

Poór József–Bencsik Andrea–Fekete Iván–Majó Zoltán–László Gyula\*

## **Trendek és tendenciák a magyarországi állami egyetemek HR-rendszereinek továbbfejlesztése területén**

*Az elmúlt években elfogadottá vált, hogy a szervezetek sikerességében, illetve a hazai és nemzetközi versenyképesség megőrzésében és fejlesztésében a hagyományos sikertényezők mellett egyre fontosabb szerepet játszik az emberi erőforrások menedzselése (HRM/HR) (Gordon – Whitchurch 2007). A fejlett világ országaiiban – főleg az angolszász „pionírok” esetében – a közszféra (beleértve az egyetemeket is) megszerve maga mögött hagyta a normatív jellegű, a formális szabályozáson alapuló „bürokratikus-rendészeti, taylori” rendszert (Karoliny et al. 2003). A 70-es évektől jelentek meg az üzleti megoldások mindenhatóságát és a hatékonyságot hirdető „új közszféramenedzsment” (New Public Management, NPM) modell képviselői, és az 1980-as évek elején elkezdtek a széles körű reformprogramok megvalósítását. E törekvések olyan modellt és tapasztalatot nyújtottak, amelyek alkalmazhatók voltak Európa átalakuló országaiiban, beleértve hazánkat is. A leírtakhoz kapcsolódva arra vállalkoztunk, hogy – a teljesség igénye nélkül, a szakirodalmi források és tizenegy hazai egyetem gyakorlata alapján – áttekintsük a HR helyzetének átalakulását és modernizációjának lehetőségeit ezen a területen.*

*Journal of Economic Literature (JEL) kód: I21; H19; M52;M53;M54*

*Kulcsszavak: Felsőoktatás, Magyarország, Új Közmenedzsment, emberi erőforrás menedzsment*

### **A magyar felsőoktatás néhány jellemzője**

Napjainkban a felsőoktatást érintő reformsorozat kapcsán gyakran hangoztatjuk, hogy hazánknak a művelt európai nemzetek között van a helye, s hogy tudásalapú társadalmat építünk. Mi jelenti ma Magyarországon azt az alapot, melyre építeni lehet ezeket a nem kis kihívást feltételező vágyakat? Oktatási rendszerünk működési feltételeinek megértése

\* Poór József egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, e-mail: poor@ktk.pte.hu.

Bencsik Andrea, egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem Győr Gazdaságtudományi Kar, e-mail: bencsik.andrea@yahoo.com.

Fekete Iván, tanszékvezető egyetemi docens, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, e-mail: alfeki@eco.u-szeged.hu.

Majó Zoltán, egyetemi adjunktus, Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar, e-mail: majo.z@eco.u-szeged.hu.

László Gyula, egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, e-mail: laszlo@ktk.pte.hu

érdekében röviden áttekintjük a magyar felsőoktatás aktuális helyzetét, amely egyrészt hasonlít a kulturált európai mintákra, másrészt számos egyedi sajátossággal rendelkezik.<sup>1</sup>

Felsőoktatási rendszerünk magában foglalja az egyetemi, illetve főiskolai képzést. A felvételi követelmények közé tartozik a négyéves (speciális képzési formában hat- vagy nyolcéves kombinált általános és) középiskola elvégzése. Manapság Magyarországon 71 felsőoktatási intézményben mintegy 397 ezer diák tanul. A 71 intézmény közül 31 állami, 26 egyházi és 14 magán, illetve alapítványi formában működik. Ezek a számok első látásra azt mutatják, hogy a magyar felsőoktatáson belül kisebb az állami egyetemek súlya, de ez korántsem igaz. Az állami hallgatók közel 86 %-a állami intézményekben tanul az Oktatási és Kulturális Minisztérium 2007-es hivatalos statisztikái szerint (OKM 2007). A hallgatók megoszlását vizsgálva: 60 %-uk tanul nappali képzésben (*full time student*), 40 %-uk esti, levelező és távoktatási képzésekben. Doktori képzésben közel 7000 hallgató vesz részt, és több mint 11 ezer külföldi hallgató tanult hazánkban. A magyar felsőoktatásban a közel 400 ezer diákot nagyjából 50 ezer ember „szolgálja ki”. A főállású oktatók száma 22 ezer körül van, mintegy ezer kutató és csaknem 28 ezer munkatárs dolgozik az intézményekben. A minősített oktatók száma eléri a hétezeret, akik közül mintegy ötezernek van doktori fokozata (PhD vagy DLA).

Az állami intézményekben az oktatásért nem kell tandíjat fizetni, azonban lehetőségük van költségtérítéses formában tanulni azoknak a hallgatóknak, akik létszámkorlát miatt nem fértek be az államilag finanszírozott helyekre. A felsőbb szemeszterekben a tanulmányi eredmény függvényében a rendszer átjárhatóságot biztosít a kétféle lehetőség között. Egyes különleges képzési programokban és magánintézményekben tandíjat kérnek az oktatásért.

1999-ben Magyarország is aláírta a Bologna nyilatkozatot, amellyel kötelezettséget vállalt az Egységes Európai Felsőoktatási Térséghez való csatlakozásra és a többciklusú képzés bevezetésére. A korábbi főiskolai és egyetemi képzést felváltva 2006-tól már csak az új alap-, mester- és doktori képzési szakok indulnak az intézményekben, és ehhez a rendszerhez tartozik a felsőfokú szakképzés intézménye is. Ma már 46 európai ország résztvevője ennek a folyamatnak.

A Bologna nyilatkozatban megfogalmazott célok elérését biztosítja a 2005. évi felsőoktatási törvény megalkotása is, amely irányt ad az intézményi működésre, létesítésre, összevonásra, szétválásra, megszűnésre, az intézményi struktúra (szénatus és igazgatótanács) kialakítására, a felsőoktatásban folyó képzés rendszerére és a költségvetési rendszer kialakítására.

Annak ellenére, hogy a Bologna-folyamat (kreditrendszer bevezetése és alkalmazása, összehasonlítható diplomák, minőségbiztosítás stb.) legfőbb célja a versenyképes Európa megteremtését biztosító hallgatói és oktatói mobilitás elősegítése volt, nem jellemző a külföldi diákok tömeges jelentkezése a hazai intézményekbe, és a magyar diákok külföldi tanulmányok iránti érdeklődése sem mutat ugrásszerű emelkedést. Személyes tapasztalataink alapján elmondható a kölcsönös érdeklődés a hazai és külföldi intézmények oktatói között, de e „kitekintések” inkább ösztöndíj, tanulmányút, projektek vagy meghívásos jellegűek.

<sup>1</sup> Az első magyar egyetemeket más közép-európai országok hasonló intézményeivel egy időben alapították. A sajátos magyar történelmi tragédiák miatt azonban dokumentált magyar egyetemi forrásokkal csak a 17. közepétől rendelkezünk (Molnár – Zsidi 2002).

Az 1990-es években a felsőoktatási kapuk „nyitása” után jelentősen megnövekedett az intézmények, szakok és az államilag finanszírozott helyek száma. 2005-ig folyamatosan emelkedő hallgatói létszámmal kalkulálhattak az intézmények (mind a jelentkezők, mind a felvettek hallgatók tekintetében), ettől az évtől kezdve azonban lassú csökkenésnek lehetünk tanúi.

1. táblázat

**A magyar felsőoktatás számokban (1990–2008)**

Tanév	Intézmény	Oktató	Hallgatók száma	
			összesen	nappali tagozatos
1990/1991	77	17,302	108,376	76,601
1991/1992	77	17,477	114,690	83,191
1992/1993	91	17,473	125,874	92,382
1993/1994	91	18,687	144,560	105,240
1994/1995	91	19,103	169,940	118,847
1995/1996	90	18,098	195,586	132,997
1996/1997	89	19,329	215,115	145,843
1997/1998	90	19,716	254,693	156,904
1998/1999	89	21,323	279,397	168,183
1999/2000	89	21,249	305,702	177,654
2000/2001	62	22,873	327,289	183,876
2001/2002	65	22,863	349,301	192,974
2002/2003	66	23,151	381,560	203,379
2003/2004	68	23,288	409,075	216,296
2004/2005	69	23,787	421,520	225,512
2005/2006	71	23,188	424,161	231,482
2006/2007	71	22,076	416,348	238,674
2007/2008	71	22,377	397,704	242,893

Forrás: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?\\_pageid=1996,45323734&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL&sc reen=welcomeref&open=/t\\_edtr/t\\_educ\\_indic&language=de&product=REF\\_TB\\_education\\_training&root=REF\\_TB\\_education\\_training&scrollto=0](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,45323734&_dad=portal&_schema=PORTAL&sc reen=welcomeref&open=/t_edtr/t_educ_indic&language=de&product=REF_TB_education_training&root=REF_TB_education_training&scrollto=0).

A diákok több száz szak közül válogathatnak a felvételik alkalmával. A képzések kínálata, a szakok elnevezése folyamatosan, évről évre változik, de jól mutatja a diákok érdeklődését, illetve a sikerszakmák sorrendjét a 2. táblázat.

**A hallgatók megoszlása ISCED<sup>2</sup> képzési területek szerint  
Magyarországon, 2007 (százalék)**

Szakterület	Hallgatói arányok
Gazdaság és irányítás	25,74
Műszaki tudományok	13,62
Tanárképzés, oktatástudomány	10,21
Egészségügy, szociális gondoskodás	9,08
Társadalomtudományok	8,53
Szolgáltatás	8,37
Humán tudományok	7,93
Jog	4,85
Informatika	4,10
Természettudományok	3,06
Mezőgazdaság, állategészségügy	2,69
Művészetek	1,82

*Forrás: saját szerkesztés az OKM 2007. évi hivatalos statisztikája szerint.*

A következő években azonban a felsőoktatásban a hallgatói létszám drasztikus csökkenésével kell számolni. Ennek hátterében elsősorban demográfiai hullámvölgy húzódik: míg 2007-ben 109 ezer jelentkezőből 81 ezer diákot vettek fel – ebből 48 ezer diákot államilag finanszírozott képzésre –, idén 97 ezer diákból a tavalyival közel azonos kb. 81 ezer hallgató kezdhetette meg tanulmányait szeptembertől felsőfokú képzésben.

Az intézmények számának 1990-es évekbeli felfutása után a 2000-es integrációnak köszönhetően intézmények olvadtak össze, majd váltak szét. A felsőoktatási piacon a hallgatókért és a támogatásokért folytatott, egyre inkább élesedő versenynek köszönhetően napjainkban újabb integrációs folyamatok zajlanak.

A felsőoktatási intézményeknek – kiváltképp az egyetemeknek – oktatási programjaikon kívül alapvető tudományos, valamint kutatási tevékenységnek is otthont kell adniuk. A magyar felsőoktatás teljesítménye meglehetősen hektikus, amit a következő két lista (*ranking*) is jól szemléltet:

1) Egyrészt, a tudományos teljesítmények egyik mérőszámaként használt idézettség (citáció) alapján – amelyet a Thomson Institute for Scientific Information állít össze a hatezer legidézettebb kutatóról – jól szerepel Magyarország: a legidézettebb kutatók országlistáján a 24. helyen állunk.

2) Másrészt, ha az egyetemek nemzetközi ranglistáit böngésszük, sem a világ, sem az európai top 100-ban nem található magyarországi intézmény. Az első 500-ban is csak három egyetem szerepel (Budapest University of Technology and Economics, University of Budapest, University of Szeged).

Mindezen követelmények teljesítéséhez a felsőoktatás humán erőforrás-feltételeit kellően magas szinten nem könnyű biztosítani. E terület jellemzőit, erősségeit és hibáit

<sup>2</sup> ISCED (1997): *International Standard Classification of Education*. Unesco, Párizs.

mutatjuk be a szakirodalmi kutatásaink és a tizenegy hazai felsőoktatási intézmény részvételével lefolytatott felmérés eredményei alapján.

### **Az egyetemek céljainak és jellemzőinek változása a HR szemszögéből**

Az egyetemekről mint intézményekről nyugodtan állíthatjuk, hogy jelentős hagyományok őrzői és ápolói: ahogy Szent-Györgyi Albert Nobel-díjas magyar tudós, rektor mondta 1938-ban, díszdoktori kinevezésének átvételekor: „Az egyetem a legmagasztosabb intézmény, amelyet a társadalom eddig magából kitermelt.” Azonban ugyanígy látható az is, hogy az egyetemek céljai és jellemzői jelentős átalakulást mutatnak napjainkban. A hazai tapasztalatok, illetve a szakirodalom alapján – a HR-tevékenység kereteinek meghatározása céljából – különösen a következőket érdemes ebből kiemelni:

a) Az egyetem – szakmai és kutatási erőforrásaira alapozva – a felsőfokú képzés meghatározó intézménye. Vezető szerepét ma sem kérdőjelezheti meg senki, de ezen belül mégis jelentős változások történtek, ami a presztízsének bizonyos mértékű csökkenéséhez vezetett (Szabó 2003).

b) Az Európai Felsőoktatási Térség (EFT) gondolatának megjelenése, a Bolognai nyilatkozat követelményeinek való megfelelés, annak fokozatos megvalósítása lehetőséget teremtett a kelet-közép-európai felsőoktatás felzárkózásához. Ez a folyamat megváltoztatta az intézmények pozícióit, ami az intézményi menedzsment szerepének és feladatainak változását is megköveteli.

c) Az egyetem egyre inkább piacorientált tudásbázisú szervezetté válik. Halász (é. n.; 5.) szerint „Magyarország az országok azon csoportjába tartozik, amelyek felsőoktatási rendszerét inkább az állami és a szakmai, és kevésbé a piaci reguláció jellemzi.”

d) Az előzőekből egyértelműen következik, hogy az utóbbi években jelentősen megváltozott hazánkban és külföldön is az egyetemek *tevékenységprofilja* (Gordon – Whitchurch 2007).

e) Összességében az egyetemek egy bonyolult környezeti szituációban önmagában is ellentmondásosan viselkedő szervezeteknek látszanak, amelyek leginkább csak sajátos ellentéppárokkal írhatók körül. Az egyetem

– részese a felsőoktatásbeli „tömegtermelésnek” és az *elitképzésnek* (MA- és PhD-programok),

– egyik oldalról meg kell felelnie a társadalom *felsőfokú képzés* iránti igényeinek (a hallgató abba az intézménybe és arra a szakra jelentkezik, amelyet a maga számára jónak lát), másik oldalról a gazdaság, a *munkaerőpiac* igényeinek (az egyetem kibocsátásának rugalmasan kellene igazodnia a munkaerő-piaci kereslethez),

– *évtizedes rutinokkal* és standardokkal rendelkezik arról, hogyan kell egy diplomást felkészíteni, annak milyen tudással kell rendelkeznie, a *munkaerőpiac* (lásd BA-képzések) viszont a gyakorlatban alkalmazható tudást igényel,

– saját belső szakmai-tudományos irányait követő *kutatóhely*, miközben a gazdaság a gyakorlatban alkalmazható kutatási *eredményeket, válaszokat, megoldásokat* vár el az egyetemi kutatóműhelyektől,

– költségvetési intézmény, így az *állami* döntésektől függ, ugyanakkor ebből önmagában nem tudja költségeit fedezni, meg kell, hogy jelenjen *új piacokon* (költségté-

rítéses képzések, felnőttképzések, valamint pályázatok, tanácsadások, vállalati megrendelések) is,

– autonómiáját féltve őrző *konzervatív-hierarchikus* intézmény, amelynek ugyanakkor gazdálkodnia kell, racionálisan és hatékonyan kell működnie, meg kell, hogy jelenjen a *versenyipiacokon* is,

– maga is egyre erősödő *felsőoktatási versenyipiacon* jelenik meg, bár rutinjai alapján nem feltétlenül a versenyben akar győzni, nem pártolja a szelekciót,

– belső helyzetét mindenképpen ellentmondásossá teszi a *szervezeti érdek* és a munkatársak – alapvetően *individuális érdekérvényesítésre* épülő – egyéni stratégiájának ütközése, amelyben igen gyakran az egyéni érdek érvényesül erőteljesebben,

– a *közalkalmazotti státus* stabilitása és rugalmatlansága miatt ütközik a modernizáció, a racionális szervezeti működés, a rugalmas és teljesítményorientált HR követelményeivel.

3. táblázat

### Az egyetem szervezeti-működési jellemzőinek változása Magyarországon

Egyetemi működési jellemzők	
Hagyományos	Új
<ul style="list-style-type: none"> <li>• elitképzés</li> <li>• felsőfokú képzés</li> <li>• évtizedes rutinok</li> <li>• költségvetési intézmény</li> <li>• hierarchikus szervezet</li> <li>• szervezeti érdek</li> <li>• közalkalmazotti státus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tömegtermelés</li> <li>• munkaerő-piaci igények</li> <li>• alkalmazható tudás</li> <li>• saját bevételek növelése</li> <li>• rugalmas reagálás</li> <li>• individuális érdekérvényesítés</li> <li>• teljesítményorientáció</li> </ul>

A különböző szektorok (pl. állami, magán és helyi) eltérő igényeket támasztanak a HR-rel szemben. A közszolgálati (központi és a helyi közigazgatási) szektor, továbbá a cikkünk közelebbi témáját jelentő egyetemi szféra igen jelentős számú munkaerőt foglalkoztat. A modernizációs kényszerek nem hagyják érintetlenül a közszférabeli tradicionális HRM-megoldásokat sem. A változás közös és fő területei szakmailag megkérdőjelezzik a *tradicionális HRM-modell alapértékeit és jellemzőit* ezen a területen. Ennek kapcsán egyre több országban vélik úgy, hogy a *20. század elején-közepén kiemelkedően fontos és csak a közszolgálatban garantált előnyök a 21. század munkavállalóinak szemében veszítettek értékükből* (Karoliny et al. 2005).

Az OECD a *HR trendek a felsőoktatásban (Trends in the Management of Human Resources in Higher Education)* című, 2005 augusztusában rendezett konferenciája egyértelműen azt emelte ki, hogy a személyzetfejlesztés kulcskérdéssé vált. A meglévő regionális különbségek ellenére a világ különböző részein egyaránt fontossá váltak a felsőoktatási intézmények HR-rendszereinek hard (kemény: kiválasztás, teljesítményértékelés, javadalmazás stb.) és a szoft (lágysz: munkahely-család viszony, motiváció és karriermenedzsment) elemeinek fejlesztése (Gordon –Whitchurch 2007). Láttuk, hogy az egyetemek napjainkban egyre komplexebb környezetben működnek. Ez az új helyzet újabb HR-megoldásokat igényel (Gibbons et al. 1994). Ezen belül külön is meghatározó erejű kihívást jelent, hogy

napjainkban a fiatal oktatók egyre kevésbé tekintik az egyetemet élethosszig tartó, „első és egyetlen” munkahelynek.

### Egyes egyetemi HR-funkciók vizsgálata

A tanulmányunk elején már jelzett kutatásunk alapvetően benchmarking jellegű volt. A benchmarking egy állandó és szisztematikus folyamat a vizsgálatot végzőket érdeklő legjobb gyakorlatok feltárására, a versenyképesség mérésére. Ez a vizsgálat azt elemzi, hogy „a vizsgálatba bevont szervezetek hogyan csinálják azt, amit mások is csinálnak” (Evans 1977).

Munkánk során tizenegy (11) hazai felsőoktatási intézmény illetékes szakembereivel (HR- szakemberek és a témával foglalkozó oktatók, valamint egyetemi vezetők) készítettünk interjúkat. Több mint száz különböző szakirodalmi forrást tanulmányoztunk át a kutatásunk során. Továbbá a munkacsoportunk összetétele is azt célozza, hogy minél jobban le tudjuk fedni a hazai egyetemek HR-tevékenységével kapcsolatos kérdésköröket.

4. táblázat

#### A felmérésbe bevont magyar felsőoktatási intézmények

Sorszám	Egyetem
1	Budapesti Műszaki Főiskola
2	Budapesti Corvinus Egyetem
3	Debreceni Tudományegyetem
4	ELTE, Budapest
5	Gödöllői Szent István Egyetem
6	Győri Széchenyi István Egyetem
7	Miskolci Egyetem
8	Nyugat-magyarországi Egyetem, Sopron
9	Pécsi Tudományegyetem
10	Szegedi Tudományegyetem
11	Pannon Egyetem, Veszprém

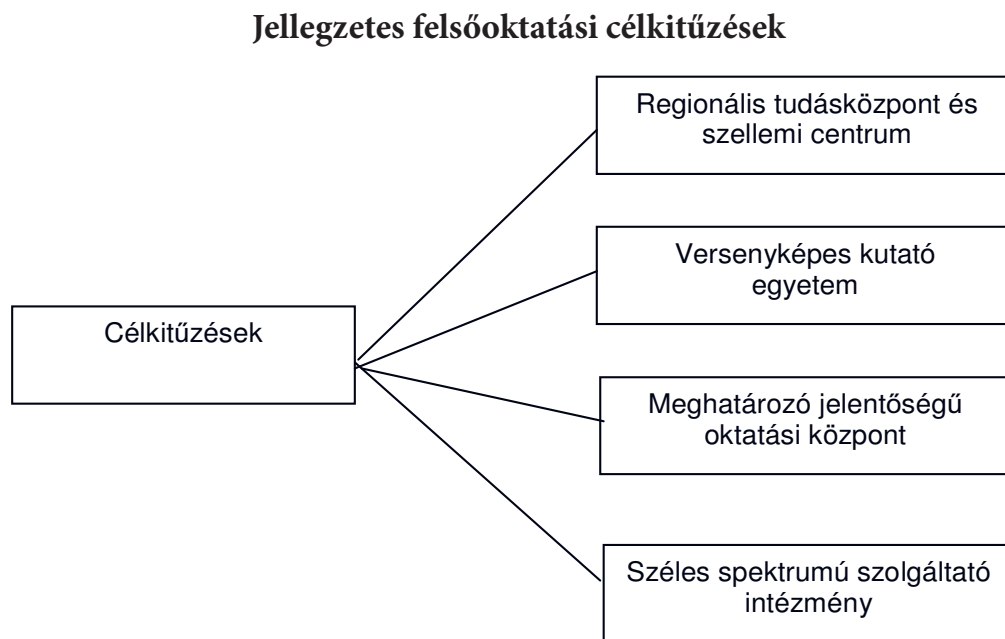
A felsőoktatási intézmények HR-tevékenysége nem légüres térben valósul meg, ezért számos tényezőre kell tekintettel lenni:

a) A szervezet környezete szempontjából több tényezőt emelhetünk ki. Így többek között – a teljesség igénye nélkül – a törvényi és a jogszabályi előírásokat, a gazdaság helyzetét, a szűkebb és a tágabb munkaerőpiacot, a demográfiai helyzetet és az állami költségvetés helyzetének az alakulását.

b) A szervezet szempontjából a HR-tevékenység alakításához kapcsolódóan ki kell emelni az intézményi stratégiát, az egyetem gazdasági helyzetét, a szervezeti kultúrát, a belső irányítási rendszer orientációját (centralizáció-decentralizáció). Egy 16 hazai egyetem

célkitűzését elemző tanulmány (Koleszár 2008) szerint alapvetően a 2. ábrán látható négy célkitűzéstípus jellemző a hazai egyetemekre. A hazai felsőoktatási intézmények esetében az állami támogatás átlagos mértéke 58 % volt 2006 végén. A külföldi szám adatok nem térnek el jelentősen a fent leírtaktól, sőt a gazdagabb országokban (pl. Ausztrália 64,7 %) magasabb is lehet. Az állami egyetemek itthon és külföldön is igen nagy hallgatói létszámmal működnek, viszont a hatékonyságuk meglehetősen alacsony. Koleszár (2008) szerint az állami támogatás mértéke alapján a 31 hazai, állami felsőoktatási intézményt négy nagyobb csoportba sorolhatjuk.

1. ábra



- 1) Az egyetem szervezeti kultúrája alapvetően a *decentralizáció alapul*, viszont továbbra is hagyományosan *hierarchikus* jellegű. Az utóbbi időben egyre inkább előtérbe került a gazdaságilag racionálisabb és költséghatékonyabb működtetés.
- 2) Az *integráció* következtében számos nagy létszámú intézmény jött létre, amelyek igénylik a korszerű menedzsmentrendszert, beleértve a korszerű HR-t is.
- 3) A hazai állami tulajdonú felsőoktatási intézményekre jellemző a költségvetés-alapú irányítási rendszer, az *üzleti/gazdálkodási típusú modell ma még csak igen kezdeti fázisban létezik*. Az üzleti/gazdálkodási típusú modell megpróbálja átvenni a „business” logikáját, fontos eleme a teljesítményorientáció. A HR fő feladata ebben a modellben a szervezeti stratégia megvalósításában való aktív részvétel.
- 4) Az állami felsőoktatási intézmények ingatlanportfólióját leromlott állapotuk mellett a *szétaprózottság, a hatékony működtetés hiánya* jellemzi. Az elmúlt években az ingatlanok felújítása, átalakítása a szükséges források és megfelelő feltételek hiányában nem tudta követni sem a képzési struktúra változásából, sem a hallgatói létszám felfutásából származó igényeket. A *HR szempontjából ez azt jelenti, hogy nem lehet teljes mértékben kihasználni az egyetemi integrációból adódó racionális létszámgazdálkodás (pl. az oktatóknál) és hallgatói mobilitás lehetőségét*.



*HR stratégia*

A HR emberierőforrás-stratégia elemi módon úgy fogalmazható meg, hogy *mennyire tudunk összhangot teremteni a vállalati stratégia és az emberi erőforrások között szervezeti/intézményi szinten*. Ezzel kapcsolatban megkülönböztethetünk belső és külső megfelelést. A különböző szintű megfelelés a stratégiai integráció fokára is utal. Azt is látni kell ugyanakkor – erre empirikus vizsgálatok utalnak –, hogy ez az integráció a gyakorlatban nem könnyen valósul meg: „minden közsférabeli intézmény maga kell, hogy saját tevékenységi köre, szervezeti kultúrája és külső környezeti sajátosságaihoz illeszkedő emberi erőforrás tervezési megoldást kiválassza.” (Karoliny et al. 2005;38).

Kérdés, mennyire legyen a felsőoktatási HR reaktív vagy proaktív. A HR-stratégia kialakítása igényli az intézmény környezetében lezajló folyamatok előrevetítését. A kihívások minden felsőoktatási intézményt rá fognak szorítani a stratégiai HR alkalmazására. Smith – Ferris (1990) már a 90-es évek elején felhívták a figyelmet az ún. állami (nagyok és bürokratikusak) és a független (kicsik és hatékonyak) intézmények közötti jelentős különbségekre. A szakirodalmi források arra is utalnak, hogy az egyetem célja szempontjából fontos funkciókra nem célszerű outsourcingot alkalmazni, valamint arra is, hogy az outsourcing nem feltétlenül költségkímélő megoldás (*Is Outsourcing an Option?* 2005). Viszont Dahl (2004) szerint a felsőoktatásban alkalmazott technológiákkal kapcsolatosan rendkívül nehéz az egyetemen belül tartani a képzett it- szakembereket, és az egyetemen kívüli informatikusok jobban ismerik a legfejlettebb technológiai megoldásokat. A gyors technológiai fejlődés következtében így szinte lehetetlen külső segítség nélkül lépést tartani a változásokkal, megújulni és versenyképesnek maradni.

Ma már elengedhetetlen, hogy egy intézmény folyamatai, képzési programjai, kutatási projektjei alaposan átgondolt, egységesen kommunikált, következetesen végrehajtott stratégiába illeszkedjenek. Ennek megvalósítása erős és elkötelezett vezetést követel, hiszen sokszor egy intézményen belül nagyon különböző tudományterületeket művelő, időnként eltérő földrajzi helyen, nagyfokú autonómiával rendelkező karok céljainak és lehetőségeinek összehangolásáról van szó, melyben a *HR-nek is meg kell találnia a maga helyét és feladatát*.

Az intézmények a stratégia alkotáskor az úgynevezett kemény módszerek – mint a praktikus, racionális, objektív adatok elemzése, mechanikus megoldások kidolgozása – mellett egyre inkább figyelembe veszik a „puha”, vagyis a kreatív, innovatív, intelligens megoldási javaslatokat, a jövőre vonatkozó szakértői becsléseket, melyek a következő tématerületeken jellemzők:

a) A társadalmi-gazdasági környezettel való kapcsolatban bukkan fel a szolgáltató egyetem koncepciója, amely „nemcsak termeli és eladja a tudást, hanem az eredményeket installálja és felügyeli a felhasználást”.

b) A kiterjesztett egyetem pedig biztosítja az akadémiai aktivitás folyamatosságát az oktatás, az alapkutató, az alkalmazott kutatás, a szakértés és a tanácsadás összhangjával (Hrubos 2006). Intézményi stratégia az is, hogy mennyire nyitottak – milyen szakképzési, kompetenciamegszerző szolgáltatásokat kínálnak –, illetve mennyire zártak – milyen új társadalmi, értelmiségi pozícióra készítene fel, tudósképzést folytatnak –, vagy egyszerre próbálnak mindegyik területen megfelelni.

Az intézményi stratégiai irányokat jelentősen meghatározza az oktatók/személyiségek individualizált közege és a közöttük lévő személyi összefonódások. Sajátos beállítottságuk folytán az egyetemet még mindig zárt rendszernek tekintik, és lassan reagálnak a változá-

sokra. Ez a közösség általában az evolúciós megközelítési módot elfogadhatóbbnak tartja a revolúciónál.

Az intézményi stratégia megvalósítása attól függ, mennyire képesek annak vezetői az önállósággal rendelkező oktatókat érdekeltté tenni a közös célok elérésében. De nemcsak a megvalósításba kell az oktatókat, kutatókat bevonni, hanem már a stratégiaalkotásba, az oktatói ötletek, kreativitás, kezdeményezések előhívásával és kihasználásával. Úgy véljük, hogy egy jól működő egyetemi HR szerepe ebben meghatározó jelentőségű lehet.

Az állam finanszírozási területen történő visszavonulása szintén erősíti az intézmény vállalkozási stratégiáját. És máris eljutottunk a tanuláshoz, a tudáshoz, a csapatmunkához, a csoporthoz, a megújulásra képes szervezethez és a vállalkozó szellemű, megfelelően irányítani, erőt adni tudó és támogató intézményi, kari vezetéshez (Barakonyi 2003). Attól függően, hogy az intézmény milyen mértékben él a tudásmenedzselés eszközeivel, rejtett versenyelőnyökhöz juthat és a képességek olyan portfóliójával rendelkezhet, amelyekre alapozva nemcsak alkalmazkodik a környezeti változásokhoz, hanem a tudásmenedzseléssel, projektalapú munkaszervezéssel, proaktív stratégiával elébe tud menni a változásoknak.

Bármilyen stratégiai irányt választ az intézmény, a felsőoktatás vezetői rákényszerülnek a tudás menedzselésére. Olyan változtatásokat kell végigvinni, amelyek sikere attól függ, mennyire képesek a munkatársak rugalmasan reagálni a követelményekre, vagy akár látens szükségletek felismerésére. Ez maga is tanulási folyamat, ami csak olyan támogató légkörben lehetséges, ahol képesek és tudnak csoportban dolgozni az emberek, ahol tudnak és akarnak egymástól tanulni, azaz működik a tudáspirál.

A vizsgált hazai felsőoktatási intézmények intézményfejlesztési tervei jelentős eltérésekkel és más-más részletességgel foglalkoznak a HR stratégiai szerepével, de vizsgálatunk szerint a következő tényezők emelhetők ki:

- A legtöbb intézmény stratégiai fontosságúnak tartja a HR-t. (Megjegyezzük, hogy minden vizsgált felsőoktatási intézmény intézményfejlesztési terve több-kevesebb részletességgel szól az emberierőforrás-menedzselésről és annak fontosságáról.)

- Számos tervben külön kihangsúlyozzák, hogy ez a funkció nagyban szolgálhatja az intézmény stratégiai megújulását.

- Néhány intézménynél a szavakban megfogalmazott HR-stratégiai célokat nem követik valódi akciók, nem folyik igazi HR-stratégiai tervezés, igazában csak a számokat tervezik meg.

- Negatív példaként meg kell említeni: előfordul, hogy az intézményi stratégiai célokat a valóságban felülírják a kisebb munkahelyi közösségek egyéni – rosszul értelmezett – versenystratégiai céljai.

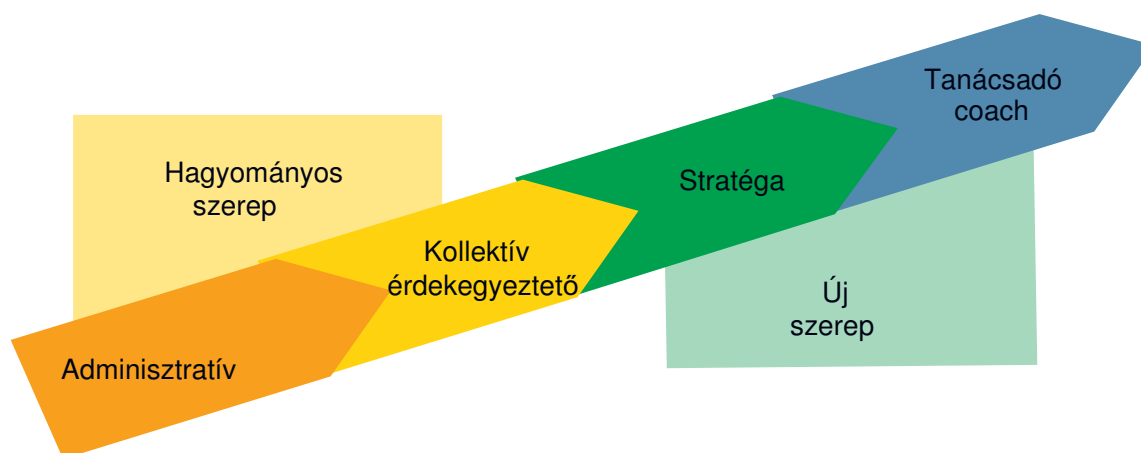
- Találtunk olyan felsőoktatási intézményt, ahol a HR hibrid szerepét hangsúlyozták. A személyzetfejlesztés területén ennél az intézménynél a partneri, tanácsadói HR-szerepet alkalmazzák. Másrészt a hagyományos HR-funkcióknál (személy- és munkaügyi adminisztráció) a szolgáltató jelleget tartják a legmegfelelőbbnek.

- A hazai egyetemekenél az úgynevezett hard (kemény) HR-eszközök mellett kezdenek teret nyerni az úgynevezett szoft (lágy) módszerek (cafeteria, a család és a munkahely összehangolása stb.).

- Egy közelmúltban rendezett hazai egyetemi fórum keretében szinte minden oktatási műhely képviselője arról nyilatkozott, hogy még az intézményük HR-vezetőjének a nevét sem tudják (Vezetés 2008).

2. ábra

## A HR jellegzetes szerepei



Összességében megállapíthatjuk, hogy az egyetemi HR – legalábbis a stratégiai dokumentumok szintjén – már elfogadottan az új szerepkörben jelenik meg. Ez mindenképpen jó kiindulópontot jelent. A kérdés most már az, hogy mindez a részletekben, az egyes funkciók megvalósítása során hogyan érvényesül.

*A munkaerő-állomány összetétele, munkaerő-tervezés*

Az emberierőforrás-tervezés – ismert angol kifejezéssel Human Resource Planning vagy Manpower Planning – biztosítja a kapcsolatot *a szervezeti feltételek, a belső jellemzők, a befolyásoló külső körülmények és a személyzeti funkciók között, valamint összehangolja az egyes személyzeti tevékenységeket.* A tervezési folyamat során a vezetés „diagnosztizálja” a szervezet stratégiai irányában, a pénzügyi kondíciókban, a tevékenységek módjában bekövetkező változásokat és integrálja azokat az emberi erőforrásokkal kapcsolatos döntéseibe. Emiatt az emberi erőforrás tervezése döntő fontosságú szerepet játszhat, nemcsak azzal, hogy összekapcsolja a szervezeti és a külső környezetet, hanem hogy úgy integrálja a személyzeti döntéseket, hogy az alkalmazotti és a szervezeti hatékonyság irányába összpontosítja azokat.

A hagyományos létszám-, illetve munkaerő-terv fokozatos fejlődés eredményeként emberierőforrás-tervvé teljeseedett. Az emberierőforrás-tervezés összefogja a teljes emberierőforrás-rendszert, mert a célja olyan integrált emberierőforrás-politika és program együttes kifejlesztése, ami egyidejűleg törekszik az alkalmazotti és a szervezeti célok támogató figyelembevételére (Karoliny et al. 2003). Denkin (2005) is úgy véli, hogy a szükséges, jól képzett és elkötelezett egyetemi létszám biztosítása nem nélkülözheti a tudatos munkaerő-tervezést. Whitchurch (2006a, 2006b) szerint az angol egyetemeken növekszik a nem akadémiai létszám. A foglalkoztatottak összetétele egyre komplexebb és sokszínűbb.

A létszám- és személyzettervezés és -biztosítás szempontjából a vizsgált hazai felsőoktatási intézményeknél szerzett tapasztalataink alapján a következőket tartjuk fontosnak kiemelni.

1) A vizsgált felsőoktatási intézmények a létszámnövekedés szempontjából két nagyobb csoportra oszthatók:

– az egyik csoportba tartoznak a régi nagy egyetemek, amelyekben az elmúlt évtizedek során már kialakult és egyfajta szerves fejlődéssel stabilizálódott a létszám. Egyes intézményeket már a korstruktúra erőteljesebb, az idősebbek irányába való eltolódása fenyeget. Itt tapasztalataink szerint nincs jelentős létszámnövekedés, inkább a minőségi csere a jellemző. Fontossá vált a racionális létszámgazdálkodás és a tehetséges és színvonalas teljesítményt felmutató oktatók, kutatók előmenetelének segítése;

– a mintában szereplő új intézmények még olyan szervezeti fejlődési (az életgörbét tekintve növekedési-felfutási) fázisban vannak, amelyben jelentős számú új és értékes munkaerőre van szükségük, aminek érdekében sajátos, mondhatni újszerű toborzási módszerekkel (vendégoktatókkal, minősített gyakorlati szakemberek megbízásával, PhD-hallgatókkal) próbálják biztosítani a számukra fontos oktatókat és kutatókat.

2) A meglévő létszámmal való hatékony gazdálkodás érdekében számos intézménynél kitüntetett figyelmet fordítanak az oktatók számára kötelező kontaktórák (átlag 12 óra/fő) megtartására. Ennek számítására ugyanakkor legalább kétféle módszer alakult ki:

– a vizsgált felsőoktatási intézmények többségénél a kontaktórákba beszámítják az adott munkakör esetében tipikus más tevékenységeket (konzultáció, társadalmi aktivitás stb.);

– néhány intézmény esetében viszont a lehető legszűkebben értelmezik a kontaktórák fogalmát.

Vagyis ebben is látható egyfajta ambivalens egyetemi magatartás. Jelen van az intézményi szigor (a 12 óra pontos megtartása) és az oktatói fenyegetettség, ami teljesítménykényszer is jelent, de egyébként nem racionális védekező mechanizmusokat is kivált. (Meg kell lennie a szükséges óraszámnak, még ha ez egyébként indokolatlan növekedést is indukál a tárgyak és órák számában: ez jól nyomon követhető volt a bolognai alapszakok kialakításánál.) Ezzel párhuzamosan megjelenik a szervezeti és egyéni érdekek egyeztetése, a szigor enyhítése is, például a nem tantermi órák beszámítása során.

3) Számos intézménynél azt tapasztaltuk, hogy a költségvetési létszámon túl csak az úgynevezett saját árbevétel terhére oldható meg a szükséges munkaerő biztosítása. Vagyis a hallgatók után járó állami normatíva nem fedezi a szervezet munkaerőköltségeit, amire a felsőoktatási intézmények – érthetően és ésszerűen – nem a kiadások (létszám) csökkentésével, hanem a bevételek fokozásával keresik a megoldást. Gyakorlatilag ez az a momentum, amely az egyetemeket bevétel- és ezen keresztül – legalábbis részben – piacfüggővé teszi, versenyre készíti és kényszeríti.

4) Egyes intézmények kihangsúlyozták, hogy a létszámtervezésben és -gazdálkodásban – figyelembe véve a magyar sajátosságokat – közelíteni próbálnak a külföldi normák felé. Ezen azt értik, hogy fontosnak és kívánatosnak tartják a tevékenységükkel kapcsolatos alapvető indikátorok – például az oktató nem oktató arány, az egy oktatóra jutó hallgató, az egy nem oktatóra jutó hallgató és a nem oktatási egységekben dolgozók összlétszámhoz viszonyított aránya – figyelemmel kísérését, elemzését és szabályozását. A létszám-összehasonlítás kiinduló alap lehet, de mélyebb magyarázattal együtt. Külföldi példák az esetek többségében magasabb normatívákat mutatnak.

5) A vizsgálatba bevont intézmények véleménye alapján elmondható, hogy az úgynevezett kiszolgált létszámot minden esetben felültervezettnek tartják.

## A hazai egyetemek jellegzetes létszámmutatói (2006)

Létszám jellemzők	Debrecen	Győr	Miskolc	Pécs	Szeged
Hallgatói létszám (fő)	28 300	12 000	14 800	34 000	31 500
Oktatói létszám (fő)	1 708	350	900	1 600	2 400
Oktatói/hallgatói létszám (%)	16,57	34,29	16,44	21,25	13,13

6) Az egyetemek és főiskolák nyugdíjazási gyakorlatában fordulatot jelentett a 2005. évi felsőoktatási törvény, amely lehetőséget adott arra, hogy azon közalkalmazottak esetében, akik a közalkalmazotti törvény szerint nyugdíjasnak minősülnek, a felsőoktatási intézmény mint munkáltató és a közalkalmazott mint munkavállaló közös megegyezéssel a határozatlan időre szóló közalkalmazotti jogviszonyt részfoglalkozására módosítsa. Közös megegyezés hiányában a közalkalmazotti jogviszonyt megszüntetik. A közös megegyezéssel létrejövő megállapodás a munkaidővel arányos illetménnyel valósul meg.

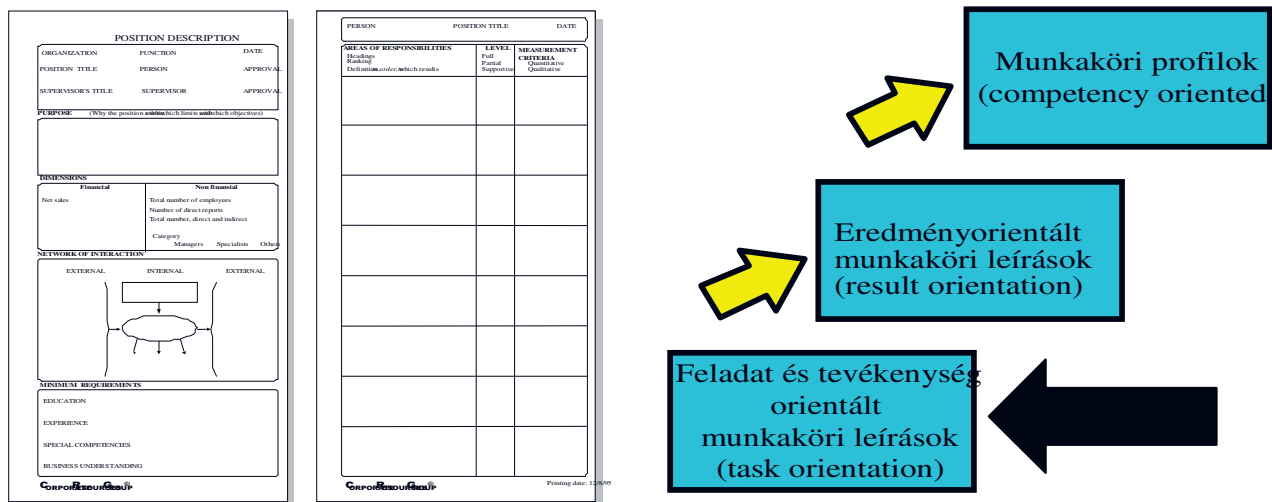
*Munkakör- és kompetenctervezés*

A kor igényének megfelelő munkakör- és kompetenctervezésnek stratégiai szerepe van a szervezetek emberi erőforrásainak menedzselésében. A szükséges munkakörök (cél, felelőségek, teljesítménykövetelmények) tisztázása, majd a munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciák meghatározása után a munkavállalók képességeit, készségeit, szakmai tapasztalatát, gyakorlatát kell összevetni az elvárttal, aminek alapján elkészíthető az egység-szintű igényt bemutató kompetencia-térkép, illetve az egység-szintű erőforrásleltár, és végül ezek egybevetésével állapítjuk meg a tényleges erőforráshiány vagy éppen erőforrás-felesleg meglétét (Poór 2006).

A munkakör- és kompetenctervezés szempontjából a vizsgált hazai felsőoktatási intézményeknél szerzett tapasztalataink alapján a következőket tartjuk fontosnak kiemelni.

1) A jogszabályi előírásoknak megfelelően minden vizsgált intézménynél *alkalmazzák a munkaköri leírást. Az alkalmazott munkaköri leírások formailag a jogszabályi előírásokat követve inkább feladatorientáltak: sajnos nem követik a kor színvonalához jobban igazodó felelősség- és eredményorientációt.*

### A munkakörelemzés fejlődése



2) A munkakörök- és azok kompetenciáinak tervezése esetében minden felsőoktatási intézmény úgy nyilatkozott, hogy ennek a feladatnak az alapja a Foglalkoztatási Követelmények Rendszere (FKR). Viszont fontos utalni arra, hogy az FKR csak néhány nagyon alapvető követelményt (pl. életkori korhatár, szükséges tudományos előmenetel) határoz meg.

3) Egyes egyetemek a szokásos egyetemi munkaköri csoportokon kívül megkülönböztetik a különböző munkaköri pozíciókat is.

Összességében az, hogy ez a funkció – a munkaerő-tervezéshez hasonlóan – még nem igazán vagy csak részlegesen épült ki az egyetemek jelentős részében, egyáltalán nem véletlen. Eddig nem nagyon volt rá szükség, nem volt olyan piaci kényszer, amely például a versenyszférában kiváltotta volna az igényesebb, szakszerűbb, hatékonyabb megoldások alkalmazását a HRM területén. Ebből adódóan elképzelhető, hogy hiányzik az ehhez szükséges szakmai háttér, felkészültség is (tisztelet a kivételnek). Fontos összetevője lehet mindennek az is, hogy a munkavállalók megkérdőjelezhetetlen elitcsoportjában, vagyis az oktatóknál „hagyományos” a munkakör, és érthetően igyekeznek maguk is ellenállni minden külső, szabályozási kísérletnek.

Ugyanakkor azt is látni kell, hogy a munkaköri elvárások, a szükséges kompetenciák tekintetében a nagy egyetemek előnyösebb helyzetben vannak, hiszen az oktatók sokkal könnyebben foglalkoztathatók egy szűkebb értelmű, „szakmaspecifikus” munkakörben (elsősorban oktatói tárgykörök, kutatási területek értve ezen), mint a kis egyetemek, ahol az oktatótól elvárt „sokszínűség” gyakran az oktatás színvonalát veszélyeztetheti.

#### Kiválasztás, toborzás

Alapvető HR-stratégiai kérdés, hogy az oktatási egységeknek a számukra leginkább megfelelő embert vagy az elérhető legjobb szakembert kell-e alkalmazniuk. Ideális esetben a kettő ugyanaz, ilyen azonban ritkán adódik (feltételezve, hogy a legtöbb tanszéknek vagy intézetnek erőforráskorlátai vannak, valamint elkerülhetetlen a változás, váltás).

A szakirodalom szerint négy fő oka lehet annak, hogy az oktatási egységek olyan embert keresnek, aki a leginkább alkalmas az adott munkakör betöltésére: 1. speciális képességek szükségesek az oktatási célok megvalósításához, 2. nehéz, ha nem lehetetlen felismerni a legjobb szakembert, 3. az oktatási egységeknek erőforráskorlátai vannak, 4. a szervezeti változások elősegítéséhez speciális képességekre van szükség (Rittenberg 1998).

A kutatómunkájáról híres hazai és külföldi egyetemeken egyre inkább szembekerülnek azzal a kérdéssel, hogy hogyan toborozhatnák, nevelhetnék ki és tarthatnák meg a jövő generáció kutatóit, hogy fenntarthassák a versenyelőnyüket. Mindezt olyan kihívások közepette kell megoldaniuk, mint például az oktatói gárda öregedése, a magánszférával szembeni jövedelmi hátrányok vagy a kutatói munkaerőpiac nemzetközivé válása.

A toborzás és kiválasztás szempontjából a vizsgált hazai felsőoktatási intézményeknél szerzett tapasztalataink alapján a következőket tartjuk fontosnak kiemelni.

Megnehezíti a toborzást, illetve a szükséges munkaerő biztosítását, hogy a felsőoktatás két, eltérő mozgáspályákkal leírható munkaerő-piaci szegmensben van jelen.

1) Az *oktatói munkaerőpiac* kevésbé mobil és ezen belül is az életpályák elég egyirányúak. A tipikus utánpótlást a fiatal pályakezdők (PhD-sek) jelentik. Ezek a fiatalok néhány év alatt vagy beválnak, illetve megtalálják maguk is a helyüket az egyetemen és maradnak, vagy elmennek. A már komolyabb tapasztalattal rendelkező oktatók egy részét később „elcsábítja” a versenyszféra vagy egy (külföldi) egyetem, kutatóhely. A befelé áramlás – sajnos – ebben a korosztályban már nem nagyon jellemző.

2) A *nem oktatók* már ugyanazon a munkaerőpiacon mozognak, mint mások (az adott szakmában, térségben). Itt – elvileg – ugyanolyan HR-technikákat kell alkalmazni, mint a versenypiacon. Ennek színvonala nagymértékben függ az adott HR-csoport kiépítettségétől, szakmai felkészültségétől.

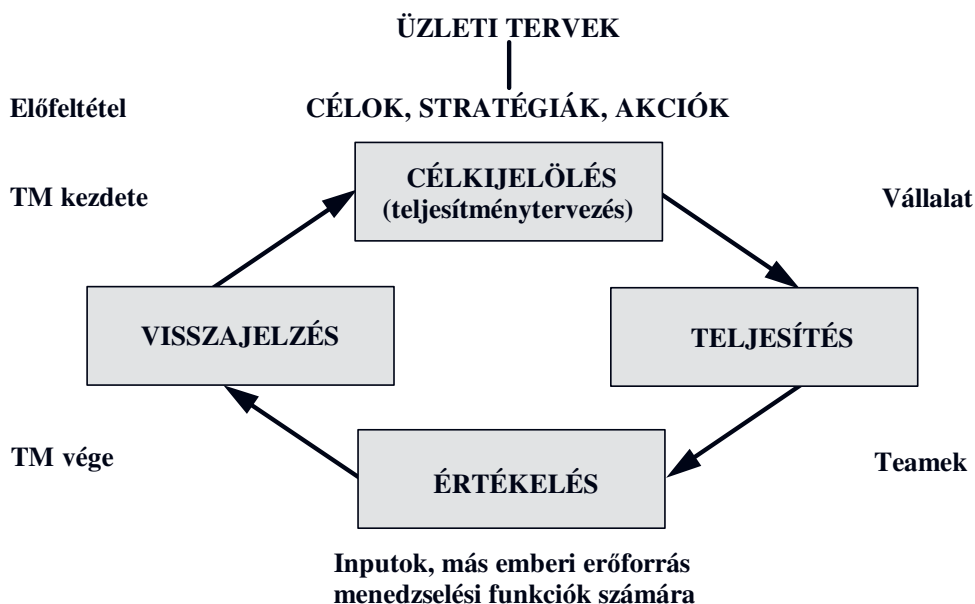
A vizsgált felsőoktatási intézmények foglalkoztatási szabályzatai a közalkalmazottakra vonatkozó kinevezés előírásainak, feltételeinek meghatározása során eltérően szabályozzák az oktatók és a kutatók előmenetelét:

- néhány intézmény nagymértékben megemelte a különböző oktatói és kutatói munkakörökbe történő kinevezés feltételeit (például egyetemi tanár csak habilitációval lehetséges, docensi kinevezéshez PhD szükséges);
- az intézmények többsége megmaradt a korábbi évekre jellemző kinevezési gyakorlat mellett.

### *Teljesítményértékelés a magyar felsőoktatásban*

*Egy ideális teljesítményértékelési (TÉR) rendszer alapját az általánosan meghatározott egyéni teljesítménycélok, a teljesítménymenedzsment-rendszer résztvevőinek és értékelési területeinek meghatározásából, valamint a minőségbiztosítási rendszer útmutatásaiból szerkesztett teljesítményértékelési kézikönyv és értékelési űrlap képezi. A rendszer legfontosabb részének az értékelési folyamatokat tekinthetjük. A folyamat fő lépései: az adott időszakra vonatkozó teljesítménycélok meghatározása és rögzítése, a célok teljesülésének vizsgálata, a teljesülés, illetve annak elmaradásának értékelése, ebből következően a javadalmasítás (változtatás), továbbképzés vagy karrierváltás végrehajtása. A folyamat felelősei: mentorok, egységvezetők, munkáltatók.*

### A teljesítménymenedzsment-rendszerek tipikus négylépcsős modellje



A vizsgált felsőoktatási intézményeknél a teljesítményértékelésre vonatkozóan a következő tapasztalatokat szereztük:

1) A vizsgált intézmények több mint kétharmadánál a TÉR rendszert egyelőre nem vezették be.

Néhány intézménynél azt tapasztaltuk, hogy egyes karaiknál az oktatókra alkalmaznak különböző típusú TÉR rendszereket, amelyekre a következők a jellemzők:

- úgynevezett pontozásos módszer, amelynek keretében sokféle szempontot minősítenek,

- az értékelték beszámolóján alapuló módszer, aminek keretében az értékelték többoldalas beszámolót készítenek, amelyet a közvetlen feletteseikkel közösen elemeznek és értékelnek,

- a most folyó intézményi kapacitásfelméréshez kapcsolódóan előírják az oktatói kontaktórák számát és a publikációs követelményeket.

2) Mindenkire (oktatók-kutatók és dolgozók) kiterjedően két intézménynél alkalmazzák a TÉR rendszert. Az egyik egyetem rendszere négy csoportba (A=oktató és minden tudományos munkakörbe sorolt munkatárs, aki részt vesz az oktatásban, B=összes többi közalkalmazott, C=szakfelelős, szakvezető és D=vezetők) sorolja az érintetteket. Félévente az adott szervezeti egység vezetője az érintettekkel közösen, négy szemközti beszélgetés keretében értékeli a munkakört betöltők teljesítményét. A különböző csoportok esetében négy azonos értékelési szemponton túl a besorolásnak megfelelő specifikumok figyelembevételével eltérő jellemzőket alkalmaznak, ezek minősítése egy 0–5-ös skála alapján történik. Az értékelés eredménye fontos inputot jelent a jutalmazás mértékének és a munkakört betöltők személyzetfejlesztési céljainak meghatározásához.

3) Más intézmények egyes karain már hosszabb ideje tervezik e rendszer bevezetését, de nem könnyen tudják rászánni magukat erre a lépésre. Egyes vélemények azt emelik ki, hogy a TÉR rendszert csak akkor szabad bevezetni, ha vannak egyértelmű szervezeti célok.



4) Más megkérdezettek szerint szorgalmazni kell, hogy a döntések egyre nagyobb hányada objektív teljesítménymutatókon is alapuljon, minden jellegzetes alkalmazotti területen. Ennek érdekében következetesen és folyamatosan kell elvégezni a munkatársak értékelését.

5) Számos vizsgált intézménynél az oktatói teljesítmények vizsgálatához alkalmazzák a hallgatói véleményezést. Más intézmények viszont úgy vélik, hogy ez nem a legszerencsésebb. *Yunker – Yunker (2003)* tanulmánya a hallgatói véleményezés szempontjából vizsgálja az oktatók teljesítményét. A hallgatók eredménye (jegy) és az oktatók hallgatók által történő értékelése közötti kapcsolatot vizsgálják. Empirikus kutatásuk szerint a számvitel tantárgy esetében szignifikánsan negatív kapcsolat van a két tényező között. *Martin (1998)* tanulmánya az ellen emel szót, hogy a hallgatók véleménye alapján történjen az oktatók hatékonyságának értékelése. Szerinte a hallgatói véleményezés erre a célra nem alkalmazható, mert ezek az aggregált vélemények a minőségi oktatás érvénytelen mértékei, nem hasonlíthatók össze a különböző kurzusok és oktatók tekintetében, továbbá csökkenti a felsőoktatási rendszer színvonalát.

6) A gyakorlati visszajelzések összességében elég egyértelműen azt mutatják, hogy itt is – mint a közsféra egészében is – nagyon nehéz mérni (és egzakt módon minősíteni) a teljesítményt. Ennek nincs meg a hagyománya, nincsenek kialakult, elfogadott, adaptálható gyakorlati modellek, megoldások (bár már sok kísérlet történt). Mint említettük, a mérhető jellemzők (óraszám, publikációk száma) vagy a „fogyasztók” (a hallgatók) elégedettsége általában nem képes megfelelően visszaadni a teljesítmény lényegét, minőségét és hatékonyságát. A tapasztalatok természetesen azt is mutatják, hogy az érintett munkatársaknak többnyire egyáltalán nem érdekük a teljesítményük egzakt mérése, ezért erős ellenállásra vagy legalábbis nehéz egyeztetési folyamatra kell számítani minden ilyen kísérlet megkezdésekor.

7) A korábban már említett oktatóműhely résztvevői úgy vélik, hogy a TÉR hasznos lehet, de megfelelő rugalmasság nélkül nem nagyon tartják bevezethetőnek ezt a HR módszert. Ugyanakkor felhívják a figyelmet arra, hogy a teljesítményértékelés lehetséges és/vagy valós sikerét és ezzel egyidejűleg a munkatársak elégedettségét nem a kérdések nagy száma és az adatok egzaktsága, részletezettsége minősíti elsősorban, hanem a lebonyolítás folyamata és módszere, valamint az a tény, hogy az érintettek érezzék a mérés utáni visszajelzés tényleges eredményét, értékét és célját (*Vezetés 2008*).

### *Személyzetfejlesztés*

*A személyzetfejlesztés olyan folyamatos tevékenységsorozat, amely szervezett tanulást jelent abból a célból, hogy az egyént képessé tegye saját viselkedésének megváltoztatására a szervezet stratégiájának függvényében.*

Nagyon sok szakirodalmi forrás szól az oktatók fejlesztéséről (*Webb 1996; Blackwell – Blackmore 2003; Eggins – McDonalds 2003; Kahn – Baume 2003; Adams 2005*). Egyes egyetemek jelezték, hogy most kezdték el a kari mellett összegytemi szinten is kidolgozni egy hároméves személyzetfejlesztési tervet.

Egyes intézményeknél az oktatók minősítésében csak a korábbi években is széles körben alkalmazott szempontokat veszik figyelembe, míg más felsőoktatási intézményeknél többek között a TÉR (ha van ilyen) és a hallgatói értékelések eredményeit is.

Önmagában is alapvető ellentmondás, hogy míg egy nagyobb vállalkozásnál természetes a vállalati személyzetfejlesztési terv (és osztály, csoport) létezése, addig a tudásközpontoknak számító egyetemeken ez – bár a tudás, a folyamatos és nagyon intenzív fejlesztés létkérdésük – alig jelenik meg központi HR-funkcióként. Ha van ilyen, akkor kari szinten jelenik meg, vagy még *inkább individuális mint szervezett*. Vagyis többnyire nem egy egyetemi – vagy legalább kari – oktatás- és kutatás-fejlesztési stratégia határozza meg azt, hogy az egyes egyének milyen képzési-fejlesztési programokban vegyenek részt (az előzőek megvalósítása érdekében), hanem inkább az egyének vagy kisebb kutatói csapatok elképzelései, ambíciói jelentik a (meglehetősen differenciált) kiindulópontot, amit aztán az egyetem vagy a kar lehetőségeihez mértén támogat. Több intézményben találkoztunk azzal a – stratégiai cél teljesülését támogatni kívánó – képzési gyakorlattal, hogy az idegen nyelvű kurzusok indítási feltételeit jelentő, kellően magas szintű nyelvtudás érdekében a kar vagy az intézmény az oktatók nyelvi kurzusokon való részvételét segíti.

### *Karrier- és utánpótlás-tervezés*

*A HR funkció keretében meghatározzák az egyes munkakörökhöz rendelt karrierutakat, a karrierutak támogatási lehetőségeit és a módszereit leíró karriermenedzsment-terveket.*

A vizsgált felsőoktatási intézményeknél a karrier- és utánpótlás-tervezésre vonatkozóan a következő tapasztalatokat szereztük:

- egyes megkérdezett egyetemek ma már készülnek a nagyobb oktatói-kutatói mobilitásra, mind saját munkatársaik, mind pedig a külföldről pályázó, illetve érkező oktatók-kutatók és vezetők vonatkozásában;
- a karrier- és teljesítménymenedzselés alapvető meghatározója, sarkalatos pontja, hogy nem találtunk a megkérdezett hazai felsőoktatási intézmények között olyat, ahol tudatos karriermenedzselési rendszer működne.

### *Javadalmazás*

*Az alapvető feladat egy olyan ösztönzési rendszer kialakítása, amely a különböző munkatársakat egyaránt a szervezeti célok megvalósítására ösztönzi. Az ösztönzési politika – elsősorban a versenyszférára megfogalmazott – alapvető, stratégiai kérdéseit és lehetőségeit (Farkas et al. 2003) a HR környezeti adottságai már eleve leszűkítik, de ezek paradox módon tovább erősítik a javadalmazás és ennek eredményeként az ösztönzés jelentőségét.*

Az egyetem mint felsőoktatási intézmény és tudásközpont egyik oldalról értelemszerűen nem alkalmazhat hierarchikus-kényszerítő, fegyelmező-fenyegető eszközöket a legfontosabb csoporttal, az oktatókkal és kutatókkal szemben, vagyis szinte kizárólag csak pozitív motivációs eszközökkel tud élni. Másik oldalról pedig a szervezeti teljesítmény alapvetően saját emberi erőforrásának teljesítményétől függ, vagyis a szervezeti érdeket csak akkor tudja megvalósítani, ha el tudja érni munkatársai azonosulását. Ez meglehetősen szűk mozgástér, mert az eszközök a költségvetési keretből, a korábban vázolt finanszírozási korlátokból adódóan igencsak behatároltak.

Tapasztalataink szerint erre az egyetemi ösztönzési rendszerek alapvetően kétféle (időnként egymással is keveredő) választ adnak.

Egyrészt az offenzív stratégia arra törekszik, hogy – a költségvetési források alakulásától lényegében függetlenül – olyan bevételekre tegyen szert, amelyből nagyjából piacképes

jövedelmeket tud biztosítani. Ezen belül vannak olyan intézmények, amelyek ezt a jövedelemszintet csak egy viszonylag szűkebb elit csoportra vonatkozóan tudják (vagy akarják) biztosítani, mások ezt szélesebb körre ki tudják terjeszteni. Ennek a stratégiának része (inkább volt) az „adóoptimalizálás”, vagyis olyan kifizetési módok támogatása, amelyek kevesebb köztehervonzzal jártak.

Másrészt az inkább defenzívnek tekinthető stratégia tudomásul veszi, hogy a költségvetési korlátok miatt nem képes piacképes jövedelmet biztosítani az egyetem keretei között, ezért – nyíltan vagy hallgatólagosan – elfogadja, hogy az oktatója, kutatója más, külső munkákat is végezzen, és ezekből a forrásokból egészítse ki a jövedelmét. (Ebbe – ugyancsak paradox módon – egészen az utóbbi időkig még az adott intézmény versenytársait erősítő másodállások is beletartozhattak.)

Az egyetemi ösztönzési rendszerek további fontos sajátosságai:

- részben a költségvetési jellegből, a törvényben is meghatározott tarifarendszerek alkalmazásából adódóan, részben a teljesítményértékelés korábban említett hiánya miatt a juttatási rendszerek alapvetően fix havi bérekkel operálnak, kevésbé, illetve inkább csak szűkebb körökben találkozunk mozgóbér-elemekkel;

- jellemző, hogy egyetlen vizsgált felsőoktatási intézmény sem alkalmaz például munkakör-értékeléssel kiegészített javadalmazási rendszert. Ugyanakkor van, ahol az említett, dominánsan fix béres rendszerben a bérek a hivatalos bértarifánál szélesebb skálán szóródnak. Ez elsősorban ott tapasztalható, ahol működik a teljesítményértékelési rendszer, és az adott kar vagy intézmény relatíve jó saját költségvetési, bevételi pozícióval rendelkezik;

- ugyanakkor fontos része a motivációs rendszernek, hogy a munkatársak azonosulását alapvetően a munka tartalmával (szakmailag érdekes, kihívást, sikerélményeket jelentő munkavégzés, külföldi tanulmányutak lehetősége), beosztásával (az egyéni és munkaköri feladatok viszonylag jó egyeztetési lehetőségét, jelentős szabadságfokot biztosító kötetlen, rugalmas munkaidőrendszerek alkalmazása) és biztonságával (közalkalmazotti státus, határozatlan idejű alkalmazás), valamint az előmenetel gyors lehetőségével (fokozatszerzés) próbálja kiváltani;

- azoknál viszont, akik az egyetem stabil munkatársaivá váltak, már többé-kevésbé automatikusan meglévőnek tekinti az említett azonosulást. Belső elégedettség- és lojalitásvizsgálatokra, belső marketingeszközök alkalmazására (tisztelet a kivételnek) inkább csak ritkán és felszínesen kerül sor.

Fontos új fejlemény viszont, hogy egyre több intézmény és egyre kiterjedtebb körben (mind a személyi hatályt, mind a kínálati elemeket tekintve) egészíti ki a béreket különböző *juttatási elemekkel*. A felmérés során szerzett tapasztalataink szerint a juttatási csomagok nagysága, a juttatási elemek spektruma alapján három kategóriába sorolhatjuk a 11 vizsgált felsőoktatási intézményt:

- csak néhány juttatási elemet tartalmazó juttatási rendszer (éves összege nem éri el a 100 ezer forint/fő összeget),

- hat és tíz juttatási elemet tartalmazó juttatási csomagok (150-200 ezer forint/fő),

- az egyik vizsgált intézményben 2008. január 1-jétől működik a cafeteria-rendszer, amiben nyolc juttatási elem szerepel (5. táblázat). Ebben az évben manuálisan történik az adminisztráció, de 2009-től a Nexon szoftver keretében kívánják alkalmazni. Eredetileg felmerült különböző munkavállalói csoportokra eltérő cafeteria-keret bevezetése, de végül egyetlen keretet, 240 ezer forint/fő/év összeggel vezettek be, amit béremelési keretből

finanszíroznak. A bevezetett rendszerrel kapcsolatban számos pozitív és negatív vélemény is elhangzott. A szakszervezetek nagy tetszéssel fogadták a bevezetését. Az üdülési csekk esetében a nem megfelelő szabályozás miatt a nagy tömegű csekkfelvétel esetében likviditási problémák jelentkeztek.

6. táblázat

### A cafeteria-elemek listája

Sorszám	Cafeteria-elemek
1.	Hideg étkezési jegy
2.	Meleg étkezési jegy
3.	Nyugdíjpénztár
4.	Önkéntes egészségpénztár
5.	Helyi utazás
6.	Üdülési csekk
7.	Internet
8.	Kultúrautalvány

### Munkaügyi kapcsolatok

Tapasztalataink szerint a munkaügyi kapcsolatok rendezettek, bár intézményen belül nem túlságosan intenzívek. A felsőoktatási szakszervezet aktív szereplője az országos érdekegyeztetésnek, intézményen belül működnek a participáció szervezetei (a közalkalmazotti tanácsok), vannak kollektív szerződések, mégis úgy tűnik, hogy ezek *nem képesek szélesebb körű, különösebb aktivitást* (és ismertséget, elismerést, támogatást) kiváltani.

Ennek alapvető okai minden bizonnyal a következőkben kereshetők.

1) A felsőoktatásra jellemző – már korábban is említett – hierarchikus szervezeti kapcsolatok nem igénylik, nem támogatják a szervezett munkaügyi kapcsolatokat. A domináns szervezeti kultúra tekintélyelvű, az intézményi irányításban az oktatók (és hallgatók) „demokratikus” szervezeteinek részvételét a hagyományok alapján is elfogadja (lásd szenátus, kari és intézményi tanács), de akkor sem szívesen terjeszti ki a munkavállalókra, ha ez jórészt azonos kört is jelentene, az oktatók oktatási súlyát és autonómiáját pedig egyáltalán nem gondolja kiterjeszteni például a participációra vagy a bérmegállapodásra.

2) Az érdekegyeztetésnek (béremelésről, kollektív szerződésről kötött megállapodásnak) egyébként is szűk a mozgástere. A költségvetési normatívák, a bértarifák felülről meghatározottak, a költségvetési keretek szűkösek, ami megnöveli a vezetés ellenállását (és lecsökkenti a munkavállalók érdeklődését) minden többletjuttatási igényrel szemben.

3) Az alacsony aktivitás okai nem utolsósorban a többnyire individuális érdekérvényesítési stratégiákban találhatók. Ahhoz képest, amit a szakszervezet ki tud harcolni (vagy még pontosabban: ami juttatás a szakszervezettel összekapcsolódik), és ami szolgáltatást a szakszervezeti tagoknak tud nyújtani (segély, üdültetés stb.), főleg az oktatók többnyire joggal vélik úgy, hogy egyéni (informális és egyetemen kívüli) utakon többet tudnak elérni. Az érdekegyeztetés országos eredménytelenségei (sőt feszültségei) pedig gyakran külön is riasztóan hatnak.

### A HR információtechnológia támogatása

A vonatkozó szakirodalom a hagyományos HR-funkciók (toborzás, fejlesztés, képzés) információtechnológián alapuló kiterjesztésének előnyeit (Miller 2003; Enyedi 2003), annak költséghatékonyságát (Tóthné 2002), a HR-munkában bekövetkező technológiai változásokat (Korponay 2002; Ruta 2005; Majó 2007) és a Humán Erőforrás Információs Rendszerek (Human Resource Information System, HRIS) megnövekedett jelentőségét vizsgálja (Ball 2001; Kovach et al. 2002). Ezek alapján elmondható, hogy a nagy létszámú szervezetek esetén a HR-adminisztráció és a HR-programok sikeres végrehajtása informatikai támogatás nélkül esetleges, nehezen menedzselhető és finanszírozható.

Az alkalmazott informatikai támogatás kapcsán a különböző felsőoktatási intézményekben szerzett tapasztalataink a következőkben foglalhatók össze:

a) a vizsgált felsőoktatási intézmények esetében *nem működik integrált HRIS-rendszer*,

b) a megkérdezett felsőoktatási intézmények többségénél a Nexon cég régebbi vagy a legújabb bér- és munkaügyi adminisztrációt végző programját alkalmazzák. Van olyan intézmény, ahol a Nexon mellett más bér- és munkaügyi adminisztrációt végző programot is használnak, többek között az ORGWARE-t. A személyügyi adminisztráció pedig a Nexon cég szoftverével történik. A Nexon-szoftver előnyei és hátrányai felmérésünk tapasztalatai alapján a 7. táblázatban foglalhatók össze.

7. táblázat

#### A Nexon személyügyi rendszer előnyei (+) és hátrányai (-)

Előnyök	Hátrányok
Jogszábkövető rendszer Egyértelmű szoftver	Túl időigényes lekérdezések Nehéz az adatok transzportálása

c) van olyan hazai felsőoktatási intézmény, ahol az országos szintén kifejlesztett Integrált Egyetemi Információs Rendszer keretébe bekapcsolják a munkaügyi nyilvántartást és a bérszámfejtést,

d) egyetlen olyan intézményt találtunk, amelyik alkalmazza az SAP bér- és munkaügyi modulját. A bevezetett SAP-HR modullal összefüggésben a következőket célszerű kiemelni:

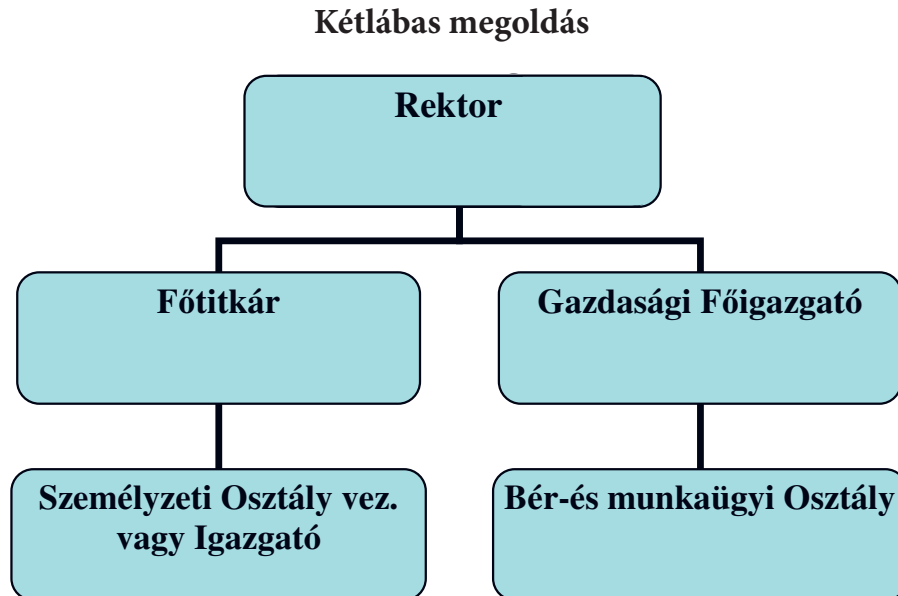
- a jelzett egyetemen 2008. január 1-je óta működik az SAP-HR modul,
- az SAP-HR modul bevezetése 2007 szeptemberében kezdődött. Először öt személyi kört (oktató, kutató, FF tanár, egyéb és közgyűjteményesek) határoztak meg. Definiálták a 3710 munkakör-megnevezést (pozíció). Ezt követően folyamatszempléletben definiálták a bér- és munkaügy elemeit. Napjainkra a rendszerrel kapcsolatos legtöbb problémát sikerült beazonosítani. A modul keretében folyó munkát jelenleg centralizált formában végzik,
  - jelenleg 30 felhasználónak (user) van hozzáférése (24 bér- és munkaügyes, 2 humánpolitikus és 4 fejlesztő informatikus),
  - úgy vélik, ha sikerül a decentralizált egységekben a HR- és az SAP-tudást növelni, akkor elképzelhető, hogy az SAP-adatfeltöltést és -lekérdezést is decentralizálni fogják.

## HR szervezet

A vizsgált egyetemek esetében a HR alrendszer többféle szervezeti formában működik.

1) *Kétlábás megoldások*: az egyik igen gyakori megoldás, hogy egyetemi szinten két szervezet foglalkozik HR-feladatokkal.

5. ábra



– A rektori hivatal keretében működik, közvetlenül a rektor vagy a főtitkár irányítása alatt a személyzeti osztály. A személyzeti részlegeket a legtöbb esetben osztályvezető irányítja. Két olyan egyetemet találhatunk, ahol igazgató – egyiknél humánpolitikai és minőségügyi, míg a másikonál humánpolitikai igazgató – irányítja ezt a területet.

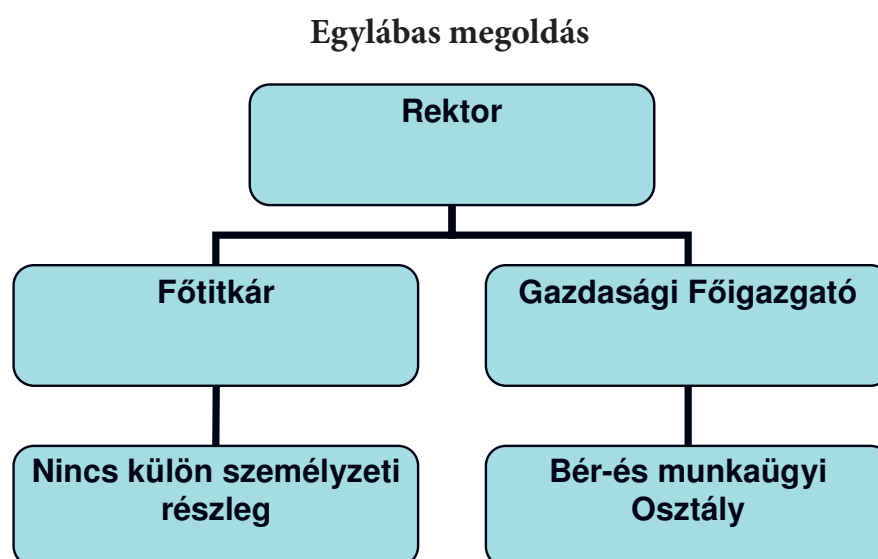
– A személyzeti osztályok/csoportok létszáma nagyon eltérő. Találtunk olyan felsőoktatási intézményt, ahol ez a részleg nagyon kicsi, mindössze 1,5-2 fő (!) tartozik hozzájuk. Másoknál ez a terület 10 főt is foglalkoztat.

– Minden vizsgált felsőoktatási intézményben a bér- és munkaügy vagy munkaügy a gazdasági vagy a gazdasági és műszaki főigazgatóságokhoz tartozik. E részlegek nagysága is igen nagy mértékben különbözik (6–40 fő).

– A leggyakoribb az a megoldás, amikor az egyetemeken csak a központi egységekben található személy- és munkaügyi szakemberek. Van olyan felsőoktatási intézmény, ahol a személyügyi referensek mellett minden – területileg elkülönült vagy decentralizált – egységben vannak HR- szakemberek. Néhány olyan felsőoktatási intézményt is találtunk, ahol egy-két önálló szervezeti egységén kívül nem dolgoznak HR-szakemberek.

2) *Egylábás megoldások*: szintén tipikus az a változat, amelyben egyetlen szervezet foglalkozik egyetemi szinten a HR-feladatokkal. Ezen belül is többféle megoldást találtunk. Az egyik megoldás szerint a HR egyenlő a bér- és munkaügy szervezettel. Egy másik intézményben a HR lefedi a teljes személy- és munkaügyi tevékenységet.

6. ábra



A felmérés során az egyik intézményben elégedettségi vizsgálatot végeztünk az ott működő HR szervezet munkáját, illetve az általa alkalmazott eszközöket illetően. Ennek eredményei a következő képet mutatták.

A *leginkább megfelelő* HR-eszközök: rugalmas munkaidő, egészség és biztonság, dolgozói belső kommunikáció, munkaerő-megtartás.

A *legkevésbé megfelelő* HR-eszközök: vezetőképzés, tréning, munkaerő-fejlesztés, teljesítménymenedzsment, karriertervezés.

### **A hatékony és korszerű HR-tevékenység jelenlegi buktatói, korlátai és lehetőségei**

Vizsgálatunk során sok olyan tényezőt sikerült beazonosítani, amelyek alapvetően befolyásolják az egyetemi HR-munka minőségét és megítélését. E tényezők egyszerre lehetnek buktatók és korlátok, melyek feloldása egyben egy intézmény versenyelőnyét is eredményezheti: azaz a HR részéről lehetőséget teremtenek a megújulásra. Ezek jelenleg hét csoportba sorolhatók.

1) Az új felsőoktatási törvény értelmében valamennyi oktatói munkakörben az új kinevezések jogilag *határozatlan időre* szólnak. Ez relatíve nagy oktatói szabadságot, szakmai autonómiát, nem utolsósorban stabil munkahelyet biztosít. Ám a rendszer komoly ellenőrzési pontot állít fel azzal, hogy tanársegédi és adjunktusi munkakörben meghatározott időn belül teljesíteni kell a törvényi, illetve az intézményi elvárásokat (tudományos fokozat megszerzése, tudományos teljesítmény, publikációk, szakmai közszereplés), nem teljesítés esetén a közalkalmazotti jogviszony a törvény erejénél fogva megszűnik. Ez mindenképpen megerősíti a stratégiai tervezés és a teljesítményértékelés szerepét (a rugalmasság és szelekció lehetősége és korlátja egyaránt megjelenik).

2) A kialakuló verseny magával hozta a *kollegiális rendszer felbomlását*, a hivatali hierarchiában helyet foglaló oktató a feszített követelmények miatt individualizálódik. Ezen a különböző karok, szakok közötti átoktatás gyakorlata sem segít, ennek inkább gazdasági

– belső elszámolási – jellege van. Közös pontot jelenthet a projekt- vagy szakalapú együttműködés, különböző pályázati lehetőségek kihasználása, közös kutatásokban való részvétel, pénzteremtés. Itt elsősorban a különböző szintű vezetés kezében van a megoldás kulcsa. Az azonban, hogy *miként tudja és akarja befolyásolni* az egyetemek vezetése munkatársait az együttműködés irányába, milyen eszközöket tud felhasználni, hogy az individualizálódás ne dolgozzon az eddig megtörtént változások helyes iránya ellen, azt csak a HR-területtel együttműködve, a HR eszközszerének széles körű, az eddiginél kiterjedtebb alkalmazásával lehet kialakítani.

3) A tudás fellegváraiban tevékenységközpontú, görög templommal szimbolizált szervezeti kultúrát találunk. Ez a szervezeti kultúra a szervezetben betöltött szerepre, munkakörre, tevékenységre koncentrál, az oszlopokat a karok testesítik meg, a timpanont pedig a felső vezetés (egyetemi szenátus, gazdasági igazgatóság, rektor, főtitkár). A felső-oktatási törvény szabályozta az intézményben kinevezhető vezetők számát és a foglalkoztatott oktatók létszámát húsz százalékában maximálta. Ezzel elérte a szervezet laposítását papíron: tanszékeket vontak össze. Ám a valóság mást mutatott: akik vezetők voltak, azok továbbra is vezetői feladatokat látnak el, a tanszékek – a világszintű vagy több évtizedes szakmai hírnévre hivatkozva – csoportra átkeresztelve még mindig élnek. A működés folyamatosságát és biztonságát a szabályozottság és a ceremóniák megtartása biztosítja, és a döntések felelőssége eloszlik a közösség, a testület védőpajzsán. Itt a kulcsszó a stabilitás, a tervezhetőség, ami nem elég rugalmas a környezeti változásoknak való megfeleléshez. Ezen a területen még sok teendőjük van az intézmények HR-vezetőinek, munkatársainak, hogy a megfelelő struktúrát a tanuló szervezeti működés elveihez igazítva megtalálják, és működtetni is tudják azt.

3) A felsőoktatási törvény legfrissebb módosítása újabb változásokat generál, nevezetesen, hogy a tudományos fokozattal rendelkező, teljes munkaidőben foglalkoztatott oktatókat csak egy intézményben lehet akkreditálni a költségvetési támogatás és működési feltételek figyelembevételénél. Itt megindult a verseny, a harc a nagy szaktekintéllyel, kiemelkedő presztízzsel rendelkező kollégák megnyeréséért vagy megtartásáért, aminek következtében egyes intézmények komoly előnybe, mások ugyanilyen hátrányba kerülhetnek – anyagi téren és a szakok, képzések indításánál, fenntartásánál. A HR szerepe ezen a területen is elvitathatatlan, a legjobb ösztönzők kialakítása, elégedettség, elkötelezettség, fejlődési lehetőség, egyéni jövőképek kialakítása, tervszerű tudás- és karriermenedzsment stb. által.

4) A hatékonyabb tanulás-oktatás kezdeti lépései megtételének érdekében kívánatos lenne a különböző szakokon a csoportos tanulásra, az együttműködésre, az együttgondolkodásra szoktatás, a nevelés és a kultúraformálás. Ezzel elérhető a kompetenciák kialakítása és érvényesülése, növelhető az érzelmi intelligencia, a tanulási képesség, a tudás átadására való készség, nem csak a hallgatókban, de az oktatói területen is. A gyakorlatban történő megvalósításhoz azonban szükség van az oktatók szemléletének változására, a hallgatók fogadókészségére, végül az infrastrukturális háttér biztosítására (Bencsik – Dernóczy 2007). Át kell gondolni a képzések szerkezetét, az oktatók terheléseit. Meg kell találnia az oktatóknak azt a tanítási-irányítási stílust és lehetőségeket, amelyekkel a hallgatók csoportjából tanuló közösséget tud formálni, ehhez empatikus képességre, hallgatóorientációra, a csoportmunka iránti elkötelezettségre és természetesen az adott tárgy, szakma újra felépítésének képességére van szükség. Mindehhez pedig elsősorban az oktatói fejlődési, tanulási, képzési lehetőségeket (a tudásmenedzsment rendszerét) kell kiépíteni.



5) A mindennapokban sok olyan feltételnek kellene megfelelniük a felsőoktatási intézményeknek a tudásalapú működéshez, amelyek ma még nem állnak rendelkezésre, és kérdés, mikor és hogyan tudjuk mindezeket megteremteni. Elsősorban természetesen az „akaráson” van a hangsúly. Meg kell érteniük a vezető kollégáknak, hogy a tudás-menedzsment nemcsak a piaci körülmények között működő termelő és szolgáltató szférában záloga a versenyképességnek, hanem a felsőoktatás piacán is.

6) A felsőoktatás nem önmagáért működő intézményrendszer. Hasonlóan a többi gazdasági szereplőhöz, üzleti szerepekkel és társadalmi funkciókkal rendelkezik. Jelentős szerepet játszik környezetének fejlődésében, kultúrát közvetít és feladata a munkaerőpiac számára értékes és versenyképes szakembereket biztosítani. Társadalmi felelőssége, hogy a kikerülő polgár létfenntartását megteremthesse és megvalósíthassa önmagát. Az egyén és a társadalom javát szolgálja. Ez az Egységes Európai Felsőoktatási Térséghez csatlakozással és a Bolognai nyilatkozatban vállalt kötelezettségekkel és megvalósított változásokkal csak erősödik.

7) Végül, de nem utolsósorban az oktatás jól eladható, értékes és keresett árucikké vált. Ezen a piacon kell megtalálnia a helyét minden magyar felsőoktatási intézménynek, azt a saját területet kiválasztva, ahol biztosan tud fellépni, ahol versenyelőnyökkel rendelkezik. Ehhez stratégiai irányválasztás/-váltás szükséges, amelyben kiemelkedő szerep jut az intézményi vezetésnek – ezen belül is az egyik legfontosabb szereplőnek, a HR-menedzsmentnek –, és nélkülözhetetlen a tanulószervezeti működés kialakítása, a csapatmunka előtérbe helyezése. A megváltozott körülmények magukkal hozták a képzési rendszer átalakítását, amely maga után vonja az oktatói szerep változását és kitermeli az oktatási módszerek változását. Ezek az összetett és komplex folyamatok szükségessé teszik a tudás menedzselését a felsőoktatásban. Az oktatás mellett magának az intézménynek is tanulnia kell, képesnek kell lennie a környezeti változások elemzésére és előrejelzése mellett a másoktól való tanulásra.

## Következtetések

A továbbiakban egy lehetséges fejlesztési akciótervet mutatunk be (8. táblázat), amelyben összefoglaltuk a különböző HR-területek jelenlegi átlagos fejlettségi szintjét és a tapasztalataink szerint leginkább alkalmazható jó vezetési gyakorlatot (*Good Practice*) a hazai felsőoktatási intézmények esetében.

8. táblázat

### Lehetséges fejlesztési akciók

No	HR funkciók	Tipikus szint a vizsgált szervezetek között					Good Practice példák
		1	2	3	4	5	
1	HR stratégia			●			Egységes humán stratégia
2	Munkaerőtervezés		●				Akcióorientált létszámtervezés
3	Kiválasztás-toborzás			●			Sokszínűség, Kiválasztási Bizottság, új kiválasztási technikák
4	TÉR		●				Kombinált értékelés
5	Személyzetfejlesztés			●			Belső humánerőforrás fejlesztés (pl. vezetőképzés stb.)
6	Karrier-és utánpótlás tervezés		●				Előmeneteli rendszer oktatói, kutatói és nem oktatói területekre
7	Javadalmazás			●			Elmozdulás a rugalmas megoldások felé, munkakörértékelés
8	HR adminisztráció			●			Koordinált rendszerfejlesztés, SAP, egyetemközi megoldások
9	Szervezeti modell			●			Stratégiai szintű HR szervezet
10	HR szerep		●				Túllépni az admin. szerepen pl. KH és tanácsadás

Összegezve, úgy látjuk, hogy a HR lehetséges, de eddig még nem eléggé kihasznált eszköze és területe az egyetemi modernizációnak. Ahhoz viszont, hogy ez megvalósulhasson (tisztelőt azon kivételeknek, ahol ez már megtörtént), feltétlenül szükségesnek tartjuk a következőket:

- a különböző vezetési szinteken annak fel- és elismerését, hogy a HR képes lehet hasznos és hatékony szakmai segítséget, eszközöket és tanácsokat nyújtani a vezetési feladatok megoldásához;
- az ennek megfelelően kialakított, az intézményfejlesztési tervekbe integrált HR-stratégiák kialakítása szükséges;
- szélesebb körben indokolt – szakértők bevonásával – vizsgálni az NPM, a verseny-szféra eszközeinek alkalmazási lehetőségét;
- ehhez olyan HR-apparátus szükséges, amelyik felkészültségével és tanácsaival el tudja fogadtatni magát egy tudásintenzív szervezeti közegben;
- a HR-nek fontos feladata lehet olyan új közmegegyezést kialakítani a szervezeti és egyéni szereplők és érdekek között, amelybe beépül a tudásmenedzsment és a verseny, az intézménnyel és ezen új intézményi feltételekkel és célokkal való azonosulás, a teljesítmény fontossága egyik oldalról és a teljesítmény (a karrier) intenzívebb menedzselése, a szervezeti és egyéni érdekek egyértelmű összekapcsolása a másik oldalról.

## Hivatkozások

- Adams, J. (2005): *Leading Horses to Water: The Management /Mandatory Stay Development in Higher Education Institutions in the UK*. Leadership Foundation for Higher Education, London, [u;u;u;I/he.ac.uk/publications](http://www.leadershipfoundation.org.uk/publications).
- Alber, S. R. – Nelson, J. S. (2002): *Putting Research in the Collaborative Hands of Teachers and Researchers: An Alternative to Traditional Staff Development*. Rural Special Education Quarterly, 2., 25–32.
- Ameen, A. T. (2003): *The Offspring of New Public Management in English Universities*. Public Management Review, 4., 573–583.
- Andrási Zoltán (2004): *A felsőoktatási intézmények munkarendjének szerkezeti reformja („Fimszer projekt”)*. Magyar Felsőoktatás, 4., 43–49.
- Angelo, J. M. (2005): *Is Outsourcing Right for You?* University Business, 2., 31–44.
- ARIS (2008): *ARIS-megoldások. Szoftver és módszertan a hatékony üzleti folyamatmenedzsment projektek támogatásához*. <http://www.ids-scheer.hu>.
- Ball, K. (2001): *The use of Human Resource Information Systems: a survey*. Personnel Review, 6., 677–693.
- Barakonyi K. (2001): *A hazai felsőoktatás menedzsmentjének korszerűsítése*. Educatio, 1., 27–48.
- Barakonyi K. (2003): *Felsőoktatási stratégiaalkotás*. Harvard Businessmanager, szeptember–október, 48–58.
- Barakonyi K. (2004a): *Egyetemi kormányzás*. Közgazdasági Szemle, június, 584–599.
- Barakonyi K. (2004b): *Rendszerváltás a felsőoktatásban. Bologna folyamat, modernizáció*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Bauman, Z. (2000): *Liquid Modernity*. Polity Press, Cambridge.
- Bencsik A. – Dernóczy A. (2007): *Felsőoktatási „szerepjáték” nemzetközi mérlegen VI*. Nemzetközi Konferencia, Miskolc, Tanulmány kötet I., 276–283.
- Berényi S. (1992): *A közigazgatás személyzeti rendszere – közszolgálat: A reform és a jogi szabályozás időszzerű kérdései összehasonlító közigazgatás-tudományi megközelítésben*. ELTE Államigazgatási Jogi Tanszék, Budapest.
- Blackwell, R. – P. Blackmore (eds.) (2003): *Towards Strategic Development in Higher Education*. SRHE/Open University Press/McGraw Hill, Maidenhead.
- Chandler, J. – Berg, E. (2007): *Women's Movements and New Public Management: Higher Education in Sweden and England*. Public Administration, 1., 103–122.

- Cranet (2006): *International Executive Report 2005, Cranet Survey on Comparative Human Resource Management*. Cranet-Cranfield University, Cranfield.
- Curran, C. M. – Hyman, M. R. (2000): *Ensuring Best-Fitting Faculty Hires*. *Marketing Education Review*, 2., 69–81.
- Dahl, J. (2004): *Outsourcing is Inevitable*. *Distance Education Report*, 18., 1–6.
- Dika, S. L. – Janosik, S. M. (2003): *The Role of Selection, Orientation and Training in Improving the Quality of Public College and University Boards of Trustees in the United States*. *Quality in Higher Education*, 3., 273–285.
- Dinya L. (2005): *A felsőoktatás-marketing kihívásai*. Megjelent: Józsa L. – Varsányi J. (szerk.): *Marketingoktatás és -kutatás a változó Európai Unióban*. Széchenyi István Egyetem, Győr.
- Eggs, H. – Macdonald, R. (eds.) (2003): *The Scholarship of Academic Development*. SRHE/Open University Press, Buckingham.
- Enyedi I. (2003): *Elektronikus módszerek és virtuális valóság a személyzeti munkában*. *Humánpolitikai Szemle*, május, 21–37.
- Euwals, R. – Ward, M. E. (2005): *What matters most: teaching or research? Empirical evidence on the remuneration of British academics*. *Applied Economics*, 14., 1655–1672.
- Evans, A. (1977): *Benchmarking*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Farkas F. – Karoliny M. – László Gy. – Poór J. (szerk.) (2003): *Emberi erőforrás menedzsment*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó – Kerszöv, Budapest.
- Farkas F. (2005): *Változásmenedzsment*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó – Kerszöv, Budapest.
- Farkas F. – Karoliny M.-né.-Musztyné B.B. – Poór J. – Potó Zs. (2008): *Similarities and Differences of Human Resource Management in Private and Public Sector Organisations in Light of New Public Management in Eastern European. NPM and All Other Country Samples*. *New Trends and Tendencies in Human Resource Management – International HR Conference*, június 13–14, Pécsi Tudományegyetem.
- Fábrí Gy. (2003): *Intézményrendszer és finanszírozás a társadalomtudományokban*. *Világosság*, 7–8., 169–175.
- Ftv. (2005): *A felsőoktatásról szóló 2005. évi CXXXIX. törvény*.
- Gibbons, M. et al. (1994): *The New; Production /Knowledge: The Dynamics /Science and Research in Contemporary Societies*. Sage, London.
- Goho, J. – Blackman, A. (2006): *The Effectiveness of Academic Admission Interviews: An Exploratory Meta-Analysis*. *Medical Teacher*, 4., 335–340.
- Gordon, G. – Whitchurch, C. (2007): *Managing Human Resources in Higher Education: The Implications of a Diversifying Workforce*. *Higher Education Management and Policy*, 2., 135–155.
- Gordon, G. (2003): *University Roles and Career Paths: Trends Scenarios and Motivational Challenges*. *Higher Education Management and Policy*, 3., 89–103.
- Grant, J. – Fogarty, T. (1998): *Faculty evaluation as a social dilemma: a game theoretic approach*. *Accounting Education*, 3., 225–248.
- Gyimesi J. – Marosi I. (2004): *Oktatói teljesítménymérés a Veszprémi Egyetemen*. *Humánpolitikai Szemle*, 10., 64–71.
- Halász G. (szerk.) (é. n.): *„Felsőoktatási menedzsment” képzés helyzetelemzés és javaslatok*. Vitaanyag, Budapest.
- Halla, M. – Holt, R. – Purchase, D. (2003): *Project sponsors under New Public Management: lessons from the frontline*. *International Journal of Project Management*, 21., 495–502.
- Hanley, P. F. – Forkenbrock, D. J. (2006): *Making fair and predictable salary adjustments for faculty of public research universities*. *Research in Higher Education*, 1., 111–127.
- Horváth T. (szerk.) (é. n.): *Felsőoktatási menedzsment képzése – nemzetközi kitekintés*. UnivPress Felsőoktatási Műhely, Budapest (<http://www.univpress.hu/data/hatter5a.doc>).
- Hosios, A. J. – Siow, A. (2004): *Unions without rents: the curious economics of faculty unions*. *Canadian Journal of Economics*, 1., 28–52.
- Hrubos I. – Szentannai Á. – Veroszta Zs. (2003): *A gazdálkodási filozófia és gyakorlat érvényesülése az egyetemeken*. Oktatókutató Intézet, Budapest.
- Hrubos I. (2006): *A felsőoktatás intézményrendszerének átalakulása*. Aula Kiadó, Budapest.
- Is Outsourcing an Option? (2005): *EduExec*, 9., 5–6.
- ISCED (1997): *International Standard Classification of Education*. Unesco, Párizs.
- ITKU (2005): *Intézményfejlesztési Terv Kidolgozási Útmutató*. Oktatási és Kulturális Minisztérium, Budapest.

- Johnner, M. (2008): *Aiding through Outsourcing*. University Business, 1., 47–49.
- Kahn, P. – Baume, D. (szerk.) (2003): *A Guide to Staff and Educational Development*. SEDA/Kogan Page, London.
- Karoliny M-né. (2002): *Ezredfordulós pillanatkép a hazai személyzeti/emberi erőforrás részlegekről*. Humánpolitikai Szemle, 12., 3–20.
- Karoliny M-né. – Lévai Z. – Poór J. (szerk.) (2005): *Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban*. Szókratész Kiadó, Budapest.
- Kelly, S. – Murnane, S. (2006): *Academic Performance Evaluation and the Organisation of Knowledge in the Research-Intensive University*. Irish Journal of Management, 1., 95–109.
- Kirkpatrick, D. (2001): *Staff development for flexible learning*. International Journal for Academic Development, 2., 168–176.
- KJT (2005): *Segédlet a közalkalmazottak jogállásáról szóló törvényhez*. KJT, Szegedi Rendezvényszervező Kft., Szeged.
- Koleszár Á. (2008): *A „vállalkozó” egyetem belső irányításának elméleti és gyakorlati kérdései, különös tekintettel az emberi erőforrás gazdálkodás területére*. (PhD értekezés előzetes anyaga.) Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Miskolc.
- Korponai Á. (2002): *Álláskereső trendek a világon, Európában és Magyarországon*. Munkaügyi Szemle, július–augusztus, 10–12.
- Kovach, K. – Hughes, A. – Fagan, P. – Maggitti, P. (2002): *Administrative and strategic advantages of HRIS*. Employment Relations Today, 10., 1002–1039.
- KR (2006): *1992. évi XXXIII. törvény felsőoktatásban való végrehajtásáról és a felsőoktatási intézményekben való foglalkoztatás egyes kérdéseiről szóló 53/2006. (III. 14.) Korm. rendelet*, Budapest.
- Krisztián B. – Nemeskéri Zs. (2005): *Önértékelési modell és a felsőoktatási intézmények humán erőforrásainak fejlesztéséért projekt*. Humánpolitikai Szemle, 11., 23–25.
- Krisztián B. (2001): *Teljesítménymérés a közigazgatásban. Az oktatás hatékonysága*. Humánpolitikai Szemle, 12., 30–37.
- Lewis, B. R. – Stiles, D. R. (2004): *How Invisible are the Emperors New Cloths?* Public Management Review, 4., 453–472.
- Liebner A. (2001): *Innovációközpontú személyzetfejlesztés és számítógépes tudásmenedzsment*. Humánpolitikai Szemle, 1., 88–94.
- Locke, W. (2007): *Higher Education Mergers: Integrating Organisational Cultures and Developing Appropriate Management Styles*. Higher Education Quarterly, 1., 83–102.
- Lynch, L. M. (2007): *Report of the Committee on the Status of Women in the Economics Profession*. American Economic Review, 2., 566–572.
- Majó Z. (2007): *Az Elektronikus Humánerőforrás Menedzsment és a HR-outsourcing értelmezési és kapcsolati rendszere*. Vezetéstudomány, 9., 30–39.
- Martin, J.R. (1998): *Evaluating Faculty Based on Student Opinions – Problems, Implications and Recommendations from Deming’s Theory of Management Perspective*. Issues in Accounting Education, 4., 1079–1094.
- McGee, M. (2002): *Hooked on Higher Education and Other Tales from Adjunct Faculty Organizing*. Social Text, 1., 61–80.
- Menedzsment-kultúra a felsőoktatásban (2004): *Műhelytanácskozás a felsőoktatási intézmények irányításáról*. Március 11., ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Kar (<http://www.univpress.hu/index.php>).
- Milam, J. (2005): *Organizational Learning Through Knowledge Workers and Infomediaries*. New Directions for Higher Education, Fall, 61–73.
- Miller, J. (2003): *High Tech and high performance: Managing Appraisal in the Information Age*. Journal of Labour Research, 3., 409–424.
- Molnár L.– Zsidi V. (2002): *University archives in Hungary*. [http://www.mflsz.hu/fooldal/index.php?page=kiadvanyok/ei\\_leveltarak\\_ang.php](http://www.mflsz.hu/fooldal/index.php?page=kiadvanyok/ei_leveltarak_ang.php). Letöltve: 2008. szeptember 27.
- Moore, W. J. – Newman, R. J. – Terrell, D. (2007): *Academic Pay in the United Kingdom and the United States: The Differential Returns to Productivity and the Lifetime Earnings Gap*. Southern Economic Journal, 3., 717–732.
- Murray, D. – Dollery, B. (2005): *Institutional Breakdown? An Exploratory Taxonomy of Australian University Failure*. Prometheus, december, 385–398.

- Oktatási Minisztérium (2003): *A magyar felsőoktatás modernizációját, az európai felsőoktatási térséghez történő csatlakozását célzó felsőoktatás-fejlesztés koncepciója*. Vitaanyag. Készült a Csatlakozás az Európai Felsőoktatási Térséghez Program keretében. Budapest, december.
- Oktatási Minisztérium (2004): *A Magyar Universitas Program és az új felsőoktatási törvény koncepciója*. Budapest, február.
- Orr, D. (2004): *Research Assessment as an Instrument for Steering Higher Education – A Comparative Study*. Journal of Higher Education Policy and Management, No. 3., 435–362.
- Ösztönzési rendszerek a közszolgálati alkalmazottak körében (1996): Humánpolitikai Szemle, 5, 66–71.
- Polanyi, M. (1967): *The tacit dimension*. Anchor Publishing, Garden City.
- Poole, M. – Bornholt, L. (1998): *Carrier Development of Academics: Cross-cultural and Lifespan Factors*. International Journal of Behavioral Development, 1., 103–126.
- Poór József (2005): *Menedzsment tanácsadás alapjai és fejlődési tendenciái*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Poór József (2006): *HR mozgásban – nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben*. MMPC, Budapest.
- Pratt, M. – Margaritis, D. – Coy, D. (1999): *Developing a Research Culture in a University Faculty*. Journal of Higher Education Policy and Management, 1., 43–55.
- Prugberger T. – Tománé Sz. R. – Kenderes Gy. (1994): *A közalkalmazás és a közszolgálat joga*. Egyetemi Kiadó, Miskolc.
- Révész É. (szerk.) (2006): *Az iskolavezetés fejlesztése Magyarországon. OECD országtanulmány*. Budapesti Corvinus Egyetem, Teljesítménymenedzsment Kutatóközpont. Kézirat (<http://mgmt.unicorvinus.hu/btmkk/files/OECD%20CBR%20tervezet.pdf>).
- Rittenberg, L. E. (1998): *Hiring Faculty: The „Best Fit” or „Best Athlete”*. Issues in Accounting Education, 3., 717–719.
- Rosser, V. J. (2004): *A national study on midlevel leaders in higher education: The unsung professionals in the academy*. Higher Education, 48., 317–337.
- Ruta, C. (2005): *The application of change management theory to HR portal implementation*. Human Resource Management, 1., 35–53.
- Schibik, T. J. – Harrington, C. F. (2004): *The Outsourcing of Classroom Instruction in Higher Education*. Journal of Higher Education Policy and Management, 3., 393–400.
- Sell et al. (2006): *Faculty satisfaction with union: The impact of personal instrumentality and active commitment*. Journal of Collective Negotiations, 1., 33–44.
- Shelley, S. (1998): *Changing Values? Early Retirement and the New Universities*. Journal of Further and Higher Education, 3., 343–351.
- Silver, H. (2003): *Does a University Has a Culture?* Studies in Higher Education, 2., 157–169.
- Smith, C. S. – Ferris, G. R. (1990): *Human Resource Strategy and Planning in Higher Education*. Human Resource Planning, 4., 13–25.
- Steyn, G. M. (2004): *Harnessing the power of knowledge in higher education*. Education, 4., 615–631.
- Strike, T. (2005): *Evolution of Academic Career Structures in English Universities*. Paper presented at the OEGD conference on „Trends in the Management of Human Resources in Higher Education”, augusztus 25–26., Párizs.
- Sturgeon, J. (2006): *The Outs (and Ins) of Facility Management*. University Business, 7., 84–88.
- Swartz, J. E. – Swartz, T. A. – Liang, P. (2007): *Market Meltdown: Recruiting Qualified Business Faculty*. Journal of Education for Business, július–augusztus, 337–342.
- Szabó P. O. (2003): *Kihívások az ezredelőn. A magyar felsőoktatás társadalmi környezete*. Irodalom – Művészet – Valóság, Árgus, 6–7. sz.
- Szabóné Sz. G. – Kiss S. – Lövétei I – Calvin, A. – Rainer, G. (2004): *Közszolgálat; Közigazgatási menedzsment-és reformzsargon*. SZEF, Budapest.
- Szilágyi E. (2006): *Hatékony és eredményes a közszférában*. Kutatási Fórum I. beszámoló. Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, Debrecen.
- SZMSZ (2008): *Törvénytervezet a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. Törvény módosítására. Előterjesztés a Közalkalmazottak Országos Munkaügyi Tanácsa részére*. Szociális és Munkaügyi Minisztérium, Budapest.
- SZMSZ (2008): *Törvénytervezet egyes törvényeknek a tizenharmadik havi illetmény-kifizetési rendjével összefüggő módosítására. Előterjesztés az Országos Közszolgálati Érdekegyeztető Tanács részére*. Szociális és Munkaügyi Minisztérium, Budapest.

- Talib, A. A. (2003): *New Public Management in English Universities*. Public Management Review, 4., 573–583.
- Tang, T. L. – Tang, D. S. – Tang, C. S. (2000): *Factors related to university presidents' pay: An examination of private colleges and universities*. Higher Education, 4., 393–415.
- Tarnai D. (2002): *Esély vagy veszély? A tudásmenedzsment mint versenytényező*, „Csak a változás állandó”. 12. Országos Humánpolitikai Konferencia és Kiállítás Tanulmánykötet, 14–17.
- Taylor, J. A. (2003): *Managing Staff Development for Online Education: a situated learning model*. Journal of Higher Education Policy and Management, 1., 75–87.
- Teachers in Private Institutions of Higher Education in Hubei (2005), Chinese Education & Society, 5., 68–72.
- Terpstra, D. E. – Honoree, A. L. (2003): *Job Satisfaction and Pay Satisfaction Levels of University Faculty by Discipline Type and by Geographic Region*. Education, 3., 528–539.
- Tóthné S. G. – Majó Z. (2003): *Infokommunikációs technikák térhódítása az online munkaerőpiacon és a humán erőforrás menedzsment területén*. Munkaügyi Szemle, december, 31–36.
- Vadász J. (2006): *Közszolgálati reform. A közszolgálat emberi erőforrásainak megújítása*. Kossuth Kiadó, Budapest.
- Vezetés- és szervezéstudományi műhelyek konferenciája (2008): Balatonfüred, augusztus 28–29.
- Webb, G. (1996): *Understanding Staff Development*. SRHE/Open University Press, Buckingham.
- Weistroffer et al. (2001): *A merit pay allocation model for college faculty based on performance quality and quantity*. Economics of Education Review, 1., 41–49.
- Whitchurch, G. (2006a): *Who Do They Think They Are? The Changing Identities of Professional Administrators and Managers in UK Higher Education*. Journal of Higher Education Policy and Management, 2., 159–171.
- Whitchurch, G. (2006b): *Professional Managers in UK Higher Education: Preparing for Complex Futures*. Leadership Foundation for Higher Education, London, [www.le.ac.uk/publications](http://www.le.ac.uk/publications).
- Yunker, P. J. – Yunker, J. A. (2003): *Are Student Evaluations of Teaching Valid? Evidence from an Analytical Business Core Course*. Journal of Education for Business, 6., 313–317.
- Zhao, F. (2003): *Transforming Quality in Research Supervision: a knowledge-management approach*. Quality in Higher Education, 2., 187–197.

**A hazai felsőoktatási intézmények dokumentumai:**

- BMF (2007a): *A Budapesti Műszaki Főiskola intézményfejlesztési terve*. Budapest.
- BMF (2007b): *A Budapesti Műszaki Főiskola 2006. évi szöveges beszámoló jelentése*. Budapest.
- BMGE (2007): *A Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem szöveges beszámoló jelentése 2006*. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Budapest.
- DE (2004): *Debreceni Egyetem kollektív szerződés*. Debrecen.
- DE (2006a): *Közalkalmazotti szabályzat*. Debrecen.
- DE (2006b): *A Debreceni Egyetem szabályzata egyes munkakörök betöltésével kapcsolatos szabályokról, a pályázatás rendjéről és egyéb foglalkoztatási szabályokról*. Debrecen.
- DE (2007a): *Debreceni Egyetem szervezeti és működési szabályzata*. Debrecen.
- DE (2007b): *A Debreceni Egyetem intézményfejlesztési terve*. Debrecen.
- DE (2007c): *A Debreceni Egyetem esélyegyenlőségi terve 2007. október 5. –2010. december 31*. Debrecen.
- ELTE (2007): *Érték, minőség és teljesítmény. Az Eötvös Loránd Tudományegyetem intézményfejlesztési terve*. ELTE, Budapest.
- GSZIE (2003): *A Szent István Egyetem intézményfejlesztési tervének koncepciója*. Gödöllő.
- GYSZE (2008): *Szervezeti és működési szabályzat*. Széchenyi István Egyetem, Győr.
- ME (2006): *A Miskolci Egyetem intézményfejlesztési terve 2007–2010*. Miskolc.
- PTE (2006): *A Pécsi Tudományegyetem intézményfejlesztési terve*. PTE, Pécs.
- PTE (2008): *Szervezeti és működési szabályzat*. PTE, Pécs.
- SZE (2004): *Szegedi Tudományegyetem kollektív szerződés*. Szeged.
- SZE (2005): *A Szegedi Tudományegyetem juttatási szabályzata*. Szeged.
- SZE (2006): *A Szegedi Tudományegyetem munkáltatói jogkörgyakorlásának rendje*. Szeged.
- SZE (2007a): *A Szegedi Tudományegyetem szervezeti és működési szabályzata*. Szeged.
- SZE (2007b): *A Szegedi Tudományegyetem szervezeti és működési szabályzata foglalkoztatási követelményrendszerre*. Szeged.
- SZE (2007c): *Intézményfejlesztési terv összefoglaló*. Szeged.

Web-site:

[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?\\_pageid=1996,45323734&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL&screen=welcomeref&open=/t\\_edtr/t\\_educ\\_indic&language=de&product=REF\\_TB\\_education\\_training&root=REF\\_TB\\_education\\_training&scrollto=0](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,45323734&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=welcomeref&open=/t_edtr/t_educ_indic&language=de&product=REF_TB_education_training&root=REF_TB_education_training&scrollto=0)