

BERÁCS József

RENDSZERVÁLTÁS ELŐTT A MAGYAR FELSŐOKTATÁS

A magyar oktatási rendszer színvonalának, minőségének megítélése meglehetősen ellentmondásos. Pozitív és negatív vélemények egyaránt megtalálhatók közöttük, noha abban szinte mindenki egyetért, hogy az egész rendszer – mint a központi szolgáltató rendszerek többsége – megérett a változásra. Ki-ki egyéni helyzetéből, pozíciójából adódóan fogalmazza meg jobbító javaslatait. A cikk szerzője – abból a felismerésből kiindulva, hogy egy-egy kritikus helyzetből több jó út is vezet a megoldásig – a menedzserek szerepét állítja vizsgálódásának középpontjába, melyen belül hangsúlyosan a felsőoktatásban érvényesülő piaci nyomás hatására felértékelendő menedzseri, vállalkozói, kockázatvállalói képességek érvényesítésének lehetőségeit vizsgálja.

A magyar közoktatási rendszerben érintettek gyakran pozitív képet alkotnak magukról. Él még a mítosza a világhírű magyar oktatásnak is. A Figyelő egyik legutóbbi cikke szociológus kutatók eredményeire hivatkozva meglehetősen sommás véleményt fogalmaz meg. „A magyar óvodákat a világ legjobbjai között tartják számon, s még az általános iskolák is jól szerepelnek a nemzetközi összehasonulásban. Ugyanezt a középiskolai képzésről már csak nagy jóindulattal lehet elmondani, az egyetemek és főiskolák pedig nem állják ki a próbát.” Kertész (2000). Ezt a képet erősítik meg olyan kutatók, akik empirikus nemzetközi összehasonlító vizsgálatokra támaszkodva formálnak véleményt a magyar felsőoktatásról. (Bródy: 2000)

A 2000-ben született gyermekek esélyeit latolgatva a Figyelő szerint minél több időt tölt el valaki az oktatásban, annál inkább „leszakad” a nemzetközi élményzónától. Amikor megszületünk akkor még nem vagyunk lemaradva fejlettebb nyugat-európai, amerikai társainktól. Az óvodában még sikerül ezt előnyünkre fordítani, de a felsőoktatásban már végleg a visszájára fordul a helyzet.

Mindehhez nagymértékben hozzájárul a *paternalista állam*, amely a polgárok állam által való kifosztását való-

sítja meg, miként a jövő század fényeit és árnyait felvillantó cikkében írja egy szociológus: „A paternalista állam csalárd módon visszaél a szolidaritás alapvető emberi értékével, mert mielőtt reményt adna, reménytelenségbe taszít. Elég ha egy pillantást vetünk a magyar egészségügy kegyetlen gépezetére. De ugyanez a kép, ha a *felsőoktatásra*, a rendőrségre, a MÁV-ra, a postára, és az állam által fenntartott többi szervezetre gondolunk, melyek kevesek boldogulására egyidejűleg tartják fenn a többséget gyötrő hiányt és pazarlást.” Csepeli (2000) 15. old.

A paternalizmus túlélése azért is káros, mert egy tipikus magyar pesszimista mentalitással párosul, amely mentalitás nem hisz abban, hogy az egyén képes kezébe venni sorsa irányítását. A racionális állam és a racionálisan viselkedő egyén, illetve állami intézmény anakronisztikusan fennmaradó hiányát hamarosan el fogja sodorni a környezetben már bekövetkezett és az előttünk álló évtizedben bekövetkező változás.

Nevezetesen az üzleti szférában megfigyelhető *piaci rendszerváltás*, valamint az *Európai Unióhoz* való csatlakozás két olyan meghatározó tényező, amelyek fokozatosan fejtik ugyan ki hatásukat, de 2010-re elemi erővel fognak utat törni a felsőoktatásban is. Ennek hatására már

nem elodázható vezetői kérdés lesz a *felsőoktatásban a menedzserek alkalmazása*, hanem elemi igény, amely nélkül nem működhetnek sikeres intézmények. Az egyetemi integráció részben felgyorsította 2000-ben a konfliktushelyzetek kirobbanását, másrészt egyre többek számára világossá tette, hogy itt rendszerváltásra van szükség. Barakonyi (2000): Miért beteg a magyar egyetemi menedzsment című cikkében mint egy volt gyakorló rektor átfogó diagnózist készít a „betegség” okairól és a szükséges teendőkről. Valószínűleg általában mindenki egyetért vele amikor a professzionális vezetés hiányáról hall („A rektor munkáját rektorhelyettesek segítik: ők is ugyanolyan *amatőrök a menedzseri felkészültséget illetően*, mint a választott rektor”. Barakonyi 2000: 62. old), legfeljebb magára csak korlátozottan tartja érvényesnek az egyes megállapításokat.

Ami a teendők megfogalmazását illeti olyan bonyolult, a kormányzati, a törvényhozási, a gazdálkodási rendszer számtalan elemét magában foglaló intézkedési csomag kerekedik ki, amelynek láttán az embernek a sokfejú sárkány meseképe jelenik meg, amelynek hiába vágjuk le az egyik fejét, az mindig újránő. A magyar felsőoktatás sok sebből vérzik, ahol fokozatosan minden sebet be kell kötni, de van egy fő problémája, amely megoldása nélkül a siker legalábbis kétséges. Ez pedig a *vállalkozói típusú menedzserek hiánya*. Azé a menedzseré, aki anyagilag is motivált. Ha igaz, hogy az oktatási és kutatási tevékenység nincs értékén megfizetve, akkor *tízszeresen igaz, hogy a felsőoktatásban a menedzseri, vezetési feladat nincs megfizetve*. Ha igaz, hogy az előzőn változtatni kellene, akkor méginkább igaz, hogy az utóbbin a jó gazda gondosságával változtatni kötelességünk. A jó vezető felismeri a jó vezető premizálásának fontosságát, de éppen a jó vezetők hiányoznak a felsőoktatásban. Olyan ez mint a 22-es csapdája.

Ennek a dilemmának a feloldását szeretném elősegíteni írásommal, amelyben két fő témakört érintek. Először a környezeti feltételeket elemzem, majd a vezetői motiváció elveit és technikáját tekintem át. Végül a rendszerváltást elősegítő javaslatokat fogalmazok meg.

A rendszerváltás környezeti feltételei

Közgazdasági realitások

Minden iparágnak vannak növekedési, érettségi és hanyatlási szakaszai. Vannak hosszú távú trendek, amelyeket különböző időtartamú ciklusok jellemeznek. Igaz ez a

magyar felsőoktatásra is. Ha az 1918 és 1998 közötti nyolcvan éves időszakot nézzük, akkor a hallgatói létszám nyolc ezer főről 259 ezer főre növekedett. Ez évi átlagban kb. öt százalékos növekedésnek felel meg, alig haladva meg a gazdasági növekedés ütemét. Alakulása egyenlőtlen, szórása a növekedés értékének kétszeresét is meghaladja. „Az így keletkezett ingadozások már egymagukban elégségesek arra, hogy lesújtó ítéletet fogalmazunk meg az állam jótékony „kiegyensúlyozó szerepének” érvényesüléséről. Az ilyen gödrös utat nemhogy a természetük szerint nehezen változó egyetemi intézmények, hanem ennél jóval rugalmasabb szervezetek sem volnának képesek súlyos feszültség és rongálódás nélkül bejárni.” (Bródy: 2000, 826. old.)

Ha csak a legutóbbi időszakot nézzük, akkor azt látjuk, hogy az 1969 és az 1976 közötti egyenletes hallgatói létszámnövekedést tizenötésszandós stagnálás követte. (1. táblázat).

1. táblázat

A hallgatói létszám alakulása a magyar felsőoktatásban az elmúlt négy évtizedben (ezer fő)

Év	Ezer fő	Év	Ezer fő	Év	Ezer fő	Év	Ezer fő
1961	53	1971	86	1981	103	1991	107
1962	67	1972	91	1982	101	1992	117
1963	82	1973	98	1983	100	1993	134
1964	92	1974	103	1984	100	1994	155
1965	94	1975	108	1985	99	1995	180
1966	90	1976	111	1986	99	1996	199
1967	84	1977	109	1987	99	1997	234
1968	79	1978	106	1988	99	1998	259
1969	79	1979	103	1989	101	1999	280
1970	81	1980	101	1990	102	2000*	300

Forrás: Bródy (2000) 831. old.

2010* 400

* Becsült érték

Míg 1976-ban 111 ezer fő, addig 1992-ben 117 ezer fő tanult a magyar felsőoktatásban. Tekintsünk most el a hallgatói létszám változását nagymértékben meghatározó demográfiai ingadozásoktól. A hallgatói létszámot mint a piac volumenének legjellemzőbb mutatóját tekintve az elmúlt évtizedben történelmi mértékű változások következtek be. Az 1988 és 1998 közötti tíz esztendő alatt a hallgatói létszám két és félszeresére nőtt, miközben az egy főre jutó GDP, a gazdasági növekedés legátfogóbb mércéje stagnált. A kormányzat fajlagosan a GDP 5–6

százalékát kitevő összeget költ az oktatásra, amivel az OECD országok között Magyarország a vezetők közé sorolható. Ugyanakkor ez az arány azt jelenti, hogy a felsőoktatási intézmények egyidejűleg, egy hallgatóra vetítve reálértékben a tíz évvel ezelőtti költségvetési támogatás 30–40 százalékát kapják meg. (Chikán: 2000). Ilyen körülmények között felértékelődött a finanszírozás kérdése.

Egyetemek, főiskolák finanszírozása

Az eredendően állami, közösségi finanszírozási rendszer az oktatás piacosodásával mindenütt utat nyitott a résztvevők, diákok tandíjfizetésére, illetve bizonyos költségfajták átvállalására. A világ vezető országaiban óriási változatossága alakult ki annak, hogy milyen arányban fizeti az egyén közvetlenül, illetve közvetetten, az adófizetők pénzéből a tanítatását.

Először az USA-ban jelentek meg a magánegyetemek, amelyek teljes mértékben a piaci alapon szerzett bevételeikből éltek. Nyugat-Európában nagy változatossága van a költségvetési támogatás arányának, különböző hitelkonstrukciók alakultak ki, amelyek a diákok egyéni tanulását hivatottak elősegíteni. Meglepő adat, hogy Japánban a hallgatók háromnegyede magán felsőoktatási intézményben tanul, míg az Amerikai Egyesült Államokban csak egynegyede. Hrubos: (2000)

A magyarországi ún. állami finanszírozású hallgatói létszám mellett növekedésnek indult a magániskolákban, illetve az ún. költségtérítéssel programokban részt vevő hallgatók száma. A vállalatok ilyen irányú növekvő kiadásai mellett a háztartások kiadási szerkezetében is az egyik legdinamikusabban növekvő tételt jelenti az oktatás. Ha a felsőoktatási intézmények bevételstruktúráját vizsgáljuk, akkor azt látjuk, hogy az oktatási célú költségvetési támogatás súlya relatíve csökken, míg az ún. saját bevételek aránya fokozatosan nő. Ha az orvosi egyetemek klinikáit, az agrár egyetemek tangazdaságait stb is figyelembe vesszük, akkor makroszinten már kb. 50–50 százalékot tesz ki az oktatási célú költségvetési támogatás és az intézmények egyéb jellegű költségvetési, illetve saját bevételei. A kormányzat ösztönzi, az intézmények pedig rá vannak szorulva a saját bevételek növelésére. Egyre inkább versenyipiaci feltételek mellett kell az intézményeknek gazdálkodni.

Az oktatás mint szolgáltatás, új technológia

Az oktatás ágazati besorolását tekintve mindig is a szolgáltatási szektorba tartozott. Más szolgáltató ágazatba sorolt társával együtt azonban csak az elmúlt évti-

zedekben indult dinamikus növekedésnek. Ez a növekedés eredményezte, hogy a piaci mechanizmusok egyre inkább hatással vannak rá, és egyre inkább mint marketing értelemben vett terméket kell néznünk az oktatási tevékenységet.

A felsőoktatási piac hagyományosan hiánypiacként működik Magyarországon. Még 2000-ben is lényegesen kevesebb egyetemi, főiskolai férőhely volt mint ahány jelentkező aspirált rá. A makroszintű hiány mellett azonban nagyon sok olyan szak is létezik, ahol már túlkínálat van, ahol már strukturális problémák merülnek fel. Az integrált egyetemek esetében ezek a problémák már nem minisztériumi, hanem egyetemi szintű problémaként jelennek meg.

Az ország egyik legnagyobb egyeteme a Pécsi Tudományegyetem (PTE) 25 000 hallgatóval és 5000 alkalmazottal, 18 milliárd forint éves költségvetéssel már egy igazi nagyüzem. Az oktatási és fejlesztési rektorhelyettes mellett Magyarországon elsőként marketing-rektorhelyettes is funkcionál. Így már érthető, hogy a csaknem 200 szakra – amelyek közül az ide látogató hallgatók válogathatnak – úgy tekintenek mint 200 termékre. „Az eltérő piaci pozíciójú karok és szakok átrendezése fontos feladat: a húzó szakokat és karokat fejleszteni akarják, a piacképtelenekeket átalakítják vagy megszüntetik. Elkészült az intézményfejlesztési terv – IDP – százhetven ember munkálkodott rajta és több mint hétezer ember véleményét kérték ki hozzá.” (Magyar Nemzet, 2000. aug. 18. Melléklet I. old.). A vezetés egyhangúan a szolgáltató egyetemé válást mint víziót fogalmazta meg, mint amely a leginkább alkalmas filozófia a versenyhelyzetben való helytálláshoz.

Az oktatás mint tevékenység hatalmas technológiai fejlődésen ment át az elmúlt évtizedekben a fejlett országokban. Az Internet, a tudásalapú társadalom kibontakozásával újabb forradalmi változás előtt áll. A magyar egyetemeknek úgy kell az új változásokra felkészülniük, hogy közben át kell ugrani bizonyos fejlődési fokozatokat. Egyidejűleg le kell győzni azt a viszályzó magatartást, professzori mentalitást, amely nem ismeri fel, hogy az oktatási tevékenységnek is van technológiája, vannak üzemeltetői, akiknek szerepe fokozatosan felértékelődik. Felértékelődik mert a felsőoktatás „mint áru tömegszerűvé válik és ez a tömegszerűség minőségileg mást takar mint az alapfokú közoktatásban.

A felsőoktatás tömegszerűvé válása

Piaci, marketing szempontból egy-egy iparág termékeinek tömegszerűvé válása óriási változásokat indukál az iparág vállalatainak mindennapi tevékenységében. A

tömegszerűséget általában azon mérjük le, hogy a potenciális fogyasztói kör hány százaléka jut hozzá a termékhez, illetve milyen természetes telítettségi szint létezik. A gépkocsik esetében például Amerikában a huszas évekre tehető a tömegszerűvé válás kezdete, amikor a háztartások kb. 10–15 százaléka jutott hozzá autókhoz. Ezután hullámzásokkal ugyan, de nyolcvan év kellett ahhoz, hogy gyakorlatilag minden háztartásban legyen legalább egy, többeknél két-három autó.

A felnőtt lakosság felsőoktatási diplomával rendelkező hányada a századfordulón még tízezreleken volt mérhető. Ma viszont már százalékban fejezhető ki, de hamarosan eljön az idő amikor meghaladja a tíz százalékot. Jelentős azok száma akik már második vagy harmadik diplomával is rendelkeznek. A diploma – jellegéből adódóan (legalábbis ami az elsőt illeti) – olyan termék, amely – az autótól eltérően – életkori sajátosságokhoz kapcsolódik. Azok szerezhetnek diplomát, akik felvételt nyernek valamilyen felsőfokú intézménybe.

Amerikában már a nyolcvanas évek végén a 20–24 éves korosztály ötven százaléka valamilyen felsőfokú intézménybe járt. A kilencvenes években Japán is átlépte ezt a küszöböt, míg több nyugat-európai ország megközelítette. Magyarországon 1990-ben a 20–24 éves korcsoport létszáma 679 000 ezer fő volt, nappali tagozatos képzésre 76 600 ezer fő járt. Durván azt vélelmezhetjük, hogy a korosztály tíz százaléka járt felsőfokú intézménybe. 2000-re ez a szám huszonöt százalék körül lehetett, míg a kormány beiskolázási tervei alapján 2010-re várható az ötvenszázalékos arány elérése. Ez tekinthető egyfajta telítettségi pontnak, a tömegszerűség teljes kibontakozásának. Egyes megközelítések szerint a tizenöt százalék alatti részvételi aránynál a felsőoktatás ún. elit szakaszáról beszélhetünk, szemben az ezt követő tömegesedési szakasszal. Hrubos: (2000)

A tömegszerűség magával hozza a differenciálódást, a különböző költségigényű és szakmai tartalmú, eltérő arculattal rendelkező intézmények kialakulását. Új tartalmat és piaci értéket hordozó márkák jelennek meg, amelyek menedzselése újszerű vezetési feladatokat jelent.

A vezető iskolák hallgatóikat egyre nagyobb arányban a külföldi piacokról toborozzák.

A felsőoktatás nemzetközivé válása

Minden ágazatban ún. stratégiai megrázkódtatásra lehet számítani akkor, amikor a kereskedelem, a termelés nemzetközivé válása következtében a verseny is a

nemzetközi szintéren folyik. Ez az az időszak amikor kiderül, hogy egy-egy ország képes-e az adott ágazatban nemzetközileg versenyképes terméket előállítani. Ha nem, akkor könnyen bekövetkezhet, hogy megszűnik az adott termék, szolgáltatás nemzeti előállítására. A fizikai termék és a szolgáltatás mint termék közötti különbségtétel egyik sajátossága, hogy a szolgáltatás alapvetően helyhez, személyhez kötött és ennek következtében az előállítása is nagymértékben helyhez kötött. Ez a sajátosság az egyik oka, hogy a szolgáltató szektorban a verseny általában és különösen nemzetközileg kevésbé érvényesül. Akinek most, Lajosmizsén fáj a foga, az ott és azonnal szeretne kezelést és nincs módja mérlegelni azt, hogy egy holland fogorvos mennyivel jobb lenne.

Óvodáink nemzetközi színvonala joggal tölt el büszkeséggel. Nagy valószínűséggel megvan a társadalmi hatása is, de kicsi az esélye annak, hogy mint sikeres szolgáltatást külföldinek adjuk el. Ugyanúgy kicsi az esélye annak, hogy amennyiben rossz az óvodai oktatás színvonala, akkor külföldre, mondjuk Svájcba küldjük óvodás korú gyermekünket. Ezzel szemben a felsőoktatásban a hallgató – felnőtt létéből adódóan – mobil és megteheti, hogy a „termelés telephelyére”, a külföldi egyetemre utazik részképzés vagy diplomaszerezés céljából. Az oktatás tömegszerűvé válásával ez egyre inkább jellemző lesz. A nyelvi meghatározottság miatt azonban csak kevesek (a világnyelveket beszélő nemzetek) számára adódik természetes lehetőségként külföldi hallgatók befogadása.

A statisztikai adatok nagymértékben alátámasztják ezeket a megállapításokat. 1990-ben kb. egy millió diák tanult külföldi egyetemeken. Ennek kb. ötven százaléka, azaz fél millió külföldi hallgató az Egyesült Államokban volt, leküzdve a kontinensek közötti nagy földrajzi távolságokat. A hatalmas amerikai felsőoktatási piacon (kb. tíz millió hallgató) belül öt százalékot tett ki a külföldi hallgatók aránya. Az Európai Unió tizenöttagállamát tekintve 1995-ben alakult ki hasonló öt százalékos arány. A kilencvenes évek trendje azt mutatja, hogy a globalizáció egyik legdinamikusabb ága a felsőoktatási piac. Az áruexport esetében megfigyelhető jelenség, miszerint az export növekedésének az üteme meghaladja a termelés növekedését, igaz a felsőoktatásra is.

A magyar hallgatók számára már a 90-es évek is a nyitás időszaka volt, a TEMPUS, az ERASMUS és más programok nyújtották a legfőbb lehetőséget a külföldön tanulásra. Az Európai Unióhoz való csatlakozás viszont korábban nem tapasztalt méretűvé fogja duzzasztani azok számát akik külföldön akarnak majd diplomát szerezni. A

A felsőoktatási piac változásából adódó menedzseri feladatok

Környezeti változások

Hallgatói létszám növekedése
 Intézmények saját bevételekből történő növekvő mértékű finanszírozása
 Oktatási szolgáltatás technológiai fejlesztése, Internet korszak
 A felsőoktatás tömegszerűvé válása
 A felsőoktatási piac nemzetköziesedése

Menedzseri feladatok

Menedzseri, vállalkozói szemléletmód megjelenítése
 A magas tudomány és a tudósok értéken történő eladása
 Professzionális középvezetői réteg kialakítása
 Kancellári, vezérigazgatói funkció megteremtése
 A kiválóság jutalmazása, motiválása minden területen
 Rugalmas szervezeti forma (pl.mátrix) kialakítása

hazai felsőoktatás színvonala közvetlen tapasztalat alapján fog megmértetni és amennyiben gyengének találta, a leginkább fizetőképes keresletről kell lemondania. Görögország tapasztalata intő példa lehet arra, hogy amennyiben nem versenyképes a hazai felsőoktatási kínálat, akkor a gazdagodó állampolgárok inkább külföldre küldik gyermekeiket. Az Európai Unióban a kilencvenes években a külföldi hallgatók rangsorát még a görögök vezették.

A környezeti változások öt elemét tekintettük át, amelyek egymással is kölcsönhatásban vannak, de mindegyikük közvetlen vezetői, menedzseri reakciókat igényel. Az 1. ábrán feltüntettünk néhány koncepcionális és néhány konkrét menedzseri feladatot. A következőkben döntően a menedzserek játékterét meghatározó jövedelmi viszonyokkal foglalkozunk.

Bérezés, motiváció, vezetői érdekeltég

A felsőoktatás rendszerváltás előtt áll. Ha belegondolunk a környezeti változások következményeibe, akkor mindenki számára világossá kell válni, hogy nemzetközi versenyképességre csak kellően motivált, ambiciózus vezetők irányításával tehetnek szert a felsőoktatási intézményeink. Kiinduló hipotézisem az, hogy a jelenlegi vezetői, bérezési, motivációs rendszer fennmaradása mellett kudarcra van ítélve a felzárkózás. A felsőoktatási terület közszolgálati jellege lényegesen megváltozott és a piaci mechanizmusok nagymértékben érvényesülnek az állami tulajdonlás ellenére is. Megállapításaink alapvetően az állami kezelt intézményekre vonatkoznak és kevésbé érvényesek a magán, alapítványi vagy másféle üzemeltetésű intézményekre.

A vezetői motiváció természetéről a felsőoktatásban

Az ókori kereskedelemben már megkülönböztették a profitra, nyereségre törekvő kereskedőt a közszolgálati funkcióként kereskedéssel foglalkozó személytől. Ez utóbbi személyt (mint pl. a bibliai Józsefet) elsősorban a státusának ellátásából fakadó kötelességtudat motiválta. Helyt akart állni és az erkölcsi elismerés volt a legfontosabb számára. Jövedelme csak annyiban volt érdekes, hogy életkörülményei ne térjenek el nagymértékben a státusától elvárt életszínvonalról.

Magyarországon az állami felsőoktatás vezetői rektorok, dékánok, tevékenységük ellátásáért vezetői pótlékban részesültek. A megnevezés önmagáért beszél: a vezető korábbi tevékenységéhez mérten pótlólagos tevékenységet végez és ezért pótlékban részesül. A pótlék természetesen nem elegendő ahhoz, hogy abból az ember megéljen. Az intézmény jellegétől és méretétől függően a korábbi oktatási tevékenységért kapott jövedelem tíz-ötven százaléka közé esett a nagysága. A vezetői funkció elvállalását elsősorban a státus motiválta. Az emberek jelentős részének a hatalom birtoklása és az abból adódó lehetőségek kiaknázása személyes kielégülést jelent. Kornai (1980) szemléletesen mutatja be, hogy a szocialista hiánygazdaság bérvizonyai között is, amelyre a nagyfokú nivellálás volt a jellemző, hatott a motivációnak ez az ága. Hatott, mert különböző járulékos kedvezmények kapcsolódtak hozzá. Pl. külföldi utazások, amelyekre a keresetekből nem tellett volna. (Erre vezethető vissza, hogy a minisztériumnak hatvan napban kellett maximalizálnia a felsővezetők külföldi tartózkodását, nehogy mindig úton legyenek és ne foglalkozzanak a céggel!) A

vezetői funkció ellátása az egyéni kapcsolatrendszeren keresztül hosszabb távon is megtérülni látszott.

Az üzleti szférában, a gazdasági életben a kilencvenes években bekövetkezett változások hatására a vezetők díjazása a felelősségvállalással, kockázatvállalással és a teljesítménnyel arányosan szinte mindenütt a vállalati átlagbérek, átlagjövedelmek öt-tízszeresére nőtt. Általában vitatkozni lehet a konkrét mértéken, a veszteséges tevékenység esetén is kifizetett magas prémiumokon, de senki sem vitatja a vezető menedzseri teljesítményéért járó magasabb díjazását az átlagdolgozókhöz képest.

A körülmények illetően megváltozása ellenére a felsőoktatásban a figyelem középpontjában az átlagbérek, az oktatói, kutatói jövedelmek emelése áll, és közben továbbra is méltánytalanul háttérbe szorul az első, illetve a második vonalban lévő vezetők menedzseri feladatokért járó díjazása. Erre vezethető vissza, hogy a kilencvenes években megszűnik a vezetői pozíció vonzereje. A megüresedett dékáni állásokra gyakran „lasszóval kell fogni a vezetőt”. Majdhogynem kockadobással döntenek el a potenciálisan szóba jöhető jelöltek, hogy ki vállaljon a közszolgáltatásban három évet.

Nem ritka az olyan dékán, aki saját elmondása szerint alig várja, hogy azon a heti egy vagy két napon, amit a dékáni hivatalban, dékánként kell eltölteni túl legyen. Elsősorban az motiválja őket, hogy minél rövidebben le tudják a bürokratikus teendőket. Főleg reaktívák nem pedig proaktívák. Úgy élik meg a dékánságot mint ami elvonja őket a tudományos, az oktatási és más közéleti tevékenységtől, attól amit szívesen végeznek. Kötelességtudatból vezetők akik meg is nyugtatják magukat azáltal, hogy a vezetői pótlékhoz mérten többszörösen is megdolgoztak a pénzükért. De természetesen pénzről ők nem beszélnek, mert „illetlen” lenne, arról mindig a felettes vezető vagy a tulajdonos szokott beszélni.

Michael Spence neves tudósként, kutatóként tíz évig volt a Stanford University Business Schooljának a dékánja. Amikor 1999-ben leköszönt és meghúzta a tíz év mérlegét, akkor számba vette az egyetem fő erőforrásait: a tanárokat, fogyasztóit a diákokat és a volt diákokat, a programokat, amelyeket tíz év alatt fejlesztettek ki. Különös hangsúlyt helyezett arra, hogy a fejlődés, a növekedés egyik motorja az a 170 millió dollár volt, amit a School részére sikerült megszereznie. Nem elhanyagolható az sem, hogy az újonnan megválasztott dékán részére elkülönítettek tíz millió dollárt (három milliárd forintot), abból a célból, hogy célkitűzései megvalósításának ne legyenek már az indulásnál finanszírozási akadályai.

Az új dékán Robert Joss – akit egyéves kereső munka után több mint száz potenciális jelölttel való beszélgetés

után választottak meg – amikor 2000-ben megvonta első évének mérlegét, számtalan lelkesítő ténytet sorolt fel. Megemlítette, hogy a 75 éves évfordulót 3000 volt diák ünnepelte velük a campuson. Életének egyik legizgalmasabb és legtermelékenyebb évének aposztrofálta dékánságát, de nem mulasztotta el megemlíteni. „Manapság csodálatos dolog a menedzsmenektattással kapcsolatba kerülni. A világ tele van pénzzel, tőkével és technológiai megoldásokkal, *de nagy hiány van jó menedzserekből*”.

Ha ez igaz Amerikára akkor méginkább igaz Magyarországra. Amerikában is nehéz jó dékánt találni. Nyilvánosan természetesen nem beszélnek, írnak jövedelmekről, de tudni lehet, hogy egy sikeres dékán négy-öt-ször annyit keres mint egy átlagos főállású tanár. Ezek az arányok hasonlóak Angliában, vagy Kanadában is.

Paradox módon a menedzseri képességek, a vállalkozói attitűd nem csupán az oktatásban, hanem a tudásbázisú iparágakban is hiánycikk. „A tudásbázisú iparágakban tapasztalható nagyszámú kudarc és csőd jórészt a tudásbázisú – különösen a csúcstechnológiában érdekelt – vállalkozóknak tudható be, hiszen *hajlamosak mindent és mindenkit lenézni*, ami nem „magas tudomány”, vagy aki nem saját területük szakértője.” (Drucker /1993/: 130 old.) A pozitív kivételek között említi meg Drucker az Intelt, akinek vezetője több sikeres könyvben fejtette ki, hogy mennyire fontos a vezetők stratégiai felkészültsége, különösen válsághelyzetekben, illetve változások időszakában. Az ún. stratégiai inflexiók pontokon való áthaladás időszaka zavarodottságot, bizonytalanságot és összevisszaságot hoz magával. „A változásmenedzselés körüli retorika ellenére az igazság az, hogy mi vezetők gyűlöljük a változást, különösen ha minket érint”. (Grove 1998. 104. old.) Ha így nyilatkozik a világ egyik legsikeresebb és legjobban fizetett menedzsere, akkor igazán nincs sok csodáltnivaló azon, hogy a rosszul fizetett, oktatási, egészségügyi vezetők nem lelkesednek a változásokért. Különösen akkor ha mindkét ágazat éppen rendszerváltás előtt áll.

Orvosok és az egészségügyi felsőoktatásban tanítók jövedelme

A piacgazdaság hiányának egyik leglátványosabb megjelenési formája az egészségügyben szokásos hálapénz, amely a legális és a fekete gazdaság megtúrt keveréke. Annak a beismerése, hogy az orvosokat az állam rosszul fizeti meg és ezért jár nekik az anyagi kompenzáció. A jövedelem-kiegészítésnek ezt a formáját részben az teszi elfogadhatóvá a társadalom számára, hogy ön-

kéntes és tényleges teljesítményhez kötődik. Egy sebészi beavatkozás sikeressége után a páciens jó szívvel fizet az orvosnak. A hálapénz átadása és átvétele mindkét fél számára kényelmetlen ugyan, de az emberek nyolcvan százaléka elfogadja mint „szükséges rosszat”. Egy 1999-ben végzett empirikus kutatás, amely a hálapénz jelenségét vizsgálta a magyar egészségügyben, arra is választ keresett, hogy mekkora összeget tesz ki a hálapénz makro- és mikrogazdasági szinten. Bognár–Gál–Kornai (2000) arra a következtetésre jutott, hogy éves szinten egy átlagos orvos hálapénzből származó bevétele bő másfélszerese hálapénz nélkül vett nettó jövedelmének.

A kutatócsoport által vizsgált orvoscsoport 1998-as bruttó havi bére 100 000 forint körül volt, amelyből az ismert adózási feltételek mellett a nettó hivatalos jövedelem alig haladta meg a havi 60 000 forintot. Ha a nettó hálapénzzel megnövelt összes nettó jövedelmet „felbrutósítjuk”, akkor az „átlagorvosunk” 1998-ban megközelítőleg 280 000 forint bruttó jövedelmet realizált.

Az orvosok egy része kiegészítésként magánpraxist is folytat, amelyből származó jövedelmére nincs adatunk, de vélelmezzük, hogy legalább az alapfizetésével megegyező összeget, azaz 100 000 forintot megkeresnek. Az ily módon összeálló jövedelem képezi a mérlegelés alapját azoknál – a ma még kisebbségben dolgozó – orvosoknál, akik a főállású magánpraxist vállalják (pl. fogorvos), illetve egy magánklinikánál helyezkednek el. Ez utóbbiaknál mint a piactudomány intézményeinél ugyanis értelmetlen a hálapénz, hisz a beteg megfizeti a szolgáltatás árát.

Ha az orvosi egyetemek és egészségügyi főiskolák tanárait nézzük, akkor azt vélelmezzük, hogy a szakmai presztízsükből adódóan az átlagos jövedelmük nem kisebb az átlagorvosnál. Az életkori sajátosságok, illetve a kutató orvosok hálapénzből való kizárása miatt viszont valószínűleg sokkal nagyobb a szórás közöttük. Más szóval egy fiatal kutatóorvos nagyon keveset, míg egy tanszékvezető és klinikai főosztályvezető orvos nagyon sok hálapénzt kap. A hálapénz mennyiségét befolyásoló tényezőket rangsorolva maguk az orvosok úgy vélekedtek, hogy az orvos több hálapénzt kap ha olyan a szakterület (87%), magas a beosztása (76%) és jó a hírneve (74%). Az adott orvosi kezelésnél nyújtott teljesítménye csak kisebb mértékben (35%) befolyásolja a hálapénz nagyságát. (Bognár–Gál–Kornai /2000/: 306. old.)

A felsőoktatási dolgozók jövedelmi viszonya

A tanári pályák alulértékelttségének a problémáját minden kormányzat elismerte, közszolgálati jellegéből adódóan mégis itt vezetődött le a gazdasági visszaesés

sok-sok hordaléka. Emiatt érthető, hogy a társadalmi problémák iránt érzékenyebb szociológusok erőteljesebben ostromozzák a paternalista államot. Az egyének viszont a túlélés stratégiáját követve, a mikroökonómia törvényeit is betartva igyekeztek megtalálni az egyéni jövedelemszerzés különböző módjait.

Az egyetemi oktatók nem folyamodhattak ahhoz mint az orvosok, hogy a sikeres tanítás fejében hálapénzt fogadjanak el. Ehelyett éltek a *kötetlen munkaidő nyújtotta szabadság lehetőségével*, azaz eladták a munkaerejüket. Minél inkább leértékelődött a hivatalos bérük a megélhetési költségekhez képest, annál inkább rákényszerültek az alaptevékenységen kívüli feladatok elvégzésére, saját maguk menedzselésére. Mérnökök, mérnöki tervező irodákat, közgazdászok könyvelő és tanácsadó irodákat nyitottak. Mások az újonnan alakuló oktatási intézményekben, programokban vállaltak óraadást. Jelentős hányadukat felszívta az üzleti, gazdasági és a politikai élet. Különösen a frissen végzettek körére gyakorolt nagy vonzerőt az egyetemhez képest magas jövedelemszerzési lehetőség, így kevés tehetséges fiatal maradt az oktatási és kutatási pályán.

Az egyetemi oktatók kötetlen munkaidő beosztása a világon mindenütt ahhoz vezet, hogy lehetőségük van külön munkák (pl. tanácsadás, vállalati oktatás) vállalására. A vezető, sztár tanárok ily módon alapfizetésükhöz képest jelentős jövedelemre tehetnek szert, de nem ez a jellemző. Pontos statisztikával nem rendelkezünk, de számtalan személyes beszélgetésből az derül ki, hogy az „átlagtanár” az alapfizetését 10–20 százalékkal egészíti ki más munkákból. Az egyetem ugyanis a tisztességes fizetésért, tisztességes oktató- és kutatómunkát vár el és korlátozza a külső munkavégzést.

A politikai rendszerváltás (1989) előtt már volt lehetősége a magyar egyetemi oktatóknak is külső vállalkozásokban dolgozni, de az „átlagtanár” külső jövedelme nem haladta meg a 20–30 százalékot. A 90-es évek végére ez az arány drámaian megváltozott. 1990-ben 17 302 oktatót regisztráltak a magyar felsőoktatásban. 2000-ben számuk alig haladja meg a 20 000 főt, miközben a hallgatói létszám 100 ezerről kb. 300 ezer főre nőtt.

A *termelékenység növekedése kevés iparágban volt ehhez mérhető*. Ennek ellenére az egyetemi oktatói alapfizetések 2000-ben a havi 50 000 forintos tanárszegédi kezdő fizetések és a 150 000 forintos csúcs egyetemi tanári fizetések között helyezkedtek el. A bruttó 100 000 forintos átlagjövedelem mellé az átlagtanár 2,5–3-szor annyi jövedelmet igyekszik megszerezni, hogy életszínvonalára megközelítse a foglalkozásától elvárható. Ezt csak úgy tudja teljesíteni, hogy aránytalanul sokat vállal.

A kötetlen munkaidő sok-sok „túlórában” nyilvánul meg, a kutatás, a publikáció háttérbe szorul, az oktatás minősége romlik.

A felsőoktatási „átlagtanár” jövedelemforrásait hat csoportba sorolhatjuk, miként a 2. táblázatban látható. A jövedelem százalékos megoszlása 2000-re szakmai becslésnek tekinthető. A becslés mögött minden sornál különböző információkra épülő megfontolások vannak, amelyeket most nem részletezünk. Jelleget tekintve felhasználtunk egyéni „jövedelem bevallásokat”, amit kollégák fogalmaztak meg, hogy miből is élnek, makrogazdasági adatokat és intézményi (egyetemi, főiskolai) költségvetési adatokat.

Miután makrogazdasági adatokról van szó amelyek egyedi adatokból összegződtek, ezért az országos átlagnak óriási szórása figyelhető meg ágazatonként, oktatási intézményenként, és intézményen belül karonként vagy tanszékenként is. Az *alaptevékenységen túli oktatási és kutatási tevékenységből származó jövedelem aránya* (második sor) az intézményvezetők *menedzseri képességei-*

2. táblázat

A jövedelmi arányok változásának becslése az állami tulajdonú egyetemek/főiskolák oktatói körében (%)

Jövedelem formák	1990	2000	2010	
			a	b
1. Oktatási alaptevékenység bére, főállású munkahelytől	65	30	40	35
2. Alapbéren túli oktatási és kutatási tevékenységből származó jövedelem a főállású munkahelyen	10	10	15	35
3. Oktatási Minisztériumtól, MTA-tól származó alaptevékenységhez kapcsolt jövedelem	1	6	3	3
4. Más oktatási intézményben végzett tevékenység bére	3	6	2	1
5. Egyéni vállalkozásból egyéb külső megbízásból származó jövedelem	20	45	35	18
6. Külföldi oktatásból, kutatásból származó jövedelem	1	2	5	8
ÖSSZESEN	100	100	100	100

- a) *pesszimista változat*, ha lassú, evolúciós folyamat zajlik.
- b) *optimista változat*, ha a menedzsmet szemléletmód érvényesül és nemzetközileg versenyképes felsőoktatás jön létre.

nek egyfajta fokmérője. A harmadik sor annak kifejeződése, hogy a minisztérium milyen mértékben kívánja egyedileg és központilag elismerni tanárait.

A felsőoktatási rendszer várható fejlődési trendjeire támaszkodva 2010-re egy *pesszimista* és egy *optimista* becslést is készítettünk. A következőkben ezeket tekintjük át.

A **pesszimista változat** is számol annak a kedvezőtlen trendnek a megfordulásával, hogy az egyetemi oktatók jövedelmük nagyobb részét kívülről, nem főállású munkahelyükről szerzik be. A 2000-ben jellemző negyven százalék helyett már jövedelmük ötvenöt százaléka származna a főállásból (1. és 2. sor), de nagyrészt azért, mert a központi kormányzat felismerte a bérnövelés szükségességét, illetve ennek nagyobb részét az egyetemhez csoportosítja. (2000-ben az 1. és 3. sor 30+6=36 százalékkal szemben 2010-ben az a) változat szerint 40+3=43 százalék jövedelem származna a „tulajdonostól”.) Két további megjegyzést fűzünk az a) oszlophoz.

- Az OM-tól és az MTA-tól származó jövedelem (3. sor) aránya azért nőtt meg jelentősen kb. 5%-kal 2000-re, mert a kormányzat felismerve az egyetemi docensek és tanárok fizetésének tarthatatlanságát maga nyúlt bele a folyamatba. A legjelentősebb tétel ebből a sorból a Széchenyi professzori ösztöndíj, amely 1997-ben indult és 2000-ben teljesedett ki. Egy független zsűri döntése alapján 2000 fő kapta meg 2000-ben a havi 180 000 forintos bruttó bért. Becslések szerint a díjazottak alaphére 120 000 forint lehet, ami azt jelenti, hogy a kiválasztottak teljes bére két és félszer magasabb a korábbi bérüknél. (A 3. sor hat százalékos becslésénél a következő megfontolásokat tettük: a felsőoktatásban kb. 20 000 oktató dolgozik. Havi 100 000 forint bruttó bér mellett az éves bértömeg: 100 000 Ft x 12 hónap x 20 000 fő = 24 milliárd forint. A Széchenyi professzori ösztöndíj éves bértömege: 180 000 Ft x 12 hónap x 2000 fő = 4,32 Mrd forint. Miután a 24 Mrd forint (1. sor) 30% ezért a 4,32 Mrd forint (4,32:24) x 30 = 5,4%-nak felel meg. Ezt egészítettük ki hat százalékkalra).

A Széchenyi professzori ösztöndíj konstrukcióját sokan vitatták. Témánk szempontjából a legnagyobb problémája az, hogy gyakorlatilag érintetlenül hagyta az egyetemi vezetést. Az egyetem büszke rá, de miután nem a vezetés adta, nem is támasztott különösebb többletfeladatot az érintettekkel szemben. Az *egyéni motiváció szempontjából negatívan ítéltető meg, hogy időszakosan (négy évig) adható*, ezért az egyes oktatók sem mondhattak le egyéb jövedelemszerző tevékenységükről, mert mi lesz az ösztöndíj lejártá után. Ezen hibákat felismerve kívánja a kormányzat 2001-

ben a minimális professzori kereseteket 230 000 ezer forintban meghatározni. Annak az ötszáz korábbi Széchenyi professzori ösztöndíjasnak, akinek lejárt a négyéve, ez átlagosan 70 000 forintos bruttó jövedelem-kiesést jelent majd.

■ *A külföldi oktatásból, kutatásból származó jövedelem* a globalizáció, az Európai Unióhoz való csatlakozás következtében *meg fog nőni*. Itt (a 6. sornál) csak azokat a személyeket vesszük számításba akik úgy dolgoznak külföldön, hogy közben munkaviszonyuk megmarad az anyaintézménynél. Statisztikai adatokkal nem rendelkezünk, csupán sejtéssel arról, hogy hány fő dolgozik külföldön, illetve hogy mennyit kereshetnek. A fejlett országokban kb. hatszor magasabb az egy főre jutó GDP, ezért a tanári díjknál is ilyen szorzóval számolhatunk. Minimálisan 600 000 forint havi jövedelmet számolva 2000-ben a 20 000 fős oktatói állományból maximum egy százalék lehetett normatív módon külföldön. Ez a százalék 2010-re „természetes” módon a lassú evolúciós folyamat részeként is legalább megduplázódhat az oktatók mobilitási képessége, anyagi érdekeltsége következtében.

Az **optimista változat** azon alapszik, hogy a felsőoktatás egészében *uralkodóvá válik a menedzseri irányítás*. Az oktatási rendszer állami rásegítés mellett, de piaci mechanizmusok hatására működik, azaz megvalósult a rendszerváltás, belföldön és külföldön egyaránt versenyképes oktatási iparág alakult ki. A legjelentősebb változást a 2. és az 5. sor szerepcseréjében lehet tapasztalni. (2. táblázat) Az oktatási intézmény hetven százalékban képes eltartani dolgozóit. Megnövekedett a fizetős programok aránya és jelentős, külső megbízásra végzett kutatás is folyik az intézményekben. Az oktatás és a kutatás színvonala emiatt lényegesen megnő és ennek hatására több oktató tud külföldre menni, illetve magasabb összegért tud munkát vállalni. A nemzetközi diákmobilitás számára a magyar felsőoktatás vonzerőt gyakorol, így a 2000-ben hét ezerhez közeledő külföldi diákok száma legalább megkétszereződik.

A kormányzat az a) és a b) variáns szerint is ugyanolyan összeget (1. sor) biztosít az oktatási intézmények főállású dolgozóinak részére, de ez a megfelelő menedzselés hatására a/b variánsnál jobban kamatozik. Versenyképesebb infrastruktúra jön létre, ezért az egész oktatási ágazat teljesítménye megnő, az egyes oktatók bruttó jövedelme a b. változat szerint tizennégy százalékkal magasabb mint a pesszimista a) változatnál. (A számítás módja minthogy az a) variáns

szerinti negyvenszázalékos jövedelem arány mögött meglévő abszolút pénzösszeg azonos a b) variáns szerinti harmincöt százalékkal.)

Az egyének jövedelmi viszonyai makrogazdasági szinten egyik évről a másikra nem változnak drasztikusan. Különösen nem változnak a struktúrák. Az oktatási miniszter 2001. januártól 8,75 százalékos, 2001. szeptemberétől pedig húsz százalékos keresetnövekedést ígér a felsőoktatásban. Ez éves szinten tizenhat százalékos emelés (óraszám- és bérnövekedés az oktatásban, Népszabadság, 2000. dec. 27. 5. old.) amelyhez a miniszter szerint tíz százalékos kötelező óraszám-emelés is párosul. Ha az optimista hatszázalékos inflációval számolunk, akkor könnyen beláthatjuk, hogy itt egy teljesítményarányos bérfejlesztés történik és nincs szó az alulfinanszírozottság csökkentéséről. A munkerejét áruba bocsátó átlagos egyetemi oktató számára 2001-ben, ha más jövedelemforrása nem nőne akkor ez az összeg $30 \times 0,16 = 3,8$ százalékkal növelné még éves jövedelmét. De még ha egyéb jövedelemforrásai lépést tartanának az inflációval, akkor további $70 \times 0,06 = 4,2$ százalékkal, azaz összesen nyolc százalékkal nőne jövedelme, ami kétszázalékos reálkereset változásnak felelne meg. A struktúra tehát csak lassan változna.

A Nemzeti Filharmonikus zenekar bérfejlesztésének tanulságai

A tudásalapú társadalomban egyre inkább példaértékűvé válnak azok a szakmák, ahol hagyományosan az egyéniség, az egyes személy kiválósága jelenti a siker forrását. Ilyen szakmának tekinthető a zenészi, amelyben mindenki számára mindig fennáll az egyéni kiemelkedés, a szólistává válás lehetősége, annak ellenére, hogy a többségük egy-egy zenekar tagjaként, mint csapatjátékos keresi meg a kenyerét. Nagy kérdés, hogy szervezetileg és egyénileg is miként lehet a zenekar tagjait nagy, világhírű teljesítményekre ösztönözni.

Először is szükség van neves, megszállott, karizmatikus vezetőkre, akik képesek a nagy elismerés ígéretében nagy teljesítményekre sarkallni a zenészeket. A szocialista rendszerben is voltak ilyen zenei vezetők, akik csupán a nemzetközi hír, külföldi utazás és egyáltalán egy „nagy csapatban” játszás ígérete alapján képesek voltak elkötelezetté tenni a zenekarokban játszó zenészeket. Ilyen volt Ferencsik János, az Állami Hangverseny Zenekar fő-zeneigazgatója, vagy Fischer Iván a Budapesti Fesztiválzenekar vezetője. A XX. század végére ez a motíváló erő szükséges de nem elégséges a világhírű teljesít-

mény eléréséhez. Nagy teljesítményhez kiemelkedő anyagi elismerés is szükségeltetik. Ezt sikerült elhitetnie Kocsis Zoltánnak a kormányzattal, amikor elvállalta a Nemzeti Filharmonikusok (NF) zeneigazgatói posztját. A kulturális miniszter megígérte, hogy a 101 muzsikusból álló zenekar több mint 400 millió forintos éves támogatását megháromszorozza, azaz 1200 millióra emeli. Ezáltal a zenészek átlagfizetése bruttó 125 000 forintról 344 000 forintra emelkedik.

Azt gondolhatnánk, hogy ilyen mértékű anyagi elismerés emelkedés esetén könnyű helyzetben van a zenekar vezetője, Kocsis Zoltán nemzetközi hírnő zongorista és karmester. Szó sincs róla. Hazai és nemzetközi viszonylatban is példátlan mértékű támadások keresztútjába kerülve, valószínűleg élete legnehezebb esztendejét tudja maga mögött. A konfliktusok fő forrása, hogy a zenei vezető olyan zenekarral akar dolgozni, ahol egyenként is minden zenész nemzetközi színvonalú tudással rendelkezik. Erről pedig egy héttagú nemzetközi zsűri előtt lebonyolított vizsgáztatás alapján kívánt megbizonyosodni. A zenészek felháborodását jelzi, hogy 2000. április 5-én titkos szavazáson 81 százalékos arányban alkalmatlannak ítélték Kocsist a zeneigazgatói teendők ellátására. Egy részük a vizsgáztatást törvénytelennek tartotta és ezért az Alkotmánybírósághoz fordult. (HVG, 2000. dec. 23. 98. old.) A szakmai és az emberi lejárata kockázatát is felvállalva Kocsis Zoltán – aki kétségtelenül nem átlagos és nem könnyű, simulékony személyiség – végigvitte akaratát. Jóllehet a NF zenészeinek hatvan százaléka „megbukott” a vizsgán, azaz nem érte el a minimálisan előírt 300 pontot, a 101 muzsikusból hatvanhat fő maradt és kiegészült kívülről jött zenészekkel. Egyidejűleg megnyílt az útja a folyamatos feltöltődésnek, az időszakos meghallgatások alapján, illetve bármikor eltávozhatnak azok akik idehaza, vagy külföldön vonzóbb ajánlatokat kapnak.

A viszonylag alacsony fizetés természetes velejárója volt, hogy a zenészek egyéni anyagi érdekeiket követve vállaltak „haknikat”, különböző vendégszerepléseket más zenekarokban. Amikor dönteniük kellett, akkor inkább az utóbbi javára billent a mérleg nyelve. Így aztán nem vettek részt a NF próbáin, külföldi koncertjein és ez visszahatott a zenekar teljesítményére. Ennek a helyzetnek akár véget vetni az új szervezeti és működési szabályzat, amely újabb feszültségforrás. Ugyanis a korábbinál jóval szigorúbb lesz és nagyobb munkaintenzitást feltételez. Így pl. pontosan előírja majd, hogy vannak ún. védett hetek, amikor a zenekari tagok sem fizetett, sem fizetés nélküli szabadságra nem mehetnek.

„Nem kötelező nálunk dolgozni” nyilatkozta Kocsis

Zoltán. De aki marad vagy az egészséges versengés hatására később csatlakozik a NF-hoz, abban a hitben teheti, hogy néhány éven belül egy nemzetközi hírnő együttes tagja lesz. Amelynél megvan az esély, hogy „talán a világon a leggyorsabb lesz a reakcióideje. ... Sokan támadtak az elmúlt hónapokban, nehéz időszakon mentem keresztül, de nem tudok haragudni a zenészekre, akik az életükért harcoltak.” (MH 2000. nov. 4. 12. old.)

Záró következtetések

A magyar felsőoktatás rendszerváltás előtt áll, miként a magyar egészségügy és még néhány közszolgálati ágazat. Két oldalról kívántam ezt bemutatni. Egyrészt az ágazatot jellemző környezeti változások, másrészt az ágazatban érintettek jövedelmi viszonyai oldaláról. Bármilyen ágazatban azon lehet lemérni a menedzserek tevékenységének a színvonalát, hogy *milyen mértékben képesek megfizetni munkatársaik munkáját*, milyen mértékben képesek az ágazaton/cégen belül tartani a dolgozókat. A magyar felsőoktatás a kilenvenes években példátlan mértékű növekedésen ment át. Tíz év alatt megháromszorozódott a felsőoktatási hallgatók létszáma. Ilyen arányú változásra a történelemben már soha nem kerülhet sor.

Ilyen mértékű változás kapcsán, amikor az értelmiségi „gyártás” iparszerűvé válik és a magyar felsőoktatás mégis válságban van, felmerül a kérdés, hogy jól analizált-e Konrád és Szelényi 1974-ben, amikor az értelmiség osztályhatalomhoz vezető útját vizsgálta. Amit ők akkor a nyugati példák alapján szociológusként láttak a felsőoktatásból, az ma nálunk is valóság.

„A modern kapitalizmusban az egyetemek expanziója mögött egy homogenizáló értelmiségi réteg felismert érdekei állnak. Az egyetem az a trójai faló, amelyen át az értelmiségiek a társadalom és a gazdaság egyre több szféráját próbálják ellenőrzésük alá vonni.” (Konrád-Szelényi (1989): 45. old)

A szociológus írók meglepő tisztánlátással írják le a menedzser és a menedzserei képesség kialakulását. „A tudás: hatalom szólásmondás kétirányú akciót feltételez: a tudás létrehozza a maga hatalmát, de a hatalom is létrehozza a maga tudását. Így például a bürokratikus irányított gazdasági szervezetekben kialakul a *manager* pozíció, amely egyszersmind hatalmi pozíciót is jelent. Ezt a pozíciót kezdetben kitűnően el tudják látni olyan *manager* akiknek gőzük nincsen arról, hogy mi fán terem a vezetéstudomány”. (u. o. 47. old.)

A szomorú az, amikor olyan intézmények kerülnek vezetési válságba akik elvileg tisztában vannak a veze-

téstudománnyal, miként a Közgáz. „Adósságcsapdában a Közgazdasági Egyetem, Magyarazzák a bizonyítványt” címmel kritikus megállapításokat tett a Figyelő 2000. február 17–23-i számának cikkírója. „Aki ért hozzá az csinálja, aki nem, az oktatja – tartja az anekdota. Valahogyan így jellemezhető a közgazdaságtudományi egyetem vezetése, hiszen évtizedek óta a gazdasági felsőoktatás fellegrárból került ki a magyar üzleti elit zöme, ám az intézmény a jelek szerint a gyakorlatban nem képes megbirkózni azokkal a feladatokkal, amelyeket hallgatóinak olyan magabiztossággal oktat.” (u. o. 20. old.) Természetesen nem jó érzés ilyen sorokat olvasni, de szükséges ahhoz, hogy megértsük: itt valóban egy rendszerváltás kapujában vagyunk. Éppen ezért röviden kitérünk a Közgáz jelenségre, a környezeti változásokra és a motiváció, bérezés kérdésére.

A Közgáz válság tanulságai

A piaci, környezeti változások érzékelése

A mindenkori Közgáz (vizsgálódásunk szempontjából releváns legutóbbi néhány évtizedben volt Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem = MKKE, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem = BKE és a mai Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem = BKÁE) piacvezető szerepéből adódóan viszonylag jól reagált a környezeti változásokra. Ezt a reakciót két nagyobb oktatási reform fémjelzte. Az 1968-as, Szabó Kálmán rektor vezette reform, amely az új gazdasági mechanizmus igényéből és felismert kényszeréből táplálkozott. Fiatal tanárok külföldi, vezető egyetemekre (Harvard, Stanford) küldése és új, piactudományhoz igazodó szakok (mint vezetés, marketing) kifejlesztése jellemezte többek között az alkalmazkodást. A második nagy horderejű oktatási reformra 1988-ban, Csáki Csaba rektor és Zalai Ernő rektorhelyettes vezetésével került sor. Megérezve a szocialista rendszer működési ellentmondásából fakadó problémákat, egy piactudományi igényeket is kielégítő oktatási rendszer született.

Az 1989-es politikai rendszerváltás az egyetemi menedzselési és gazdálkodási területeken is lehetőséget teremtett reformok bevezetésére. A Chikán Attila vezetésével folyó, egy éves munkálatok világos, többségében ma is vállalható célokat tűztek ki, de megvalósításukra nem került sor. Hiányzott hozzá az a személy, aki a célokkal azonosulva a megvalósítás gyötrelmeit is fel merete volna vállalni. A 90-es évek a felsőoktatás egészéhez hasonlóan a túlélésben telt el. Születtek részsikerek, de a gazdálkodás és a menedzselés hiányosságai már a 90-es

évek közepén jelezték egy válság kibontakozásának folyamatát. Születtek újabb stratégiai koncepciók, amelyek többségét a belső egyetemi döntéshozó szervezeteknek kellett volna megvalósítani, de képtelen volt rá. Születtek egyéni vezetői (lásd Palánkai /1999/, Hámori /1999/), elképzelések, illetve egyéni oktatói kezdeményezések (mint Bara /1999/, Zalai /1999/), amelyek a Közgáz hasábjain széles publicitást is kaptak, de ezek egyike sem tudott cselekvő erővé válni. Így köszöntött ránk 2000, a millennium éve, amelyet a Népszabadság cikkírója „A láthatatlan kéz csödjé” című cikkében alaposan elemzett. A vezetői válság a rektor lemondásával zárult, és jelezte, hogy a felsőoktatásban elmaradt rendszerváltásnak végképp eljött az ideje.

Motiváció, bérezés

Football hasonlattal élve a KÖZGÁZ a 90-es években „ráült az eredményekre”. Biztonságban érezte magát és aztán jöttek a váratlan öngólok. A focival szemben szerencse, hogy itt nem kilencven percig tart a mérkőzés – legfeljebb a vezetés számára fúj a képzeletbeli bírós – a játék megy tovább, van lehetőség a javításra, nem estünk ki a bajnokságból. Sőt, részleges eredményeink alapján esetenként nagyon is exkluzív körben érezhetjük magunkat.

A teljesítmény szerinti bérezésben, ami vonatkozik a vezetői teljesítmények bérezésére is, még nem lépett előre a KÖZGÁZ. Chikán Attila rektori pályázatában kritikusan megállapítja: „... lépést kell váltanunk: a magyar felsőoktatási rendszer nagyrészt túl van azokon a müteteken, amelyeket mi most akarunk végrehajtani – nem beszélve arról, hogy mára teljesítménykövetelményben már nemcsak az üzleti szféra, de a közigazgatás intézményei is maguk mögött hagytak bennünket” Chikán (2000) 3. old.

A teljesítményorientáció, a kiváló egyetemi tanárok megfizetése érdekében a Közgáz a magyar felsőoktatásban elsőként hét vállalatok által szponzorált professzori állást hozott létre. 2001. január elsejétől ők 330 000 forint bruttó alapléttel, továbbá 850 000 forintos szabad felhasználás – például utazásra, publikálásra fordítható – költségkeretet kapnak. Az éves szinten negyvenöt millió forint egyetemi többletbevétel a négy milliárd forintos költségvetéshez képest sem jelentéktelen összeg és tervezett növekedését figyelembe véve különösen nem az. Ez azonban itt sem helyettesítheti az általános teljesítménykövetelményrendszert, az egyes szervezeti egységek költségvetésüket és a vezetők motiválását. E téren továbbra is érvényesek a korábbi elmarasztaló megállapítások.

A felsőoktatási válság általános tanulságai

A válság kifejezés használata talán túlságosan kemény szó a jelenlegi helyzetre vonatkozóan, hiszen számtalan témakört kellene, számokkal alátámasztva bemutatni. Nem lenne nehéz hiszen sokan írnak pl. az idegen nyelvű tudományos publikációk megjelentetésének hiányáról, vagy egyes hátrányos helyzetű társadalmi rétegek (cigányok, alacsony jövedelműek) kiszorulásáról a felsőoktatásból. A korábban idézett Bródy (2000) és Barakonyi (2000) cikkek is számtalan válságjelenségről szólnak. Én a menedzser, a vállalkozó hiányát próbáltam meg exponálni a jövedelemviszonyok konkrétabb bemutatásával. A menedzser hiánycikk a magyar állami felsőoktatásban. Fontos a tulajdonosi jelző használata, mert a megállapítás nem igaz a felsőoktatásnak arra a kb. tíz százalékára, amely vállalkozói alapon jött létre. Itt a vezetők menedzserek, kockázatot vállalnak és munkatársaiknak piaci árat fizetnek. Az a fonák helyzet állt elő, hogy míg a jó szándékú miniszter esetenként világhírű professzorainak szeretne havi 230 000 forintot fizetni, addig egy harmadrendű magániskolában ezt a tanárségét is megkeresi. A 2. ábrán feltüntetett kiváló jövedelmek 2001-re prognosztizált, illetve valóságos értékei meglepő azonosságot mutatnak. Azt jelzik, hogy a munkaereje áruba bocsátásával a tudását megfizettetni akaró orvos, zenész, tanár hasonlóképpen gondolkodik, hiszen az értelmiségi létből fakadó életformája hasonló költségeket támaszt.

A sors fintora, hogy a lassú kimúlásra ítélt Széchenyi professzori ösztöndíjrendszer, mint a paternalista, gondoskodó állam utolsó nagy húzása a jövedelmek és a teljesítmények személyre szabott összehangolására éppen egy liberális párt (SZDSZ) minisztersége alatt született meg. (Hát igen, itt Közép-Európában néha a feje tetejére állnak a dolgok.) Azé a liberális párté, amelynek képviselői a legjobban ismerik Schumpeter (1980) és Hayek (1995) gondolatait az innovációról, a vállalkozóról, a profitról, az ösztönzésről és a szocializmus elvetélt kísérleteiről. Arról az elvetélt kísérletről, amely nem vette figyelembe, hogy miként az üzleti élet is milliárdnyi tranzakcióból áll, amit a benne élők naponta korrigálnak, ugyanúgy az egyetemi professzorok is különbözőek és nem lehet 2000 embert ugyanúgy fizetni, mert az nem motivál, mert az nem veszi figyelembe a teljesítményértékelés elemi tudnivalóit (Chikán–Demeter/1999/461–569. old.) Ausztriában az egész felsőoktatásban 2700 professzor van. Egy-egy professzor átlagosan öt-hat asszisztenssel dolgozik. Egy Amerikában élő német származású professzor, amikor megpályázott egy osztrák professzori állást, elmondása szerint két évig alkudozott a feltételek-

ről. Nálunk egy külső zsűri évente ötszáz főről döntött, ötszáz főnek ítélte oda korábbi egyetemi jövedelmének másfélszeresét. Úgy tett, mintha az adott intézménynek nem lenne felelős vezetője. És a valóságban nincs is, legalábbis piacgazdasági értelemben.

Mennyivel hatékonyabb lehetett volna annak a négy milliárd forintnak a felhasználása, ha az ötven egyetem között teljesítményarányosan szétosztották volna és a rektorokra bízta volna a felhasználást. A rektorok prémiumfeladatai között szerepeltetné a minisztérium mindazokat a célokat, amelyeket fontosnak tart, és a teljesítés arányában kerülne sor a kifizetésre. *Az egyetemet üzleti vállalkozásként felfogva, a minisztérium feladata a központi pénzek leghatékonyabb allokálása. Az egyetem pedig szolgált mindenkinek (diáknak, vállalatnak, minisztériumnak), aki fizet érte. A magániskolák ezt teszik Magyarországon is, és jól működnek. Éppen ezért érthetetlen és anakronisztikus, hogy az első számú vezető, a rektor jövedelméről egy olyan egyetemi tanács dönt, amelynek tagjai között egyharmadrészt diákok ülnek.*

Végezetül két szervezeti kérdésről szólnék, amelyek egyetemenként egyedi módon dönthetők el, de ajánlás szinten megfogalmazhatók.

- Drucker jó egy évtizede azt fogalmazta meg, hogy a jövő évszázad vállalatainak szervezeti nem fognak hasonlítani a tankönyvekben tanítottakra, hanem az egyetemek, filharmonikus zenekarok, kórházak szervezeti lesznek a példaképek. Ő valószínűleg nem szembesült

2. ábra

Oktatásban, kutatásban, orvosi ellátásban, zenei életben kiváló szakemberek becslött havi jövedelmei 2001-ben

Kiváló jövedelmek (E Ft)

Nemzeti Filharmonikus Zenekar tagja (100 fő)	100
Átlagorvos bruttószított bére és hálapénze (23 000 fő)	340
Széchenyi Professzori ösztöndíjas (1500 fő)	330
Szponzorált professzor KÖZGÁZ (7 fő)	334
Magyar Rektori konferencia ajánlás a minimális egyetemi tanári fizetésre	300
Középvezetői jövedelmek: (1–2-szeres szorzó)	300– 600
Felsővezetői jövedelmek: (3–4-szeres szorzó)	900–1200
Fenti képességű szakember üzleti tanácsadással, vállalati oktatóval megszerezhető egy napi jövedelme	100–150

a magyar viszonyokkal. Megérezte azonban azt, hogy a tudásalapú szervezetek (a jövő szervezetei) az egyes egyének nagyfokú önállóságára kell, hogy építsenek és ezért a rugalmas formákat kell előnyben részesíteni. Amennyiben megvalósul a vezetői felelősségvállalás és motiváció, akkor a *többdimenziós szervezetek*, mint a mátrix- és tenzorszervezet, a stratégiai üzleti egységek és teamszervezetek (lásd Dobák és munkatársai 1992: 71–100. old.) nagyon hatékonyan alkalmazhatók.

- A rektorok és dékánok nagyhatalmú és ennek megfelelően nagy felelősségű amerikai típusú megoldásával szemben léteznek olyan rendszerek is, amelyekben egy szűkkörű board, igazgatóság, illetve egy kancellár gyakorolja a tényleges végrehajtó hatalmat és felelősséget.

A részvénytársaság mintájára akkor a rektor és a dékán mint az igazgatóság elnöke tevékenykedik, amit esetleg két éves rotációban, tiszteletdíjért lát el, de létezik mellette a kancellár, főtitkár, adminisztratív vezető, aki mint vezérigazgató irányítja az intézményt. A magyar felsőoktatási törvény megadja a lehetőséget mindkét út számára, ezért az intézményeken múlik, hogy milyen szervezeti és működési szabályzatot fogadnak el. Az első vagy második számú vezető azért is kulcsfigura a felsőoktatási rendszerváltásban, mert az ő felelősségük a *professzionális középvezetői mezőny* létrehozása, amely jelenleg nagyon hiányzik.

„Egy korszerű szervezetben a piaci erőkre adott válasz gyorsasága a középvezetőktől függ. Ide tartoznak a know-how menedzserek, a műszaki és marketing menedzserek, akiknek ismeretei és tapasztalatai égetően fontosak, hogy a vállalat a megfelelő dolgokat csinálja.” (Grove 1998. 114. old.)

Felhasznált irodalom

- Bálint Viktor (2000): Professzor eladó! Figyelő 2000. nov. 23–29. 23. old.
- Bara Zoltán (1999): Gondolatok az integrációval kapcsolatos reform előkészítéséhez. Közgazdász Melléklet 1999. május 5–10. old.
- Barakonyi Károly (2000): Miért beteg a magyar egyetemi menedzsment. Vezetéstudomány 2000. 7–8. szám 59–64. old.
- Bognár Géza–Gál Róbert–Kornai János (2000): Hálapénz a magyar egészségügyben. Közgazdasági Szemle 2000. ápr. 293–320. old.

- Bródy András (2000): A magyar felsőoktatás ingadozásairól. Közgazdasági Szemle. XLVII. évf. 2000. október, 817–831. old.
- Chikán A.–Demeter K. (1999): Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje. AULA Bp. 599. old.
- Chikán Attila (2000): Tervek és a megvalósításukra vonatkozó elképzelések a BKÁE fejlesztését illetően. Kézirat 2000. április 7., 15. old.
- Csepeli György (2000): A jövő század fényei és árnyai Magyarországon. Magyar Hírlap 2000. december 23., 15. old.
- Dobák Miklós és munkatársai (1992): Szervezeti formák és koordináció. KJK 189. old.
- Drucker, Peter F. (1993): Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban. Park Kiadó 272. old.
- Faragó J.–Szigethy A. (2000): A láthatatlan kéz csődje. Népszabadság 2000 február.
- Grove, Andrew S. (1998): Csak a paranoidok maradnak fenn. Bagolyvár Könyvkiadó. 181. old.
- Hámori Balázs (1999): Milyen egyetemet szeretnénk? Vázlatok a közös gondolkodáshoz. Közgazdász Melléklet 1999. május, 11–14. old.
- Hayek, Friedrich A. von (1995): Piac és szabadság. Válogatott tanulmányok, KJK Bp. 1995.
- Hrubos Ildikó (2000): A japán felsőoktatási modell. Educatio Füzetek, Oktatókutató Intézet
- Kertész György (2000): Az Orbán-bébi esélyei. Figyelő, 2000. november 2–8. 22–27. old.
- Konrád György–Szelényi Iván (1989): Az értelmiség útja az osztályhatalomhoz. Gondolat, Bp. 1989.
- Kornai János (1980): A hiány, KJK Bp 658. old.
- „Nem kötelező nálunk dolgozni”, Kocsis Zoltán az elbocsátásokról, a kompromisszumokról és a Nemzeti Filharmonikusok jövőjéről. Magyar Hírlap, 2000. nov. 4. 12. old.
- Palánkai Tibor (1999): A BKE jövőjével kapcsolatos stratégiai kérdések az integráció kapcsán. Közgazdász Melléklet 1999. május 2–4. old.
- Schumpeter, Joseph A. (1980): A gazdasági fejlődés elmélete; Vizsgálódás a vállalkozói profitról, a tőkéről, a hitelről, a kamatról és a konjunktúra-ciklusról. KJK. Bp. 1980
- Szolgáltatóegyetemmé válik a PTE. Magyar Nemzet 2000. aug. 18., Melléklet 1–2 old.
- Új pályán a Közgáz; Chikán Attila rektor az új egyetemi stratégiáról. Népszabadság 2000 okt. 4., 25. old.
- Zalai Ernő (1999): Egy egyetemi polgár víziója a jövő század új budapesti egyeteméről Közgazdász Melléklet 1999. május, 15–22. old.