

Felsőoktatási alapfogalmak

- Szabó Tibor tiborszabo@mvt.bme.hu, egyetemi adjunktus GTK
- BME telefonkönyv
 - Félállásban HSZI tanácsadó
- Összefoglaló a környezetről:
 - 2016-ban 29-22-14 az állami-egyházi-alapítványi intézmények aránya
 - 10 ezer fölötti hallgatólétszámú egyetem csak állami
 - Mo.-n kevesen végeznek mintatanterv szerint (48 %)
 - Svédország (48 %), Németo (54%)
 - Töröko. (88 %), Dánia (80%)
 - Felsőoktatási rangsorokban a régióban jól állunk
 - Lengyelekkel, csehekkal együtt
 - labancok elérhetetlen messzeségben

Alapfogalmak folytatás

- 2008-2017 között csökken a felsőoktatás súlya
 - Forráskivonás
 - Kormányzati direkt irányítás súlya nő
 - Államilag támogatott létszám az összes kevesebb, mint 10 % az egyházinál, és kevesebb, mint 1% az alapítványinál
 - Az egyházi fenntartású intézmények egy hallgatóra jutó állami támogatása nő, nagyobb, mint az államiaké
 - Miért?

Alapfogalmak folytatás

- Egyszerre integráció és dezintegráció
 - Ezek célja részben az intézményhálózat fenntartása, illetve a kiemelten fontosnak tartott intézmények (TE, NKE) felextrázása
- 2018-ra nagyjából 598 milliárd a teljes felsőoktatási költségvetés, a 2017-es támogatási összeg reálértékben a 2009-nek felel meg. A költségvetés főösszegéhez viszonyítva 2016-ra 3 % körül stabilizálódott, a korábbi 5 % körüli értékről.
- Rosszabb a helyzet, ha GDP arányosan számolunk (0.85 % → 0.56 % → 0.6 %)
 - Mi lehet ennek (a csökkenésnek) az oka?
- Államilag támogatott létszám 20 %-kal csökken
 - Népszerű szakok (gazdálkodási, jogi) gyakorlatilag önköltségessé válnak

Alapfogalmak folytatás

- MTMI szakok hallgatói aránya nő, illetve a Budapesten tanulóké (52 %), Debrecen kicsit nő, Szeged stagnál, többi vidéki képzőhely csökken
 - Mik lehetnek az okok?
- Hallgatói szerződés nem csökkentette a kivándorlási kedvet
 - 40 %-kal nőtt az 5 fő célországban tanulók (hallgatók) száma
 - Mi lehet az oka?
- A k+f intézményi ráfordítások aránya 22 %-ról (2006-2008) 12 %-ra csökken.(2017). Uniós arány 23-24 % körüli.
 - Mi lehet a csökkenés oka?
- Külföldi hallgatók létszáma dinamikusan nő
 - A növekedés legnagyobb forrása Stipendium Hungaricum
 - Ez jó?
 - 4-5 ezer hallgató kreditszerző, nem diplomaszerző

Alapfogalmak folytatás

- A felsőoktatásra 1985-1993 között az 1985. I. törvény az oktatásról, 1993-2005 között az 1993. évi LXXX. törvény a felsőoktatásról,
- 2005-2011 között a 2005. évi CXXXIX. törvény a felsőoktatásról
- a 2011. évi CCIV. törvény a nemzeti felsőoktatásról állapít meg szabályokat
 - Rengeteg ágazati szabály
 - Hatályos felsőoktatási törvény két év alatt kb. hússzor változott

Alapfogalmak folytatás

- Külső feltételrendszerét leginkább a hivatalszerű működés határozza meg,
 - a szektor legfőbb koordinációs mechanizmusa a bürokratikus koordináció
 - (szervezetten belül a technokratikus eszközök, azaz szabályzatok, utasítások, körlevelek)
 - Jelentős még a személyorientált (vezető-kiválasztás, szervezeti kultúra stb.) koordináció
- Foglalkoztatottai alapvetően homo oeconomicusok, a bürokratikus koordinációt önérdékkövetésük által meghatározott célokra igyekeznek felhasználni.
 - Ez mit jelent?

Intézmény	Piac	Állam	Civil szervezet
A cselekvés-koordináció elve	verseny	hierarchia	önkéntesség
A kínálati oldal aktorai	vállalkozások	államigazgatás	egyesületek
A keresleti oldal aktorai	fogyasztó, vásárló	állampolgár	egyesületek tagjai
Érintkezési szabály	fizetőképesség	legális polgári igényjog	rászorultság
Cseremédium	pénz	jog	argumentálás, kommunikáció
A fő vonatkoztatási érték	választási szabadság	egyenlőség	szolidaritás
Járulékos jószág kritérium	jólét	biztonság	társadalmi és politikai aktivitás
Az intézmények deficitje	- egyenlőtlenség - a nem monetarizálható következmények tagadása	- a kisebbségi szükségletek elhanyagolása - a rendelkezési szabadság korlátozottsága - az önsegítési motívumok elbátortalanítása	- egyenlőtlen részesedés a teljesítményekből és jószágokból - professzionizálódási deficit - a menedzsment és a szervezeti struktúra redukált hatékonysága

Clark trianguláris tipológiája

Szervezet típus neve	ÖNKORMÁNYZATI	HIVATALI	VÁLLALKOZÁS
Bekerülés módja	próba	jogosultság	tandíj
Hallgató státusza	tanítvány	ügyfél	fogyasztó
Oktató státusza	tudós	tanár	alkalmazott
Vezetés módja	választott	kinevezett	szerződött
Finanszírozás módja	vagyon	költségvetés	piac
Adminisztráció jellege	titkár (kancellár)	kvesztor (hivatalnok)	burzárus (menedzser)

Hallgató státusza

- A BME, mint a többi állami egyetem, az önkormányzatiból a hivataliba tartó formációnál tart. Ennek jellemzői:
 - a hallgatók többsége már nem tanítvány, hanem ügyfél, azaz nem az a legfontosabb jellemzője, hogy maga is tudós akar lenni, hanem, hogy különböző szabályok alapján jogai és kötelezettségei vannak.
 - Ha például fogyasztó lenne, akkor legfontosabb ismérve az lenne, hogy a pénzéért jól definiált szolgáltatáscsomagot kapjon. Ez nincs így (sőt, ritkán van így), a felsőoktatási szolgáltatásra jellemző a szerződéses kapcsolatok kudarca
 - A szerződéses kapcsolatok kudarca akkor áll elő, ha a hallgatók nem rendelkeznek teljes körű információkkal döntéseik meghozatalához. Ehhez a következő feltételeknek kell teljesülniük:

Hallgató státusza

- A hallgatóknak döntésük előtt legyen módjuk alaposan összehasonlítani a különböző intézmények termékeit és árait
- A hallgató és az egyetem-főiskola között világos megállapodás szülessen arról, hogy az egyetem-főiskola milyen árért milyen mennyiségű és milyen minőségű szolgáltatást köteles adni
- Vásárlást követően a hallgató ellenőrizhesse, hogy az egyetem betartja-e a szerződést és az abban vállalt kötelezettségeit, és ha nem, akkor legyen módja a szerződés felbontására.

Bekerülés módja

- A bekerülés alapvető módja a próba (felvételi), de sokkal kisebb súllyal esik már latba számos szakon, mint korábban
 - mesterszakokon már inkább a jogosultság a jellemző,
 - egyes szakirányú továbbképzési szakokon sok esetben a fizetőképeség.
 - A felsőoktatás egymásra épülő, felsőfokú végzettségi szintet biztosító képzési ciklusai:
 - alapképzés
 - mesterképzés,

Bekerülés módja

- doktori képzés. Az alap- és mesterképzést egymásra épülő ciklusokban, osztott képzésként, vagy osztatlan képzésként lehet megszervezni.
- Felsőfokú végzettségi szintet nem biztosító (de újabb végzettséget nyújtó) képzés
 - felsőoktatási szakképzés
 - szakirányú továbbképzés
- Hogyan magyaráznánk meg az egyes képzettségi szinteket, illetve, hogy kialakulásának mi az oka
 - Olcsóbb (drágább), vagy
 - Rugalmasabb (merevebb). Milyen indokkal melyik, mikor?

Oktató státusza

- az oktatók nagy része már inkább tanár, mint tudós (gyakorlatilag a professzori címmel rendelkezőket tartják tudósnak)
 - Fő munkája az oktatás, nem alapvetően kutat, és néha kutatásának eredményét megosztja a tanítványokkal.
 - az a törvényi szöveg, hogy *„továbbá a hallgatókkal való foglalkozással, tudományos kutatással le nem kötött munkaidőben - munkaköri feladatként - a munkáltató rendelkezései szerint ellátja mindazokat a feladatokat, amelyek összefüggnek a felsőoktatási intézmény működésével és igénylik az oktató szakértelmét.”* arra utal, hogy a tanári státus közelít az alkalmazottiéhoz.
 - Később foglalkozunk a foglalkoztatási jogviszonyokkal általában
 - Mit akart mondani (erről) Marx-Engels a Kommunista Kiáltványban?
 - *„A burzsoázia megfosztotta dicsfényüktől az összes eddig tisztelt és jámbor félelemmel szemlélt tevékenységeket. Fizetett bér munkásává változtatta az orvost, a jogászt, a papot, a költőt, a tudomány emberét.”*

Vezetés módja

- Választott vezető
 - Rektor, gyakorlatilag kiüresített jogkörökkel.
 - Erősíti a hivatali szervezeti tulajdonságokat,
 - csak a rektor választott, a dékánok, tanszékvezetők (ma már) kinevezettek.
 - Nem a bizalom (választott), hanem a lojalitás (kinevezett) a legfontosabb vezetői tulajdonság
 - A választott vezetéshez tartozó adminisztrátor a főtitkár
 - az állami intézményekben a kancellári rendszerrel megszűnt –az volt feladata, hogy az alapvetően testületi döntéshozatalt szervezze, és a végrehajtást segítse.

Vezetés módja

- Kinevezett vezető
 - Kancellár, feladata az utasítások végrehajtása
- Szerződött vezető
 - Nincs ilyen, a kultúrának megfelelően azokban a pozíciókban sem, ahol a piaci koordináció dominál
 - Pl.: Intézményi társaságok

- Finanszírozás egyértelműen a központi költségvetésből érkezik
 - (bár különböző bugyrokból)
 - Miért olyan sok a bugyor (EU, céltámogatás, állami alapok stb.)?
- Tandíjak szerepe vegyes, az elenyészőtől a meghatározóig terjed
 - A dominánsan tandíjas rendszer milyen szervezeti tulajdonságokra hat?
 - Egyedül a CEU gazdálkodik vagyontól és tandíjból
 - Nem állami szereplők közül az egyháziak és alapítványiak is elsősorban az államra támaszkodnak
 - A finanszírozás elvileg normatív
 - Rengeteg tárgyalásos elemmel
 - Ugyanilyen elvek alapján a hallgatói finanszírozási rendszer

Adminisztráció jellege

A kancellári rendszer bevezetésének okai:

- a (gazdálkodástudomány és jogtudomány területén) képzetlen, de más területeken elismert és ezért nehezen felelősségre vonható, egyetemi oktatókból lett vezetők amatőrizmusa helyett professzionálisabb vezetés
 - (ennek ellentmond, hogy a kancellártól sem követelt meg a szakirányú végzettség, és a sikeresség igazolása) – ugyanakkor érthető, hiszen a kiválasztás fő szempontja a fenntartóhoz való hűség, lojalitás,
- az alkalmazotti közösség bérjellegű juttatások maximalizálására való törekvés (költségvetési korlát puhítása) tompítása

Adminisztráció jellege

- a belső gazdálkodási folyamat ne az egyetemi disztributív elit (szénátus, egyetemi vezetők), hanem a fenntartó kontrollja alatt legyen.
- a bevezetést kezdeményező fenntartó azt feltételezi, hogy az „akadémiai vezető” (azaz oktatóból-kutatóból lett, és oda majd alkalmazottként visszatérő vezető) amatőr, képzetlen, továbbá (a képviselt érdekcsoportok) önérdékkövetésének rendeli alá a közjót, alapvetően a pénzeltérítésben érdekelt.
 - Ezért a lehető legnagyobb kontroll alatt kell tartani, hogy ezek a rossz tulajdonságai ne hassanak (erősen) az egyetem (főiskola) vezetésére.
- Nem bizonyított, hogy a kancellári rendszer hatékonyságot, vagy eredményességet növelő, hiszen az egyesületi jelleg amatőrizmusa, járadékvadászata, mint költségnövelő, eredményességcsökkentő tényező mellett a hivatali rendszer költséges minőségbiztosítási rendszere és kontrollálatlansága is lehet legalább olyan drága.

Rektor-kancellár hatásköri összehasonlítása

hatáskörök	rektor	kancellár
kötelezettségvállalás általában	kancellár által engedélyezett mértékben és módon	korlátlanul
kötelezettségvállalás ellenjegyzése	gazdasági vezető, aki a kancellár beosztottja	saját beosztottja
munkáltatói jog	oktatók-kutatók-tanárok felett, de a kancellár korlátozhatja a személyi juttatás mértékét	a nem oktató-kutató-tanárok körében korlátlan, a rektori hatáskörűeket korlátozhatja
menedzsment (tervezés, szervezés, irányítás, vezetés)	- jogosítványai vagy puhák (kapcsolatot tart, együttműködik, koordinál), vagy kancellári irányítású szakértőknek kiszolgáltatottak (jogsabályi, szabályzati megfeleléségi menedzsment) - nem foglalkoztathat szakértőt, csak a kancellár engedélyével	- jogosítványai lényegében minden menedzsment-funkciót lefednek, ideértve az államháztartási belső kontrollok rendszerét - bármilyen jellegű szakértelmet igénybe vehet, korlátozás és indoklás nélkül, - a menedzsmenthez szükséges összes erőforrás felett ő rendelkezik

Hatásköri összehasonlítás folytatása

felügyelet	• a fenntartónak, szenátusnak esetlegesen számol be, hibáinak munkajogi következményei lényegében nem lehetnek • teljesítményét ténylegesen nem mérik, illetve a választóknak tett szívességekben • vezetői rátermettségét elsősorban az általa befolyásolt intézményi munkavállalók és hallgatók ítélik meg • részt vesz a konzisztórium munkájában, de ahhoz korlátozottan, elsősorban ellenőrző és nem kreatív tudással járulhat hozzá, mert az előkészítést a kancellár által irányított szervezet készíti elő, a konzisztórium jogosítványai gyakorlásához olyan szakértelemre van szükség, amelyhez a kancellár által irányított szakértők kellenek	• a fenntartónak, részletesen beszámol, erre rendszeresített formanyomtatványon, hibáinak munkajogi következményei elsősorban akkor lehetnek, ha azok a fenntartó érdekeit sértik • az intézményen belüli szolgáltatásokkal összefüggő teljesítményét ténylegesen nem mérik, • vezetői rátermettségét elsősorban a fenntartó iránti lojalitáson keresztül mérik • részt vesz a konzisztórium munkájában, az általa irányított szakértők készítik elő a konzisztórium üléseit és a konzisztórium munkáját az ő hatáskörében lévő szakértelem és információ segítheti.
egymás s kontr ollja	• a kancellár a rektor minden döntését kontroll alatt tartja • a kancellár döntéseit a fenntartón és a szenátuson és a konzisztóriumon keresztül befolyásolhatja, a kancellár információs fölénye mellett	• a rektornak nem köteles megindokolni döntéseit, csak a fenntartónak • döntéseit a szenátus, valamint a konzisztórium és a fenntartó befolyásolhatja, a döntésekhez szükséges információ és szakértelem ugyanakkor nála van

Szervezeti kultúra összehasonlítás

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

Azonosulás a szervezettel

- A karokon mindkét érték megfigyelhető
 - a vezető megbízású, illetve a (magasabb rangú) oktatók-kutatók tekintetében kettős értékrend
 - saját magával azonosul
 - máshol jövedelemszerző tevékenység, a „donor” szervezettel a keletkezett bevételt nem (feltétlenül) osztják meg.
 - A nem oktatói-kutatói munkakörökben foglalkoztatottaknál egyértelműen a hivatással azonosulás
 - Az oktató-kutató nem az Egyetemmel azonosul (ha azonosul), mint inkább a foglalkoztatás közvetlen helyszínéül szolgáló tanszékkal, esetleg a karral.
 - az önigazgató szervezet önigazgató, jórészt független szervezetek (személyek) láncolata, így bármilyen viszonyrendszerben szerepe a kisközösségeknek, meghatározó személyeknek alárendelt
 - az „egyetem-állam” számukra nem átlátható, illetve valószínűtlen a csőd
 - a kancellári rendszer bevezetése is erősítette a kiszolgálók és a vonalbeli szervezetek közötti elidegenedést
 - a kancellária, a kancellár által munkáltatott alkalmazottak a vonalbeli szervezeteknek nem felelősek, így számukra a szabályos működés fontosabb, mint az eredményes, vagy hatékony

A vonalbeli és a kiszolgáló szervezetek azonosulása I.

Klasszikus költségvetési szervként működő felsőoktatási intézmény adminisztrátora	Modern felsőoktatási intézmény adminisztrátora
„Hatalomszakember”, fontos, hogy jó kapcsolatot építsen ki a hatáskörét, kinevezését, javadalmazását befolyásoló fenntartói és intézményi érdekcsoportokkal. Egyrészt megakadályozza a költségvetési korlát felpuhulását, másrészt az élén áll a felpuhítási kísérleteknek, ha azzal személyes hatalma, tekintélye nő. Ehhez a kötelezettségvállalásokkal szembeni ellenjegyzési jogosítványok, szenátusi szavazati jog, különböző szintű egyéb egyetértési jogok, az intézmény többi vezetőjétől elkülönített hatalmi erőter szükséges, és társul, közvetlen fenntartói munkáltatással.	Gazdálkodás- és szervezéstudományban jártas és egyetemvezetési szakember, fontos, hogy az általa vezetett szervezet jó színvonalon szolgálja ki az oktatási, kutatási, és más szervezeti egységeket. Az adott egyetem alaptevékenységeinek mély ismerője, belülről elismert szakember, aki – az egyetem más vezetőivel együtt – érdekelt a (belső és külső) költségvetési korlát keménységének megőrzésében. Fontos, hogy az intézmény más vezetőivel jó csapatot alkosson, együttműködjön, tanácsadóként minél intenzívebben részt vegyen az intézményi működés magyarázatában, a stratégiai tervezésben, az egész egyetemet átfogó projektek menedzselésében.

A vonalbeli és a kiszolgáló szervezetek azonosulása II.

A kiszolgáló szervezet érdekeinek prioritása:

- az adminisztráció a fenntartói és más ellenőrzéshez és az államszámviteli előírások alkalmazására alkalmas;
- a választott megoldások uniformizáltak, a különböző profilú szervezeti egységek sajátosságait nem veszi figyelembe;
- központosított döntések és ügyintézés, hogy az adminisztráció számára egyszerűbb legyen a munka.

A kiszolgált (alapvetően kari) szervezeti egységek érdeke az elsődleges:

- az adminisztráció a szervezeti egységek gazdálkodását segíti;
- a szoftverek, folyamatok tervezése a szervezeti egységek igényei szerinti;
- decentralizált döntések és ügyintézés, hogy a szervezeti egységek számára egyszerűbb legyen a munka.

A vonalbeli és a kiszolgáló szervezetek azonosulása II.

Az adminisztrátor hangsúlyozza a szakmai és a kiszolgáló feladatok elkülönítését:

- a szükséges információkat monopolizálhatja (állandó korrupcióveszély), ezzel hatalma, befolyása nőhet, szándékainak az intézmény más szándékait alárendelheti;
- számára kevésbé lényeges a kínált oktatási-kutatási szolgáltatások hatékonysága, eredményessége, fontosabb a jogszabályi megfelelési menedzsment, a fenntartó azon, és a hozzá való lojalitáson méri rátermettségét;
- azt feltételezi, hogy a többi szervezet és vezető csak a költségvetési korlát puhításában érdekelt, ezért minden gazdasági információ csak növeli a belső szervezeti egységek alkuképességét, tehát megosztani felesleges;
- esetleges eladósodás, pénzügyi kudarc esetén nem ő a felelős, hanem a szenátus, más egyetemi vezetők, az állami beavatkozások, amiért ő nem felelős.

Az adminisztrátor részt vesz a szakmai feladatok megoldásában:

- tanácsaival segítheti a stratégiai irányokat, a szerzett információkkal a kiszolgáló szervezetek alkalmazkodását;
- a kiszolgáló szervezetek, és az ő sikeressége is függ az oktatási-kutatási szolgáltatások hatékonyságától és eredményességétől, az ő, és az ott dolgozók jövedelme alapvetően ettől függ;
- az intézmény egészére, minden szervezeti egységére azonos, robosztus szabályok vonatkoznak, a környezet kiszámítható, a költségvetési korlát keménységének megőrzése evidens: egyik szervezeti egység sem akarja a saját pénzét másokra költeni, a fenntartó a költségvetési korlát felpuhulását bünteti, segélyekkel nem jutalmazza;
- a „szervezet beosztottjaként” célja, hogy az intézmény sikeres legyen, amit csak együttműködéssel, közös munkával képes elérni, hiszen újbóli kinevezése alapvetően ennek függvénye.

A tekintélyelven önérdékkövető (Tö) és az ideális akadémiai vezető összehasonlítása

	Tö akadémiai vezető	Ideális akadémiai vezető
végzettség	nincs formális, közgazdasági alapokon nyugvó képzettsége, hiányos társadalomtudományi ismeretek	magas szintű, önálló gondolatokra képes közgazdaságtudományi képzettség, társadalomtudományi alapokon
elkötelezettség	választói, támogatói érdekcsoportoknak, és saját magának, járadékvadászat támogatása, ha hatalmi pozíciójának kedvez	egyetemi közjónak, járadékvadászat üldözése minden körülmények között
döntéshozatal	tekintélyelvre épülő, annak van igaza, aki az oktatói ranglétrán magasabb helyen áll, kurta magyarázatok, hatalomszakemberi megközelítés, azt mérlegeli, hogy miből lesz személyes előnye	tényekre, adatokra épülő, mindig részletes és írásbeli magyarázattal, azt mérlegeli, hogy miből lesz a szervezetnek nagyobb haszna
vezetői gondolkodás	alsószintű, technikai szintű gondolkodás, népszerű, bulvárjellegű témákra koncentrálnak, cél a népszerűség és hatalmi helyzetének növelése	stratégiai szintű gondolkodás, tervezésre és fejlesztésre koncentrálnak

A Tő és az ideális akadémiai vezető összehasonlítása

munkamódszer, vezetők kiválasztása	sok hatalomszakember helyettes, hogy maradjon idő a szakmai karrier építésére és az élet élvezetére	tanácsadók, akik maguk területén kiválóak, elkötelezett, más feladatokat magától távol tartó magatartás
kommunikáció	szóbeli, telefonos, az ügyek mentén, azok szabályosságának megfejtésére törekedve	írásbeli, előzetes részletes tájékozódás, az adott terület minden részének alapos ismerete
az oktatás szerepe	kevésbé fontos, az egyéni karrierutat és egyetem helyét kutatási elismerése határozza meg	alapvető, az egyéni karrierút szerves része, az egyetem szervezeti teljesítményét elsőrendűen meghatározza
a szakmai és gazdálkodási kérdések	külön-külön értelmezhetők, a kognitív disszonanciát az oldja fel, hogy „kizárt dolog, mert nem értem”	együttesen értelmezhetők, és az egyetem menedzselésénél ezek egymásra hatnak

A Tő és az ideális akadémiai vezető összehasonlítása

testületi döntések szerepe a vezetői viselkedésben	ismerkedés az egyetem ügyeivel, a hozzá való hűség próbatétele	a különböző szakmai területek stratégiai terveinek kimunkálása, összehangolása, a végrehajtás felügyelete
minőségbiztosít ás	saját és a hozzá közelálló emberek életminőségének biztosítása	TQM alapú minőségmenedzsment, a vezetői szintek minőségbiztosításának ellenőrzése
vezetői magatartás	nagy hatalmi távolság, előjogok, nehéz elérhetőség, saját reprezentativitásának fontossága	kis hatalmi távolság, könnyű elérhetőség, nincsenek előjogai, környezetében az egyetemet reprezentálja
javadalmazás	több helyről, a vezetői állást jövedelemmaximalizálásnak tekintve, a vezetőkre nincs szabály, hogy ne akadályozza azt	egy helyről, szabályozottan, a vezetőkre külön szabályok a pénzeltérítés megakadályozására

Csoportorientáció

- A tanszékeken belül néha csoportorientáció, illetve egy-egy, pályázattal kikényszerített, különleges esetben
- Inkább a gépezet-fogaskerék modell dominál
 - Az egyetemi oktató és kutató sikerességének nem feltétlenül feltétele a szervezethez tartozás, mivel az anyagi előny szerzésének számtalan olyan, elfogadott változata van, amely nem a foglalkoztató egyetemen-főiskolán keresztül történik (akadémikusság, másik munkahely(ek), saját céges foglalkoztatás stb.)
 - A szervezettel azonosulás ezért csak abban az esetben jellemző, ha más módja a bevételszerzésnek kizárt, vagy költségesebb, mint a szervezeten keresztüli
 - Például drága műszert kell használni, illetve a partner (például állami pályázat) ragaszkodik az egyetemi szervezethez

Humánorientáció, függőség

- Az oktatási-kutatói feladat jellegéből fakadóan a szervezet erősen alapoz az emberi tényezőre
- Azokon a területeken és tevékenységfajtákban is megjelenik, ahol ez kevésbé indokolt (pl.: hallgatói adminisztrációban, kvantitatív módszerekkel, vagy jogszabály, szabályzat alapján meghozható döntéseknél)
 - Laza, kölcsönös függőséget jóval gyakoribbnak

Humánorientáció, függőség

- alapvetően kollegialitásra (etikai koordinációra) épülő egyesületi modell
- A különböző oktatói munkakörök kapcsolata hierarchikus és egyirányú: az egyetemi tanár munkáját a tanársegéd elvégezheti, fordítva ez nagyon ritka
- Az önigazgatás miatt a nyertes érdekcsoportok a hivatali szervezeti harcoknál megszokotthoz képest nagyobb előnyöket képesek kicsikarni
 - A szervezeten belüli leginkább kedvelt koordinációs típus a strukturális eszközök közül az ad hoc és állandó bizottságok működtetése – mindkettő klasszikus nonprofit (egyesületi) eszköz
 - mely néha erősebb, mint a szervezeti felépítésből következő „hivatszerű” koordináció.

Kontroll szerepe

- Céhes hagyományok miatt a szervezet kétarcú
 - A magasabb beosztású, idősebb munkavállalók feletti kontroll formális, míg a fiatalabbaknál érdemi.
 - Etikai koordinációs elemek (tudás alul van) miatt a karokon a kontroll szerepe kicsi
 - a munkavállalók és a szervezeti egységek számára a mozgástér nagy
- A monopol-oligopol jellegű helyzetek és az állami fenntartás miatt az egyetem többnyire képes monopolárakat kínálni

Kontroll szerepe

- Általában különösebb kontroll nélküli
 - A kényszerhelyettesítés(pl.: doktoranduszok alkalmazása egyetemi tanárok helyett),
 - Az outputok összetételének változtatása (pl.: a szakmai gyakorlat helyett bemutató jellegű videofilm),
 - A vállalkozási tevékenység (alaptevékenységként elismertetheti),
 - A költségvetés belső arányainak kialakítása

Kockázat orientáció

- A szervezet
 - a hivatali felépítéséből
 - az állami támogatás bizonytalanság-csökkentő hatásából
 - a sok bürokratikus koordinációs elemet tartalmazó szabályrendszeréből (jogszabályok és belső szabályozások) fakadóan kockázatkerülő.
- A különböző érdekcsoportok rendszeres – a források elosztása körüli – konfliktusa növeli a kockázatot, illetve az ezzel járó konfliktusokat
- Kockázatkerülő, mert a kockázat elkerüléséhez vannak rendszerei, nem a kockázat menedzseléséhez

Kockázat orientáció

- Kockázatnövelő tényező, hogy ha egy-egy érdekcsoport, illetve inkább személy túlságosan függetlenné, büntethetetlenné válik, akkor kockázatvállalási hajlandósága is megnő.
 - Például testületi döntéseknél, vagy nehezen leváltható vezetőknél
- A kancellári rendszer bevezetése is erősen hatott a kockázatvállalási hajlandóság csökkentésére, azzal, hogy a kockázatot okozó tevékenységekért (államháztartási belső kontrollokért) egyértelműen a kancellár a felelős.
- A közszféra önálló menedzsment-rendszere nagy hangsúlyt fektet a kockázatmenedzselésre, ami a gyakorlatban jórészt formális.
 - Formális, a közvetlen állami beavatkozások okozzák a legnagyobb kockázatot, illetve könnyen arra az állami aktorra hárítható,

Teljesítményorientáció

- El kell különíteni a szervezeti és egyéni teljesítményeket.
 - A szervezet tényleges tulajdonosi jogosítványait gyakorló fenntartó érdeke sokféle és több képviselőjén keresztül is gyakorolja (konzisztórium + kancellár),
 - Nincs szervezeti teljesítménymérés, érdemi felelősségi rendszer sem
 - IFT-hez, Kontrolling Jelentéshez, Költségvetési Beszámolóhoz sem
 - Mi lehet az oka?

Teljesítményorientáció

- Elkülöníthető az állami támogatások és a piaci bevételek teljesítményorientációja
 - Előbbinél a munkakör ellátása fontos, a nem állami megrendelő esetén a produktivitás, ezért az egyetem az ún. saját bevételek között preferálja az államtól származókat (gyakorlatilag az a döntő).
 - a megrendelő bőkezű és kevesebb követelményt támaszt a projektek eredményességével kapcsolatban.
 - szinte nincs példa, hogy az állami megrendelések teljesítésével szemben a megrendelő olyan szankciót alkalmazott, amely az érintett munkavállalóknak, menedzsereknek lényeges hátrányt okozott volna
- A támogató folyamatok által meghatározott munkakörben foglalkoztatottaknál a munkakör ellátása fontos, nem az eredményesség.

Konfliktusorientáció

- A konfliktusszintre hat
 - egyesületi (erkölcsi gátaakra alapozó) és vállalati (önérdekkövetésre építő) kultúra is
- Néhány, a konfliktusszinttel összefüggő jellemző viselkedési jegy:
 - a szervezetben az alapvető konfliktusok a források elosztásához kötődnek
 - egyébként alacsony szintűek, mert jellemzően nem a szolgáltatást igénybe vevő fizet
 - a viták néha szólnak a kínált szolgáltatás tartalmi részeiről (az adott munkavállaló-hallgató problémájának tartják, amit azok önérdekkövetése megold), inkább annak erőforrás-allokációs kérdéseiről
 - magas konfliktusszinttel rendelkező hely, ahol az oktatók (foglalkoztatottak) életkörülményeivel közvetlenül összefüggő szolgáltatásokat szervezik (munkaügy, üzemeltetés, parkolás, utaztatás, éttermek stb.), vagy anyagi, munkafeltételekre közvetlen hatásuk van (KTH).

Konfliktusorientáció

- Azoknál a szervezeteknél, amelyek az oktatást-kutatást közvetlenül támogatják (pl.: könyvtár) nyújtanak, a konfliktusszint természetesen alacsonyabb.
- A konfliktusszintet csökkenti:
 - tekintélyelv (bürokratikus koordináció)
 - az alkalmazott koordinációs mechanizmusok is
 - (pl.: a strukturális koordinációs eszközök közül a bizottságok és a személyorientált koordinációs eszközök mindegyike /konfliktusfeloldás, vezető-kiválasztás, szervezeti értékrend/).

Konfliktusorientáció

- A hivatali rend erősödésével a technokratikus eszközök jelentősége egyre nagyobb
- A szervezet tagjai általában nem törekednek a konfliktusok számának növelésére (destruktívnak tekintik, a hatalmon lévők számára fontos a status quo megőrzése)
- A konfliktusok feloldásában sokkal gyakoribb a pozicionális tárgyalás (alku) módszere, mint az érdekeken alapuló tárgyalás.
 - Ennek oka elsősorban a tekintélyelv és a szervezet politikai jellegének erős hatása, illetve, hogy
 - a feleknek olyan mértékű szakmai, vagy pénzügyi kudarccal soha nem kell számolniuk, ami pozíciójukat alapjaiban veszélyeztetné.

Tárgyalási módok

	Pozícionális tárgyalás (alku)	Érdeken alapuló tárgyalás
Alanya	Előre meghatározza, hogy mit akar elérni és meddig hajlandó elmenni	Nincsenek előre megszabott határok a résztvevőknél
Cél	Minél nagyobb győzelem, fölény elérése a másikkal szemben	A felek érdekeinek és szükségleteinek egyidejű kielégítése
Stratégia	A másik gyenge pontjainak kifürkészése, saját pozíció erősítése	Az együttműködés, a legjobb közös megoldás kidolgozása
Módszer	Információt nem ad ki, mert az a saját pozíciót gyengíti, másikat erősíti	Információcserén alapszik
Légkör	Bizalmatlan, taktikázó	Bizalmas
Időszükséglet	Kevés	Sok
Elosztandó javak, erőforrások	Az erőforrások végesek (vagy legalábbis a felek így érzik)	A források kiegészíthetők, bővíthetők
Eredmény, hatás	Elrontja a kapcsolatot, a vesztes frusztrált és idővel visszavág	Nagyobb megelégedettség, megőrzi a kapcsolatot a felek között

Cél-folyamat orientáció

- Az oktatás-kutatás tekintetében a munkavállalói és hallgatói érdekcsoportok elsősorban a folyamatot tekintik fontosnak, mert
 - A munkavállalók (oktatók) jövedelme általában nem függ a hallgatói elégedettségtől
 - kutatási tevékenységük eredményeit ritkán használja olyan személy, vagy szervezet, aki, vagy
 - amely nem a szféra része, vagy
 - megrendelői (pl.: hallgatók) pozícióját ne tompítaná állami támogatás

Cél-folyamat orientáció

- A hallgatók egy része főleg fiatalságának kellemes eltöltése céljából jelentkezik a felsőoktatásba, más részük
 - (1) lustaságból
 - (2) eltérő, megváltozott érdeklődési köréből
 - (3) a kínált szolgáltatás nem megfelelő minőségéből fakadóan célnak inkább a diploma megszerzését, mint az oktatási-kutatási folyamatban intenzív részvételét tekinti
 - Amennyire az oktatók gyengén érdekeltek a tudás eredményes átadásában (a célban), úgy a hallgatók számára sem feltétlenül cél a tudás megszerzése, inkább a folyamatban való elégséges mértékű (diplomát eredményező) részvétel,
- Azoknál az intézményen belüli folyamatoknál, ahol azok a munkavállalói és/vagy hallgatói életkörülmények javítására irányuló intézkedéseket (jóléti, szociális, közteher-elkerülő programok, stb) támogatnak, ott egyértelmű minden csoport célorientáltsága.

Nyílt-zárt orientáció, időtávorientáció

- Az egyetem zárt orientációjú. (befelé összpontosít)
 - Rugalmas (karok, támogató) és erősen kontrollált (nem karok, szabályorientált)
 - E hivatali tulajdonságát erősíti, hogy „civil” szervezetként is a zárt orientációra szavaz, (önmaga által meghatározott módon nyújt önmagának szolgáltatásokat)
 - a külső környezet mint adományozó fontos: a források elköltésének célja és a döntési mechanizmusok belül tisztázottak, külső szereplőket nem igényelnek
- Az időorientáció egyértelműen operatív:
- Az erőforrás-elosztó konfliktusok és a konfliktusok során puhuló költségvetési korlát a menedzsereket arra készíti, hogy rövid távú célokat valósítsanak meg a stratégiaiak helyett.
 - A kormányzati beavatkozás erős, a beruházások döntően alkuval nyerhetők el.
 - A folyton változó, szemetesláda-modell-szerű jogszabályi és belső környezet, a kormányzat és az egyetemi érdekcsoportok erős nyomásgyakorlása – előbbinél elsősorban a beruházások és a vagyongazdálkodás tekintetében – a menedzsereket arról győzi meg, hogy nem stratégiát
 - hanem a fenti (pillanatnyi) érdekeket kell követni,

Nyílt-zárt orientáció, időtávorientáció

- A tekintélyelvű, önigazgató közösség többnyire nem kifogásolja, ha a (választott) vezetők azzal foglalkoznak, ami kedvük szerinti (hiszen többnyire ők is azzal foglalkoznak, vagy foglalkoznának)
 - Ritka alkalom, hogy valamely vezető vállalja a stratégia-alkotás és -menedzselés konfliktusos, valamint szellemileg megterhelő, és a fentiek miatt jórészt eleve reménytelen folyamatát
 - nem, hogy semmi nem kényszeríti, hanem
 - ellenkezőjével jóval nagyobb anyagi- és erkölcsi tőkére tehet szert
- A menedzseri-tulajdonosi jogokat gyakorlók viszonylag rövid ideig vannak hatalmon, a foglalkoztatási jogviszony determinálta ideig élvezhetik a szervezet juttatásait
 - A szervezet ugyan rendkívül hosszú életű, de ritkán tervez és valósít meg stratégiai célokat: azok hasznát a ma hatalmon lévők ritkán látják

Az egyetem szervezetének és működésének alapjai I.

- Az egyetem (központi) költségvetési szerv
 - Alapítója az Országgyűlés
 - Alapító Okiratát (ez a költségvetési szerv alapidokumentuma) a fenntartó (ez a tulajdonos /nagyjából/ államháztartási neve) adja ki (EMMI).
 - Alaptevékenységet (ezt haszonszerzés nélkül, szakmai alapfeladatként, vagy azt segítően) és vállalkozási tevékenységet (államháztartáson kívüli forrásból, haszonszerzés reményében, nem lehet több, mint a kiadás 30%-a) végezhet
 - Praktikusan a BME nem végez vállalkozási tevékenységet, mert
 - Melós az adminisztrációja
 - Időnként kedvezőtlen kormányzati szándékok kapcsolódnak hozzá
 - Mert az alaptevékenység rovására megy (korábban pártolták, hogy tehermentesíti a költségvetést)
 - Az alapító okirat módosítására szokásosan a fenntartó kér javaslatot

Az egyetem szervezetének és működésének alapjai II.

- Fenntartó (állami egyetemnél) irányítói jogkörei
 - Átalakítás (Alapító Okirat módosításával)
 - Alapító okirat, Szervezeti és Működési Szabályzat kiadása
 - Egyetemnél jóváhagyás (de nem jogszabályi megfelelési, hanem tartalmi ellenőrzéssel)
 - Munkáltatói jogok gyakorlása az egyetem vezetője felett
 - Rektor felett nincs érdemi (viszont a rektor hatáskörei sem jelentősek)
 - Kancellár felett van (formálisan kinevező-felmentő a miniszterelnök)
 - Gazdasági vezető kinevezése
 - Hogy ne legyen túl bonyolult, a gazdasági vezetőt a kancellár nevezi ki (miért?)
 - Költségvetési szerv ellenőrzése
 - Bevételek-kiadások, törvényesség, nagyjából bármit
 - Hatékonyság és eredményesség mérése gyakorlatilag nincs
 - A költségek az erőforrásokon (nem a feladatokon) vannak

Az egyetem szervezetének és működésének alapjai III.

- Nem létező ágazati szakmai követelmények (IFT?) érvényesítése
 - Helyette leíró jellegű kancellári „beszámoló”, maradványtartási (vagy költési) kötelezettség, tervezési kötelezettség
 - Lényegében visszacsatolás nélkül
- Az egyetem beszámolóra kötelezése, döntéseinek utólagos, előzetes jóváhagyása, megsemmisítése, egyedi utasítás kiadása
 - Fenyegetés, hogy ne tegyen semmi „helytelent”
- Alapító okirat
 - Egyetem székhelyei, telephelyei

Az egyetem szervezetének és működésének alapjai III.

- Telephelyek nagy része EU-s támogatásokhoz szereztetik
- Államháztartási szakfeladatok, alaptevékenységek kormányzati funkciók
 - Megkülönböztetés a piaci szférától, illetve jogosultságok ellenőrzése
- Átfogó szervezeti egységek felsorolása
 - De feladataikat nem (így bármit is felsorolhat)

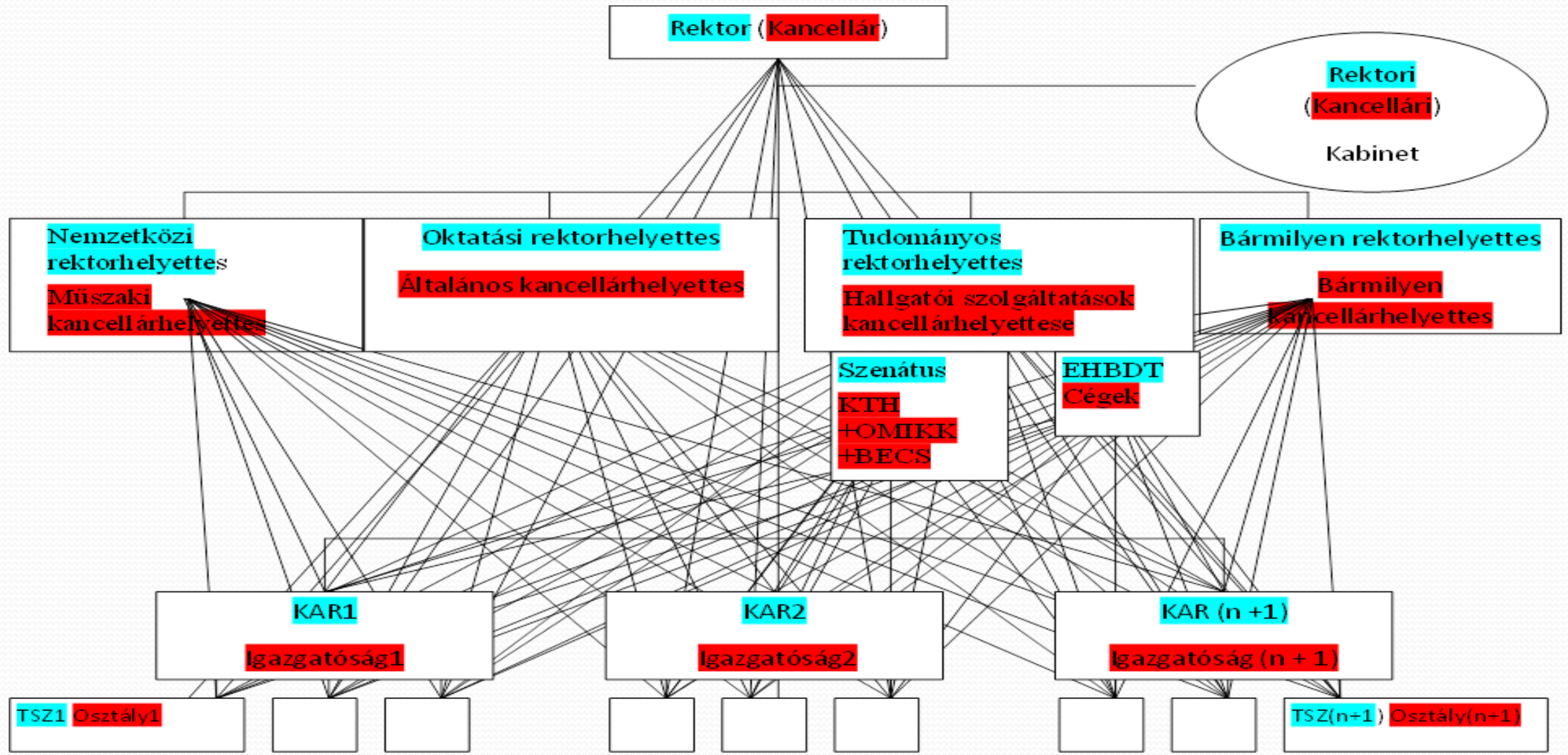
Az egyetem szervezetének és működésének alapjai IV.

- Képzési szintek, képzési területek, tudományterületek
 - Értelmes ez? (Az Oktatási Hivatal mindent engedélyez, felülvizsgál)
- Összes hallgató maximuma
 - Hasra ütéssel
- Organogram
 - Kivehetetlen felelősségi rendszerrel
- Szervezeti és Működési Szabályzat (SZMSZ) Alapító Okiratból
 - Nftv szerint

Az egyetem szervezetének és működésének alapjai IV.

- szervezeti és működési rend
- foglalkoztatási követelményrendszer
- hallgatói követelményrendszer
- Államháztartási jogszabály amit az SZMSZ-be sorol szabályozni
- Más jogszabály, amit az SZMSZ-be sorol
 - Ellentmondások, hol, milyen eszközben szabályozza az egyetem
 - Testületi versus vezetői döntések

Az egyetem szervezeti felépítése



Az egyetem szervezeti ábrája elemzése I.

- Két, egybetolt lineáris-funkcionális szervezet
 - Egymástól függetlenek
 - Érintkezési pontjuk
 - Szenátus (és szenátusi koordináció)
 - Konzisztórium
 - Fenntartó
- Az erőteljes funkcionális specializáció–a programok számának és fajtáinak nagy száma – miatt az anyagi és információs kapcsolatok nehezen áttekinthetők

Az egyetem szervezeti ábrája elemzése I.

- megemeli a koordinációs (anyagi és szellemi) ráfordításokat.
 - a szolgáltatási paletta diverzifikált
 - a szervezet minden szintjén egyszerre megjelenő operatív és stratégiai döntések hosszú utakat futnak be
 - és sokszor egymásnak ellentmondók
 - így rengeteg energiát vesz el a koordináció, a végrehajtás megszervezése.
 - feltűnően sok a vezető beosztású alkalmazott, az ezek munkáját összehangoló testület, a koordinációra fordított idő, a szabályozó dokumentum.
 - az új igényekre az Egyetem nehezen reagál, azon projektjei sikeresek, melyek (a „szolgálati utat” lerövidítik (kutatóközpontok, korábban az MBA képzés stb.) és kihasználják a redundancia miatti kapacitás-feleslegeket

Az egyetem szervezeti ábrája elemzése II.

- A funkcionális specializáció felesleges mennyiségi és minőségi tartalékokat, szervezeti redundanciát okoz
 - Például hallgatói közélet koordinálása karokon, HÖK-ben, HSZI-ben, néha a Rektori (Kancellári) Kabinetben – és még..
- A külső és belső kapcsolatok növekvő bonyolultsága miatt a döntési hatáskörök centralizáltsága egyre kevésbé képes valódi koordinációt biztosítani
 - Az alkalmazottak a vezetőknek elkötelezettek, nem az ügyeknek
 - Az oktatási-kutatói (hallgatói közösségi) ügyek alulról kezdeményezettek

Az egyetem szervezeti ábrája elemzése II.

- A centralizált hatáskörök és az erőteljes szabályozottság – ezek merevsége miatt – rontja a szervezet adaptációs képességét
 - Hosszú szolgálati utak, mindenhova beépített ellenőrzési pontok, a hatáskörök és eljárások tisztelete az eredményesség helyett
 - torzult és lassú információáramlás
 - sok, rossz, újragondolt döntés

A szervezeti struktúrából fakadó működési jellemzők

- Az egyes érdekcsoportok sok csatornán keresztül képesek a működés szabályait, feltételeit befolyásolni
 - A sokféle érdektől szétagolt szervezet közös érdekeket ritkán képes hatékonyan érvényesíteni
- Az érdekek sokfélesége, szétagoltsága miatt szinte senki sem képes hosszabb időre megragadni a hatalmat
 - más érdekcsoportokat a vezetésből kizárni, illetve totális ellenőrzést gyakorolni a szervezet minden szervezeti egysége, tevékenysége fölött

A szervezeti struktúrából fakadó működési jellemzők

- Túl nagy, összetett felelősség a vezetők és a testületek között
- A szövevényes szervezeti rendszert kiegészítő testületi döntések miatt a felelősségi viszonyok nehezen értelmezhetők.
 - a rektor, a kancellár és a helyettesek hatáskörei a szervezet minden szintjére kiterjednek
 - központi szolgáltató szervezetek hatáskörét is nehezen lehetne a karokétól, vagy a funkcionális irányítókétól megkülönböztetni.
 - mindennapos és szinte egyáltalán nem kifogásolt a szolgálati utak megkerülése, a párhuzamos ügyintézés, a szabályzatok, határidők be nem tartása stb.

A szervezeti formából fakadó működési jellemzők folytatás

- A karok elvileg funkciókra (oktatás és kutatás) épülnek fel
 - De például a karokon kívül is szerveznek kutatási (FIEK) tevékenységet
 - a karok (karokon belüli szervezetek is) szervezési, szolgáltatás-értékesítési, marketing stb. feladatokat is ellátnak.
 - funkcionális irányítással, vagy a központi szolgáltatással foglalkozó szervezeteknél sem ritka, hogy azonos funkciókra (könyvtár, tanulmányi adminisztráció, felnőttképzés stb.) szerveznek tevékenységeket
- Az egy-egy tevékenységre (funkcióra) létrehozott, egymástól elkülönült szervezetek között elhanyagolható (néha kifejezetten tiltott) a horizontális koordináció

A szervezeti formából fakadó működési jellemzők folytatás

- általában csak valamely külső erő hatására (pályázat, költségvetési korlát felkeményedése) hajlandóak egymással kooperálni
- A központ (rektor, kancellár) könnyen határozhat meg olyan feladatokat, amelyeket a „végeken” nem képesek megoldani
 - A szolgáltatásokat közvetlenül nyújtó szervezetek nem kapnak elég vezetési, informatikai, gazdálkodási, stb. támogatást
 - (hanem helyette hatóságosdit)

Korszerűbb (divízionális) modell lehetetlenségének okai

- Kísérlet 2008-2014 között (operatív és stratégiai működés szétválasztása)
 - Piacmodellező, keresletre, önállóságra és felelősségvállalásra építő
- A kancellári rendszer eszköze természeténél fogva a bürokratikus koordináció

Korszerűbb (divízionális) modell lehetetlenségének okai

- **Célja, hogy az egyesületi működés szétszórtságát, amatőrizmusát, fenntartóval szembeni fegyelmezetlenségét a hivatali ethosz váltsa fel**
 - a szabályosság, a fenntartónak való megfelelés mindennél előrébb való
 - a hivatali jellegű gondolkodás nem a felelősségvállalást és önállóságot tekinti hajtóerőnek, hanem a büntetéstől való félelmet, és az utasítások precíz végrehajtását
- Nincs kellő elkötelezettség és szakértelem a felsővezetőkben a stratégia megalkotására és végrehajtására
 - mert nem szükséges (a sikerességhez) a szervezettel azonosulni

Korszerűbb (divízionális) modell lehetetlenségének okai

- A menedzserek hatalmukat ritkán használják az oktatási-kutatási szolgáltatások minőségének javítására, sokkal inkább hatalmuk, elismertségük, tekintélyük, és ezen keresztül jólétük növelésére
 - a vezetők motivációja, érdekeltségi rendszere továbbra is tekintélyelven alapszik
 - **A (felső)vezetés az oktatói életpálya jól jövedelmező levezetése**
 - teljesítményszerződések nélkül továbbra is járható út a problémák elhárítása, a felelősség testületi döntésekkel történő megkerülése

Korszerűbb (divízionális) modell lehetetlenségének okai

- Túl erős az állami beavatkozás
 - **Menedzserek (joggal) az állammal fenntartott jó viszonyban, nem a stratégiai célkitűzésekben hisznek**
 - Az állami beavatkozás, szerepzavar (saját intézményeit, vagy a fogyasztókat helyezze előtérbe) nem csökken, folyamatosan nő
 - Vezetőket arra készíti, hogy utasításokat hajtsanak végre

A szemetesi láda döntéshozatali modell I.

- Egyetemek jellegzetes döntéshozatali modellje
- Jellemzői:
 - Preferenciák nem egyértelműek. Az egyetem pontatlanul definiált elképzelések szerint működik
 - Például nonprofit szervezetként profitorientált működést folytat, az állam hangsúlyozza az infrastruktúra megóvásának fontosságát, ugyanakkor a kutatási támogatásokból ilyesmire alig fordítható stb.

A szemetesi láda döntéshozatali modell I.

- Homályos a döntéshozatali technológia
 - Tagjai nem értik saját szervezetük működési mechanizmusát
 - Nincs vezetőképzés, a vezetői kiválasztáskor a korszerű módszerek ismeretlenek, sőt nem pártoltak
 - A vezetők megbízásakor nem követelmény a gazdálkodás- és szervezéstudomány, és/vagy a jogtudomány területén szerzett jártasság

A szemetesi láda döntéshozatali modell II.

- A szervezet a próbálkozások és tévedések elve alapján működik
 - legfeljebb a múltbeli kellemetlen helyzetekből tanul, de előre sohasem jelzi a lehetséges kimeneteket.
 - A szervezet tagjai nem tudják, hogy mit nem tudnak
 - A szereplők a múltbeli történések tanulságaként rendelkeznek némi tapasztalattal és sejtéssel arról, hogy mi is történhet intézményükben, de mindez esetleges

A szemetesi láda döntéshozatali modell II.

- Például nem ritka, hogy ugyanazon ügyben más a döntéshozatal technikája, bizottság megalakításáról szóban, nyíltan, egyenként vagy esetleg titkosan, listásan, vagy ettől eltérően szavazhatnak
- Elég, ha a különböző vezetők homályosan emlékeznek a korábban már megoldott ügyek körülményeire, a megoldás folyamatára
 - „A professzor elég, ha tudja, hol a tanársegéd”

A szemetesi láda döntéshozatali modell III.

- Cseppfolyós a részvétel.
 - A szereplők különböző idő- és erőfeszítés-mennyiséget szentelnek egy adott területnek
 - A szervezet határai bizonytalanok, az egyes döntésekben a részt vevők esetlegesen cserélődnek
 - Például a különböző testületi üléseken gyakori szituáció, hogy a helyettesek nem ismerik főnökük véleményét, vagy éppen nem azonosulnak vele, és másképpen szavaznak
 - A vezetőket általában nem zavarja, hogy előtte például napokat, vagy éppen heteket töltöttek külföldön, vagy saját bevallásuk szerint még el sem olvasták a tárgyalandó anyagokat

A szemetesláda modell leírása, okai és következményei

- Leírása
 - A szemetesládában választási lehetőségek és problémák keringenek, és ezek keresik egymást. A kaotikus keringés során véletlenszerűen összeakadnak, és a döntéshozó helyzetétől függően ráatalálnak valamilyen választásra. Ha a döntéshozó által kínált energia fölülmúlja a választáshoz kapcsolt probléma energiaigényét, akkor a döntés „horogra akad”, megszületik és a választás, valamint a probléma eltűnik (egyébként nem kerül ki) a szemetesládából
- Oka:
 - A szervezet sokféle cél szerint működik és megszüntethetetlen.

A szemetesi láda modell leírása, okai és következményei

- A vezetői felelősség etikai koordináción alapul (nincs), az állami támogatás biztos és bőséges.
 - A vezetői infantilizmus (felkészületlenség és felelőtlenység) kialakulásának akadályja nincs
- Következményei:
 - A döntéshozók folyamatosan megszegik a szabályokat, csoportérdekek küzdenek egymással, a kinyilvánított célokat szinte sosem valósítják meg

A szemetesláda modell leírása, okai és következményei

- Sok döntéshozó érzi úgy, hogy állandóan dolgozik, de semmilyen eredményt nem ér el
- Gyakori a figyelmetlenségből, vagy röptében hozott döntés, melyek így újra-és újra visszatérnek.
 - Jellegzetes jelei az elhúzódozó döntések, az e miatt vissza-visszatérő kérdések. A BME Központi Tanulmányi Hivatal kialakítása például mintegy öt évig tartott, négy egyetemi tanácsülés tárgyalta.

Szervezeti és Működési Rend (SZMR) I.

- Nftv. 2. sz. melléklete szerint itt kell meghatározni
 - szervezeti felépítését, tagolását, vezetési szerkezetét, a vezetői és magasabb vezetői választások eljárási rendjét
 - **Az egyetlen választott vezetői pozíció a rektor**
 - Az egyes szervezeti egységek feladatait, működését, az intézményen belüli kapcsolattartás
 - Mit kell a kapcsolattartás rendjén szabályozni?

Szervezeti és Működési Rend (SZMR) I.

- A hallgatói rendezvények és a hallgatók számára nyújtott szolgáltatások szervezésének rendjét.
 - *A felsőoktatási intézmény hivatalos nevének felhasználásával szervezett rendezvény a rendezvény programjainak tartalmáért felelős személy (szervező) kérelmére a szervezeti és működési rendben meghatározott engedéllyel tartható. A rendezvény részvételi felhívásának a szervező nevét tartalmaznia kell.*
 - Még utasításban is nehézkesen szabályozható
- A szervezeti és működési rend részét képezi a felsőoktatási intézmény minőségirányítási szabályozása.
 - Az Nftv.-ben természetesen nincs minőségirányításról egyebekben szó

SZMR II.

- A BME eredetileg átfogó szervezeti egységekre tagozódott
 - összegytemi feladatellátók, illetve önállóan gazdálkodtak a költségvetésben megállapított kereteikkel. A rendszert lazítja, hogy:
 - megjelenik egy kutatóintézet, olyan profillal, ami a karokon is van.
 - Karoktól elkülönült kutatóhelyekre korábban is volt példa, a legfőbb kritika velük szemben, hogy az elkülönítettséget
 - alacsonyabb rezsitérítésre használják fel
 - az általuk foglalkoztatott kari oktatók-kutatók jövedelmi, terhelési viszonyait átláthatatlanná teszi, általánosságban a kar(ok)tól erőforrásokat von ki.
- Az átfogó szervezeti egységek mellett megjelenik a HÖK, mint olyan valami, ami része az egyetemnek, de nem átfogó szervezeti egység
 - Oka a HÖK jogszabályban pontatlanul definiált volta

SZMR III.

- A Diákközpont (DIK) nevű, lényegében hallgatói „szoft ügyekkel” (tanácsadások, HÖK adminisztráció, hallgatói felmérések, kulturális ügyek stb.) foglalkozó, eredetileg átfogó szervezeti egység a Kancellária része lett
 - (többnyire) nem rendszerfenntartó és rendszerellátó szolgáltatásokat végez, hanem az oktatást közvetlenül támogató szakmai szolgáltatásokat
 - egyetempolitikai okokból, hogy annak vezetője a Kancellár beosztottja legyen
 - Azaz a HÖK feletti kontrollt erősítse
 - Azzal a feltételezéssel, hogy a **HÖK működése nem átlátható** és nem megfelelő
 - Ezzel a HÖK elveszti „kvázi kar” jellegét

SZMR IV.

- A kancellári rendszerben az egyetem igazgatását
 - a szót a gazdálkodás- és szervezéstudomány nem használja, helyette a tartalommal bíró menedzselést
- kancellár végzi
 - Hatalommegosztás a rektor és a kancellár felosztották egymás között az egyes (nem kari) átfogó szervezeti egységek irányítási jogát
 - Az erőviszonyoknak megfelelően a rektornál a Rektori Kabinet (RK) és a BME-OMIKK, valamint a KTH „szakmai irányítása” maradt
 - Két olyan szakmai szolgáltató (RK + OMIKK) átfogó szervezeti egység, mely **Hatalomszakemberi szempontból nem lényeges feladatú (OMIKK), vagy nem éri meg elfoglalni (Rektori Kabinet)**
 - Mert ott (a hatalom gyakorlása szempontjából) lényegtelen dolgokkal foglalkoznak

SZMR IV.

- A jellemzően oktatók által menedzselte számos oktatásszervezési ügy miatt a KTH is (formálisan) részben rektori hatáskörben maradt
- A kancellár bármikor beavatkozhat
 - az „igazgatás” (jogi szakértelem) a kancellár kezében,
 - a karokon kívül foglalkoztatottak munkáltatója a kancellár
 - **Nincs olyan, hogy szakmai irányítás (pénzügyek nélküli)**
 - Források kancellári kézben

SZMR V.

- Karok és a HÖK tartják meg a hajdani önkormányzati működés kellékét
 - Saját szmsz-üket (alapszabályukat) a szenátus fogadja el (a HÖK esetén csak jóváhagyja)
 - A kiszolgáló szervezetek szervezeti és működési szabályzata rektori, vagy kancellári, vagy vegyes utasítás.
 - Nem autonóm szervezetek, hanem olyan kiszolgálók, melyeket elsősorban a bürokratikus koordináció mozgat

SZMR V.

- Az egyetem költségvetésében is megjelenik
 - Főszabály, hogy a jelentősebb autonómiával bíró karok támogatást kapnak
 - A költési szabadság azzal is jár, hogy a támogatásnál nagyobb költséget saját bevételeikből teremtik elő
 - A kiszolgáló szervezetek költségvetése zárt, arra és úgy költhetik (a bármilyen) bevételeiket, ahogy megállapított „kisköltségvetés” kiadási oldala ezt engedi.

SZMR jellegzetességek I.

- A hajdani egyesületi működésnek megfelelően
 - A tanszékek korábban (50-200 éve) tudományos feladatra szerveződött kutatócsoportok
 - a tanszékek mérete, feladatainak komplexitása egyaránt nőtt.
 - Az (elképzelt) gazdaságos méretnagyság megteremtése érdekében az SZMR-ben a tanszékek legkisebb mérete definiált
 - (10-5-1 szabály)
 - Majd a korlátot a szabályozás lényegében rögtön fel is oldja.
 - Ez szokásos szabályalkotási metódus
 - A folyamat **voluntarista**: ilyen soxor a meghozott szabály, annak menedzselése, betartása, betarttatása, kivételkezelése

SZMR jellegzetességek II.

- A Rectori Kabinet foglalkozott korábban
 - a szabályozások részben felügyeletével, részben megalkotásával
 - a költségvetés tervezésével, szerkesztették
 - A Kontrolling Jelentést
 - Irányították a Költségvetési Beszámoló készítését
 - Jelenleg e feladatok a kancellárián
- **A szervezet elsőrendű feladata a rektor és helyettesei személye körüli teendők**
- Egyes nemzetközi hallgatói ügyek intézése. Ennek oka, hogy
 - Stratégiai menedzsmenthez nincs elég szellemi erő
 - A szervezet olyan dologgal foglalkozzon, mely tagjai érdeklődésébe tartozik (hagyományos megközelítés, a professzor azt kutat, ami érdekli)

SZMR jellegzetességek III.

- Belső Ellenőrzési Csoport olyan szervezeti egység, melyet jogszabály ír elő kötelezően létrehozni
 - Szokás függetlenként emlegetni, kancellár alá rendelt
- Fő feladata az (lenne), hogy az államháztartás szerveire kifejlesztett államháztartási belső kontrollok megvalósulását vizsgálja
 - A csoporttól elvártak szerint tevékenysége elsősorban a jogszabályi (szabályzati) megfelelés vizsgálatára korlátozódik
 - szabályzatokban ad tanácsot
 - a menedzsmentfunkciók eredményessége, hatékonysága nem érdekli
 - Tartalmi vizsgálat nélküli kockázatkezelés
 - Valójában csak a kockázatkezelés formai feltételeit ellenőrzi

SZMR jellegzetességek IV.

- Hallgatói és doktorandusz önkormányzat közös alapszabályt alkot
 - A doktorandusz önkormányzat lényegében formálisan létezik
 - Jogszabályban, a HÖK gyengítése érdekében hozták külön létre
 - **Ha nem lenne közös alapszabály, külön-külön kellene a forrásokról , hatáskörökről és a kollektív jogokról rendelkezni**
- A HÖK (és senki) számára jogszabály hallgatói kollektív jogot szűken mér, különösen nem feladatokat
 - Az SZMR rögzíti, hogy mely egyetemi feladatot végezhet a HÖK
 - Alapszabályában rögzít, ami erős felhatalmazás

SZMR jellegzetességek IV.

- A HÖK-nek minden hallgató tagja, vezetői közül tisztségviselőit nevezi meg jogszabály
 - **Tisztségviselőket jogszabály nem fejt ki, a HÖK Alapszabály tartalmazza**
- A HÖK tisztségviselőinek megbízási ideje korlátos
 - A jogalkotó néhány, nagyon sokáig pozícióban lévő HÖK elnök esetéből azt a következtetést vonta le, hogy korlátozni kell a megbízás idejét

SZMR jellegzetességek IV.

- Valódi oka a hallgatói érdektelenség
 - Általában a kollektív jogok visszaszorulása, szolgáltató jelleg előtérbe kerülése
 - Amire a HÖK alkalmatlan
 - Kényszeregyesület, hivatali környezetben

Folytatás

- HÖK alanyi jogú tagsága tulajdonképpen kényszeregyesület
- HÖK vezetőihez jogszabály nem kapcsol hatásköröket és felelősségi köröket
 - Olyasfajta vezetői jogosítványokat nem gyakorolhat, mint a közalkalmazotti alapjogviszonnyal rendelkező vezetők
 - A HÖK döntések tulajdonképpen javaslatok, melyeket leggyakrabban a HSZI vezetője hajt végre
 - A HÖK javaslata nem kötelezi semmire, megtagadhatja

Folytatás

- HÖK költségvetése elsősorban saját vezetőire (szervezetére) jelent kötelezettséget
 - Törvényi részlet, mely szerint *„A hallgatói önkormányzat működéséhez és a feladatai elvégzéséhez a felsőoktatási intézmény biztosítja a feltételeket, amelynek jogszerű felhasználását, a hallgatói önkormányzat törvényes működését ellenőrizni köteles.”*
 - lényegében azt jelenti, hogy a HÖK javaslataira született egyetemi vezetői döntés tölti be az ellenőrző szerepet (is)
 - *„A hallgatói önkormányzat feladatainak ellátásához térítésmentesen használhatja a felsőoktatási intézmény helyiségeit, berendezéseit, ha ezzel nem korlátozza a felsőoktatási intézmény működését.”*

Folytatás

- közgazdaságilag nehezen értelmezhető törvényi mondat
 - (mégis, ha éppen nincs senki a Díszteremben, vagy a tantermekben, akkor azt az összes berendezéssel együtt ingyenesen lehet használni?)
- A HÖK a Hallgatói Alrendszeren keresztül támogatást kap az egyetemtől, és az igénybe vett szolgáltatásért fizet, mint bármely más szervezeti egység

SZMR jellegzetességek III.

- A szenátus:
 - vagy olyan stratégiai kérdésekkel foglalkozik, amihez kancellári, konzisztóriummi egyetértés, vagy előterjesztés kell
 - vagy decentralizálja és technokratikus eszközbe viszi át a feladatot, nincs információja a döntéshez
 - Ez alól kivétel az egyetemi tanári pályázatok véleményezése
 - Mert hatalmi és nem szakmai kérdés

SZMR jellegzetességek III.

- az egyetemi tanári címmel a személyt és az alkalmazó szervezetet kiváltságok illetik meg, így azok számának szabályozásával a kari (és más kari) fejlődés erősen befolyásolható
- vagy lényegében az egyetemi polgárok egymás általi elismerésének színtere (kitüntetések és címadományozások)
- vagy különböző szakok indításának helye, hogy a karok egymástól ne vegyenek el piacot
 - legfeljebb szabályozottan ☺

Testületi kormányzás problémái

- **Időráfordítás és trivialitás**

- kis horderejű, hétköznapi, csip-csup feladatokkal telik el a munkavégzés
- nagy horderejű, komoly energiaráfordítást megkövetelő ügyek elsikkadnak. Oka:
 - a vezetők képzetlensége, felelőtlensége ,kiszolgáltatottsága.

- A testületi kormányzásban részt vevő vezetők többsége képzetlen a gazdálkodás- és szervezéstudományok területén

- nem technikai szintű, hanem stratégiai szintű vezetéssel kellene a testületnek foglalkoznia
- munkavállalók (hallgatók) és vezetők mindannyian „adhocraták ”
 - általuk még magyarázható, egyszerű, a mindennapok teendőivel kapcsolatos vezetői feladatokat tekintik vezetői feladatoknak

Testületi kormányzás problémái

- A stratégiai szintű vezetés időnként bonyolult apparátusokat és széleskörű, mély vezetői ismereteket igényel
 - Testületi tagok nem elég fölkészültek
 - Nagyobb horderejű döntések számos érdekcsoporthat érdekét sérthetik
 - Azok a jelentéktelen témák kedveltek, amelyek
 - Kevés konfliktussal járnak, egyszerűek és könnyen befogadhatók.
 - Testületi ülések legtöbb időt igénylő témája a különböző címek, kitüntetések adományozása
 - E témák elvonatkoztatást nem igényelnek
 - Testületi tagok elégedettek a sok kedvező döntéssel
 - Gyakran saját magukról, kollégáikról szavaznak

Testületi kormányzás problémái

- Hobbiszerűen végzett vezetési-testületi feladathoz hiányzik a megfelelő mennyiségű és pontos információ, mely szükséges ahhoz, hogy nagyobb lélegzetű, összetett ügyekkel is képes legyen a testület foglalkozni
- Nem professzionális vezetők szívesen testület elé viszik saját, vagy beosztottaik feladatait is, hogy mentesüljenek a felelősség és a menedzseri feladatok alól
- Alkalmak a vezetők affiliációs igényének kielégítésére
- Egyébként ritkán találkoznak

Testületi kormányzás problémái

- Személyi kérdések:
 - Vezetéshez lojális egyetemi polgárok (oktatók-kutatók) kiválasztása vezetői posztokra, bizottsági feladatokra
- Vezetők személyes érdeklődési köre, pl.:
 - Saját tudományterülete
 - Műegyetemi hősi halottak
 - Gyermek egyetemi tapasztalatai,
 - Valamit nem ért

Testületi kormányzás problémái

- Topmenedzserek vezetői feladatuknak tekintik
 - Kedvezményeket csikarjanak ki az általuk vezetett szervezeti egységeknek, érdekcsoportoknak
 - Néha saját maguknak
 - Felsőbb szervektől, mértékadó munkavállalóktól beérkező különböző kívánságok értékelése
 - Operatív jellegű feladatok
 - Szívességek
 - Népszerűségnövelő, populista intézkedések, amelyek bizonyítják a menedzsment rátermettségét és jó szándékát
 - új kitüntetések, elismerési formák alapítása,
 - új rendezvénysorozatok, ünnepségek, fogadások szervezése,
 - (professzori) emlékművek állítása

Testületi kormányzás problémái

- Ismerkedés az aktuális szenátusi, rektori tanácsi, egyéb értekezletek anyagaival
 - Az egyes előterjesztésekkel kapcsolatban a szervezet működési elveinek, szabályainak „lefejtése”, „szétszalazása”
 - Az érdekviszonyok, jogszabályok, intézkedések mögött álló motivációs kérdések, szabályosságok felismerésének kísérlete
- Résztevők többsége rangján alulinak és feleslegesen fárasztónak tartja, hogy menedzsment dokumentumokat, jogszabályokat, szabályzatokat, előkészítő anyagokat tanulmányozzon
 - Testületi összejöveteleken keresztül ismeri meg az egyetem egyes területeinek működését, a komplex és bonyolult rendszer kölcsönhatásait és szabályait
 - Vezetők körében nem rutinfeladat az értekezletekre fölkészülés

Testületi kormányzás problémái

- **Rövid-távú szemlélet, oka**
- Állami egyetem tulajdonosai (dolgozói) nem szívesen fektetnek be olyan dolgokba, melynek hasznát esetleg nem élvezhetik
 - Nem érdekük lemondani rövid távú előnyökről hosszú távúakért
- Állami egyetemnél kisebb a menedzser-munkavállaló szervezeti kötődése, mint más szervezeteknél, mert
 - Egyetem majdnem biztosan sohasem mehet tönkre
 - Munkavállalók többsége képes nem csak a szervezeten keresztül bevételre szert tenni
 - Építmények központi menedzselése miatt az erre szánt összeg elsüllyedt költség
 - Általuk fontosnak tartott céloktól (jövedelemmaximalizálás) von el forrásokat

Testületi kormányzás problémái

- **Reaktív cselekvés**

- Alkalmazottak kezdeményezéseire reagálnak ahelyett, hogy proaktívan működnének

- Választott testületi tagok, vezetők rengeteg kérdéssel szembesülnek amelyek az alkalmazottak valamilyen kívánságához, elvárásához kapcsolódnak

- Fenntartói „megrendelés” (pl.: elvonások, vagy éppen új beruházások) is megjelenik

- Profeszionalitás és elkötelezettség hiányára vezethető vissza

- Népszerű „érdekképviselési” feladatok vállalása

- A kezdeményező (proaktív) vezetéshez egyrészt nem elég fölkészültek

- Nem motiváltak, ha kívül esik személyes érdeklődési körükön

Testületi kormányzás problémái

- **Ellenőrzés, felülvizsgálat, helyrehozás**
 - A testületek idejük jó részét azzal töltik, hogy ellenőrzik, és ha szükséges, rendbe hozzák alkalmazottaik munkáját
 - Az állandó ellenőrző, felülvizsgáló és helyrehozó tevékenység nem igényel vezetői rátermettséget
 - Hol egyik, hol másik érdekcsoport „győz”, ezért az állandó felülvizsgálat
 - Gyenge ügynök-megbízó kapcsolat miatt (a „közösség” ügyeiben gyengén motivált vezetők) a testület vezetői szerepeket vesz át
 - A testületi döntés leveszi a vezető válláról a terhet
 - A testületi tagoknak is jó érzés, hogy a vezetők korporálnak velük

Testületi kormányzás problémái

- **Képlékeny beszámolási kötelezettség**
 - Magasabb vezetők, valamint a támogató testületek, szervezetek beszámoltatási hierarchiában elfoglalt helye nem egyértelmű
 - Igyekeznek a testületi kontroll alól szabadulni:
 - Az információk eltitkolása gyengíti a választók, beosztott menedzserekkel, alkalmazottakkal szembeni kiszolgáltatottságát
 - Érdekcsoport és saját jólét növelése
- Testületi kontrolltól szabadulás erkölcsi dilemmáját oldja:
 - Testületi tagok gyakori képzetlensége, ostoba, naiv, a belső érdekviszonyokat (sem) ismerő álláspontja
 - vezetők alacsony színvonalú, nagytömegű vezetési rutinfeladatra kényszerülnek

Testületi kormányzás problémái

- Testületi tagok sokszor nem burkolt önzése
 - A meghatározó érdekcsoportok inkább alkut kötnek, mint sem, hogy vezetőiken keresztül nyílt konfliktusokba bonyolódjanak .
- Viszonosság elve: „ha én nem számolok be neked, akkor neked sem kell nekem”
 - gyakori a személyes, baráti viszony a tagok-menedzserek között, „elmosódnak” a számonkérések
 - Vezetők egymással változatos keresztkapcsolatban állnak

Testületi kormányzás problémái

- A puha költségvetési korlát miatt a kapcsolatorientált vezetői magatartás célravezetőbb,
- A szervezet vezetői és tagjai közötti függelmi viszonyok megfordulhatnak
 - az idősebb, a testületekbe jellemzően bekerülő munkavállalók közötti kapcsolatok jellemzően egyvonalasak, és évtizedesek.
- Választott (kvázi-választott) vezető ritkán keresi a konfliktust
 - a vezetők nem kérnek számon és nem is adnak számot.

Testületi kormányzás problémái

- **Kusza hatalmi struktúra, átfedések**
 - Ritkák a tisztán körülhatárolt felelősségi körök, és ahhoz egyértelműen hozzárendelt kompetenciák a testületek és a végrehajtó hatalom képviselői között
 - Növeli a bizonytalanság érzetét
 - Állandó a hatalmi harc, hogy melyik érdekcsoport törekvései jelenítenek meg „össz-szervezeti érdekeket”
 - Megoldás nem piacos és/vagy nem megmért környezetben a tekintélyelv, vagy politikai döntés
 - Az éppen győztesek általában szabályokba öntéssel hozzájuk lojális vezetők kinevezésével és megerősítésével akarják helyzetüket megszilárdítani

Testületi kormányzás problémái

- Testülettől hatásköröket delegálnak a kiválasztott egyetemi vezetőhöz
 - Ha fordul a kocka, akkor ellenkező folyamat indul be
 - Nehéz eldönteni, mely ügy éppen kihez-mihez tartozik
 - Sok oda nem való kérdéssel keresik a legfőbb döntéshozó szervet (nem kell keresgélgni az éppen illetékes vezetőt)
 - Közvetlen konfliktusokat kikerülhetik

SZMR jellegzetességek V.

- A konzisztórium
 - valamiféle felügyeleti szerv akar lenni
 - korábban többféle formában is létezett (pl.: Gazdasági Tanács)
 - munkájának mérhető értékelésére nem került sor, csupán létrehozására és megszüntetésére
 - Feladatköre néhány szenátusi stratégiai döntés szembeni egyetértés

SZMR jellegzetességek V.

- Tevékenységére vonatkozóan nincs előírás
 - milyen szempontok szerint hozza meg döntéseit
 - nem köteles azokat érdemben indokolni
 - nem tudni, hogy a konzisztóriumban milyen olyan érdek jelenik meg, mely egyébként nem jelenne meg, de figyelembe vétele szükséges
 - **Valójában politikai bizottság , formálisan a fenntartói feladatok átvállalására**

SZMR jellegzetességek VI.

- Szenátus
- EHBDT
- ETDT
- Vezetői értekezlet
- Kari tanácsok
- Rektori tanács, valamint a többi testület az egyesületi működés hagyományai
 - ügynevezett strukturális koordinációs eszközök
 - A lehető legtöbb érdekcsoport (tudományterület) érdeke megjelenjen
 - Leküzdve a funkcionális akadályokat és a profitsemlegesség motivációs hiányát

SZMR jellegzetességek VI.

- A hivatali megközelítések legfőbb eszközei a technokratikus eszközök, például
 - A szabályozások
 - A költségvetés és az
 - Intézményfejlesztési terv

SZMR jellegzetességek VI.

- Az egyesületi hagyományokhoz tartoznak a személyorientált koordinációs eszközök
 - Vezető kiválasztás (különösen a magasabb vezetők esetén), kikezdhetetlen szakmai-erkölcsi integritású professzor személyén keresztül a konfliktusok elsimíthatók
 - (az ő véleményét, mindenki elfogadja, szerepe, mint a bölcs rabbié.. ☺)
 - Gyenge eszköz, etikai koordináción alapul

Foglalkoztatási követelményrendszer

A foglalkoztatási követelményrendszerben kell meghatározni különösen:

- *a) az egyes munkakörök betöltésével kapcsolatos követelményeket, a nyilvános pályázatok elbírálásának rendjét, az intézményi oktatói, kutatói ösztöndíjak és más juttatások feltételeit, az ezzel összefüggő pályázatok rendjét - kormányrendeletben meghatározott keretek között - a habilitációs eljárás követelményeit, rendjét*
 - Nincsenek ösztöndíjak, mert
 - Nem közteher mentesek
 - A fenntartó azokat közvetlenül adja
 - A habilitáció más szabályzatban, mert
 - Valójában címadományozás, nincs köze közvetlenül a foglalkoztatáshoz

Foglalkoztatási követelményrendszer

- b) *a felsőoktatási intézmény által adományozható munkaköri és egyéb címek feltételeit,*
- c) *az oktatók, tudományos kutatók és más alkalmazottak foglalkoztatására és teljesítményére vonatkozó követelményrendszer, a minőség és teljesítmény alapján differenciáló jövedelemelosztás elveit, a követelmények teljesítésének értékelését és annak nyilvánosságát, a követelményrendszerben foglaltak nem teljesítésének következményeit,*
 - Szabályzatban nehéz egységes teljesítménymutatókat meghatározni, ezért nincs ilyen benne
 - A tekintélyelvnek megfelelően rabszolgahatás, ezért a követelményrendszer nem teljesítése legfeljebb az alacsonyabb státuszú oktatókra értelmezhető

Foglalkoztatási követelményrendszer

- Követelményrendszer jogszabályi, ritkán hoznak belsőket
- d) *az oktatók és kutatók részére kiírt kutatási pályázatok elbírálásának rendjét,*
 - Nincs ilyen a fenntartó közvetlenül menedzseli
- e) *az oktatók részvételét a felsőoktatási intézmény döntéshozatali eljárásában, az oktatók, kutatók és más alkalmazottak intézményi döntések ellen benyújtható jogorvoslati kérelmek elbírálásának rendjét*
 - Marginális kérdés, az etikai koordináció és a tekintélyelv miatt ritka

Humánpolitikai Szabályzat (HSZ)

- Kapcsolódás az egyetem minőségügyi rendszeréhez
 - Ötévente elégedettségmérés a polgárok körében
 - Humán kontrolling kötelező (lenne) az átfogó szervezeti egységek szintjén (is)
 - Legalább háromévente vizsgálni kellene az esélyegyenlőségi helyzetet is

HSZ

- Alapvető szabályok
 - Alapfeladatra (oktatás-kutatás) oktatói és kutatói munkakörök létesíthetők
 - Ezen kívül oktatói feladat kizárólag megbízási szerződéssel teljesíthető
 - Az oktató nagyjából ideje felét kutatásra kell(ene) fordítsa, a kutató mintegy húsz százalékát oktatásra
 - Nem ellenőrzik, egyéni karrierük vannak (nem szervezeti azonosulás), nehezen mérhető
 - Oktatói munkakör karokon létesíthető

HSZ

- A céhes logika szerinti minőségügyi eszköz
- Kollégiumi nevelőtanári munkakört az egyetem nem hoz létre
- Helyette a Juttér Szabályzatban mentoroknak nevezi őket és önkéntesként alkalmazza
 - Olcsóbb
 - Tapasztalatai alapján nem hisz abban, hogy az alkalmazott nevelőtanárok érdemben hatással lennének a hallgatókra

HSZ

- Munkakört és vezetői, magasabb vezetői megbízást pályázattal és határozatlan időre kell betölteni
 - Kivétel a rugalmas foglalkoztatás érdekében
 - Az érintett milyen jogviszonyban és milyen munkakörben van, sokkal inkább az határozza meg, hogy például
 - Szakindításhoz, doktori iskola indításhoz jogszabály, a Magyar Akkreditációs Bizottság rendelkezése szerint milyen foglalkoztatási jogviszony kell tartozzék
- A közalkalmazotti szférában fő szabály

HSZ

- Munkakörre adnak vezetői megbízást
- Nincs vezetői állás
 - A közsférában a vezetői feladatoknak kisebb jelentőséget tulajdonítanak, végrehajtásról szól
 - A vezetői munka szokásosan a munkaköri jövedelmek többszörösét hozza
 - Az érintettet megszabadít(hat)ja munkaköri feladataitól
- Vezetői megbízás kizárólag pályázat alapján nyerhető el

HSZ

- Egyetemen teljes munkaidőben foglalkoztatott
 - Máshol legfeljebb félállást vállalhat
 - Az egyetem gyengén ellenőrzi (különösebb magasabb státusúaknál)
 - Az egyesületi hagyományoknak megfelelően (hogy a tagok maguk hasznára valónak tartják a szervezetet)
- A közalkalmazottakat legalább kétfévente, vagy
 - Bizonyos esetekben (előléptetés, véglegesítés) minősíteni kell
 - Az oktatók (kutatók) oktatási teljesítményét az OHV, kutatási teljesítményét egységes kutatási adatbázis (MTMT) szerint kell értékelni
- Jogszabályban meghatározott formanyomtatvány

HSZ

- A szabályzat részletes összeférhetetlenségi rendelkezéseket fogalmaz meg
 - Célja, hogy kikényszerítsék az alkalmazottak (tulajdonképpen az oktatók-kutatók) azonosulását a szervezeti célokkal, vagy
 - akadályozza meg, hogy tudástőkéjük hasznát a szervezettel ne osszák meg
 - A szellemi tőke, és különösen a kapcsolati tőke hasznosításában elsősorban azok érdekeltek, akik feladata e szabályok betartatása lenne, így az összeférhetlenségi szabályok betartatása annál gyengébb, minél magasabb státusú, befolyásosabb az érintett
 - HÖK vezetőknél összeférhetetlenség a Juttér szabályzatban
 - Az egyetértési jog miatt került oda

HSZ

- Vezetők és magasabb vezetők
 - A közalkalmazotti szabályok vezetőkre és magasabb vezetőkre bontják a vezetői megbízásokat
 - A magasabb vezető elvileg nagyobb hatáskörű vezető
 - Helyi erőviszonyok határozzák meg a (magasabb) vezető szervezetben elfoglalt pozícióját
 - Az egyetemen belül magasabb vezető
 - a rektor

HSZ

- A rektorhelyettes
- A (pedagógiai központ) főigazgatója
- A dékán
- A kancellár
- Az OMIKK főigazgatója és főigazgató helyettese.
- A pedagógiai központ főigazgatójának
 - A BME-n nincs jelentősége, mert nincs kiterjedt pedagógusképzése, amit össze kell hangolni
- Jelentéktelen az OMIKK főigazgató-helyettesi pozíciója
- Kancellár-helyettesnek, a kancellári kabinet vezetőjének nagyobb befolyása lehet a szervezet egészére
 - annak ellenére, hogy „csak” vezetői megbízást kapnak

HSZ

- A (magasabb) vezetői megbízások jellemzői
 - Határozott időre szólnak
 - egyes vezetői megbízásoknál csak korlátozottan (például rektornál, dékánál kétszer) ismételhetők (lásd. bázisdemokrácia)
 - Az alapvetően bizalom (azaz nem szakértelmük, vagy a fenntartó iránti lojalitásuk okán) alapján (ki)választott vezetők
 - Egy idő után olyan befolyásra tehetnek szert, ami következtében teljesen önértéküknek kiszolgáltatottá tehetik a szervezetet, ezért korlátozzák, hogy túl sokáig hatalmon legyenek
 - (hasonlóan a HÖK esetében)

HSZ

- Különösen a karokon a vezetők fölötti kontroll formális
 - Vezetői pozícióval az érintett megszabadulhat kellemetlennek tartott vezetői teendőitől
- A vezetői, magasabb vezetői megbízásokhoz jogszabály alacsony összegű díjat kapcsol
 - a tényleges vezetői javadalmazások elérhetik a szakértői javadalmazások 3-10-szeresét is
 - Tanszéki (kari) egyéb bevételekből, tiszteletdíjból, szabadidőből stb.
 - Nagyjából piaci fizetések, azt meg sem közelítő felelősséggel
- A (magasabb) vezetői pozíciókat 65 éves korig lehet betölteni

HSZ

- A (magasabb) vezetői megbízások egy részénél (dékánok, tanszékvezetők) testületek véleményeznek
 - Egyesületi hagyományoknak megfelelően
 - Vélemény a döntéshozót nem kötelezi
- A vezetőknél gyakorlatilag semmilyen korszerű emberi erőforrás-menedzselési módszert nem alkalmaznak

HSZ

- a kari (egyetemi) „akadémiai” vezetőknél elfogadott elv
 - a vezetés hobbiszinten gyakorolható
 - az oktatói munkát kiegészítő tevékenység
- A magasabb vezető a gondatlan károkozásért teljes mértékben felel
 - Sohasem kerül erre sor a keresztkapcsolatok, urambátyám rendszer miatt

HSZ

- Oktatói-kutatói munkakörök legfontosabb jellemzői:
 - Egyirányúak, és érvényesül a racsni-hatás
 - Előlépni lehet, de különösen a magasabb státusoknál, vissza nem
 - Ösztönző az előléptetés
 - Magasabb jövedelem, kevesebb elfoglaltság

HSZ

- Képzés az elején
- Szabályok általában docensi munkakörig kemények, utána a kapcsolati tőke hangsúlyos
- Fontos a kutatási eredmény, az oktatási mellékes
- Vertikális karrier
- Konzervatív (innováció helyett konformitás)
- A tanársegédnek doktorjelöltnek kell lennie

HSZ

- Az adjunktusnak doktori fokozattal kell rendelkeznie
- A docensre általában külön kari követelmények vannak
- Az egyetemi tanárnak habilitációval és MTA doktori fokozattal kell rendelkeznie
- Az oktatói ranglétrán a magasabb státushoz már jogosultságok tartoznak
 - Például docens már lehet tanszékvezető, vagy
 - Nagydoktor egyetemi tanár doktori iskola vezetője

HSZ

- Jogszabály az egyetemeken által adott habilitációt jelöli meg az egyetemi tanári kinevezés legfőbb feltételének
 - A BME nem bízik saját habilitációja színvonalában
 - A Magyar Tudományos Akadémia által adományozott doktori cím megszerzését írja elő
 - Őrizze a status quo-t
 - Új tudományterületek ne fejlődjenek túl gyorsan
 - Szabályozhatja az egyetemi tanárok számát, mert
 - Ha az egyetemi tanárok túl sokan lennének, az alacsonyabb rangúak már nem biztos, hogy vállalják a többletterhelést

HSZ

- A tudományos ranglétra ötfokozatú
- A tudományos kutatói munkaköröket általában azok töltik be, akik
 - Valamiért nem szeretnek és/vagy tudnak oktatni, de
 - Magas tudományos elismertségük miatt a szervezetnek szüksége van rájuk, vagy
 - Például tudományos segédmunkatárs azért lesz valaki, mert még nem doktorjelölt, így tanársegéd nem lehet

HSZ

- Speciális oktatói munkakör a mesteroktatói
 - Azzal vezették be, hogy olyan, gazdaságból érkezett munkatársakra szabták, akik nem szereztek doktori fokozatot, ellenben szakmai tapasztalatot rengeteget
 - Mesteroktatói javadalmazás a gazdaságban elérhető fizetések töredéke
 - Hagyományos oktatói életpálya meghatározó része az idősebb, magasabb rangú oktatók kiszolgálása, akiktől az érintett tudományos előmenetele függ

HSZ

- Az ehhez szükséges teljesítmény a gazdaságból jötteknél hiányzik
 - Vezetői állásokra sincs esélyük
 - Munkaterhelésük másokra hárításával sem növelhetik állásuk hasznát
- Azok az oktatók választják, akik valamilyen okból nem tudtak doktori fokozatot szerezni, és már nem tudják/akarják az oktatói életpályát elhagyni

HSZ

- Tanári munkakörök is betölthetők
 - Kutatás nem elvárt
 - Átlagos óraterhelésük az oktatóiak kétszerese
 - Előrelépési lehetőség nincs
 - Leggyakrabban a testnevelő tanári és nyelvtanári munkakörök

HSZ

- Oktatók-kutatók kiszolgálására különböző más munkaköröket is fenntartanak
 - nem állapítanak meg különösebb szabályokat
 - Szervezet kevésbé fontos „polgárai”-nak tartja őket
 - A kancellári rendszer egyik törekvése, hogy ezeknek a munkaköröknek nagyobb megbecsülést adjon
- Az OMIKK-nál külön jogszabály (művészeti, a közművelődési és a közgyűjteményi területen foglalkoztatott közalkalmazottakra vonatkozó) szerinti munkakörök

HSZ

- **Kitüntetések, címek az egyetemen**

- Változatosak, főleg a magasabb státusúak (professzorok, vezetők stb.) számára adható
 - Okai

A profitszerzés helyett a szervezet célfüggvénye (volt), hogy olyan szolgáltatások élvezetéhez juttassa tagjait, amelyek specifikus igényeket elégítenek ki

- (Egymásnak) adományozott különböző kitüntetések, elismerések tekinthetők ilyen speciális szolgáltatásnak, mely élvezetes mindkét fél számára, és kis erőfeszítéssel előállítható
- A (hajdani) nonprofitág miatt nagy hagyománya van a nem pénzügyi elismeréseknek

HSZ

- A kitüntetések, címek sajátos marketing-eszközként is funkcionálnak
 - A nonbusiness szférában szokásos, hogy bonyolult teljesítményméréseket helyettesíti a hírnév, mint társadalmi konstrukció
 - A hírnevet véleményvezérek, alapvetően a tudományos élet képviselői, az államapparátus tagjai, ritkábban vállalati befolyásos vezetők befolyásolják leginkább
 - Egy-egy címmel, kitüntetéssel jóindulatuk, adományozási hajlamuk bátorítható
- Egyedül a HÖK által kezdeményezett „A Műegyetem kiváló oktatója” kitüntetés épül kvantitatív módszerekre
 - A többi a testületek szuverén döntése

Hallgatói munkaszerződés

- A hallgatói munkaszerződés speciális szerződés, az abból származó jövedelem bizonyos összeghatárig köztehermentes, **amennyiben azt a szakmai gyakorlathoz, duális képzéshez kapcsolódva fizetik ki**
- Minek?
 - Egyszerűbb a szerződéstípusra kedvezményt megállapítani, mint a hallgatói jogviszonyra
 - Pedig utóbbi lenne normális
- Hat hétnél rövidebb szakmai gyakorlatnál lehet, hosszabbnál kell illet kötni
 - Utóbbi esetben nem lehet hetente kisebb, mint a minimálbér 15 %-a.
 - Szakmai gyakorlat iskolaszövetkezetben is végezhető, ekkor nem kell kötni

Hallgatói munkaszerződés

- Kötelező kötni
 - Duális képzésben
 - Ha a hallgató az intézményben, vagy intézményi társaságban dolgozik
- **Nem kötelező kötni (és fizetni)**
 - **Ha a szakmai gyakorlat költségvetési szervnél (egyetem, kutatóintézet, kórház stb. van)**
 - Miért?

Minőségértelmezések I.

- **Tradicionális (egyesületi) egyetem**
 - Minőségmenedzsment legfontosabb jellemzői
 - Felvételi eljárás
 - Professzori kinevezés
 - **Céhes logikájú kamarai (fenntartó, MAB) rendszer, az a jó minőség, amit az oktatók annak tartanak**
 - Hátrányai:
 - Felvételi eljárás elitközpontú, kiválónál gyengébb képességűeket kiszorítja a felsőoktatásból
 - Önigazgató egyetem nem a munkapiacra, hanem saját utánpótlására termel
 - Etikai koordinációja az anyagi érdeknél jóval gyengébb, így a **tömeges** oktatás és kutatás szükségképpen alacsony hatékonyságú

Minőségértelmezések II.

- **Hivatal-egyetem**

- Minőségmenedzsment legfontosabb jellemzői
 - Jogszabályi (szabályzati) megfelelési menedzsment
 - Szakmai szabályozók (pl. : TVSZ)
 - Pénzügyi szabályozók (pl. : céltámogatások, beruházások)
 - **Minőség a hivatalnokok (OH, fenntartó, MAB) által érzékelt minőség**
- Hátrányok
 - Legkevesbé hatékony, mert más pénzt költi másra (friedmani-mátrix)
 - Fő cél a szabályoknak megfelelés, nem a munkapiacra felkészített hallgató
 - Formalizmusokban gondolkodik, dinamikus hatékonysága kicsi (nem ösztönöz innovációra)

Minőségértelmezések III.

- Üzleti felsőoktatás
 - Minőségmenedzsment legfontosabb jellemzői
 - **Fogyasztói (hallgatói) minőségérzeten alapul**
 - Piaci eszközökkel operál (hallgatói, munkapiaci visszacsatolások, pénzsavazatok stb.)
 - Minőségmenedzsmentet független értékelők (ezzel foglalkozó nem állami szervezetek) segítik
 - Hátránya
 - Állandó alkalmazkodásra kényszerít, ami erőfeszítéseket kíván az intézményektől és a hallgatóktól egyaránt
 - *„A burzsoázia megfosztotta dicsfényüktől az összes eleddig tisztelt és jámbor félelemmel szemlélt tevékenységeket.”* (Marx-Engels: Kommunista Kiáltvány)

Honi ágazati minőségmenedzsment I.

- **„Kicsit és egyre kevésbé” egyesületi, mert**
 - Felvételi vizsgára épül
 - De, alacsony pontok és a mesterképzésben már formális
 - A szenátus-MAB-miniszter-köztársasági elnök kvartettre bízta a professzori minőség megítélését, nem a munkáltatóra
 - De, az oktatás-kutatás érdemi részét már az alacsonyabb rangúak végzik
 - A professzori cím meglétéhez társít jogosultságokat (szakindítás, egyetemvezetés stb.)
 - De, ezt csak indításkor szokás betartani
 - A MAB – mint a „céhek” által befolyásolt „minőségőrző-szabályozó-monitorozó” testület szerepe domináns
 - De, emiatt mérsékelten érdekes a MAB véleménye
 - Az intézményt az „egyesületi tagok”-ból álló szenátus irányítja
 - De, kancellárral, konzisztóriummal és szabályhegyekkel a heréltségig korlátozva

Honi ágazati minőségmenedzsment II.

- **„Nagyon és egyre inkább” hivatali**, mert
 - A minőséget a tárca ítéli meg (kutatóegyetemi cím, OH határozatok stb.)
 - A fenntartó által kialakított finanszírozási-kedvezményezési rendszer erősen befolyásolja a minőséget (tárgyalásos finanszírozás, NKTH-Széchenyi2020 pályázatai, céltámogatások, diákhitel stb.)
 - Bonyolult szabályozási háló (államháztartási, közalkalmazotti, felsőoktatási jogszabály-csomagok, pl.: kapacitás-akkreditáció) részletesen szabályozza a felsőoktatási életviszonyokat (és ezzel együtt a minőség meghatározását, értelmezését)
 - A kancellári rendszerrel lényegében közösleges költségvetési szervvé válik

Honi ágazati minőségmenedzsment III.

- „Kicsit és egyre kevésbé” piaci, mert
 - Bizonyos keretek között lehetséges „önköltséges” (tandíjas) képzés
 - De, nem a verseny ösztönzése, hanem torzítása miatt
 - Sajátos (államilag szervezett) jelleggel (minőség)menedzselési más elemek:
 - Utókövetéses vizsgálat (DPR) kötelezővé tétele
 - De, a visszacsatolás nehézkes
 - OHV
 - De, alig befolyásolja a fejlesztést, vevői attitűd gyenge
 - Vállalkozásalapítás, saját bevétel szerzésének, épített környezettel való gazdálkodás néha engedélyezése stb.
 - De, nem szabályokra, inkább alkukra épülően

BME Minőségmenedzsment

- SZMR 54. § (Az Egyetem minőségmenedzsmentjének elvei)
- Minőségmenedzsment Szabályzat
- Képzési Kódex
- Az államháztartási belső kontrollok rendjére vonatkozó állami szabályozáshoz készített BME belső dokumentumok

Problémák a szabályozással

- Minőségmenedzsment Szabályzat a 2014-es MAB intézményakkreditációs eljárása nyomán
 - MAB hiányolta a formális minőségügyi dokumentumot
 - Más dokumentumokban fellelhető minőségügyi elemeket szedte össze, foglalta egységbe
 - Kiegészül egy „Minőségpolitika” dokumentummal, mely **a számok világába viszi át az intézményfejlesztési és minőségpolitikai célokat**
- Környezet megváltozott (eredményesség helyett jogszabályi megfelelés)

Problémák a szabályozással

- Előírt eljárásokat, mérőszámokat, megközelítéseket lényegében nem alkalmazzák, tudatosan, elkötelezetten nem foglalkoznak vele
- **Készítendő anyagok meg nem születése, a szabályozásban foglaltakkal kapcsolatos – azt bíráló, végrehajtó, vagy módosító - irományok hiánya arra utal, hogy a minőségmenedzsment az egyetem vezetése érdeklődésén kívül esik**
 - A mind hivatalibbá váló egyetemi szervezet vezetői számára nem tűnnek fontosnak
 - Rengeteg erőfeszítést igényelnének, ugyanakkor
 - Sem a fenntartói és sem a választói elvárásokhoz közvetlenül nem kapcsolódnak

Problémák a szabályozással

- Képzési Kódexnél ugyanez
 - **A tantervek (módosítások) előterjesztései nem tartalmazznak Kódex szerinti minőségbiztosítási vizsgálatokat**
 - A kódexben foglalt szabályok (például, hogy előadást csak tudományos fokozattal rendelkező tarthat, vagy a szakbizottságok feladataira vonatkozó) betartását nem ellenőrzik
 - Azoknak kéne, akikre vonatkozik
 - Nincs nyilvános dokumentum a Kódex alapján végzett minőségügyi eljárásokról
 - feltehetően, mert nincsenek is ilyenek

Problémák a szabályozással

- Az államháztartási belső kontrollok alkalmazásának műegyetemi rendszeréről a kancellári rendszer megalakulása óta nincs új szabályozás
 - Feltehető oka, hogy
 - Bonyolult, képzettek (fenntartó+ költségvetési szerv) alkalmazhatják
 - Részletes szabályai akadályoznák a fenntartói állandó beavatkozást
 - **2017 szeptemberében „Államháztartási belső kontroll standardok és gyakorlati útmutató” c. 180 oldalas anyag**
 - Részletesen leírja a minőségügyi keretrendszert, amit a költségvetési szervek számára, az államháztartási jogszabályokból levezetve elképzelték
- Az államháztartási belső kontrollrendszer komplex, a szervezet minden tevékenységét átfogó menedzsment-rendszer

Problémák a szabályozással

- Független a költségvetési szerv profiljától, méretétől, sajátosságaitól
- Bürokratikus koordináción alapul
 - Megközelítései lényegében ellentétesek az egyetem (korábban) TQM vezetési filozófiájával
 - Az Egyetem alig alkalmaz e menedzsment-rendszerből
 - Formálisan néhány folyamatra alkotott leírást
 - Formálisan végez kockázatkezelést
- Az egyetem működésére érdemben hatással nem bírnak

Problémák a szabályozással

- SZMR-ben leírt TQM rendszer üzleties megközelítésű
 - az önállóságra, felelősségvállalásra és outcomes-okra koncentrálnak
- **Kancellári rendszer a hatásköröket és eljárásokat favorizálja**
- **„Akadémiai” minőségügyi rendszer középpontjában a tudós áll**
- A TQM vezetési filozófiából ma már jellemzően nem működnek
 - Vevői visszacsatolások
 - Üzleties jellegű (szerződések, anyagi érdeken stb. alapuló lásd 5. sz. diát) vezetési módszerek és eszközök

Problémák a szabályozással

- A TQM rendszer három alapelve
- *Ügyfélközpontúság. Az Egyetem rendszeresen vizsgálja a működésében érdekelt elvárásait, méri elégedettségüket, ezek eredményei alapján alakítja stratégiáját és programjait. A véleményeket különösen az alábbi körökben és célokkal gyűjti*
- *Leendő hallgatók: a középiskolások elvárásai az Egyetemmel szemben*
 - Helyette az elsősök véleményét gyűjti (HSZI), a középiskolásokét kísérletképpen 2018-tól
- *Jelenlegi hallgatók: az oktatás hallgatói véleményezése*

Problémák a szabályozással

- KTH szervezésében
 - A GTK kivételével visszacsatolása gyenge, jelképes
- *Végzett hallgatók: utókövetéses vizsgálat a pályakövetési rendszer keretében*
- Országosan szervezik, a BME (HSZI) saját kérdéseket is beépít a kérdőívbe
- *Munkaerőpiac: a munkáltatók körében végzett felmérések*
 - Műegyetemi Állásbörzén kiállító munkáltatók véleményét (HSZI) kéri ki
- A felméréseknek nincs érdemi visszacsatolása
 - Állami (egyetemi) szerepzavar miatt az alkalmazottak érdeke fontosabb, mint a felmértéké

Problémák a szabályozással

- *Egyetemi dolgozók, hallgatók: vélemények a belső folyamatokról, az oktatást és kutatást segítő tevékenységről*
 - Intézményakkreditáció előtti évben (2018)
- *Vezető kutatók és oktatók: az Egyetemen dolgozó, illetve az Egyetemen végzett iskolateremtő személyiségek véleményének kikérése*
 - Szervezett formája nincs

Problémák a szabályozással

- Véleményformálók rendszeresen megnyilatkoznak
 - Véleményüket akkor tartják fajsúlyosnak, ha ezt befolyásos államigazgatási, egyetemi vezetőként teszik
- *Felsőoktatás irányítói, testületei, államigazgatás: fenntartó, Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság, Felsőoktatási Tervezési Testület, stb.*
 - A fenntartó közvetlen utasításokon és jogszabályokon, valamint a finanszírozáson keresztül alakítja ki az általa elképzelt minőséget
 - A MAB tartja magát (az Nftv. szerint) a felsőoktatás minőségügyi testületének
 - Jellemzően intézményakkreditációt
 - és programakkreditációt végez, azaz megállapítja a szervezet és működés, továbbá a képzések minőségét

Problémák a szabályozással

- MAB akkreditációkban szubjektív elemek
 - A MAB által foglalkoztatott szakértők jellemzően valamelyik felsőoktatási intézményhez kötődnek
 - Különösen az intézményakkreditációkor a megállapításokat számszerűsített, indikátorokon alapuló közgazdasági, vagy jogi elemzés ritkán támasztja alá
- A MAB akkreditációs jelentéseinek megállapításai jellemzően nem szerepelnek az intézmények marketing-anyagaiban, vagy népszerűsítő kiadványokban
 - Felsőoktatási urambátyám világ
 - Oktatási Hivatal számos esetben engedélyezi olyan képzés indítását, melyet a MAB nem javasol
- A Felsőoktatási Tervezési Testület megszűnt
 - Az állami irányítás erősödésével a szféra hatása gyengül

Problémák a szabályozással

- *Legfontosabb hazai partnerek: Magyarországon tevékenykedő vállalatok, Magyar Tudományos Akadémia, felsőoktatási intézmények, társadalmi szervezetek stb. véleményei*
 - E véleményekről ugyanaz, mint az említett véleményvezérek
- *Nemzetközi kapcsolatok: más egyetemek és vállalati megítélések, nemzetközi összehasonlítások*
- *Leglényegesebbek a különböző rangsorok*
 - Általában ennek az egyetemi vezetők tulajdonítanak jelentőséget
 - Propaganda célból
 - A fenntartó, vagy a munkaerőpiac érdeklődése csekély

Problémák a szabályozással

- *A folyamatok folyamatos javítása. Az Egyetemen a legfontosabb folyamatokat a szervezeti és működési szabályzat, valamint az egyetemi irányítás és vezetés egyéb szervezetirányító eszközei írják le. A folyamatok folyamatos javítása elsősorban ezen eszközök megalkotása, hatályon kívül helyezése, módosítása révén menedzselt*
 - Szenátus által elfogadott szabályzatok
 - SZMR Függelékében
 - Az Nftv. szenátus által elfogadott szabályozásként ír elő, vagy

Problémák a szabályozással

- Nem jogszabály, hanem az egyetem ítélte olyan fontosnak, hogy rájuk szenátusi elfogadást írt elő (Képzési Kódex, Hallgatói Kollektív Jogok stb.)
- Államháztartási jogszabályok, illetve más jogszabályok által a költségvetési szervekre, vagy speciális feladatra (adatvédelem) előírt szabályozások
 - Rektori, **kancellári**, rektori-kancellári utasítások
- Ilyen szervezetszabályozó eszközként adják ki a (szenátusi) szabályzatok végrehajtására írt szabályozásokat (pl.: TVSZ végrehajtási szabály)

Problémák a szabályozással

- *Teljes elkötelezettség az Egyetem stratégiai célkitűzései megvalósítása iránt. Az alkalmazottak és a hallgatók minden szinten széles körű felhatalmazással rendelkeznek arra, hogy javítsák termékeiket, szolgáltatásaikat és folyamataikat, hogy új és rugalmas munkastruktúrákat alakítsanak ki a problémák megoldására, a folyamatok javítására és a partnerek igényeinek kielégítésére*
 - A kancellári rendszerrel a felhatalmazás erős korlátok között
 - A kancellári rendszer a kontrollt kívánja erősíteni az egyetem folyamatai felett
 - Nem a bizalomteljes légkört kiterjeszteni
 - Így például kötelezettséget ma már a vezető a szervezeti hierarchia szerint számára meghatározott mértékben vállalhat (nyilatkozhat stb.)

Problémák a szabályozással

- *Az alkalmazottak és a hallgatók a folyamatok menedzselésébe egymást és a partnereket is bevonják*
 - Bizalomteljes környezetet igényel
 - Gyengén valósul meg, jellemzőbb az elkülönülés, a formális együttműködés
- *Szolgáltató szervezeti egységek mérik munkájukkal való elégedettségét*
 - **Felmérés megszűnt**
 - **Kancellári rendszerrel a karokat kiszolgáló szervezetek hatósági jellege lényegesen erősödött**
 - A szolgáltató jelleg rovására

Fejezetek a hallgatói mozgalomból

1985. évi I. tv.

- Közoktatás, felsőoktatás, szakképzés, felnőttképzés együtt
- 21-25/1986. MM rendeletek (TVSZ, JSZ, OHV, képviselet stb.)
- 8/1987. MM rendelet (térítés)
- 104-106/1986. MM utasítások (kolesz, kultúra, tdk)
- Egyéb (ifjúsági törvény, 114/1984 MM utasítás (demo), stb.)

Hallgatói képviseleti rendszer

- Vegyes (Egyetemi KISZ szervezet + hallgatói közösségek)
- 105/1986. MM utasítás megjelenésével kollégiumi önkormányzat fogalma
- 1/3-os intézményi tanácsi képviselet
- A KISZ titkár része az intézmény szűkebb vezetésére
- KISZ révén területi és országos képviseleti jogosítványok

24/1986. MM rendelet

- Egyetértési jogok
 - Ifjúságpolitikai pénzeszközök felhasználásában (különeljárási, vizsgaisméltelési díjak, intézményi saját bevételek egy részének felhasználásában)
 - Vezetői kinevezésekben (Dékáni Hivatal vezető, Kollégium igazgató, stb.)
 - Oktatásszervezési kérdésekben (tanulmányi szünetek meghatározása, vizsgaidőpontok kijelölése, stb.)
 - Hallgatókat érintő szabályzatok kiadásakor (TVSZ, juttér, fegyelmi stb.)
 - Egyéb kérdésekben (pl. fiatal oktatók kinevezése, hallgatói célú helyiségek hasznosítása, stb.)
- Véleményezési jogok
 - Szinte mindenben (pl. intézményi költségvetés hallgatókat érintő része, intézményi stratégia kialakításának elvei, munkaköri alkalmazások, stb.)

Felsőoktatási törvény

- Hallgatói Önkormányzat fogalma (alanyi jogú tagság, mindenki választó és választható), eredeti formájában kemény (egyetértési) jogok nélkül
- Képviselési rendszer $\frac{1}{4}$ - $\frac{1}{3}$, tanulmányi bizottság feles, fegyelmi bizottság $\frac{1}{3}$ -os részvétellel
- Országos szervezet nem kerül bele
- Hallgatói Önkormányzatok finanszírozása az intézménytől függ

Országos képviseleti rendszer

- OFÉSZ létrejött (1990)
- HÖKOSZ (1994-1996)
- HÖÖK (1996-)
- OTDT (1996-)
- DOSZ (1999-)
- Egyebek (FEKOSZ, NSZDK, stb.)

Műegyetemi események I.

- 1990: Egyetemi Hallgatói Képviselet, Műegyetemi Ifjúsági Egyesület, 4M
- 1991: hallgatói képviseleti rendszer (BME SZMSZ 5. sz. melléklet)
- 1992: közlekkari hallgatói önkormányzat megalakul
- 1994:
 - BME SZMSZ: kollektív jogokban a HÖK és az intézmény (szervezet/szervezet) viszonyának rendezése
 - HÖK SZMSZ (intézmény, kari, kollégiumi szint)
 - Hallgatói kollektív jogok szabályzata (egyetértési, stb. jogok felsorolása)
 - Hallgatói gazdálkodási rendszer újradefiniálása (MIE, MŰHAL, (MŰ(D)ISZ))

Műegyetemi események II.

- 1996:
 - Ftv. módosítások átvezetése
 - hallgatói célú helyiségek, TVSZ, OHV
 - Ftv. módosító javaslatok átvezetése
 - Juttér-, kollektív-, fegyelmi szabályzatok esetén egyetértés
- 1998: DIK megalakulása
- 1999: Kht. megalakítása
- 2002., 2003.: HÖK SZMSZ és Hallgatói kollektív jogok szabályzatának frissítése
- 2003 MŰISZ „kiesik” a hallgatói gazdálkodási rendszerből

Kancellári rendszerig

- HÖK elnök közalkalmazott
 - Hogy felelősséget vállalhasson
- Diákközpont átfogó szervezeti egység, vezetőjének főnöke a HÖK elnök
- Elindulnak a tárgyalások az egyesület, alapítvány, a gazdasági társaság kvázi-egyetemi szervezetté tételére + hallgatói alrendszer
- Elkészül a HÖK
 - Finanszírozás modellje (alapszerű gazdálkodás)
 - Költségvetés-tervezési modellje
- HÖK egységes, nincs külön DÖK, egyharmados szenátusi részvétel

Jelenlegi helyzet

- DÖK-HÖK külön, bár a DÖK szerepe jelentéktelen
- Képviselet 25 % + DÖK delegált (karon eltérhet)
- Finanszírozás Hallgatói Alrendszerből
- Háttérszervezetek formálisan nem a HÖK, mint egyetemi szervezet irányítása alatt
 - Alapítvány, egyesület, gazdasági társaság formálisan nem egyetemi szervezet
 - Iskolaszövetkezet nem HÖK irányítással
 - DIK helyett HSZI, ami a kancellária része és
 - ahol lényegében a HSZI a HÖK kontrollja, nem végrehajtó szervezete
- HÖK-nek SZMR-ben rögzített feladatai, de
 - Kollektív jogai gyakorlatilag nincsenek
 - Költségvetésének költségére javaslatot tesz, nem dönt