

A tekintélyorientált és a teljesítményorientált felsőoktatási intézmények emberi erőforrás menedzsmentjének összehasonlító elemzése



„Egy nemzet ereje a kiművelt emberfők sokaságában rejlik.”

Széchenyi István

Az utóbbi időben egyre több vita bontakozik ki és tanulmány jelenik meg a felsőoktatás hatékonyságával, minőségével és teljesítményorientációjával kapcsolatban. Tanulmányomban arra vállalkozom, hogy röviden összehasonlítssam a feudális-tekintélyorientált és a szakmai és teljesítményorientált felsőoktatási intézmények emberi erőforrás menedzsmentjének jellemző vonásait, illetve különbségeit.

A kutatásomban 15 szempontot vizsgálok a teljesség igénye nélkül. Ezeknek a szempontoknak a nagy többsége a felsőoktatási intézmények innovációjával, döntési rendszerével és az emberi erőforrásainak menedzselésével, vagyis a HRM-el kapcsolatosak.

1. táblázat: A tekintélyorientált és a teljesítményorientált felsőoktatási intézmények különbségei

Szemponatok	Tekintélyorientált	Teljesítményorientált
Stratégia	Nincs vagy csak papíron, az egyéni szintű érdekek dominálnak	Vízió, misszió és akcióterv a különböző szintű szervezeti egységekkel egyeztetve
Szervezeti kultúra	Hatalomkultúra(pókháló), a bővítés szétfeszítheti	Feladatcultúra (négyzetháló), feladat- és projektszemléletű

[1] Széchenyi István Egyetem Apáczai Csere János Kar Humánerőforrás-fejlesztési Tanszék, tanszékvezető egyetemi docens (szretyko@atif.hu).

Szemponatok	Tekintélyorientált	Teljesítményorientált
A hierarchia szerepe	Meghatározó, hierarchikus tudat „Akinak az Isten hatalmat ad, észt is ad hozzá.”	Nem cél, hanem eszköz, a hierarchiában betöltött pozíciók dinamikusan változhatnak
Vezetési stílus	Autokratikus vagy despota, eszköze a megfélemlítés	Emberközpontú és menedzserszemléletű
Döntési rendszer	Egy személy vagy egy szűk kör, dilettantizmus	A döntésekbe bevonják a belső és a külső érintetteket a projekttől függően
Követelmények	Általánosak, nem konkrétak	Pontosan meghatározottak és transzparenszek mindenki számára
A szaktudás, szakmai teljesítmények	Nem meghatározó, szükség esetén elővehető kirakati tárgy, látványelem	Természetesnek vett és megbecsült követelmény
Teljesítményértékelés	Formális vagy szubjektív	Objektív és előremutató
Személyzeti munka	A középszerűség kultusza, a jól teljesítők háttérbe szorítása	A stratégiai céloknak megfelelő tehetség- és utódlásmenedzsment
Ösztönzési rendszer	Szubjektív juttatási rendszer, demotiváló következmények a jól teljesítőkkel szemben	Piacépes cafetéria, motiváló, nem anyagi jellegű juttatások
Előmenetel, karrier	Nem a szaktudáson és teljesítményen, hanem a hálózatban betöltött szerepen alapul	Kiszámítható és mindenki számára tervezhető
Innováció	Alacsony szintű, a hierarchiát és a túlélést szolgálja	Domináns, a proaktivitás jellemzi
A team munka, tudásmegosztás	Formális vagy csak deklarációkban létezik	A szervezet működésének lételeme, szinergiát eredményező és hatást többszöröző
Érzelmi intelligencia	Nem érti, nem jellemző	Tápanyag a szervezet számára, értékes, nem pénzbe kerülő erőforrás, kohéziós szerepe van
Jövő	Válságról-válságra való bukácsolás, állandó túlélési kényszer, a jó szakemberek elvándorlása, megszűnés	Hosszú távon is fennmarad, a jövője tervezhető és kiszámítható

Forrás: saját elemzés.

STRATÉGIA

A stratégia szó görög eredetű, alapjelentése elsősorban a hadászattal, a hadviseléssel függ össze. Napjainkban ha egy szervezet sikeres akar lenni, a gyártási módszereit, a termékkínálatát, szolgáltatásait, de még a filozófiáját is folyamatosan és rugalmasan az állandó változó igényekhez és követelményekhez kell igazítani. Tehát valamilyen stratégiát kell kidolgoznia és a gyakorlatban alkalmaznia.

Megállapítható, hogy „a stratégia magában foglalja a célok eléréséhez szükséges magatartásmódot, módszereket és eszközöket, egyben meg is határozza az adott szervezet működésének irányát, feltételeit és lehetőségeit”.^[2]

A jó stratégia az alábbi kérdésekre keresi és adja meg a válaszokat:^[3]

- Milyen jövőképünk (vision) van?
- Mi a küldetésünk (mission)?
- Hol vagyunk most?
- Milyen irányba változik a környezetünk?
- Hová akarunk eljutni?
- Milyen erősségeink vannak és mik a gyengeségeink?

Miután a fenti kérdésekre válaszoltunk, következik a stratégia kidolgozása.

A feudális-tekintélyorientált felsőoktatási intézményekben vagy nincs stratégia, vagy ha van, akkor az csak papíron létezik. Ebben az intézménytípusban a stratégia a pozíciók megőrzésére korlátozódik, amelynek során az egyéni szintű rövid-, közép- és hosszú távú érdekek a meghatározóak. Ezzel szemben a szakmai és teljesítményorientált felsőoktatási intézményekben a vízió, a misszió és az akcióterv szorosan egymásra épül és koherens rendszert alkotnak. A stratégia kidolgozása során az intézmény felső vezetése egyeztet a különböző szintű szervezeti egységek vezetőivel és munkatársaival.

A SZERVEZETI KULTÚRA

A szervezeti kultúratipológiák közül a legelterjedtebb a brit Charles B. Handy tipológiája, aki abból indult ki, hogy a különböző tevékenységet végző szervezetek eltérő értékrendet alakítanak ki. Handy az alábbi négy szervezeti kultúratípust különböztette meg egymástól:^[4]

- Hatalomkultúra (metaforája a pókháló)
- Szerepkultúra (képi megjelenítése a görög oszlopcsarnok)
- Feladatcultúra (képi megjelenítése a négyzetháló)
- Személyiségkultúra (metaforája a pontokkal teli halmaz)

[2] Szemes L. – Világi R. (2007): *Személyügyi feladatok rendszere*. PTE TTK FEEK, Pécs. 270.

[3] Uo. 70–71.

[4] Handy, Ch. B. (1986): *Szervezetek irányítása a változó világban*. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest. 73–80.

A feudális-tekintélyorientált felsőoktatási intézményekre leginkább a hatalomkultúra, vagyis a pókháló szerű hatalomszerveződés és szervezeti kultúra jellemző. Ebben a típusban a hatalom egy személy kezében összpontosul és irányítja a szervezetet a pókháló különböző szintjein keresztül. A pókhálóban csak az irányító személy számára megbízható „pókok” töltenek be különböző funkciókat. A feladatkultúrában szocializálódott szakemberek a pókhálón kívül, marginális szerepre vannak kárhóztatva. Vagyis aki a pókhálón kívül van, az nem számít, még akkor sem, ha országosan vagy nemzetközileg elismert. A pókhálóban lévő „pókok” ugyanakkor egzisztenciális függésben és állandó szorongásban leledzenek, mert nem tudják, hogy az irányító pókszemély mikor fogyasztja és váltja le őket újabb, frissebb pókokra. A pókhálóból kikerülő „pókok” egy idő után találkoznak a feladatkultúrát képviselő szakemberekkel. A felsőoktatási intézményekben ez a típusú szervezeti kultúra nem csak a kis intézményekre jellemző, hanem a több karral rendelkező egyetemekre is, ahol a vezetés, illetve a karok vezetése mind-mind egy pókhálószerű hatalmi struktúrát épít ki és működtet.

A szakmai és teljesítményorientált intézményekre leginkább a feladatkultúra jellemző, amelyet alapvetően a feladat- és projektszemlélet határoz meg. Ebben a típusban meghatározott szerepet töltenek be az adott feladat vagy projekt megvalósításához szükséges kompetenciák. Ebből adódóan ebben a típusú szervezeti kultúrában kiemelt jelentősége van a szaktudásnak, szakmai teljesítményeknek és a team-munkának is.

A HIERARCHIA ÉS A HIERARCHIKUS TUDAT SZEREPE

A felsőoktatási intézmények hierarchikusan épülnek fel, de nem mindegy az, hogy a hierarchiát célként vagy eszközként értelmezik. Ebből a szempontból is differenciálódnak az egyes felsőoktatási intézmények.

A feudális-tekintélyorientált felsőoktatási intézményekben a hierarchiának meghatározó szerepe van, célként tekintenek rá. Ezt fejezi ki a „Hierarchia, egyensúly!” jelszó is. Ezekben az intézményekben alapvető követelmény a kényszeralkalmazkodás, amelynek terméke a hierarchikus tudat, illetve alattvalói tudat és magatartás. Ennek a felfogásnak a lényege közismert szólással: „Akinek az Isten hivatala ad, ész is ad hozzá”.^[5]

A hierarchikus tudat alapján „minél fentebb van valaki a társadalom hierarchia-struktúrájában, annál okosabb”,^[6] bölcsőbb. Ennél fogva határozatai, javaslatai és észrevételei mindenhatóak, végrehatandóak. Természetesen a hierarchikus tudat több lépcsőből áll, de a lényege minden egyes lépcsőfokon azonos.

[5] Szabó M. (1984): *A hierarchikus tudatról*. Valóság, 2. 28.

[6] Uo. 28.

Csakhogy a hierarchikus tudatot eredményező kényszeralkalmazkodás felemészti az egyének és társadalmi csoportok alkotó energiáit, két járható utat biztosítva a résztvevők számára: vagy megszoknak, vagy megszöknek. A megszokás alternatíváját választók pedig bizonyos idő elteltével leszoknak az önálló gondolkodásról, véleményalkotásról, s mindezzel újratermelik a hierarchikus tudaton alapuló mechanizmust és kontraszelekciót.

Értékrendszerünk normatív elemzésekor a feudális értékek jelentős részét túlhaladottnak szokták feltüntetni. A szociológiai szakirodalom azonban bebizonyította, hogy „az értékek, a magatartások és a szokások szintjén a feudalizmus eleven valóság. A dszentrinek utódai élnek, kasztszerű elkülönüléseket figyelhetünk meg, a szaktudás és kvalifikáció értéke bizonytalan, cím- és rangkországban szenvedünk.”^[7]

Az 1980-as évek óta a helyzet nemhogy javult volna, hanem tovább rosszabbodott. Márpedig feudális értékrendszerrel és struktúrákkal modern polgári társadalmat nem lehet építeni.

A szakmai és teljesítményorientált felsőoktatási intézményekben a hierarchia nem cél, hanem a szervezet működésének, illetve működtetésének fontos eszköze. Ebben az intézménytípusban maga a hierarchia és a hierarchiában betöltött pozíciók – a stratégiai céloknak megfelelően – dinamikusan változhatnak.

A VEZETÉSI STÍLUS

A vezetőik magatartásának gyökerei a vezetési stílusban érhetők tetten. A vezetéselmélet és a menedzsment szakirodalomban Kurt Lewin kutatásai alapján három vezetési stílust különböztethetünk meg:^[8]

- a demokratikus vezetési stílust,
- autokratikus vagy parancsuralmi vezetési stílust,
- a laissez faire (ráhagyó) vezetési stílust.

Megállapítható, hogy az a vezetési stílus a legeredményesebb, amely az adott helyzetben, az adott feladat elvégzéséhez a leghatékonyabban tud hozzájárulni. A vezetési stílust továbbá meghatározza a szervezeti kultúra is.

A feudális-tekintélyorientált felsőoktatási intézményekben az autokratikus vagy despotikus vezetési stílus a meghatározó. Nem igényli a munkatársak véleményét, kezdeményezését. Ezt nem is tehetné meg, mert információkkal csak az első számú vezető, vagy egy szűk klikk rendelkezik. A jövő feladatairól nem ad tájékoztatást, vagy ha ad, akkor az nagy általánosságokat tartalmaz. A feladatok meghatározását is az első számú vezető és közvetlen (szűk) környezete végzi. Ennek a vezetési stílusnak egyik fontos eszköze a beosztottak, munkatársak

[7] Uo. 31.

[8] Szemes L. – Világi R. (2007): i. m. 243.

egzisztenciális megfélemlítése. Ezt a vezetési stílust képviselő vezető gyakran azonosítja magát az általa irányított szervezettel. (Ő maga az egyetem, kar, vagy intézet stb.)

A szakmai és teljesítményorientált felsőoktatási intézményekben döntően a demokratikus vezetési stílus a jellemző, amely egyúttal emberközpontú és menedzserszemléletű. Ezt a vezetési stílust képviselő ösztönöz a kezdeményezésre és a véleményalkotásra. Figyelembe veszi a munkatársai kritikai észrevételeit és javaslatait. A jövő feladatai mindenki számára ismertek, mivel a feladatok meghatározásába bevonja a munkatársakat, kollegákat is. Ily módon azok jobban tudnak azonosulni a feladatokkal a végrehajtás során. Ez a típusú vezető nem csak magát, hanem a szervezet egészét is képes menedzselni. Ezt tekinti fő feladatának. Mindezeknek a következménye a szervezeti innováció és az oktatók/kutatók/munkatársak szervezeti elkötelezettségének növekedése.

A DÖNTÉSI RENDSZER

A felsőoktatási intézmények döntési rendszere az input – transzformáció – output folyamatoként értelmezhető, amelyben meghatározó cél a transzformáció kiszámíthatósága és hatékonyságának optimalizálása. A döntési folyamatok nehézségeit, anomáliáit és lehetséges következményeit foglalja össze az alábbi táblázat:

2. táblázat: Az egyetemek hajlamainak és azok következményeinek összefoglalása

Alapfolyamatok standardizációs nehézsége	Nagyfokú töredezettség: az egyetem, mint a szubkultúrák összessége	Célbizonytalanság	Döntéshozási folyamatok és az érdekérvényesítő erő megoszlása
Input és output nem homogenizálható, a „termelési függvény” nem ismert	Az adminisztráció és az akadémiai szféra kulturális különbsége	Számos érintett eltérő célokkal	A szervezetben betöltött pozíció és a társadalmi tőkével konvertálható tudományterületi elismertség nehezen átlátható szervezeti hierarchiák, illetve szervezeten belüli státusz-inkonzisztenciákat eredményez
A teljesítmény objektíven, mindenki számára egyértelmű módon nem adott, ami állandósuló értelmezési versenyt eredményez (kétszintű verseny)	A szakmacsoportok (tudományterületek) eltérő tudásképe, célorientációja, magatartási normái, szerveződése	A célok ellentmondásosak, nem összemérhetőek, ezért nehezen rangsorolhatóak	Decentralizált döntéshozás, a döntéshozási folyamatba való alacsony belépési korlátok

Alapfolyamatok standardizációs nehézsége	Nagyfokú törede-zettség: az egyetem, mint a szubkultúrák összesség	Célbizony-talanság	Döntéshozási folyamatok és az érdekérvényesítő erő megoszlása
Hosszú visszacsatolási ciklusok			Az alapfolyamatok standardizációs nehézségéből adódóan a vezető tartalmi kontrollja gyenge
Képességek standardizációja: a kontrollt a hosszú tudományterületű szocializáció biztosítja			Testületi döntéshozás, választott vezetők
Az oktatók és kutatók jelentős autonómiával rendelkeznek a munka tartalma, a megoldandó problémák megválasztása és az alkalmazott eszközök felett			

Forrás: Kováts Gergely (2009): Az egyetem mint szervezet. In: Drótos György – Kováts Gergely (szerk.): *Felsőoktatás-menedzsment*. Aula Kiadó, Budapest. 79.

A feudális-tekintélyorientált felsőoktatási intézményekben a pókháló modellből adódóan a döntéseket a hálót működtető központi személy, vagy egy szűk kör/klika hozza meg. A döntésekbe az alsóbb szintű vezetőket és beosztott oktatókat nem vonják be. Ebben a modellben a testületek formálisak vagy különböző érdekcsoportok/„falkák” érdekérvényesítésének színterei. Ennek a döntési rendszernek további jellemzője a szervezeti és vezetési dilettantizmus. Ezzel szemben a szakmai teljesítményorientált felsőoktatási intézményekben a döntések előkészítésébe és meghozatalába bevonják a belső és a külső érintettek bizonyos köreit a tervezett feladatoktól/projekttektől függően.

A KÖVETELMÉNYEK? A SZAKTUDÁS ÉS A SZAKMAI TELJESÍTMÉNYEK SZEREPE

A felsőoktatási törvény tartalmazza a felsőoktatásban foglalkoztatottakkal szemben elvárt követelményeket az egyes beosztásokban, amelyeknek elvileg minden felsőoktatási intézményre érvényesnek kellene lenniük. (A sajátos eltérések az egyes tudományterületekhez való tartozásból adódhatnak.) Ennek ellenére a feudális és tekintélyorientált felsőoktatási intézményekben a követelmények nagy általánosságokban és nem konkrétan vannak megfogalmazva.

A szakmai és teljesítményorientált felsőoktatási intézményekben a követelmények a felsőoktatási törvényből és a tudományterületek sajátosságaiból

kiindulva pontosan meghatározottak és mindenki számára transzparens/átláthatóak.

A szaktudásnak és a szakmai követelményeknek a tudásalapú szervezetekben alapvető követelményként kellene megfogalmazódnia. Ennek ellenére a feudális és tekintélyorientált felsőoktatási intézményekben a szaktudás és a szakmai teljesítmények szerepe nem meghatározó, szükség esetén elővehető kirakati tárgy és látványelem. (Pl. új szakok indításakor, akkreditációkor vagy éves jelentések készítésekor.) Ezekben a felsőoktatási intézményekben a lényeg az, hogy a papírok rendben legyenek!

A szakmai és teljesítményorientált felsőoktatási intézményekben a szaktudás és a szakmai teljesítmények természetes és megbecsült követelmények, amely egyrészt biztosítja az intézmény hosszú távú fennmaradását, másrészt a felsőoktatási intézmény presztízsét itthon és külföldön.

TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS

A teljesítményértékelés fogalma a teljesítménymenedzsment tartalmával összefüggésben határozható meg. Karoliny Mártonné szerint: „A teljesítménymenedzsment a megegyezéses teljesítménytervezés, célkitűzés, a teljesítmény nyomon követés, mérés, értékelés, minősítés, visszacsatolás és elismerés olyan folyamata, melynek célja az egyéni teljesítmények és a szervezeti stratégiai célok közötti összhang megteremtése, valamint azok folyamatos javulásának biztosítása”^[9]. Ennek a folyamatnak lényeges részét jelenti a teljesítményértékelés, vagyis a szervezet által kidolgozott rendszer, amelynek segítségével meghatározott időközönként értékelik, hogy a vezetők és a munkavállalók milyen mértékben felelnek meg a velük szemben támasztott elvárásoknak.

Egy 2007-ben, 11 hazai felsőoktatási intézményre kiterjedő kutatás arra a következtetésre jutott, hogy „a vizsgált intézmények több mint 2/3-nál a TÉR-rendszert egyelőre nem vezették be”,^[10] az oktatókra, kutatókra és dolgozókra kiterjedően mindössze két felsőoktatási intézménynél alkalmazták. Megállapítható, hogy a felsőoktatási intézmények nagy többségében a teljesítményértékelés jelenlegi módszerei és eszközei formálisak, nem alkalmasak a teljesítmény tényleges mérésére. Ennek egyik oka az, hogy a felsőoktatási intézményekben foglalkoztatottak egy része ellenérdekel.

Ilyen körülmények között nem meglepő, hogy a feudális-tekintélyorientált felsőoktatási intézményekben vagy nincs, vagy ha van, nagyon formális és szubjektív a TÉR-rendszer. Ebben a modellben a pókhálót irányító központi személy

[9] Karoliny Mártonné (20105): Teljesítménymenedzsment és teljesítményértékelési rendszerek. In: Karoliny Mártonné - Poór József (szerk): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások*. Complex Kiadó, Budapest, 284.

[10] Poór J. - Bencsik A. - Fekete I. - Majó Z. - László Zs. (2008): *Trendek és tendenciák a magyarországi állami egyetemek HR-rendszereinek továbbfejlesztése területén*. *Competitio*, 7. évf. 2. sz. 130.

dönti el, hogy ki mennyit teljesít, illetve kinek mennyit ér az elvégzett munkája. Ezért következhetett be az, hogy az MTMT-rendszer bevezetésekor került nyilvánosságra az, hogy a hálózatban „megbecsült oktatók” méltatlanul alacsony szintű tudományos és publikációs tevékenységgel rendelkeznek! Ebben az intézménytípusban elterjedt az a felfogás, hogy a vezető pozíciókat betöltő személyeknek nem kell tudományos és publikációs tevékenységet végezniük.

A szakmai és teljesítményorientált felsőoktatási intézményekben is óckodnak a TÉR-rendszer alkalmazásától, holott ezekben az intézményekben dokumentálhatóan komoly tudományos munka/kutatások folynak, és ezek eredményeinek egy része megjelent/megjelenik a nemzetközi és hazai tudományos szakkönyvekben, szakfolyóiratokban, valamint az MTMT rendszerében is.

SZEMÉLYZETI MUNKA? SZEMÉLYZETFEJLESZTÉS

A hazai felsőoktatási intézmények versenyhelyzetét jelentősen befolyásolja a személyzeti munka és a személyzetfejlesztés minősége. Ebből a szempontból jelentős eltérések mutatkoznak a különböző intézmények között.

A feudális és tekintélyorientált felsőoktatási intézményekben Parkinson törvénye^[11] alapján a középszerűség kultusza érvényesül, hiszen a középszerű vagy az alatti szintű emberek nem veszélyeztetik a jelenlegi vezetők pozícióit. Ez a fajta magatartás egyéni szinten többé-kevésbé érthető, szervezeti szinten azonban generációról-generációra újratermeli a kontraszelekción, s végső soron a szervezet működésének hatékonyságát is megkérdőjelezi. Ennek a mechanizmusnak további jellemzője a szakmailag jól teljesítők háttérbe vagy perifériára való szorítása, egyúttal a hűséges vazallusok helyzetbe hozása, illetve hosszú időn keresztül ott-tartása. Új szakok indításakor ezek az intézmények is rákényszerülnek arra, hogy kívülről elismert szakembereket hozzanak be a sikeres akkreditáció érdekében. Miután sikerült ezeket a szakembereket megnyerniük, hátat fordítanak nekik, s föléjük megbízható vazallusokat ültetnek. Ily módon ezeknek a jó szakembereknek két lehetőségük marad: vagy megszoknak, vagy megszöknek! A többségük az utóbbit választja.

A szakmai és teljesítményorientált felsőoktatási intézmények már régen felismerték azt, hogy az országosan/nemzetközileg elismert szakembereket nem elég megnyerni, hanem meg is kell tudni tartani. Ennek érdekében a stratégiai céloknak megfelelő tehetség és utódlásmenedzsmentet működtetnek. Ez a garancia arra, hogy az adott felsőfokú intézmény megőrizze a hazai és nemzetközi oktatási és tudományos életben eddig elért pozícióit, illetve új eredményeket érjen el.

[11] Parkinson, N. C. (1984): *Parkinson törvénye vagy az Érvényesülés Iskolája*. Minerva Kiadó, Budapest.

ELŐMENETEL, KARRIER

A tudatos karriermenedzselés során a munkavállalóknak, a vezetőknek és a HR terület munkatársainak egymástól pontosan körülhatárolható felelőssége és hatásköre van. Megállapítható ugyanakkor, hogy ennek sikeressége a különböző szereplők együttműködésének hatékonyságától függ. A Poór József és munkatársai által végzett 11 felsőfokú intézményre kiterjedő kutatás során arra a megállapításra jutottak, hogy „nem találtunk a megkérdezett hazai felsőoktatási intézmények között olyat, ahol tudatos karriertervezési rendszer működne”.^[12]

Ilyen körülmények között nem lehet csodálkozni azon, hogy a feudális-tekintélyorientált felsőoktatási intézményekben az előmenetel nem a szaktudáson és szakmai teljesítményeken, hanem a hálózatban betöltött szerepen alapul, vagy azt az éppen aktuális érdek- és hatalmi viszonyok döntenek el. Ebben a modellben szervezeti szintű karriertervezésről egyáltalán nem beszélhetünk, hiszen a cél a hierarchia és a hatalmi pozíciók megőrzése, illetve az azokkal együtt járó anyagi előnyök és juttatások megtartása.

A szakmai és teljesítményorientált felsőoktatási intézményekben kiszámítható karrierterv többnyire az alsóbb szintű szervezeti egységekben és kutatóműhelyekben figyelhető meg.

ÖSZTÖNZÉSI RENDSZER

Az ösztönzési rendszer célja, hogy a vezetők, oktatók és dolgozók szervezeti célokkal való azonosulását és azok gyakorlati megvalósítását elősegítse, egyúttal elégedettségi szintjüket növelje. A 11 vizsgált felsőoktatási intézményben tapasztalható új jelenség, hogy a béreket juttatási elemekkel egészítik ki. Ezeknek a juttatási csomagoknak mértéke alapján a szerzők a fenti intézményeket három kategóriába sorolták. A vizsgálat érdekessége, hogy az egyik intézményben 2008. január 1-től olyan cafetéria-rendszer került bevezetésre, amiben nyolc juttatási elem szerepel.^[13]

A feudális- és tekintélyorientált felsőoktatási intézményekben szubjektív juttatási rendszer működik. Ez azt jelenti, hogy pókhálót működtető személy dönti el azt, hogy a különböző szakok által megtermelt pénzből kinek mennyi béren kívüli juttatás jár. Ebből elsősorban a hálózatban szereplő személyek, megbízható vazallusok részesülnek. Mivel ebben a mechanizmusban a juttatások odaítélése nem az elvégzett teljesítmények függvénye, ezért demotíváló jellegű a jól teljesítőkkel szemben. Ezen intézmények nagy többsége már több éve megszüntette a béren kívüli juttatásokat.

A szakmai és teljesítményorientált felsőoktatási intézményekben egy szűk elit számára pályázatok útján igyekeznek piacképes jövedelmet biztosítani.

[12] Poór J. – Bencsik A. – Fekete I. – Majó Z. – László Zs. (2008): i. m. 132.

[13] Uo. 133.

TEAM-MUNKA? TUDÁSMEGOSZTÁS

A tudásalapú szervezetekben, így a felsőoktatási intézményekben is alapvető követelmény a team-munka, a tudásmenedzselés és a tudásmegosztás. Ez utóbbi megállapítás különösen érvényes a tudományos kutatásokra, a K+F jellegű tevékenységekre. Ennek célja az intézmény versenyképességének biztosítása. A 21. században ennek a szerepe tovább fog erősödni a szervezetek/intézmények életében.

A feudális-tekintélyorientált felsőoktatási intézményekben a team-munka és a tudásmegosztás, tudásmenedzselés formálisan vagy csak deklarációkban létezik. A pókhálót irányító személy és a döntést hozó szűk kör/klika mindent tud, s a többieknek csupán az a feladatuk, hogy a kapott utasításokat végrehajtsák. A szakmai és teljesítményorientált felsőoktatási intézményekben a team-munka, a tudásmenedzselés és a tudásmegosztás a szervezet működésének lételemé, szinergiát eredményező és hatást többszöröző funkciója van.

AZ ÉRZELMI INTELLIGENCIA SZEREPE

A nemzetközi és a hazai szakirodalomban az érzelmi intelligenciának nincs egységes meghatározása. Ez egy olyan tudati szint, képesség, amely birtokában érzelmeinket és mások érzelmeit felismerjük, analizáljuk, megértjük. Ezáltal a cselekvésünket, másokkal való kommunikációnkat irányítani tudjuk céljaink elérése érdekében.

A természetes vezető nem elégedhet meg azzal, hogy alkalmazottai elvégzik a rájuk bízott munkát, hanem empátiával kell viszonyulnia a beosztottakhoz. Ha a vezető pozitív érzelmeket kelt, akkor mindenki tudása legjavát adja. Ezt rezonanciának hívjuk. A rezonáns vezetés eredménye az, hogy a munkatársak átveszik a vezetőik lendületét és alkotókedvét. Ha azonban főleg negatív érzelmei vannak a felszínen, akkor a vezető disszonanciát kelt, aminek következtében nem lesznek meg azok az érzelmi alapok, amelyek az embert nagyobb teljesítményre sarkallják. A negatív érzelmei (például a szorongás, a feleslegesség érzése stb.) a munkahelyeken nagyon rossz hatással vannak a teljesítményekre. Ha a vezető viselkedése nem kelt pozitív érzéseket, frusztráltak, stresszesek lesznek tőle a munkavállalók, elégedettségük és teljesítményük pedig csökken.

Daniel Goleman koncepciója szerint az érzelmi intelligenciának négy területe van: az én-tudatosság; az önszabályozás; a társas készség és a kapcsolatok irányításának képessége. Mindegyik területen belül számos kompetencia található.^[14] A valóban hatékony vezetők az érzelmi intelligencia mind a négy területének legalább egy-egy kompetenciájában kiemelkedően erősek.

[14] Goleman, D. - Boyatzis, R. - McKee, A. (2003): *A természetes vezető. Az érzelmi intelligencia hatalma*. Vince Kiadó, Budapest. 285-288.

A Goleman által felvázolt érzelmi intelligencia vezetői kompetenciákból kiindulva két nagyobb kompetenciacsoportról beszélhetünk.

- Egyéni kompetenciák, amelyek meghatározzák, hogyan irányítjuk önmagunkat.
- Szociális kompetenciák, melyek társas kapcsolataink irányításában játszanak szerepet.

Az érzelmileg intelligens vezető irányítása alatt kölcsönös bizalom és komfortérzet uralkodik. Az emberek összetartanak, együtt végzik el a munkát, amely bizonytalan helyzetekben is hatékonyabbá teszi őket. A jelenlegi válságos időszakban is ehhez hasonló vezetési stílusra és motivációs stratégiára van/lenne szükség.

Az érzelmi intelligencia a feudális és tekintélyorientált felsőoktatási intézményekre nem jellemző, mert a vezetők nem értik annak lényegét és szerepét a szervezet működtetésében. A szakmai és teljesítményorientált felsőoktatási intézményekben az érzelmi intelligencia tápanyag a szervezet számára, értékes, nem pénzbe kerülő erőforrás, amelynek az egész szervezet működtetése szempontjából kohéziós szerepe van.

A JÖVŐ

Poór József és munkatársai a 11 felsőoktatási intézményben végzett kutatásai során az alábbi megállapításokat teszik: „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 tudásmenedzselését a felsőoktatásban. Az oktatás mellett magának az intézménynek is tanulnia kell, s képesnek kell lennie a környezeti változások elemzése és előrejelzése mellett a másoktól való tanulásra.”^[15]

A feudális tekintélyorientált felsőoktatási intézményekre a közeljövőben a válságról-válságra való bukducsolás lesz a jellemző! A jó szakemberek vagy elmennek a szakmai és teljesítményorientált intézményekbe, vagy külföldre vándorolnak. Ezek az intézmények fokozatosan még jobban eladósodnak/elhálnak, s végül megszűnnek.

A szakmai és teljesítményorientált felsőoktatási intézmények a fenti okok miatt hosszú távon is fennmaradnak, a jövőjük tervezhető és kiszámítható.

KÖVETKEZTETÉSEK? JAVASLATOK

A fenti modellek a gyakorlatban nem csak tiszta formában léteznek, egyes elemeik kombinálódhatnak egymással. Éppen ezért célszerű lenne további hazai empirikus kutatásokat és nemzetközi összehasonlító elemzéseket végezni.

[15] Poór J. – Bencsik A. – Feketi I. – Majó Z. – László Zs. (2008): i. m. 139.

A feudális és tekintélyorientált felsőoktatási modell Noan Chomsky híres tízparancsolata közül a 7. alapelvet erősíti: „Az embereket a lehető legnagyobb tudatlanságban és műveletlenségben kell tartani, mert így nem lesznek motiváltak magasabb ideálok és összetettebb tervek megvalósításában. Butítsd le az oktatásügyet, tedd korrupttá és hozd a működésképtelenség küszöbére. Egy ilyen iskolarendszer a közvélemény manipulálásának ideális eszköze.”^[16]

Összefoglalásképpen megállapítható, hogy a 21. század kihívásainak a szakmai és teljesítményorientált felsőoktatási intézmények felelnek meg, amelyek egyúttal minőségorientáltak és a tanuló szervezeti mivoltukból adódóan folyamatosan képesek megújulni, versenyképességüket megőrizni és növelni.

IRODALOM

- Bencsik Andrea (2009): *A tudásmenedzsment emberi oldala*. Z-Press Kiadó.
- Csath Magdolna (2010): *Versenyképesség-menedzsment*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- Csath Magdolna (2011): *Kiművelt emberfők nélkül?* Kairosz Kiadó, Budapest.
- A Chomsky-tízparancsolat, Internetes anyag (2013. május 3.).
- Fister Alexandra – Szretykó György (2013): *A munkavállalói elkötelezettség mint a vállalati eredményesség egyik legmeghatározóbb tényezője*. Humánpolitikai Szemle, május-június.
- Goleman, D. – Boyatzis, R. – Mckee, A. (2003): *A természetes vezető. Az érzelmi intelligencia hatalma*. Vince Kiadó, Budapest.
- Handy, Charles B. (1986): *Szervezetek irányítása a változó világban*. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest.
- Jenovszky Zsófia (2005): *A szervezeti kultúra és a tanuló szervezet kapcsolata. II. rész. Tanuló szervezet*. Munkügyi Szemle, 49.évf. 7-8. sz.
- Karoliny Mártonné (2010⁵): *Teljesítménymenedzsment és teljesítményértékelési rendszerek*. In: Karoliny Mártonné-Poór József (szerk.): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások*. Complex Kiadó, Budapest.
- Kováts Gergely (2009): *Az egyetem mint szervezet*. In: Drótos György – Kováts Gergely (szerk.): *Felsőoktatás-menedzsment*. Aula Kiadó, Budapest.
- Mecsi József (2014): *Hatékony-e felsőoktatásunk?* Mérnök Újság, augusztus-szeptember.
- Mészáros Attila (szerk.) (2014): *A felsőoktatás tudományos, módszertani és munkaerő piaci kihívásai a XXI. században*. Széchenyi István Egyetem, Győr.
- Parkinson Northcote C. (1985⁴): *Parkinson törvénye vagy az Érvényesülés Iskolája*. Minerva Kiadó, Budapest.
- Pongrácz Attila (2014): *Átalakuló tehetséggondozás a Bologna utáni hazai felsőoktatásban: a tehetséggondozás tapasztalatai az NYME AK emberi erőforrás tanácsadó MA-szakos hallgatói körében*. In: Mészáros Attila (szerk.): *A felsőoktatás tudományos, módszertani és munkaerő piaci kihívásai a XXI. században*. Széchenyi István Egyetem, Győr.

[16] A Chomsky-tízparancsolat. Internetes anyag (2013.05.03.).

- Poór József – Bencsik Andrea – Fekete Iván – Majó Zoltán – László Zsuzsa (2008): *Trendek és tendenciák a magyarországi állami egyetemek HR-rendszereinek továbbfejlesztése területén*. Competitív, VII. évf. 2. sz.
- Poór József – Bencsik Andrea – Szretykó György – Ternovszky Ferenc (2010⁵): *Személyzetfejlesztési rendszer*. In: Karoliny Mártonné – Poór József (szerk.): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások*. Complex Kiadó, Budapest.
- Senge, Peter M. (1998): *Az 5. alapelv. A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata*. HVG Rt., Budapest.
- Szabó Márton (1984): *A hierarchikus tudatról*. Valóság, 2. sz.
- Szemes László – Világi Rudolf (2007): *Személyügyi feladatok rendszere*. Pécsi tudományegyetem TTK FEEK, Pécs.
- Szretykó György (2014): *A felsőoktatási intézmények mint tanuló szervezetek a XXI. században*. In: Mészáros Attila (szerk.): *A felsőoktatás tudományos, módszertani és munkaerő piaci kihívásai a XXI. században*. Széchenyi István Egyetem, Győr.

ENGLISH ABSTRACT

This paper compares the features and differences of the feudal-prestige oriented and the professional-efficiency oriented institutions of higher education.

The author of this research examines 15 points without limitation.

Generality of these aspects connected with innovation, decision making system and manpower management of institutions of higher education.

At the end of this essay the author assumes his conclusions and proposals. The final conclusion is that only those professional-efficiency oriented institutions of higher education can answer the challenges of the 21st century, which at the same time are quality-oriented and, due to being learning systems, can be renewed, keep and enhance their competitiveness.