

OBERHOFER, Albert F.:

EGYETEMMENEDZSMENT

A menedzsment fogalma többnyire a vállalkozások és az üzemek irányítása területén használatos, ritkábban fordul elő azonban az egyetemek vagy a hatóságok irányítása esetében. A vállalkozások és az egyetemek közötti különbségek mindenekelőtt a jogi formában, a szervezetben és a célokban találhatók. A vállalkozások jogilag és gazdaságilag önálló egységek, az egyetemek pedig többnyire az állam intézményei. Míg a vállalkozások célja a pénzügyi siker, az egyetemek a tudományos kutatást és az oktatást kell szolgálják. A tanulmány olyan kijelentések kidolgozására törekszik, amelyek a vállalkozásokban és az egyetemeken egyaránt alkalmazhatóak.

A vállalkozások célja a maximális siker a hozam mínusz ráfordítás mérlegében. Ezt a sikert legnagyobb részt pénzben mérik, noha olyan mennyiségileg nem mérhető mutatók is közrehatnak, mint pl. a vállalkozás imázsa/arculata. A vállalkozások által létrehozott termékeknek vagy szolgáltatásoknak be kell válniuk a piacon, amelynek során a rövid és a hosszú távú sikerek egyaránt tekintetbe veendőek.

A vállalkozási célok nagyrészt a piac történéseiből erednek. Részben azonban magának a vállalkozásnak a forásaiból is, így pl. a kutatásból és a fejlesztésből. Az egyetem célja a kutatás és az oktatás; az egyetemeknek is a maximális siker a céljuk, amelynek során a ráfordítás mérhető, a sikert azonban csak nagyon korlátozott mértékben lehet pénzben kifejezni. A kutatás és az oktatás céljait az egyetemeken mindenekelőtt a kutatók maguk tűzik ki, és azokat csak csekély mértékben határozza meg a gazdaság és a társadalom. A kutatás és az oktatás a jövőre irányul, egy olyan jövőre, amelyet a legjobb esetben is csak sejteni lehet. Így hát a kutatók maguk azok, akik szakterületük jövőbeli fejlődési útvonalaikat beláthatják. A kutatásnak és az oktatásnak az egyetemeken ezért „szabadnak” kell lennie. Az egyetemeken létrehozott teljesítmények piaca az oktatás területén a végzősök tevékenységi területe. Ezek a tevékenységi terü-

tek lehetnek a tudomány vagy a gazdaság területein, a végzős hallgatóknak pedig meg kell mérkőzniük a többi iskolákkal, és ennek során be kell válniuk. A kutatás területén a piac magában foglalja a publikációkat és azok megítélését a szakmai körökben, valamint a kutatási munkák elismerését a szakmai világban, vagy a speciális megbízók által. A szabadalmakat hozzászámítjuk a kutatás „piacához”, amennyiben ilyenről beszélni lehet.

A vállalkozások és az egyetemek sikereinek céljai és ellenőrzési lehetőségei, továbbá piacai különbözőek.

Menedzsment és egyetemek

A menedzsment, vagy a vállalkozás és üzemirányítás a munkatársak azon motivációja, amely célok kialakítására és ezen célok lehető legjobb teljesítésére irányul. Ennek érdekében az irányítóknak és a munkatársaknak képzettségük és tapasztalatuk alapján, továbbá morális beállítottságuk bázisán képesnek kell lenniük információk transzformálására azért, hogy az emberek egymás közötti együttműködését és más termelési tényezőkkel való összhangját a lehető legjobban alakítsák. A rendszer elérni kívánt céljai a rendszerkörnyezetből, a rendszerirányításból és a rendszerben levő munkatársakból származhatnak.

A menedzsment feladatai:

- átgondolt tervezés; cél, eljárási lehetőségek és döntések;
- a tervek implementálása (megvalósítása): a döntések megvalósítása a kivitelezésben;
- ellenőrzés: az eredmények összehasonlítása a tervezéssel.

Az egyetemek főbb princípiumai:

- a kutatás és az oktatás szabadsága és kapcsolata a tudományos elméletek sokféleségének felhasználása mellett;
- tanszabadság;
- az egyetemhez tartozók együttműködése;
- az egyetemek gazdasági irányítása.

A vállalkozások és az egyetemek menedzsmentjében elsődlegesen felismerhető közös vonások:

- a rendelkezésre álló források (termelési tényezők) lehető legjobb felhasználása a takarékos forrásfelhasználás és a kooperáció érdekében,

– a gazdaságossági elv, amely kimondja, hogy minden cselekvés esetében a ráfordításnak a hozamnál kisebbnek kell lennie; az egyetemeknek mindenesetre egy többé-kevésbé „adott hozamból“ kell kiindulniuk; a vállalkozások a termékek változtatásával a hozamot is befolyásolhatják.

Az egyetemek irányítása – a menedzsment

A következőkben az egyetemek menedzsmentjét irányítási szintek alapján tekintjük át.

Az intézetek irányítása

Az egyetemek vezető alaptételei – a kutatás és az oktatás szabadsága és kapcsolata, valamint a tudományos elméletek sokféleségének tekintetbe vétele – megkövetelik minden intézetben a kutatás és az oktatás számára szükséges szabad teret. Ez az egyetem menedzsmentjének az egyik lényeges része. Ezt a szabad teret minden tervezés során a tervek implementálásakor és az ellenőrzés során is tekintetbe kell venni. Az az egyetemenedzsment, amely ezeket a szabad tereket nem veszi figyelembe, kényszerű módon megbukik.

A források felhasználása

Egy intézet vezetősége számára személyzet, javak és szolgáltatások állnak rendelkezésre

mint források (termelési tényezők). Az intézetvezetés lényeges irányítási feladatait a kutatás és az oktatás céljainak kitűzése és azok elérésének ellenőrzése jelenti. Ennek érdekében szükség van:

- megfelelő termelési tényezők megválasztására, mindenekelőtt megfelelő személyzetre és megfelelő gépekre,
- ezen termelési tényezők optimális kombinálására,
- ezen termelési tényezők, valamint kombinációjuk folyamatos hozzáigazítására a változó szükségletekhez.

Annak érdekében, hogy ezek a feladatok teljesíthetők legyenek, szakmai kompetenciának kell léteznie az irányadó rendszer tekintetében. Egy intézet vezetőségének elsősorban az intézet kutatási és oktatási területén kell tudással és képességgel rendelkezni ahhoz, hogy a „megfelelő“ személyeket, gépeket és más termelési tényezőket kiválassza és egymással kombinálja.

A termelési tényezők kiválasztása és kombinációja akkor fog a legjobban bekövetkezni, ha adott a tudás és a képesség, és a rendszer áttekinthető. A vezetés számára biztosítani kell továbbá a szabad teret annak érdekében, hogy a „lehető legjobb“ felismerést meg is tudja valósítani.

Egy rendszer akkor áttekinthető, ha a vezetőség a szakmai folyamatokat, a célkitűzést, a tervezést, a végrehajtást és az ellenőrzést szakmai tudásából eredően irányítani tudja. A saját szakterületekkel rendelkező intézetek ilyen áttekinthető rendszereknek tarthatók.

A kutatásban és az oktatásban különösen ügyelni kell az eljárás folyamatos változásaira, de a célokra is. Állandóan tekintetbe kell venni más kutatók új felismeréseit, de a saját kutatási munkákból eredő ismereteket is.

A szervezetnek tekintettel kell lenni erre a szükséges flexibilitásra. Ez azt jelenti, hogy „irányvonalak“ lépnek a részleteiben megtervezett „szervezeti szabályzat“ (törvények) helyébe, továbbá, hogy a munkatársak esetében is léteznie kell a flexibilitásnak az „életfogytiglani“ fix alkalmazással (pragmatizálás) szemben.

Az intézeteknek „sikerközpontoknak“ kell lenniük. Arra van szükség, hogy

- sikert mutassanak fel a kutatásban és az oktatásban,
- továbbá gazdasági sikert mutassanak fel a gazdasági elvek teljesítésében, felhasználó-

barát módon is, illetőleg, hogy példát kapjanak a sikerről.

Egy sikerközpontként működő intézetnek organizációs tekintetben úgy kell elhatárolódnia, hogy a szakmai és gazdasági területen elért sikerek az intézethez egyértelműen hozzárendelhetők legyenek. Ez a szervezéstan alaptétele. A szolgáltatások és a javak felhasználásáról szóló információk csak akkor fognak gazdasági cselekvéshez vezetni, ha az intézet vezetője motivált a gazdasági cselekvésben. A kutató is önmegvalósítás, eszmei és anyagi siker után tör.

A szinergikus hatás révén a nagyobb egységekben a fajlagos költségek csökkennek. Ezért alakították ki különösen a hatvanas és a hetvenes években az iparban nagy egységeket. Az effektus azonban gyakran mégsem következett be. A szinergiával szemben hatott egy „antagonizmus“, amely költségnövekedésekhez vezetett. A nagy rendszerek irányításának többletráfördítása, továbbá a nagy rendszerekben bekövetkező „belső súrlódások“ uralása és áthidalása képezik az antagonizmus fő okait. Ezért az iparban ma a kisebb, áttekinthetőbb és rugalmasabb egységekre térnek át.

Amennyiben egy egyetem szeretné a kisebb, rugalmasabb egységeket az intézetek formájában megtartani, és ennek ellenére a szinergia effektust kihasználni, akkor az intézetek kooperációját a kooperációra történő motiválás alapján biztosítani kell. Az intézetek vezetőinek önmaguktól motiváltan úgy kell cselekedniük, hogy az az összrendszer gazdaságosságának szellemében is álljon.

Ha az intézet takarékos munkáját az egyetem elismeri, akkor megkísérli, hogy ráfordítását minimalizálja és hogy a javakat és szolgáltatásokat optimálisan használja fel. Ez azt jelenti, hogy pl. egy berendezést csak akkor szereznek be egy intézet részére, ha a megfelelő kihasználás is adott, és ezen készülék „bérleti díja“ is megfizethető. Amennyiben egy ilyen jó hasznosítás nem lehetséges, meg kell kísérelni a szükséges kapacitásnak az összrendszer egy másik intézetéhez történő „bérbeadását“, és amennyiben ez sem lehetséges, akkor a bérelést az egyetemen kívül kell elérni.

Másfelől az intézet megkísérelheti, hogy szabad kapacitást adjon bérbe, ha ezáltal „bevételek“ folynak hozzá. A bérbeadás és a bérlet ezen ösztönzésével rend érhető el az összrendszerben rendelkezésre álló kapacitás jó

kihasználásában és az optimális együttműködésben. Az intézeteket az egyetemen ily módon is motiválhatja a kooperációra.

Valamennyi termelési tényező lehető legjobb felhasználásának motivációja feltételezi az időbeli kötöttség feloldását a pénzügyi eszközök felhasználásakor. Ma az a helyzet, hogy az állam által rendelkezésre bocsátott pénzügyi eszközöket meghatározott felhasználási fajtákra lehet, és meghatározott időtartamokban kell elkölteni. A források gazdaságos hasznosítása azonban időben nem kötött, globális költségvetést igényel, amelynek esetében a felhasználási fajtákat és időket a sikerközpont-jellegű intézetek vezetői határozták meg.

A költségvetés

A költségvetések a jövővel való számvetés eredményei, amelyek a gazdaság és az igazgatás jövőndő alakításának tervein alapulnak. A költségvetések a tervezés „eredményei“, amelynek során a tervezés mintegy azt fejezi ki, amit talán a „várakozás“ fogalmával lehet a legjobban jellemezni.

A költségvetés, amennyiben nem teljesül, felelőst és igazolást igényel.

A költségvetés készítését megelőző tervezésnek konkrét és mérhető célokra kell orientálódnia, amelynek során a célkitűzés megfogalmazásának egyben egyfajta motivációt is kell tartalmaznia. Az egyénnek, akit felhívunk a későbbiekben felállított költségvetés betartására, megalapozottnak kell elismernie a fölérendelt célt.

Ha nyomon követjük az összefüggéseket a célkitűzés, a tervezés és a költségvetés között, akkor megállapíthatjuk, hogy a költségvetések kötelező értékelképzelések a jövőndő pénzügyi viselkedés tekintetében, amelyek célorientált terveken, illetőleg költségvetési tervezeteken alapulnak.

Költségvetés felállításához meg kell adnunk a pénz- vagy forrásadók költségvetési kereteinek felső határait. Enélkül nem költségvetésről, hanem csupán „kívánságlistáról“ beszélhetünk.

A munkahely és a projektumok termelési tényezői

Az egyetemi intézetek kutatásának és oktatásának pénzügyi eszközeit érintő igényekkel kapcsolatosan két csoportot lehet alkotni:

- az intézetek, mint munkahelyek pénzügyi eszközei,
- a projektumok (kutatás és oktatási) pénzügyi eszközei.

A munkahelyek pénzügyi eszközei a személyzettel és tárgyi javakkal való felszerelést biztosítják, amelyek segítségével ezen munkahelyeken saját kutatás és oktatás folytatható a megfelelő szakterületeken. A feladatállítás az ilyen munkahelyek esetében durva keretek között azok megalapításával vagy rendszerezésével keletkezik és a továbbiakban a feladatállítást elsősorban e helyek vezető kutatóinak célkitűzései határozzák meg (szabad terek a kutatás és az oktatás szabadságának keretében).

A projektumokra vonatkozó pénzügyi eszközök a projektumok megvalósítását teszik lehetővé a megbízók megbízása nyomán.

Ha abból indulunk ki, hogy a kutatók teljesítménye saját kutatásuk és fejlesztésük alapján kvalifikáltan nem mérhető, azonban a projektumok hozamai mérhetőek, akkor belátható, hogy a munkahelyek esetében a finanszírozás részben idő, részben teljesítmény alapján történik. A munkahelyek és projektumok finanszírozásának hányadai azon feladatokhoz igazodnak, amelyek az egyetemen elvégzendők. Minél nagyobb a projektumok hányada, annál inkább projektum- és ezáltal teljesítményvonatkozású általában a finanszírozás, s minél nagyobb az oktatás és a tiszta alapkutatás hányada, annál inkább munkahely- és ezáltal idővonatkozású.

A pénzügyi eszközök rendelkezésre bocsátásának, s a pénzügyi eszközök iránti igény bejelentésének sem szabad áldozatul esnie a „célok elfajulásának“. Ezt különösen azért kell megemlíteni, mert könnyen előfordulhat, hogy azokat a célokat, amelyek esetében a kvantifikálás egyszerűbben lehetséges, inkább követik, mint azokat, amelyek hozama absztrakt vagy kevésbé kvantifikálható.

A munkahelyek és a projektumok költségvetései

A pénzügyi eszközök iránti igény kiderítése érdekében szükség van a szolgáltatások és a javak felhasználásának és fogyasztásának tagolására, és pedig a következőképpen:

- normál üzem esetén: „irányfogyasztások“,
- különleges folyamatok esetében, amelyek ugrásszerűen léphetnek fel; „különleges fogyasztások“.

Az irány- és különleges fogyasztások mennyiségben és időben adandók meg.

A költségvetés úgy alakul ki, hogy az „irányfogyasztásokat“ és a „különleges“ fogyasztásokat megszorozzák azok áraival. A fogyasztások meghatározásakor a következő alapvető tételekre kell ügyelni:

IRÁNYFOGYASZTÁSOK

Az irányfogyasztások a szolgáltatások és a javak hosszú távon fenntartandó felhasználását és fogyasztását jelentik. Az irányfogyasztás tartalma a következő:

- tudományos és nem tudományos személyzet,
- épületek és terek,
- készülékek és gépek,
- energia, szerszámok és egyébek,
- telefon, mindenfajta díjak és egyéb adminisztráció,
- szolgálati utak, információ és továbbképzés.

KÜLÖNLEGES FOGYASZTÁSOK

A különleges fogyasztások olyan fogyasztások és felhasználások, amelyek az irányfogyasztásokon túlmennek. Különleges fogyasztást kell feltételezni azon különleges folyamatok esetében, amelyek a hosszú távú fejlődés keretében ugrásszerűen felléphetnek és gyakran csak nehezen láthatók előre. A különleges fogyasztások példáulként a következőket adjuk meg:

Egy új egyetemi intézet alapítása. Különleges kutatási feladatok a szakmai területeken olyan terjedelemben, amelyek túlnyúlnak a hosszú távú kutatási tevékenységen. Különlegesen drága készülékek beszerzése a tudomány és a technika továbbfejlődésének keretében, amelyek finanszírozására az irányfogyasztások keretei nincsenek méretezve.

Az egyetemek és azok intézetei nem önálló vállalkozások, minek folytán nem képesek a különleges fogyasztások céljára elegendő mértékben pénzügyi eszközöket tartalékolni. Ezért a különleges fogyasztásokra különleges pénzügyi eszközöket kell rendelkezésre bocsátani.

A különleges fogyasztásra vonatkozó pénzügyi eszközök rendelkezésre bocsátását az államnak a „jóváírás“ beszerzése nyomán és pótlólagos eszközként kell biztosítania.

Az intézet tervezési céljaira és ellenőrzé-

sére szolgáló költségvetés mint eszköz felállításának előfeltétele a költséghelyenként, költséghordozóként és költségnemenként történő költségszállítás. A költségek a teljesítmények létrehozása érdekében történő értékelt javak fogyasztását jelentik, a kutatás és az oktatás esetében tehát teljesítményeket a kutatás és az oktatás területén. Tulajdonképpen nem szükséges megemlíteni, hogy a költségszámítás során is mindazon szolgáltatások és javak elszámolásra kerülnek, amelyek a munkahelyen felmerültek. Amennyiben a szolgáltatások és a javak nem kerülnének elszámolásra, akkor az lehetetlenné tenné ezen fogyasztások mérését és tervezését is.

A controlling

A controlling vállalkezési funkció eredetei az anglo-amerikai nyelvi térségbe vezetnek vissza. A controlling név a to control igéből származik, amelyet a vezetni, kormányozni, vagy irányítani szavakkal lehet lefordítani. A Controlling és a Kontrolle (ellenőrzés, németből magyarra fordítva) fogalmakat nem szabad felcserélni. A controlling lényegesen átfogóbb kategória, és tartalmazza az irányítás, a tervezés, a szabályozás, a vezérlés és az ellenőrzés funkciót.

Az intézeteket sikerközpontoknak tekintjük. A kutatás és az oktatás „szabad tere” értelmében minden intézethez hozzárendelendő egy alapvető forrásellátottság.

A Controlling irányítás, tervezés és ellenőrzés. Léteznie kell egy információs rendszernek, hogy az összes Controlling érdekében rendelkezésre álljanak az információk.

A szolgáltatások és javak fogyasztásáról szolgáló információk csak akkor vezetnek gazdasági cselekvéshez, ha az intézet vezetője a gazdasági cselekvésre motiválva van. A kutató is önmegvalósításra, eszmei sikerre, és anyagi sikerre tör.

Ezekből a törekedésekből motivációnak kell keletkeznie. Egy ilyen motivációt először is azért kell okozni, hogy a költségvetés szerint megadott eszközökből valamennyi szolgáltatást és jószágot meg kell fizetni. Amennyiben egyes termelési tényezőket kivesszünk a költségvetés alóli elszámolásból, akkor a célok eléréseért felelős megkísérli, hogy ezeket „kívülről” olyan helyekről szerezze be, amelyek az egyes termelési tényezők

felhasználásával kapcsolatban kevesebb információval rendelkeznek, annak érdekében, hogy a kutatásban és a fejlesztésben a saját céljait a lehető legjobban elérje.

Másfelől motivációnak kell létrejönni a rendelkezésre bocsátott eszközök takarékos felhasználásában azáltal is, hogy lehetőség nyílik a megtakarított és ezért nem felesleges olyan pénzüsszegek eléréséhez, amelyeket az elszámolási időszakban nem használtak fel.

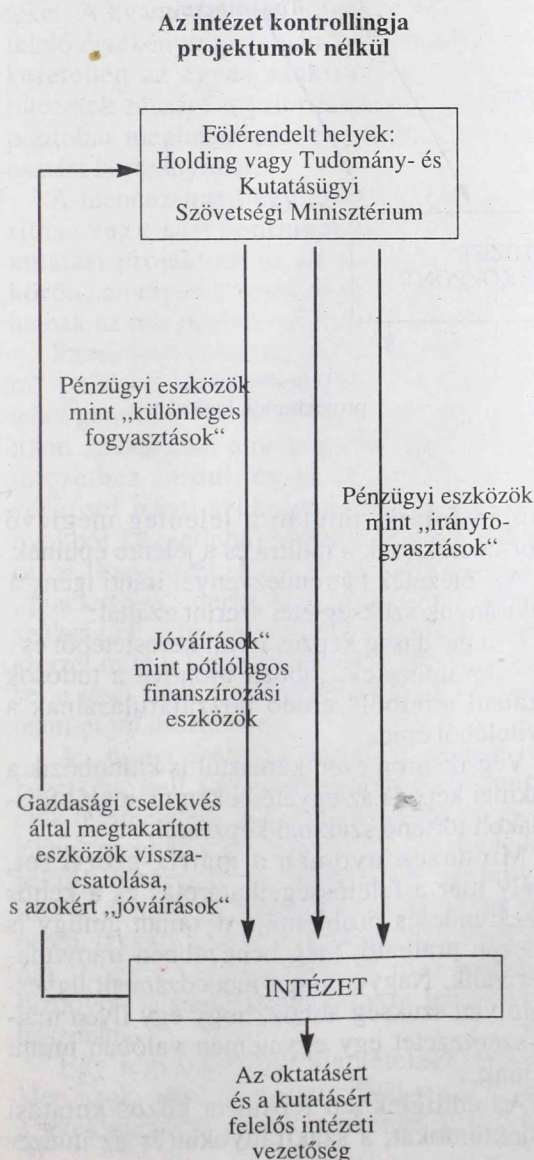
Az intézeteknek lehetővé kell tenni, hogy ilyen „megtakarított pénzüsszegeket” „jóváírás” formájában elszámolva megkapjanak. Ezeknek a jóváírásoknak arra kell szolgálniuk, hogy az intézetek a „különleges fogyasztások” keretében szolgáltatások és javak beszerzéséhez jussanak, továbbá olyan saját projekteket finanszírozzanak, amelyeknek céljait maguk az intézetek alkotják.

Az intézeti sikerközpont vezetője gazdasági törekvéseinek célját az „adott hozam mellett ráfordítás csökkentésében” fogja látni. Annak érdekében, hogy erre ösztönözve legyen, „az ő sikerközpontjából” eredő tevékenysége megtakarításának javára kell, hogy váljon. Az ilyen megtakarítások érinthetik a személyzetet, a berendezéseket, de a használt helységeket stb. is. A sikerközpont részére kutatás és oktatás céljából önkormányzatilag rendelkezésre bocsátott pénzügyi eszközök a kutatásban, a fejlesztésben és az oktatásban létrehozandó teljesítmények megteremtésére szolgálnak. (1. ábra). Az intézet megkísérrelheti, hogy adott hozam esetén a ráfordítás minimalizálásával pénzügyi eszközöket megtakarítson. Ilyen megtakarításokra akkor fog törekedni, ha ezek az eszközök az „ő” sikerközpontjánál most és később ismét rendelkezésre állhatnak. A megtakarított eszközöket „jóváírásként” a fölérendelt helyek (Holding, vagy a Tudomány- és Kutatásügyi Szövetségi Minisztérium) által lehet ellenőrizni. Egy intézet ezekből a jóváírásokból tudja különleges fogyasztásainak egy részét fizetni, amelyhez lehívja a jóváírást a fölérendelt helytől. A különleges fogyasztásra szóló pénzügyi eszközök az intézet számára pl. pótlólagos készülékek és helységek bérlésére, valamint pótlólagos személyzet foglalkoztatására, avagy információs utazásokra és hasonlókra szolgálhatnak. Hogy ennek során komplett készülékeket, vagy egész nap foglalkoztatott személyzetet állítanak be, avagy megkísérlik, hogy más sikerközpontokkal kooperáljanak és ezáltal takarékoskodjanak, az attól függ,

hogy mennyiben sikerül jó hatásfokot elérni a kutatásban, a fejlesztésben és az oktatásban minimális ráfordítás mellett. Mindezek olyan dolgok tehát, amelyeket a sikerközpont vezetője kompetenciája és információja mellett a legjobban megítélhet. Ezért kell neki dönteni tudni az egyes termelési tényezők felhasználásáról.

A projektumok pénzügyi eszközeinek pótlólag kell a sikerközpontozóhoz befolyjni a saját kutatást és oktatást illetően. (2. ábra) Az eszközöket a projektumokra irányuló teljesítményekre fordítják. A projektumokból keletkező pénzügyi hozamokat az intézet kapja, amelyből a pótlólagos kapacitást finanszírozza. A

1. ábra



megbízók ráfordításuk ellenszolgáltatásaként „hozamot kapnak“ a tudásból.

Nem minden esetben lehetséges a projekt-kapacitást a saját kutatástól és oktatástól pontosan szétválasztani. Az alapfelszerelés szabad kapacitását (a saját kutatás és oktatás kapacitását) a projektumok számára főleg átmenetileg kell felhasználni, a lehető legértelmesebb módon.

Miután azonban ezt az alapfelszerelést az állam bocsátja rendelkezésre, a használatot az állam számára is meg kell fizetni. A fordított folyamat akkor áll fenn, ha a projektkapacitás felhasználása a saját kutatás és oktatás tevékenysége számára történik. Ekkor a használatot a projektmegbízónak kell megtéríteni.

Az intézet munkatársai munkájukat pótlólag rendelkezésre bocsátják a projektumok számára. Ezért nekik „pénzprémiumot“ kell kapniuk a projektumokból.

Az egyetemek irányítása

A menedzsment értelmében, amely „a munkatársakat célok kitűzésére és azok lehető legjobb elérésére motiválja“, az egyetem (vagy fakultás) irányítási szintjén az a feladat, hogy az intézetek együttműködését a szakirányonkénti oktatás, valamint a közös kutatási projektumok érdekében is kormányozzák.

Az intézetek, a közös kutatási projektumok, és a szakoktatási irányok mátrix-szervezetnek tekintendők és az intézetek céljait mátrix-szerűen kell a szakirányok céljaival összekapcsolni. (3. ábra)

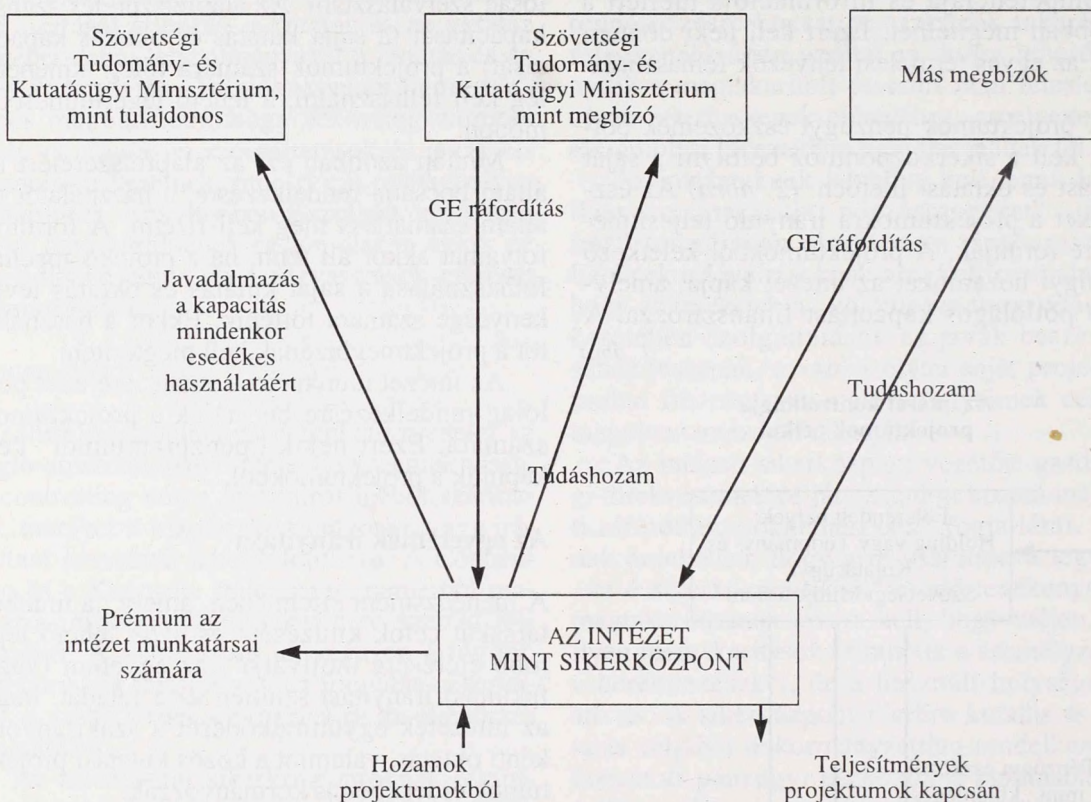
Az egyetemi vezetésnek az a feladata, hogy forrásokat osszon szét az egyes szakirányok és az egyes intézetek között. Ehhez először is „mérőműszerre“ van szükség, amely a források (vagy termelési tényezők) fogyasztását és felhasználását mutatja. Az ilyen mérőműszerek mint információs rendszerek fontos, az egyetemeken gyakran nem eléggé meglévő menedzsmentszerszámot jelentenek.

További mérőműszert képeznek az értékek, így például:

- az oktatás értékelése a hallgatók által,
- az oktatás értékelése a gazdaság által,
- a kutatás értékelése az intézetek „munkajelentései“ által, amelyhez publikációk, szabadalmak és hasonlókat csatlakoznak.

Az oktatás értékelése során a hallgatók részéről megtörténik a tanrendezvények szubjektív értékelése. A gazdaságnak az oktatást

Az intézet kontrollingja projektumokkal



illető értékelése során arról a szubjektív értékelésről van szó, amely a „gazdaság mint vevő“ által történik. Ezt ezen értékelések megannyi előnye ellenére sem szabad elfelejteni. Ezek az előnyök az intézetek teljesítmény-ösztönzésében és mindenekelőtt a résztvevők szakirányainak alakításában rejlenek. Mindezenelőtt a tanár pontossága, a tanrendezvények alakítása, az anyag átfedései értékelendők a hallgatók által. Az ipar a maga szemszögéből azt tudja értékelni, hogy a tudáskínálat és a tudásszükséglet mennyiben egyezik meg egymással. Ezek mind fontos utalásokat jelentenek.

Mindehhez azonban a tudósok szabad tereiből tudásra, víziókra, innovációkra, fantáziára és az abból eredő kutatásra van szükség. A szabad terekből eredő ezen hozzájárulások nélkül az oktatás és a kutatás összkormányzását egy olyan autózáshoz lehetne hasonlítani, amely a „visszapillantó tükör“

alapján folyik, miután a jelenleg meglévő információk csak a múltra és a jelenre épülnek.

Az intézetek tanrendezvényei iránti igény a szakirányok szükségletei szerint ezáltal:

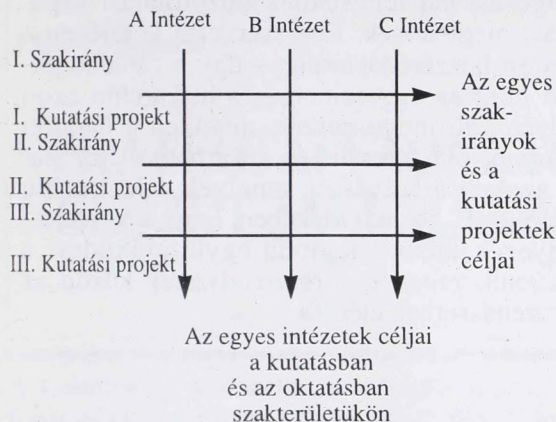
- a gazdaság képzés iránti keresletéből és
- az intézetek, jobban mondva a tudósok „szabad tereiből“ eredő hozzájárulásainak a beviteléből ered.

Végső soron ezen keresztül is különbözik az szakmai képzés az egyetemeken pl. a szakfőiskolákon történő szakmai képzéstől.

Mindezek nyomán a mátrix-szervezet, amely már a felelősségelhatárolás és a kettős hozzárendelés problémája nyomán amúgy is nehezen uralható, még nehezebben irányíthatóvá válik. Nagyon nagy menedzsment ügyességre van szükség ahhoz, hogy egy ilyen mátrix-szervezetet egy egyetemen valóban uralni tudjunk.

Az eddigiekben leírtuk a közös kutatási projektumokat, a szakirányokat és az intéze-

Intézetek mátrix-szervezete – szakirányok



teket. A kvantifikálható információk és a megfelelő érzékenység alapján kell a menedzsment keretében az egyes szakirányokon belül az intézetek részére a prioritásokat, illetve súlypontokat meghatározni, és ezáltal a forráselosztást kormányozni.

A menedzsment egy további lépése a prioritás- vagy súlypontmeghatározás a közös kutatási projektum és az egyes szakirányok között, amelyek természetesen ismét csak kihatnak az intézetekre eső forráselosztásban.

Ezzel kapcsolatban egyfajta „piackutatásra” (például a Delphi-módszer segítségével) lehet gondolni. Felderíthető lenne azon kutatás iránti szükséglet, amely közvetlenül az egyes intézethez fordul, és az egyes szakirányok végzősei iránti szükséglet, amely a szakirányokból közvetlenül vezérli az intézetek forrásigényét. Erre is érvényes, hogy a „piackutatás” deríti ki a kutatás- és oktatás-szükséglet aktuális szintjét, talán olyan módszerrel mint a Delphi, egy bizonyos kitekintéssel a jövő iránt, amennyiben sikerült a Delphi team-et jól összehozni.

A „tudós szabad terének” azonban itt is bázisként kell szolgálnia a víziók és innovációk tekintetében. A szervezetek sikere és balsikere meghatározó módon függ a menedzsmentektől, hiszen ők rendelkeznek cselekvési, illetve döntési jogkörökkel, tehát olyan kompetenciákkal, amelyek például arra vonatkoznak, hogy a személyzetet és más forrásokat bizonyos feladatokra és célokra lehessen felhasználni.

Egy régi irányítási alaptételnek megfelelően azok, akik kompetenciával rendelkeznek, a felelősséget is viselik a sikerért. Ha a mene-

dzserek nem kapnak megfelelő kompetenciát, azt nem szerzik meg maguknak, vagy nem veszekszik ki, illetve nem tudják magukat a beavatkozástól megvédeni, akkor azok nem menedzserek, hanem igazgatók. A menedzsment nem csak intelligencia kérdése. A menedzsmentnek rendelkeznie kell az irányítás akaratával, valamint vállalnia kell a készséget és a felelősséget azért, hogy ezt a képességet kifelé érthetővé tegye és érvényesítse. Ez a szükségességek és a sürgősségek iránti jó érzékkel, a személyes megvitatásokkal, a konfliktushelyzetek kihordásával, a civil kurázsi-val, az idegi megterheléssel stb. van összekapcsolva. Ennek során a mérhető lényegesen könnyebb az irányítási folyamatba bevonni. Ami nehéz, az a tudósok szabad tereiből eredő gondolati javaknak a feldolgozása a menedzsment folyamatába.

És ez – a kvantitatívan nem mérhető sikerhányadok tekintetbe vétele – a tulajdonképpeni nehéz része minden menedzsmentnek. Az nem úgy van, hogy ilyen kvantitatívan nem mérhető hányadok csak az egyetemeken léteznének, ilyenek a vállalkozásokban is léteznek, még-hozzá nem is olyan csekély mértékben. Gondoljunk csak bármely vállalkozás jövőirányítási erőfeszítésére, a maga kockázataival, és a nem teljes információival.

Ezen úgy segítünk, hogy az egyetemeken és a vállalkozásokban egy szervezetet terem-tünk az egyes termelési tényezők részrendszerben történő együttműködésére (például az intézetek az egyetemeken) és a részrendsze-reknek az össztrendszerben (például az egyete-men) történő alakítására. Megkíséréljük, hogy áttekinthető egységekhez jussunk, és ezekben a kvalifikálhatót a nem kvalifikálhatóval összehozzuk. Az egyes tényezők részesedése a sikerben részben mérhető, részben becsülhető is. Ezzel valamiféle formálszervezetet alakítunk ki.

Újból és újból megmutatkozik, hogy a jól irányított rész- vagy összrendszerek (intézetek az egyetemeken, vagy üzemek a vállalkozás-ban) rossz formálszervezet esetében is funkcionálnak, ám a rosszul irányított rész- vagy összrendszerek a legfinomabban kiagyalt formál-szervezetek esetén is hajótörést szenvednek. A jó megérzés, a személyes motiváció, a civil kurázsi és az érvényesülési képesség, valamint az irányítási morál alapvető feltételeit képezik az informális szervezet keretében történő jó irányításnak.

Csak ha a tudósok szabad terei külső kényszer által leromboltatnak, s ezáltal a személyes motiváció döntő alapja elvonásra kerül, akkor romlik minden rendszer funkcióképessége, és ez megint csak messzemenően függetlenül az egyéb formálszervezettől.

Mégegyszer hangsúlyoznunk kell, hogy ezek a megvalósítások mind az egyetemeken, mind pedig a vállalkozásokra érvényesek, továbbá az egyetemek és a vállalkozások részrendszereire. Mindenütt biztosítani kell a vállalkozás és az üzemirányítás, vagy az egye-

tem és az intézetirányítás számára a szabad tereket, amelyek az ő információiknak és feldolgozási kapacitásuknak (árformálási kapacitás) megfelelnek. Egy szervezet keretében a döntési hozzárendelésnek – úgy a vállalkozásban mint az egyetemen –, a hierarchia azon helyén kell megtörténnie, amelyen a legjobb információk (formális és informális) léteznek, és azokon a helyeken, amelyek a leginkább motiváltak, annak érdekében, hogy a termelési tényezők közötti legjobb együttműködést a részrendszerben és a részrendszerek között az összszerben elérjük.

E számunk szerzői:

Dr. NEMES Ferenc a közgazdaságtudományok doktora, egyetemi tanár, főigazgató, GATE; **TÓTH Imre Zoltán** intézeti főmunkatárs, tanszékvezető-helyettes, GATE; **Tobie de CONING** igazgatóhelyettes, Stellenbosch-i Egyetem; **Dr. Albert F. OBERHOFER**, rektor, Leoben-i Egyetem, igazgató; **IMRE Tamás** geofizikus-közgazdász, főmunkatárs, MOL Rt.; **BEDŐ Miklós Aron** szakközgazdász; **Dr. POÓR József** a közgazdaságtudományok kandidátusa, ügyvezető igazgató, Hay Menedzsment Tanácsadók.