

MISKOLCI EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

KOLESZÁR ÁGNES

A 'VÁLLALKOZÓ EGYETEM' BELSŐ IRÁNYÍTÁSÁNAK
ELMÉLETI ÉS GYAKORLATI KÉRDÉSEI,
KÜLÖNÖS TEKINTETTEL
AZ EMBERI ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS TERÜLETÉRE

PH.D. ÉRTEKEZÉS TÉZISEI

MISKOLC

2008

MISKOLCI EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

KOLESZÁR ÁGNES

**A 'VÁLLALKOZÓ EGYETEM' BELSŐ IRÁNYÍTÁSÁNAK
ELMÉLETI ÉS GYAKORLATI KÉRDÉSEI,
KÜLÖNÖS TEKINTETTEL
AZ EMBERI ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS TERÜLETÉRE**

PH.D. ÉRTEKEZÉS TÉZISEI

**A DOKTORI ISKOLA NEVE: VÁLLALKOZÁSELMÉLET- ÉS
GYAKORLAT DOKTORI ISKOLA**

A DOKTORI ISKOLA VEZETŐJE: DR. NAGY ALADÁR
egyetemi tanár
a közgazdaságtudományok
doktora

TUDOMÁNYOS VEZETŐ: DR. FEKETE IVÁN
egyetemi docens
a közgazdaságtudományok
kandidátusa
/2007 - 2008/

VERESNÉ DR. SOMOSI MARIANN
egyetemi docens
a közgazdaságtudományok
kandidátusa
/2004 – 2007/

MISKOLC
2008

TARTALOM

1. Kutatási témaválasztás indoklása.....	3
2. Kutatási háttér és módszertan	4
3. Kutatási célkitűzés	5
4. A kutatás új és újszerű megállapításai	6
5. A kutatás eredményeinek felhasználási területei	21
Irodalomjegyzék.....	23
A szerző disszertációhoz kapcsolódó publikációi.....	24

1. KUTATÁSI TÉMAVÁLASZTÁS INDOKLÁSA

Az 1970-es évek végétől egyre inkább szembevetővé vált az európai kontinens nemzetközi gazdasági versenyképességének számos gyengesége. A szakirodalomban közmegegyezés van abban, hogy ezek egyike a **felsőoktatással** kapcsolatos. Az 1980-as évek közepétől fokozatosan kialakult a nyugat-európai kormányok, a felsőoktatási intézmények és az üzleti szféra érdekközössége a nemzeti felsőoktatási szektorok nemzetközi versenyképességének növelésében (Bologna-folyamat beindulása). A közép- és kelet-európai országok is ugyanerre a felismerésre jutottak, mintegy 20 évvel később.

Az utóbbi másfél évtizedben kidolgozott reform-elképzeléseket és az eddigi konkrét intézkedéseket közös problémák motiválták, nevezetesen:

- (a) **megváltozott környezeti feltételek** (strukturális átalakulás a gazdaságban, a társadalom által megfogalmazott új követelmények, az intézmények megnövekedett társadalmi-regionális szerepe);
- (b) **fordulat az állami oktatáspolitikában** (a tömeges felsőoktatás bevezetése, az intézményi önállóság és felelősségvállalás növelése, valamint a finanszírozás racionalizálása);
- (c) **egyre erősödő verseny** magában a felsőoktatásban, nemzeti és nemzetközi szinten egyaránt.

Mindezek a komoly kihívások olyan kényszerítő körülményeket teremtettek, amelyek a működési stratégia gyökeres megváltoztatását a magyar állami felsőoktatási intézmények számára is a túlélés feltételévé teszik. Vagy mégsem? Meghökkenő ugyanis az a tapasztalati tény, hogy a felsőoktatási intézmények eddig komolyabb következmények nélkül (intézmény-bezárás, gazdasági ellehetetlenülés, piaci 'kiszerekálódás') elkerülhették a megváltozott társadalmi-gazdasági körülményekhez való érdemi alkalmazkodást. Ugyanakkor napi működésükben számos tényező utal arra, hogy a helyzet változásra érett.

A téma iránti érdeklődésem az ezen a területen végzett korábbi kutatásomon, valamint külföldi tanulmányutakon szerzett tapasztalataimon alapul. A szakmai érdeklődésen túl azonban személyes okok is motiváltak. Egy magyar állami felsőoktatási intézmény dolgozójaként is felvetődött bennem a kérdés, hogy az előre nem látható módon változó társadalmi-gazdasági környezetben egy egyetem/főiskola hosszú távú fennmaradásához és sikeres működéséhez milyen alkalmazkodási képességek (tulajdonságok) kifejlesztése szükséges szervezeti szinten és különösen az emberi erőforrás kapacitások (oktatók, kutatók, hallgatók, más dolgozók) területén.

2. KUTATÁSI HÁTTÉR ÉS MÓDSZERTAN

A felsőoktatás-menedzsment kérdéseivel egyetemi tanulmányaim során kezdtem el foglalkozni, szakdolgozatomat *'A magyar felsőoktatási intézményen belüli irányítási reform, nemzetközi kitekintéssel'* címmel készítettem. A megkezdett munka folytatásaként, 2004-ben jelentkeztem a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karának Doktori Iskolájába *'A vállalkozó egyetem belső irányításának elméleti és gyakorlati kérdései, különös tekintettel az emberi erőforrás gazdálkodás területére'* c. kutatási témával. Oktatási feladataimat a Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Világ- és Regionális Gazdaságtan Intézet Humán Erőforrás Intézeti Tanszékének munkatársaként az emberi erőforrás gazdálkodás, valamint a szervezeti/egyéni magatartás és viselkedés tématerületeken végzem.

A kutatási témámhoz tartozó széleskörű hazai és nemzetközi szakirodalomban való tájékozódásban és szelektálásban magyar és külföldi felsőoktatás-kutatók és egyetemi oktatók segítettek munkámat.

A felsőoktatási jelenségek, események és folyamatok leírását és magyarázatát közgazdasági fogalmi apparátussal, konkrétan az evolúciós közgazdaságtan keretei között, főleg mikroökonómiai megközelítésben végeztem.

A kutatás a Magyarországon működő állam által fenntartott egyetemekre és főiskolákra (31) irányult¹. Az intézmények vizsgálatát Intézményfejlesztés tervek (IFT 2007-2011), 2006. évi intézményi gazdasági beszámolók, valamint statisztikai adatok alapján végeztem el. Megfigyelési módszerként beavatkozás-mentes vizsgálatot, ezen belül tartalom-elemzést választottam. Hozzáférési korlátok miatt az IFT-k teljes körű megfigyelésére nem volt lehetőségem. Kombinált mintavételi eljárással (szakértői kiválasztás és egyszerű véletlen kiválasztás) 16 egyetem és főiskola IFT-je került be a vizsgálati mintába.

Az IFT-dokumentumokat 24 'vállalkozó egyetemi' jellemző alapján, ötfokozatú értékelő-skála segítségével dolgoztam fel. Az ilyen módon kódolt adatokat egy ún. Vállalkozó jelleg értékelő mátrixban összesítettem, majd leíró statisztikai műveletek elvégzése után elemeztem. Az adatok alapján kimutatható összefüggésekből elsősorban kvalitatív állításokat fogalmaztam meg a 'vállalkozó egyetemi' működésre vonatkozóan.

¹ Az empirikus kutatáshoz szükséges dokumentumok begyűjtése idején (2006-2007) összesen 31 intézmény (18 egyetem és 13 főiskola) létezett. Intézményi integrációt követően eggyel csökkent a főiskolák száma, így 2008. február 1-jétől 30 állami felsőoktatási intézmény működik hazánkban.

3. KUTATÁSI CÉLKITŰZÉS

Az elmúlt két-három évtizedben világszerte megváltozott a felsőoktatási szektor működésének feltételrendszere és társadalmi-gazdasági környezete. Mindez a szektor számára olyan **új kihívásokat** jelentett, amelyek elsősorban a globális, nemzeti (szektorális) és szervezeti szinten megjelenő **fokozott versenyben** fejeződtek ki. Az egyetemi működés három fő dimenziója (akadémiai, intézményi-irányítási, gazdasági-gazdálkodási) közül jelen kutatásban az egyetem belső irányításának kérdéseit, valamint az emberi erőforrás gazdálkodás területét vizsgáltam. A kutatásom fő céljának tekintetem annak feltárását, hogy

- a magyar állami felsőoktatási intézmények tartós fennmaradása, illetve versenyképes jövőbeni működése szempontjából melyek a legsürgetőbb **szervezeti szintű intézkedések** /INTÉZMÉNYI MŰKÖDÉS/,
- valamint hogyan tudnak az intézmények az új kihívásoknak megfelelő **alkalmazkodási képességeket** (tulajdonságokat) kifejleszteni, különösen az emberi erőforrás kapacitások fejlesztése területén /EMBERI ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS/.

Feltételezésem szerint a mindenkori túlélési követelményeknek a felsőoktatási intézmények tartósan csak akkor tudnak megfelelni, ha a szervezeten belül olyan új működési módot (stratégia, struktúra, menedzsment, kultúra, egyéni és csoport-viselkedés – tényezők összhangja) képesek kialakítani, amely mintegy 'leképezi' az állandóan változó külső társadalmi-gazdasági környezet gazdasági logikáját. Az új kihívásokra adandó releváns választ elsősorban **új intézményi stratégiaként** értelmezem, melynek alapja a teljes szervezetet átfogó szemléletváltás és a korábbi intézményi cselekvési módról (kölségvetési) való **áttérés egy új típusú, 'vállalkozó egyetemi' működési módra**. A kutatás során vizsgáltam, hogy az új szervezeti tulajdonságokat milyen gazdasági mechanizmusok erősítik meg. Mindez alapvetően érinti a szervezet emberi erőforrás kapacitását. A választ abból a nézőpontból közelítettem meg, hogy a szervezet működésébe beépített gazdasági automatizmusok és mechanizmusok egy ún. **társadalmi-gazdasági evolúciós folyamatot** szolgálnak.

Az értekezés hét fejezetre tagolódik. A témaválasztás, a kutatási célkitűzések és a módszertan ismertetése (1. fejezet) után mutatom be az evolúciós közgazdaságtani fogalmakat és folyamatokat (2. fejezet). A 3. fejezetben a kutatás menetét, a 4. fejezetben pedig a kutatási eredményeket fejtem ki. A kutatás téziseit az 5. fejezetben, az eredmények gyakorlati hasznosításának lehetőségeit pedig a 6. fejezetben ismertetem. Az értekezés a kutatás fő gondolatainak összefoglalásával (7. fejezet) zárul.

4. A KUTATÁS ÚJ ÉS ÚJSZERŰ MEGÁLLAPÍTÁSAI

Kutatásom alapgondolata szerint a felsőoktatási intézmények eltérő működési módjuk és különböző társadalmi-gazdasági környezetük alapján, elvi síkon, demonstrációs célból kétféle megnevezéssel illelhetők.

A hagyományos, állami finanszírozási feltételek között működő felsőoktatási intézményeket *költségvetési egyetemeknek* tekintem. A költségvetési egyetem jellemzője, hogy működése alapvetően nem profitorientált, fő tevékenysége közszolgáltatás (elsősorban oktatási és kutatási feladatok ellátása), fenntartását fő finanszírozóként és kvázitulajdonosként az állam garantálja, a (felsőoktatási) piac bizonytalanságaiból fakadó kockázatokkal nem kell szembenéznie, továbbá a társadalmi-gazdasági környezetéhez és annak változásaihoz lassan, követő jelleggel képes alkalmazkodni, egyedi túlélési taktikái révén.

A folyton változó társadalmi-gazdasági környezetből fakadó új kihívásoknak való megfelelés azonban proaktív intézményi viselkedést feltételez, amely szerintem a 'vállalkozó' típusú működési mód keretében valósítható meg. *Vállalkozó egyetemeknek* a piaczgazdasági feltételek között tartósan sikeresen alkalmazkodó felsőoktatási intézményeket tekintem. Ezen intézmények számos for-profit vonással rendelkeznek. Tartós fennmaradásukat és cselekvési szabadságukat az intézmény költségvetésében domináns részt képviselő, bizonytalanságokkal terhelt piacról szerzett üzleti, illetve vállalkozói bevételeik biztosítják.

A szakirodalom szerint a normál üzleti bevételek a szervezeti erőforrások rutinszerű kombinációján, a vállalkozói bevételek pedig a szervezeti erőforrások kreatív/innovatív kombinációján alapulnak. Burton R. Clark, neves felsőoktatáskutató, az 1990-es évek közepén mindössze öt 'vállalkozó egyetemet' talált Nyugat-Európában. Valamennyi perifériális, szorult helyzetében kitörni szándékozó 'public' (döntően közpénzből fenntartott) egyetem volt. Kutatásai alapján Clark kísérletet a vállalkozó egyetemi modell megrajzolására: az intézményt professzionális menedzsment irányítja, jövedelme több különböző forrásból származik, a költségvetési intézmények elszámolási rendje alól kivont ún. fejlesztő perifériákat épít ki, melyek egyértelműen vállalkozásként működnek, továbbá erős akadémiai háttérrel rendelkezik és az egyetem egészét (valamennyi egység és dolgozó vonatkozásában) áthatja a vállalkozó szemlélet (Hrubos, 2006.).

Ez az erősen fiskálisnak tűnő szemléletmód azonban nem feltétlenül vezet az egyetemi működés három alapidimenziójának (akadémiai, intézményi-irányítási, gazdasági-gazdálkodási) presztízsküzdelméhez. Clark éppen azt hangsúlyozza, hogy ez a modell bizonyos esélyt ad a háttérbe

szorított akadémiai értékek érvényesülésére. Nagy hangsúlyt kapnak ugyanis a másodlagos, de főleg a harmadlagos finanszírozási források. Éppen a több lábon állás, a sokféle forrás és azok belső újraelosztása biztosítja, hogy a csökkenő állami támogatás és a bizonytalan piaci körülmények ellenére a tudomány követhesse saját logikáját a maga helyén, miáltal az akadémiai szabadság fontos elemei teret kaphatnak (Clark 1998). A vállalkozó egyetem az intézmény egészét egy egységként („üzletként”) kezeli. Hosszú távban, szélesebb spektrumban képes gondolkodni, ezért bizonyos egységeket akkor is megtart, ha azok önmagukat nem képesek fenntartani.

A költségvetési és a 'vállalkozó egyetem' összehasonlítására az intézményi működés kulcstényezői alapján tettem kísérletet (1. sz. táblázat). Hangsúlyozni kívánom azonban, hogy az egymással ideáltípusokként szembeállított működési módokat (költségvetési – vállalkozó) semmiképpen sem végletes (életképtelen – működőképes) fogalompároknak tekintem. A megkülönböztetés célja az egyetemek (gyors-lassú) átalakulásának, változásának és a folyamat fő irányainak érzékeltetése.

1. sz. táblázat: Az egyetemi típusok jellemzői

<i>TÉNYEZŐK</i>	<i>KÖLTSÉGVETÉSI EGYETEM</i>	<i>VÁLLALKOZÓ EGYETEM</i>
<i>MŰKÖDÉSI JELLEG</i>	hivatali/adminisztratív	üzleti
<i>SZERVEZETI STRATÉGIA</i>	kívülről meghatározott	autonóm
<i>SZERVEZETI STRUKTÚRA</i>	szigorúan hierarchikus	decentralizált
<i>SZERVEZETI KULTÚRA</i>	gyenge, zárt, elitista	erős, nyitott, integráló-közvetítő
<i>ÖSZTÖNZŐERŐ</i>	hivatali előrejutás	teljesítmény-motiváció
<i>GAZDÁLKODÁS</i>	kockázatkerülő, rutinszerű, személyi felelősséggel	kockázatvállaló, kreatív/innovatív, anyagi következményekkel

Forrás: saját összehasonlítás

A magyar állami felsőoktatási intézmények alapvető (kvázi biztos) bevételét az állami költségvetésből származó támogatás jelenti. Az intézményi bevételek egy (kisebb) része vállalati hozzájárulásokból, az öregdiákoktól (alumni) érkező támogatásból és más (alapítványi és magán) juttatásokból, azaz az ún. *adományi jellegű bevételekből* keletkezik (Winston, 1999). Az állami támogatáson és az adományokon túl az intézményeknek vannak az alaptevékenységükhöz kapcsolódó és az

alaptevékenységükhöz nem köthető bevételeik. Ez utóbbihoz tartozik valamennyi, az ingatlanok bérbeadásából, a tárgyi eszközök és immateriális javak értékesítéséből, az ÁFA-bevételekből, a kamatbevételekből és a vállalkozási tevékenységükből származó jövedelmük. Fontosnak tartom hangsúlyozni, hogy nem minden külső forrásból származó jövedelmet hozó tevékenység tekinthető vállalkozási tevékenységnek.

Az állami támogatás mértéke alapján ($\# \leq 50\%$, $50\% < \# \leq 60\%$, $60\% < \# \leq 70\%$, $70\% < \#$) négy kategóriába soroltam a magyar állami felsőoktatási intézményeket. Megvizsgáltam, hogy a 2006. évi gazdasági beszámolóik alapján végeztek-e üzleti, illetve vállalkozó tevékenységeket, ha igen, milyen intenzitással, valamint voltak-e (alapítói/vagyonkezelői) felügyeletük alá tartozó gazdasági társaságaik (*tényadatok*). Az állami egyetemek/főiskolák Intézményfejlesztési Terveiben pedig 24 'vállalkozó egyetemi' jellemző alapján vizsgáltam az intézmények jövőbeli elmozdulási szándékát, a 'vállalkozó egyetemi' működési módra való áttérés előjeleit (*tervadatok*).

T1: Az intézmények tényadatai és tervadatai egyaránt azt mutatják, hogy ha csökken az állami felsőoktatási intézmények bevételeiben az államtól érkező támogatás aránya, akkor nem leépítéssel, hanem az üzleti, illetve a vállalkozó tevékenységek bővítésével igyekeznek reagálni. Emiatt azonban a felsőoktatási piacon megnő az intézmények közötti verseny, amely már középtávon komolyan veszélyezteti az egyes intézmények létezését.

J. Röpke (1998) szerint a vállalkozó egyetemmé válás három egymást feltételező fázison keresztül valósul meg:

1. fázis: maga az egyetem mint *szervezet* lesz vállalkozóvá (stratégiai cél);
2. fázis: az *egyetem tagjai* (oktatók, kutatók, hallgatók, más alkalmazottak) formálják át magukat vállalkozóvá (vállalkozó készségek és kompetenciák fejlődése);
3. fázis: az egyetemnek a *környezetével való interakciója*, azaz az egyetem és a régió 'strukturális párosítása' mutat vállalkozói szabályszerűségeket/mintákat (vállalkozó egyetem).

Ennek alapján a 'vállalkozó egyetemi' koncepció lényege a megváltozott társadalmi-gazdasági feltételekhez alkalmazkodó egyetem egészében érvényesülő, gyökeresen új szemlélet- és működésmód, amelynek megvalósításában az intézmény valamennyi dolgozója egyéni érdekelttség alapján közreműködik.

Az egyetemek/főiskolák Intézményfejlesztési Terveinek elemzéséhez Clark 20 'vállalkozói egyetemi' tényezőjét használtam (Clark, 2004., valamint ECIU Leadership Programme 2004/2005.). Ezt a listát további négy olyan tényezővel (piacorientált akadémiai tevékenységek, teljesítmény-ösztönzés/szankcionálás, intézményi versenyképesség fejlesztése, szervezeti és egyéni tanulás) egészítettem ki, amelyek alapvetően az emberi erőforrás kapacitások optimális kihasználásához kapcsolhatók.

Az IFT-k elemzéséből azt szűrtem le, hogy az intézmények többségénél határozott szándék és elmozdulás látható az erőforrások és kapacitások átszervezése, valamint azoknak a vállalkozó jellegű tevékenységekhez történő bevonása irányába. Stratégiai tervükben jövőbeli célként többnyire a regionális tudásközpont, a kutató, a vállalkozó vagy a szolgáltató egyetemi profil kialakítása szerepel.

A 'vállalkozó egyetemmé' válás fentiekben bemutatott folyamatában az egyes fázisok kizárólag egymás után következhetnek. Ezért azt feltételeztem, hogy az egyetem vállalkozó képességének és készségeinek kifejlődésében és megerősödésében döntő szerepe van az intézmény emberi erőforrás kapacitásainak, azaz az emberi erőforrás kapacitások mennyiségi mutatószámai és az intézmény vállalkozó készségének intenzitása között összefüggés mutatható ki.

Az egyetemek/főiskolák 2006. évi gazdasági beszámolóinak elemzése alapján áttekintést nyertem az intézmények által végzett üzleti, illetve vállalkozási jellegű tevékenységek mértékéről. Felsőoktatás-statisztikákból kigyűjtött adatok alapján pedig meghatároztam azt az öt magyar állami felsőoktatási intézményt, amelyek számadatai alapján elmondható, hogy jelentős emberi erőforrás kapacitásokkal rendelkeznek, mivel egyidejűleg felelnek meg az alábbi kritériumoknak: oktatói létszám>1.200 fő; kutatói létszám>100 fő ; hallgatói létszám>20efő; PhD/DLA hallgatói létszám>500 fő; doktori iskoláinak száma>10 (2. sz. táblázat).

Az elemzés alapján arra a megállapításra jutottam, hogy az üzleti, illetve vállalkozási tevékenység általában még nem sorolható a magyar állami felsőoktatási intézmények alapvető bevételi forrásai közé.

2. sz. táblázat: Vállalkozó aktivitás vs. emberi erőforrás kapacitások

Öt (I., II., III., IV., V.) kiválasztott intézmény megjelenése az egyes vállalkozó aktivitást jelző kategóriákon belül				
A vizsgált két szempontra vonatkozó intézményi válaszok ↓	Vállalkozási tevékenységet folytatott-e 2006. évben		Vannak-e az intézmény alapítói/vagyonkezelői felügyelete alá tartozó gazdasági társaságok (Kft., Rt.)	
	Összes intézmény közül	Öt kiválasztott intézmény közül	Összes intézmény közül	Öt kiválasztott intézmény közül
<i>nemleges</i>	23	II., III., IV.	15	---
<i>kis mértékben jellemző</i>	5	I.	9 *	I., IV.
<i>határozottan jellemző</i>	1	V.	5 **	II., III., V.
<i>Intézmények összesen***</i>	29		29	

* (1-2 GAZDASÁGI TÁRSASÁG), ** (3 VAGY TÖBB GAZDASÁGI TÁRSASÁG)

*** Az elemzés idején (2006-2007) működő összesen 31 állami intézmény közül kettő esetében nincs adat.

Forrás: saját összeállítás, 2006. évi intézményi gazdasági beszámolók adatainak felhasználásával (a 3.2., valamint a 3.4. fejezetekben szereplő információk alapján).

Hazánkban az öt, emberi erőforrás kapacitások vonatkozásában legjelentősebbnek tekinthető intézmény közül kettő kis (I.), illetve jelentős (V.) mértékű vállalkozási tevékenységet folytatott 2006. évben. Három intézmény (II., III., IV.) nem mutatott aktivitást ezen a téren.

Ez azonban nem meglepő, ha figyelembe vesszük (amint az a 2.sz. táblázatból is látszik), hogy az összes magyar állami egyetem és főiskola mintegy 4/5-e (23 intézmény) 2006. évben egyáltalán nem végzett üzleti, illetve vállalkozó tevékenységet.

A gazdasági társaságok vonatkozásában ugyanakkor mind az öt vizsgált intézmény aktívnak bizonyult, három közülük (II., III., V.) jelentős mértékben (3 vagy annál több gazdasági társaságban való érintettség).

Az egyetem üzleti, illetve vállalkozó jellegű tevékenysége alapvetően az intézményben végzett kutatásokhoz és az azokból származó eredmények

transzferálásának képességéhez kapcsolódik, amelyben markáns szerepe van a kutatók és a doktorandusz hallgatók közreműködésének. Ennek alapján a jövő kutatóit képező doktori iskolák működtetése és az egyetem vállalkozó aktivitásának mértéke között kapcsolatot feltételeztem (3. sz. táblázat).

3. sz. táblázat: Vállalkozó aktivitás vs. doktori iskolák működése

Intézmények száma és azok aránya az egyes vállalkozó aktivitást jelző kategóriákon belül				
A vizsgált két szempontra vonatkozó intézményi válaszok ↓	Vállalkozási tevékenységet folytatott-e 2006. évben		Vannak-e az intézmény alapítói/vagyonkezelői felügyelete alá tartozó gazdasági társaságok (Kft., Rt.)	
	van doktori iskola	nincs doktori iskola	van doktori iskola	nincs doktori iskola
<i>nemleges</i>	12	11	6	9
<i>kis mértékben jellemző</i>	4	1	6*	3
<i>határozottan jellemző</i>	1	---	5**	---
<i>Intézmények összesen***</i>	17	12	17	12
	29		29	

* (1-2 GAZDASÁGI TÁRSASÁG), ** (3 VAGY TÖBB GAZDASÁGI TÁRSASÁG)

*** Az elemzés idején (2006-2007) működő összesen 31 állami intézmény közül kettő esetében nincs adat.

Forrás: saját összeállítás, 2006. évi intézményi gazdasági beszámolók adatai (a 3.2. és a 3.4. fejezetekben szereplő információk), valamint a Magyar Akkreditációs Bizottság doktori iskolákról készített kimutatása alapján.

A viszonylag kis populációra (29 intézmény) vonatkozó 3. sz. táblázatbeli arányszámok azt jelzik, hogy azok az intézmények, amelyekben akkreditált doktori iskola működik, nagyobb mértékű vállalkozó készséget tanúsítanak, mint a doktori iskolával nem rendelkező egyetemek és főiskolák.

A vállalkozó aktivitás, az emberi erőforrás kapacitások nagysága és a doktori iskolák működtetése között előzőekben bemutatott összefüggések alapján fogalmaztam meg a második tézisemet:

T2: Az állami egyetemek és főiskolák közül csak a hazai viszonylatban magas mennyiségi mutatószámokkal rendelkező intézmények mutatnak jelentősebb vállalkozói aktivitást. Ebből arra következtethetünk, hogy az intézményi méretek bizonyos komparatív előnyöket nyújtanak a vállalkozó készségek fejlesztéséhez, közvetve pedig a tartósan sikeres alkalmazkodáshoz.

Sajátos kivételt képeznek azok az intézmények, amelyek ugyan a 'küszöbérték' alatti mennyiségi mutatószámokkal rendelkeznek, de doktori iskolát működtetnek.

Az Intézményfejlesztési tervek 24 jellemző szerinti értékelése alapján azt vizsgáltam, hogy a magyar állami felsőoktatási intézmények jövőbeni (2007–2011) terveik alapján mutatnak-e valamilyen elmozdulást a 'vállalkozó' típusú intézményi működés irányába.

A 'vállalkozó egyetemi' jelleg mérésére, értékelésére, a szakirodalom alapján, egyelőre nincs egységesen elfogadott tényező-lista. A Clark-féle 20 és az általam hozzátett további négy jellemző használata csupán azt a célt szolgálta, hogy az egyetemek vállalkozó készségének minél több szempontú és reális vizsgálatát végezhessem el. Az operacionalizálás során ezért azokat a jellemzőket igyekeztem összegyűjteni, amelyek (a szakirodalom és saját meglátásom szerint is) a 'vállalkozó egyetemi' működés leginkább fontosnak tekinthető összetevői. Minden bizonnyal vitatható, hogy vajon tényleg minden lényeges tényező bekerült-e az itemcsoportba. Az viszont kétségtelen, hogy a felhasznált 24 jellemző valamilyen mértékben része a vállalkozó készségnek és viselkedésnek.

Azzal a feltételezéssel éltem, hogy megfelelő módszertani eljárással, az Intézményfejlesztési tervek elemzése alapján készített Vállalkozó jelleg értékelő mátrix adatainak felhasználásával, beazonosíthatóak a 'vállalkozó egyetemi' működés lényegét képező fő tényezők, amelyeket a magyar 'vállalkozó egyetemi' működés aggregált mutatóinak neveztem el.

A jellemzők számának csökkentéséhez a főkomponens-elemzés módszerét választottam. A rotált komponens-mátrixban három főkomponens különült el. Ennek alapján jutottam arra a következtetésre, hogy a 'vállalkozó egyetemi' működés lényege három dimenzióban ragadható meg.

T3: A magyar 'vállalkozó egyetemi' működés aggregált mutatói racionálisan három fő dimenzióba csoportosíthatók, nevezetesen:

- az egyetem külső-belső kapcsolati rendszerének kiépülését segítő tényezők: **HÁLÓZATÉPÍTŐK;**
- a szervezeti működést támogató folyamatok és tevékenységek: **KATALIZÁTOROK;**
- valamint az új típusú működés biztos hátterét megalapozó feltételek: **RÁSEGÍTŐK.**

A három-dimenziós leírás empirikus tesztelését a jövőben kívánom elvégezni.

A 'vállalkozó egyetemi' működés egyetemszerte érvényesülő vállalkozó szemléletet feltételez. Ennek kialakítása, a napi működésbe való beépítése, megőrzése és folyamatos megújítása csak részben intézményi vagy szervezeti egység szintű, de sokkal inkább személyi, és főként vezetői szintű feladatokhoz kapcsolódik. Az átállás egyrészt parametrikus (mennyiségi) intézkedéseket, nagyobb részt azonban **paradigmatikus (minőségi) reformot** jelent, melynek célja az intézmény működési mechanizmusának és az ott dolgozók magatartás-mintáinak megváltoztatása. Feltételezésem szerint a 'vállalkozó egyetemi' működés minimum-feltételeinek megteremtése elsődlegesen emberi erőforrás gazdálkodással összefüggő feladatokat jelent.

A költségvetési egyetemi működésről a 'vállalkozó' egyetemi működésre való áttérés úgy is értelmezhető, mint egy hagyományos közszolgáltató intézmény sajátos piaci szervezetté alakulása. Ennek alapján kutatásomban az egyetem emberi erőforrás gazdálkodásának területén felmerülő kérdések és megoldásra váró feladatok lényegét a közszféra emberi erőforrás gazdálkodásának átalakítását célzó reformok tükrében mutatom be. E reformok alapgondolata szerint a közszféra intézményei a globális próbatételnek és az abból fakadó kihívásoknak csak akkor tudnak megfelelni, ha olyan korszerű menedzsment-struktúrákat és –folyamatokat honosítanak meg az emberi erőforrás gazdálkodás területén, amelyeket a piaci szféra is eredményesen alkalmaz (Karoliny – Poór, 2007.).

A hazai állami egyetemek és főiskolák olyan tipikus költségvetési intézmények, amelyek akadémiai öngazgatás alatt működnek és döntően rutinszerű alaptevékenységük (oktatás-kutatás) alapvetően nem profitszerzésre irányul, előre rögzített kereslet mellett. Ez a sajátos működési keret egyfajta biztonságérzetet, kiszámíthatóságot teremt az intézmény és dolgozói (oktatók, kutatók, más alkalmazottak) számára. A

viszonylag stabil, jól tervezhető, könnyen áttekinthető szakmai és hivatali érvényesülési pálya nyújtotta előnyök mellett azonban a megváltozott társadalmi-gazdasági körülmények között jól láthatóak az árnyoldalak is. A költségvetési státuszból (és az ezzel összefüggő törvényi korlátokból) fakadóan az intézmény nem tud dolgozóinak versenyképes jövedelmet kínálni, másrészt a társadalom számára nyújtott szolgáltatásai egyre nyilvánvalóbban elmaradnak az elvárások mögött.

Ismeretes, hogy a modern társadalomtudományi felfogás szerint a társadalmi-gazdasági valóságot az emberi cselekvések hozzák létre. Az emberi cselekvések sajátos típusa a **gazdasági cselekvés**. A gazdasági cselekvés alanyai (aktorok) lehetnek személyek, csoportok és szervezetek, amelyek *tulajdonságai* (érdekek, preferenciák, mentalitás és viselkedés) meghatározzák a jövőre irányuló *várakozásaikat*, az ezek alapján születő *kalkulációikat* és az azokat megvalósító *tetteiket*. Mindezek a mindenkori *társadalmi-gazdasági környezet* (rutinok, normák, intézmények és kapcsolatok) *értéktételeinek* (hatásainak) vannak kitéve.

Adott társadalmi-gazdasági környezet rendszerint fokozatosan, de időnként radikálisan, közvetlenül szelektálja (megerősíti vagy gyengíti) az egyedek (személyek, csoportok és szervezetek) tetteit (azok eredményeit) és ezen keresztül befolyásolja várakozásaikat és gazdasági kalkulációikat. A szelekció és a visszacsatolás révén sokan eltűnnek a gazdasági színtérről és új egyének, csoportok illetve szervezetek jelennek meg új tulajdonságokkal (a megváltozott társadalmi-gazdasági környezetben).

Ebből következően a változó társadalmi-gazdasági környezetből folyamatosan érkező értéktételekre és új kihívásokra való válaszadás és **adaptív alkalmazkodás képességeit** (tulajdonságait) kell a szervezeteknek (és egyedeiknek) kifejleszteniük. A szervezet működésébe beépített közgazdasági automatizmusok, mechanizmusok közvetlenül éppen ezt az alkalmazkodást, közvetve pedig a társadalmi-gazdasági evolúciós folyamatot szolgálják.

Kísérletet tettem a 'vállalkozó egyetemi' működés modellezésére, melynek során a vállalkozó tevékenység viselkedés-alapú megközelítéséből indultam ki. A 'vállalkozó egyetemi' működés kulcsszereplőinek a cselekvési hajlandóságuktól függően közreműködő egyéneket (oktatók, kutatók és más dolgozók) tekintem. Az igazán döntő szerep ugyanakkor az egyének egy markáns csoportjára, nevezetesen a vezető pozíciót betöltő személyekre hárul.

Felfogásom szerint az ember **szemléletét**, eltekintve a genetikai adottságoktól, mindenekelőtt három tényező határozza meg:

(a) a családi indíttatás, az adott kultúra/értékek ('gyerekszoba');

(b) a szerzett kompetenciák, az egyén szuverén gondolkodása;

(c) valamint a munkahelyi-társadalmi környezet (kontextus).

Az egyetemnek mint munkahelynek **beavatkozási lehetősége** a funkcionális kompetenciák és a megfelelő munkahelyi környezet kialakítása és fejlesztése terén lehet.

A szervezeti működés külső tényezőinek lényeges változása (nemzetközi verseny megjelenése a hazai piacon, új kompetenciák és szolgáltatások iránti igények, új szakmai és minőségi követelmények, új társadalmi elvárások) szükségszerűen megköveteli az intézményi működés belső rendszerének átalakítását. Véleményem szerint az egyetem sikeres alkalmazkodásának és a 'vállalkozó szemlélet' intézményi szintű megjelenésének alapját egy **új szervezeti működési stratégia** jelenti, amelynek súlypontját az emberi erőforrás gazdálkodással összefüggő teendők képezik.

Az új szervezeti működési stratégia lényege a 'vállalkozó egyetemi' működés (azaz releváns piacon tartós versenyképesség, globális piacon nemzetközi versenyképesség elérése) alapvető feltételeinek való megfelelés.

Nevezetesen:

- az egyetemi szervezettől *független döntéshozók*, akik stratégiai döntéseikért (tulajdonlás, menedzsment megbízása, elfogadott szervezeti stratégia) anyagi, személyi és erkölcsi felelősséget vállalnak;
- *professzionális menedzsment* (rektor, főtitkár, dékánok);
- szituációs tényezőknek megfelelő humán menedzsment politikák (teljesítményértékelés, javadalmazás és HR-fejlesztés),
- piacképes outputtal összefüggő *teljesítményértékelésen alapuló foglalkoztatás* és javadalmazás;
- '*sztárok*/tatók/kutatók' foglalkoztatása, melynek elsődleges célja a szervezeti erőforrások kreatív/innovatív kombinációja és az intézmény hírnevének, vonzerejének növelése;
- *piacképes kibocsátás* (oktatás, kutatás, fejlesztés, üzleti szolgáltatás).

Hangsúlyozni szeretném, hogy a 'vállalkozó egyetem' nem elitegyetem, nem kutatóegyetem, bármit is értsünk ezek alatt, hanem olyan sajátos piaci szervezet, amely alaptevékenységeit (oktatás, kutatás és más szolgáltatások) döntő mértékben a szervezeti erőforrások kreatív/innovatív kombinációjára építi fel és ezért sikeresen és tartósan tud alkalmazkodni a változó társadalmi-gazdasági körülményekhez.

A 'vállalkozó egyetemi' működés alapvető feltételeinek és követelményeinek az egyetemi struktúra valamennyi szintjén történő érvényesüléséhez egy **új teljesítményértékelő és -ösztönző rendszer**

kialakítását látom szükségesnek. Ehhez mindenekelőtt azt kell meghatározni, hogy a mai (és időben változó) piacgazdasági körülmények között milyen értékesíthető és távlatos termékeket kíván létrehozni az egyetem, és ennek érdekében milyen akadémiai teljesítményeket vár el szervezeti egységeitől és összes polgárától. Véleményem szerint ezeket a teljesítménymutatókat olyan *egyedi intézkedések* és *tartósan ható mechanizmusok* révén lehet bevinni az intézménybe, az egyetem különböző szervezeti szintjeire, amelyek biztosítják a kellő ösztönzést és az indokolt szankcionálást.

Mindezek alapján az alábbiak szerint fogalmaztam meg negyedik tézisemet:

T4: Az új társadalmi-gazdasági feltételek között az elsődleges stratégiai feladatok középpontjában az egyetem akadémiai tevékenysége versenyképességének növelése áll. Ennek mindenekelőtt személyi feltételei vannak, úgymint független és felelős döntéshozók, professzionális menedzserek (rektor, dékánok), érték- és teljesítmény-orientált oktatók, dolgozók és hallgatók. Ehhez kapcsolódóan szükséges egy új foglalkoztatási és javadalmazási rend bevezetése.

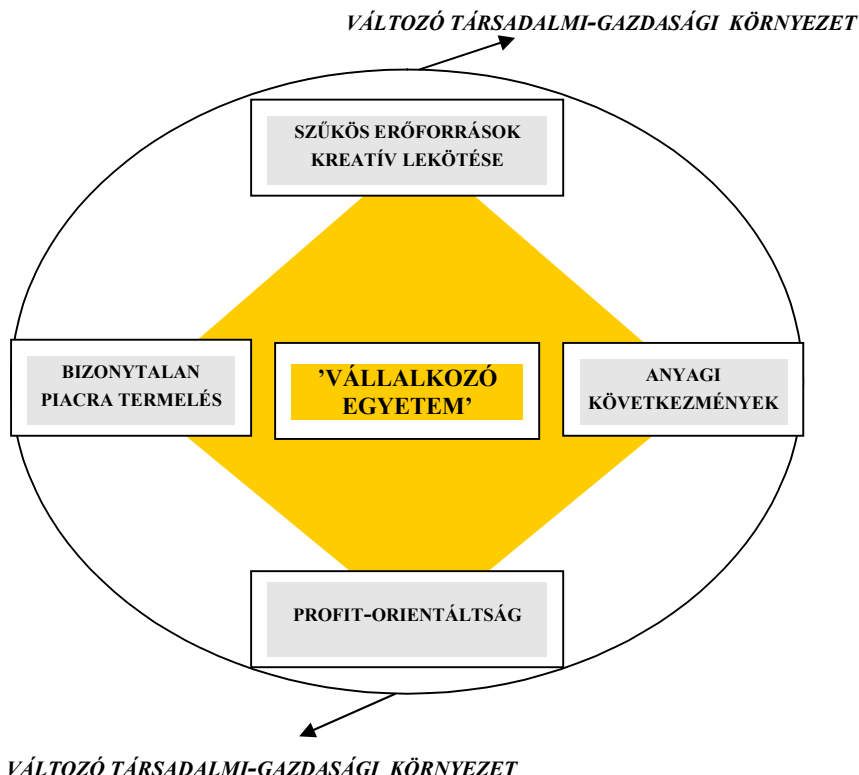
Mivel mindez markáns szemléletváltást kíván az intézményen belül, a szervezeti szintű alkalmazkodási tulajdonságok kifejlesztésének súlypontját az emberi erőforrás gazdálkodással összefüggő teendők (kompetencia-fejlesztés, teljesítmény-értékelés, ösztönzés és javadalmazás) képezik.

A 'vállalkozó egyetemi' működésre való áttérés egy új, üzleti jellegű stratégia kidolgozását jelenti, amelyben a fő érdekcsoportok igényeit az egyetem **sajátos (nem szokványos) piaci vállalkozásként** próbálja kielégíteni.

Feltételezésem szerint egy új intézményi stratégia kidolgozása a magyar állami egyetemek számára a jövőben egyre kevésbé jelent választható opciót, sokkal inkább elkerülhetetlen szükségszerűséget (létérdek).

Az egyetemi vállalkozás a **gazdasági kényszer sajátos megjelenése**: állandóan, de előre nem látható módon változó környezetben, a tartós fennmaradását szolgáló vezetői döntései alapján történik szűkös erőforrásainak kreatív lekötése (költség), melyek megtérülése bizonytalan és anyagi következményekkel jár együtt (1. sz. ábra).

1. sz. ábra: A 'vállalkozó egyetem' működés fogalmi modellje



Forrás: saját szerkesztés

Mi hozza létre ezt a gazdasági kényszert?

- A felsőoktatás közönséges **áruvá válása** (WTO): a szolgáltatást bárki kínálhatja → szabad belépés a piacra;
- Az egyetem által kínált termék értékét a felhasználók (vevők: hallgatók, munkaadók, megrendelők) **szubjektív hasznosságuk** alapján ítélik meg;
- A piacról való kilépés gazdasági kényszeren alapul (**intenzív piaci szelektálás** folyik, a gazdasági színtér szereplői folyamatosan változnak).

A Világkereskedelmi Szervezet (WTO) tagállamai 1995-ben írták alá a szolgáltatások kereskedelméről szóló GATS-egyezményt (General

Agreement on Trade in Services). Ez a megállapodás azt irányozza elő, hogy több más ágazat (közlekedési, kommunikációs és egészségügyi) mellett az oktatásügyet is magánkézbe kell adni. A felsőoktatási intézményeknek egymással versenyző szolgáltató vállalatokká kell válniuk, amelyek termékeiket, felhalmozott ismereteiket, kutatási és fejlesztési tevékenységüket a világpiacon árulják. A tervek szerint így az oktatási és képzési szolgáltatások területén globális piac jön létre.

A hallgatók a felsőoktatási intézmények által kínált szolgáltatások közül saját szubjektív megítélésük alapján választanak. Döntéseik háttérben gyakran nem gazdasági vagy minőségi szempontok állnak. Választásuk alapján ezért nehezen ítéltető meg egy egyetem valódi oktatási és kutatási teljesítménye. Az egyetemeknek tehát szembe kell nézniük azzal, hogy a potenciális 'vevők' kinyilvánított preferenciáit ténylegesen nem tudják befolyásolni.

A társadalmi-gazdasági környezeti változások hirtelen és radikálisan átértékelik az egyetemek mint szervezetek meglévő tulajdonságait. Ennek következtében széleskörű és intenzív szelektálás megy végbe a gazdaságban: a kevésbé piacképes intézmények eltűnnek a gazdasági színtérről és az időközben átalakult társadalmi-gazdasági környezetben új (felsőoktatási szolgáltatást kínáló) szervezetek jelennek meg, új tulajdonságokkal.

T5: A magyar felsőoktatási piac működési feltételeinek, valamint az intézmények társadalmi-gazdasági környezetének folyamatos, előre nem látható változásai ténylegesen olyan kényszerítő külső és belső körülményeket teremtettek, amelyek a stratégiaváltást az egyetem túlélésének és tartós fennmaradásának elodázhatatlan feltételévé teszik.

A 'vállalkozó egyetemi' működés kulcsmozzanatait az alábbiakban látom:

- az akadémiai **önérdek felismerése** és képviselése,
- a **piac** mint hajtóerő,
- új működési mód (alapvetően egy **új stratégia**).

Feltételezésem szerint a gazdasági körülmények kényszerítő hatására az egyetemi költségvetés domináns hányadát egyre inkább a piacról származó bevételek kell, hogy képezzék. Becsatornázásuk feltétele a piaci szereplőkhöz vezető (részben új) stratégiai útvonalak kiépítése.

A **piaci (üzleti és vállalkozói) bevételek** számos formában realizálhatók, úgymint:

- vállalati beruházások,
- szponzorált kutatási projektek,

- vállalati tanácsadás,
- vállalati kutatási megrendelések,
- technológia transzfer szolgáltatások,
- részvétel vegyes tulajdonú (egyetemi/magán) spin-off cégek indításában, felfuttatásában,
- egyetemi spin-off-ok eladásából származó bevétel,
- szellemi alkotások üzleti hasznosítását elősegítő konzorciumokban részvétel,
- vállalat által finanszírozott tanszék(ek),
- vállalati PhD-ösztöndíjak,
- vállalati akadémia működtetése.

Kulcskérdésnek tekintem tehát, hogyan épülhetnek ki a jelenleginél szorosabb és realizálható haszonnal együttjáró kapcsolatok az egyetem és a vállalati szféra (piac) között? Véleményem szerint az új intézményi stratégia által meghatározott új cselekvések révén, azaz egyrészt az egyetem szellemi termékeit hasznosító vállalkozások (spin-off), másrészt pedig a vállalkozó szférával való sokrétű, szerződéses megállapodások formájában.

A Felsőoktatásról szóló 2005. évi CXXXIX. törvény 2007. júniusi módosításában szerepel, hogy az egyetemek és főiskolák gazdasági társaságokat hozhatnak létre szellemi termékeik hasznosítására. Már a 2006-os felsőoktatási törvenymódosítás következtében is az egyetemek tulajdonába került a szellemi alkotások joga. A szabályozási környezet azonban nem tette lehetővé, hogy az intézmények hatékonyan és piaci viszonyok között tudják értékesíteni a tulajdonukba került termékeket.

Az említett 2007. évi módosítással sikerült elérni a felsőoktatási intézmények mint költségvetési szervek számára a vállalkozási szabadság kiteljesedését. A módosítás lényege, hogy a felsőoktatási intézmény saját vállalkozásokat hozhat létre (pl. Zrt., Kft.). Ezekbe a vállalkozásokba az intézmények szellemi termékein, pénzeszközein túl bevihetnek olyan tulajdont is, amelyet a saját gazdálkodási, vállalkozási tevékenységükből szereztek (pl. a felnőttoktatásból, vagy más képzésekből, illetve egyéb tevékenységekből).

Az egyetemek piacról származó bevételeinek növelésében véleményem szerint döntő jelentősége van annak, hogy az intézmény milyen gyorsan és sikeresen tud élni törvényadta lehetőségével, amely az egyetemi oktatók, kutatók és hallgatók által megszerzett tudás üzleti hasznosítására épülő **spin-off vállalkozások** életre hívását jelenti. Az egyetemi spin-off vállalkozások az egyetem munkatársai által létrehozott és az intézmény tulajdonában lévő szellemi tulajdon hasznosítására alapított önálló

vállalkozások, melyek alapítói nemcsak a kutatóhelyek alkalmazottai lehetnek, hanem maga az egyetem is.

Mi motiválja a közreműködőket? Egyéni szinten (kutatók, kisegítő személyzet, egyéni szolgáltatók) a személyes szakmai és anyagi elismerés. A szervezet (azaz az egyetem mint közfinanszírozású kutatóhely) szintjén pedig a realizálható tudományos és gazdasági eredmények (és jövedelmek).

A magyar állami felsőoktatási intézményekben, a korábbi törvényes lehetőség hiánya miatt, még nem alakulhattak ki a spin-off vállalkozások létesítésére és működtetésére vonatkozó (jó) gyakorlatok (best practices). Ezért nyugat-európai egyetemek tapasztalatai alapján foglaltam össze a spin-off vállalkozások néhány gyakorlati kérdését, valamint az azok alapításával és működtetésével összefüggő problémákat, buktatókat.

Meghatároztam azokat a szükségeszerű alapelveket, amelyek következetes betartásán keresztül elérhetővé válhatnak az új pénzügyi források, valamint azokat az egyetemi és szervezeti egység szintű feladatokat, amelyek a forrásszerző tevékenység végzésének feltételeit képezik.

T6: Az egyetem maga is egyre inkább tényleges piaci szereplő, amelynek piaci viszonyok és feltételek határozzák meg a működését. Ennek következtében bevételeinek domináns hányadát a piacról származó bevételek képezik. Ezek megszerzésének és új módon történő belső allokálásának feltétele az egyetem új típusú, vállalkozási készségének és képességeinek bizonyítása a vállalati szférával kialakított üzleti kapcsolatokban.

5. A KUTATÁS EREDMÉNYEINEK FELHASZNÁLÁSI TERÜLETEI

Meglátásom szerint kutatási eredményeim a gyakorlat számára három fő területen hasznosíthatók:

- a **törvényhozásban**;
- magában a **felsőoktatásban**;
- valamint az intézmények **külső kapcsolataiban**.

Intézményi működés jogi környezete (törvényhozás)

A felsőoktatás jogi szabályozása, a törvények, jogszabályok, rendeletek előkészítése és kidolgozása a mindenkor oktatási kormányzat, valamint a szakmai és tanácsadó testületek részvétele mellett a felsőoktatás fő érdekcsoportjainak bevonásával zajlik. Az egyetemek rugalmas és korszerű működési keretfeltételeinek kidolgozásához fontosnak tartom, hogy a jogi szabályozás előkészítő folyamataiban résztvevők (testületek, csoportok, személyek) minél több információhoz juthassanak a felsőoktatási szektort érintő kihívások és az elmozdulási lehetőségek, megoldást kínáló alternatívák vonatkozásában.

A kutatásom során feltárt összefüggéseket, a megfogalmazott következtetéseket és eredményeket a törvénykezést, jogszabályalkotást megelőző konzultációs fórumok háttér- és forrásanyagként látom hasznosíthatónak.

Felsőoktatási vezetők képzése és továbbképzése

A felsőoktatás által nyújtott szolgáltatások minősége kétségtelenül összefügg a menedzsment minőségével. A felsőoktatási vezetők tudásának, képességeinek és kompetenciáinak fejlesztése terén ezért szervezett, átgondolt, szisztematikus cselekvésekre van szükség. Kutatásomban hangsúlyozottan jelent meg a 'vállalkozó egyetem' egyik kulcsfolyamata, nevezetesen a felsőoktatás-menedzsment professzionalizálódása.

Magyarországon a felsőoktatási menedzsment mint önálló képzési és kutatási terület ma még igen csekély jelentőséggel bír. A felsőoktatási igazgatáshoz kapcsolódó kérdéskörök hazánkban egyelőre a szervezéstudomány, vezetéstudomány vagy a szervezeti viselkedés területein jelennek meg.

Nemzetközi tapasztalatok és bevált gyakorlatok (USA, Egyesült Királyság, Ausztrália) alapján a felsőoktatás vezetőinek képzése számos formában valósulhat meg, de alapvetően kétféle típusú képzés létezik:

- a) speciális célcsoportok megcélzó vagy speciális tartalmakat közvetítő rövidebb időtartamú kurzusok, szemináriumok (néhány napos, egy hetes), különböző szakmai szervezetek, ügynökségek szervezésében (melyeket az oktatási minisztérium hoz létre és működtet),
- b) egyetemek által szervezett, diplomához vezető (főleg posztgraduális, MA vagy Ph.D.-szintű) programok.

A 'vállalkozó egyetemi' működés fő jellemzőit vizsgáló kutatási részeredményeimet elsősorban a posztgraduális felsőoktatási vezetői képzési/továbbképzési programok tananyagának összeállításához látom felhasználhatónak.

Az intézmények külső (elsősorban vállalati) kapcsolatai

Kutatásom során vizsgáltam azokat az elmozdulási lehetőségeket is, amelyek révén új típusú stratégiai útvonalak építhetők ki az egyetem és az üzleti/piaci szféra között. A 'vállalkozó egyetemi' működés alapfeltétele a több lábon álló finanszírozás. Az egyetem bevételeinek döntő hányadát pedig egyre inkább a piacról származó bevételek fogják képezni.

Az egyetem és az üzleti szféra kölcsönös és sokoldalú együttműködési kapcsolatainak megteremtéséhez ezért szükséges, hogy az egyetem törekedjen a hagyományos együttműködési formákon (pl. vállalati szakdolgozati konzulens bevonása, vállalati gyakornoki programok, kutatási megbízások) túl új típusú kapcsolatok kialakítására. A törvényi keretek ma már lehetővé teszik az egyetemek számára, hogy reális lehetőségként foglalkozzanak például az egyetemi spin-off vállalkozások létesítésével.

Meglátásom szerint a vonatkozó kutatási eredményeim az egyetemek stratégiai döntéshozó testületei számára háttéranyagként hasznosíthatók.

HIVATKOZÁSOK

- [1] Clark, Burton R.: Creating Entrepreneurial Universities: Organisational Pathways of Transition. Pergamon Press, 1998.
- [2] Clark, Burton R.: Sustaining Change in Universities, Continuities in case studies and concepts, Open University Press, 2004.
- [3] ECIU Leadership programme 2004/2005: Entrepreneurial University – Myth or Reality?
<http://vbn.aau.dk/fbspretrieve/86749/Entrepreneurial+University+-+Myth+or+Reality.pdf>
- [4] Hrubos Ildikó (szerk.): A gazdálkodó egyetem. Felsőoktatási Kutatóintézet, Új Mandátum Könyvkiadó, 2004.
- [5] Karoliny Mártonné – Poór József: Korszerű emberi erőforrás-menedzsment a közsférában. Rendészeti Szemle, 2007/2., 3-24.o.
- [6] Magyar Akkreditációs Bizottság honlapja, <http://www.mab.hu>
- [7] Oktatási és Kulturális Minisztérium honlapja, <http://www.okm.gov.hu>
- [8] Röpke, Jochen: The Entrepreneurial University, Innovation, academic knowledge creation and regional development in a globalized economy. Working Paper. Department of Economics, Philipps-Universität Marburg, Germany, 1998.
<http://www.wiwi.uni-marburg.de/Lehrstuehle/VWL/Witheo3/documents/entreuni.pdf>
- [9] Winston, Gordon C.: Subsidies, Hierarchy and Peers: The Awkward Economics of Higher Education, Journal of Economic Perspectives, Volume 13, Number 1, Winter 1999, pp. 13-36.
- [10] World Trade Organisation honlapja, <http://www.wto.org>

A SZERZŐ DISSZERTÁCIÓHOZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓI

IDEGEN NYELVŰ PUBLIKÁCIÓK

New Challenges and Approaches to University Management in Europe and Hungary

University of Miskolc, Proceedings of MicroCAD 2005 International Scientific Conference, 10-11 March 2005, Section P: Economic Challenges, pp. 169-173.

Main Actors and Key Factors in European Higher Education Management

University of Miskolc, European Integration Studies, Vol.4. Nr.1. (2005), pp. 103-108.

The Importance of Placing More Emphasis on Developing The Hungarian Higher Education System

University of Miskolc, Proceedings of 5th International Conference of PhD Students, 14-20 August 2005, Economics II., pp. 137-143.

Zur monopolistischen Position im ungarischen Hochschulsektor

XVIII. Országos Tudományos Diákköri Konferencia, Doktorandusz Konferencia, Oktatás és egészségügy szekció, 2007. április 25-27., ISBN: 978-963-661-768-4, /CD-kiadvány/.

The Incontestable Market of Higher Education in Hungary

University of Miskolc, Proceedings of 6th International Conference of PhD Students, 12-18 August 2007, Economics I., pp. 239-245.

Personnel Management in an Entrepreneurial University

Proceedings of the International Workshop "Development of Human Resources in Science and Research" Technical University in Liberec, Faculty of Economy & Research Institute of Textile Machines Liberec, Ltd., Liberec, Czech Republic, 13-14 May, 2008., pp. 63-66.

A vállalkozó egyetemi működés sajátosságai

Miskolci Egyetem, Doktoranduszok Fóruma, a Gazdaságtudományi Kar szekciókiadványa, 2004.11.09., 115-118.o.

Innováció a felsőoktatásban

Miskolci Egyetem, Doktoranduszok Fóruma, a Gazdaságtudományi Kar szekciókiadványa, 2005.11.09., 101-107.o.

A magyarországi felsőoktatás-menedzsment jogi és szabályozási aspektusai (Legal and Regulatory Aspects of Higher Education Management in Hungary)

University of Miskolc, Proceedings of MicroCAD 2006 International Scientific Conference, 16-17 March 2006, Section Q: Company Competitiveness in the XXI Century, pp. 183-188.

'Vállalkozó' egyetem = Sokszemélyes vállalkozás

Tavaszi Szél Konferencia, Budapest, 2007. május 17-20., Társadalomtudomány konferencia-kiadvány, ISBN: 978-963-87569-0-9, 296-301.o.

Új kihívások a magyar felsőoktatásban: választás vagy kényszer?

Észak-Magyarországi Stratégiai Füzetek, Miskolc, 2008.

V. évfolyam, 1. szám, pp 13-26. /várható megjelenése: 2008. október/