

BODOR Mónika

## AZ OKTATÁSI ÉS A KUTATÁSI TEVÉKENYSÉGEK ARÁNYÁNAK VIZSGÁLATA AZ ÁLLAMI FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNYEKBEN

A tanulmány célja, hogy rámutasson a modern emberierőforrás-menedzsment felsőoktatási intézményekben való alkalmazásának a változások abszolválásában meghatározó szerepére és jelentőségére. Továbbá egy új szemléletű kutatással az oktatók, kutatók szemszögéből valós képet adjon a felsőoktatási intézményekben zajló humánierőforrás-gazdálkodás gyakorlati megvalósításáról, az oktatás-kutatás arányáról, a munkaidő-kihasználtság mértékéről és a tudományos életpálya jellemzőiről. A kutatás bebizonyította, hogy a magyar felsőoktatási szektorban zajló piacorientáció és a működési környezetben bekövetkezett változások az oktatói, kutatói munkavégzés feltételeit, az ellátandó feladatok diverzifikációját, specializációját és differenciálódását eredményezték. Magyarországon az oktatók és a kutatók átlagosan heti 47 órát dolgoznak, nemzetközi viszonylatban a középmezőnyben helyezkednek el. A munkaidő legnagyobb hányadát, 47,4%-át oktatásra fordítják. Ez a legmagasabb a vizsgált országok között, ugyanakkor az egyéb tevékenységek ellátására (például a szolgáltatásnyújtás, a vállalati szférával való kapcsolatépítés és együttműködés) fordított idő a legalacsonyabb. A közalkalmazotti kinevezésük mellett az oktatók 42%-a megbízási szerződéssel rendelkezik a versenyszférában és 38%-a saját vállalkozást vezet. Az oktatók háromnegyed részét elsődlegesen a többletjövedelem szerzése motiválja, ezt követi az elméleti tudás gyakorlati hasznosítása.

**Kulcsszavak:** felsőoktatás, oktatás, kutatás, oktatói életpálya, munkaidő-gazdálkodás, projektek

Az elmúlt években a felsőoktatás jelentős változásokon ment keresztül a világ legtöbb részén. A globalizáció hatására a szektor folyamatosan növekszik, terjeszkedik, egyre nagyobb mértékben differenciálódik, miközben növekvő külső elvárásoknak és ellenőrzéseknek van kitéve. A nemzetközi környezetben a felsőoktatást befolyásoló trendek, tendenciák hatásai és elvárásai Magyarországon is megjelennek.

Az elmúlt időszakban Magyarországon (és más országokban is) az egyre csökkenő állami finanszírozás már nem tudott lépést tartani a felsőoktatási intézmények fenntarthatóságát, működését biztosító növekvő forrásigényekkel, ezért a finanszírozási hiányt részben a hallgatói költségtérítés bevezetésével enyhítették a döntéshozók. A tandíjfizetési kötelezettség bevezetése azonban a felsőoktatási intézmények szolgáltatásorien-

tációjának fokozását kívánta meg, amelyhez kapcsolódóan különösen hangsúlyos lett az oktatás és a kutatás minősége, illetve az ezeket a tevékenységeket képviselő munkatársak kvalifikáltsága és hozzáállása (Locke – Bennion, 2010; Halász, 2009; Bander et al., 2012).

A külső környezet hatására megkezdődött az intézmények irányítási mechanizmusainak átalakulása, amely a belső struktúrát és a gazdasági élet egyes szereplőivel kialakított kapcsolatrendszerét érintette. Az egyes országok a fokozódó piaci igényekre, elvárásokra a K+F+I szektor integrációjával, annak jelentős fejlesztésével reagáltak, hiszen felismerték, hogy a piaci értelemben vett versenyképesség és hatékonyság záloga a tudásalapú társadalom kialakítása. A gazdaság igényeit kiszolgálni képes felsőoktatás és szakoktatás új képzési szerkezet kialakítását igényelte a fejlett or-

szágokban, valamint a modern technikai, műszaki és technológiai feltételekhez illeszkedő tudás előállítását, illetve annak menedzselését (tudásmenedzsment). A szakoktatás, a felsőoktatás kimeneti és a munkaerő-piac input oldalát hatékonyan összeilleszteni képes munkaerő-piaci és foglalkoztatáspolitikai működtetésével, valamint az emberi erőforrásoknak elsőbbséget biztosító szemlélet gyakorlatban való elterjedésével a fejlett országoknak sikerült biztosítani a fent említett átmenetet (Barakonyi, 2009; Halász, 2009; Locke, 2007; Locke – Bennion, 2010; Bander és mtsai, 2012).

A felsőoktatás piacosodási trendjei új kihívások elé állítják a hazai felsőoktatási intézményeket is. Az Európai Felsőoktatási Tér részeként nyilvántartott, ahhoz felzárkózni kívánó hazai felsőoktatás átalakításának célja egy, a piaci elvárásoknak hatékonyabban eleget tenni tudó új szisztéma kialakítása. Polónyi (2006) szerint a változási folyamatban a költséghatékonyság, a gazdasági értelemben vett hatékonyság és eredményesség mellett a minőségi elvárásoknak való megfelelést, az oktató tananyag korszerűségét, az oktatás gyakorlatorientáltságát, a nemzetközi értelemben vett tudományos versenyképességet, az oktatók minősítetttségét és naprakész ismeretekkel való rendelkezését, valamint a nemzetközi hallgatók oktatására való képességet egyaránt (nyelvismeret, tudományterület nemzetközi ismereteinek megléte, nemzetközi kapcsolatok és beágyazottság) szem előtt kell tartani.

A tudás fogalmi kategóriájának tartalmi meghatározása a változások folyamatában kiemelkedő jelentőséggel bír. A fejlett országok a tudást a társadalom legfontosabb erőforrásaként azonosítják. A megfelelő példát felmutató országok folyamatosan erőfeszítéseket tesznek, hogy a rendelkezésre álló tudástőkét az aktuális gazdasági és társadalmi fejlődési igények szolgálatába állítsák. Juhász (2010) meglátása alapján az új beruházások, fejlesztések modern gépeket, eszközöket, berendezéseket, technológiákat, valamint az ezek működtetéséhez megfelelő képzettséggel, felkészültséggel rendelkező munkaerőt kívánnak meg. A gyakorlatban alkalmazható, naprakész tudás előállítás és átadása új módszerek, mechanizmusok és környezet (szabályozási és intézményi) bevezetését igényli. Ennek megfelelően át kell alakítani a társadalom és a gazdaság intézményeit, a köztük lévő kapcsolatokat új alapokra kell helyezni. Az új ismeretek megszerzése és gyakorlatban való felhasználása az említett intézkedési szükségletekben egyrészt bővítheti az egyetem szerepvállalását, másrésztől kihívások elé állítja a tradicionális oktatói és kutatói lét életképességét és koherenciáját (Halász, 2009; Locke – Bennion, 2010; Bander et al., 2012).

A versenyképes felsőoktatás elképzelhetetlen a tudományterületeket magas színvonalon művelő szakteknicióknak nélkül. A hazai felsőoktatási szektor jelenlegi állapotában nem tudja meggátolni a hazai és a nemzetközi versenyszféra „agyelszívó” hatását. A felsőoktatási intézmények akkor tudnak ténylegesen versenybe szállni, ha képesek a versenyszférához hasonló, vonzó munkakörülményeket, infrastruktúrát, fizetést, karrierlehetőséget és egyéb ösztönzőket felkínálni a munkavállalóknak. A felsőoktatásban alkalmazott közalkalmazotti bértábla nem ad lehetőséget a teljesítmény szerinti differenciálásra. Az oktatókat és a kutatókat a színvonalas oktatásban és a kutatási potenciál növelésében érdekeltté tenni elsősorban teljesítményarányos bérezéssel lehet. Ennek megfelelően a piaci finanszírozású felsőoktatás képes lehet a gazdaság érdekeit kiszolgálni, a gazdaság hatékonyságát előremozdítani.

A hazai felsőoktatás versenyképességének, innovációs teljesítményének növelése, valamint a felsőoktatási intézmények finanszírozhatósága a piacorientáció irányába mutat. A piacorientált felsőoktatásban a piac „beárazza” a nyújtott teljesítményt a minőség alapján, ezért a felsőoktatási intézmények vezetése érdekelt az oktatói, kutatói teljesítményértékelésben és az erre épülő teljesítményarányos bérezésben. A munkaerő-piaci igényeket kielégítő oktatás finanszírozásában a piac is közvetlenül hozzájárulhat a teljesítmények elismeréséhez, akár a képzések finanszírozásával, akár a hallgatói ösztöndíjak juttatásával. A folyamat fenntarthatóságát a minőségi oktatás biztosíthatná.

### **Az emberierőforrás-menedzsment feladata a változásmenedzsmentben**

A felsőoktatás kiemelt stratégiai szerepet és funkciót képvisel az adott nemzetgazdaság versenyképességének, hatékonyságának fokozásában. A gazdaság igényeinek mindenkor megfelelő kvalifikációval rendelkező munkaerőforrás képzése a felsőoktatás, a felnőtt-, illetve a szakoktatás feladata. Bertalan és Potocskáné (2014) szerint a gazdaság egyik kulcserőforrása az ember, aki azonosulni tud a szervezet kultúrájával és stratégiájával. A felsőoktatási intézmények legfőbb erőforrásai az oktatók és a kutatók, akik a stratégiai és operatív szintű célok elsődleges megvalósítói, a humán tőke, illetve az alkalmazott tudástőke letéteményesei. Megfelelő minősítettséggel, oktatási és kutatásfejlesztési tapasztalattal, innovatív és kreatív hozzáállással rendelkező munkatársak nélkül a felsőoktatási intézmények nem működhetnek: egyfelől hiányukban nem képesek az akkreditációs elvárásoknak eleget tenni, másfelől nincs lehetőségük az oktatási és a kutatási szolgáltatásokat

## **VEZETÉSTUDOMÁNY**

igénybe vevőket hatékony módon kiszolgálni. Munkafeltételeik biztosítása, irányításuk, koordinációjuk, ösztönzésük, teljesítményeik értékelése vezetők feladata, akiknek éppen ezért érdekük egy, az intézményi sajátosságokat megfelelő mértékben figyelembe vevő személyzeti/emberierőforrás-menedzsment (SZ/EEM) szisztémájának kialakítása és működtetése. Az állami főiskolai és egyetemi intézményekben megvalósuló személyzeti/emberierőforrás-gazdálkodáson az emberierőforrás-stratégiát, az alkalmazott emberierőforrás-funkciókat, így például a toborzást, a kiválasztást, a karriertervezést, a teljesítményértékelést és -mérést, a teljesítményarányos bérezést és ösztönzést sorolhatjuk fel. A SZ/EEM célja az intézményi és az emberierőforrás-stratégia megvalósítása – a meghatározott HR-funkciók alkalmazásával – a munkavállalók intézményen belüli életútjának koordinálásán keresztül.

Az emberierőforrás-menedzsment területét az érintettek, azaz az oktatók, kutatók oldaláról vizsgáltam meg. Az oktatás, kutatás és egyéb tevékenységekre fordított munkaidő arányát a hazai és a nemzetközi trendek folyamatosan formálják. Ennek feltárása érdekében a tanulmányban a munkaidő vizsgálatát a jogszabályi környezet feltárásával kezdtem. Ezt követően a kérdőíves kutatás eredményét ismertettem. Megvizsgáltam az oktatók, kutatók egyes tevékenységekre fordított idejét, majd az adatokat összehasonlítottam egy nemzetközi felméréssel. Végül az oktatók, kutatók közalkalmazotti kinevezés mellett végzett tevékenységeit tártam fel és elemeztem, pl. a vezetői megbízás hatását az oktatási feladatokra és a tudományos tevékenységekre.

### A foglalkoztatás jogszabályi háttere a felsőoktatási intézményekben

A 2011. évi törvény a nemzeti felsőoktatásról (Nftv.) tartalmazza a létesíthető munkakörök megnevezését, és kijelöli az oktatók, kutatók karrierútját. Az Nftv. 24. §-a határozza meg a foglalkoztatásra és a munkakörökre vonatkozó szabályokat. „A felsőoktatási intézményben az oktatással összefüggő feladatokat oktatói és tanári munkakörökben foglalkoztatottak látják el. Az önálló kutatói feladatok ellátására tudományos kutatói munkakör létesíthető.” (Nftv. 24. § (1) bekezdés) A Közalkalmazottak jogállásáról szóló törvény (Kjt.) 21. § (1) bekezdése alapján a közalkalmazotti jogviszony határozatlan időre történő kinevezéssel és annak elfogadásával jön létre, mely elfogadását írásba kell foglalni. A (2) bekezdés kimondja, hogy ettől eltérni csak helyettesítés céljából vagy meghatározott munka elvégzésére, illetve feladat ellátására létesíthető határozott időre tör-

ténő kinevezéssel lehet. A teljes munkaidős jogviszony heti 40 órás munkavégzési kötelezettséget jelent.

Más országokban a magyar szabályozástól eltérő foglalkoztatási követelményeket alkalmaznak. Például az angol felsőoktatási szektorban az intézmény dönti el, hogy a foglalkoztatás jellege alapján teljes vagy rész-munkaidős szerződéseket kötnek, melyek szólhatnak határozatlan és határozott időre egyaránt. Az akadémiai szféra 71,1%-a rendelkezik határozatlan idejű és 78,8%-a teljes munkaidős szerződéssel a 2012/2013-as tanévben az angol felsőoktatásban. E terület folyamatos elemzés tárgya. Arra törekednek, hogy a szerződések minél nagyobb hányada határozatlan idejűvé váljon (HEFCE report, 2015; The Higher Education Framework – Main Report, 2010).

Oktatói feladat – a Nemzeti felsőoktatási törvény 25. §-a szerint – oktatói munkakörben látható el. Az oktatói munkakör szólhat oktatói vagy az oktatói feladatok és a tudományos kutatói feladatok együttes ellátására. Ez esetben a közalkalmazotti kinevezésben kell meghatározni, hogy az egyes feladatokat a munkaidő milyen hányadában kell ellátni. A gyakorlatban a közalkalmazotti kinevezések nem tartalmaznak konkrét óraszámot vagy a munkaidő egy meghatározott százalékat, ami oktatásra és/vagy kutatásra fordítandó. Az intézmények SZMSZ-ben szabályozzák az egyes tevékenységre fordítandó munkaidő százalékát egy tágabb intervallumban, és munkakörönként meghatározzák a tanítási órák számát egy tanévre/félévre vetítve. A felsőoktatási intézményben létesíthető oktatói munkakörök a Nftv. 27. §-a alapján a következők: tanársegéd, adjunktus, főiskolai, illetve egyetemi docens, főiskolai, illetve egyetemi tanár.

A tudományos kutatói munkaköröket a Nftv. 33. §-a tartalmazza: tudományos segédmunkatárs, tudományos munkatárs, tudományos főmunkatárs, tudományos tanácsadó és kutatóprofesszor. A Nftv. nem tér ki a tudományos kutatói munkakörökbe sorolás feltételeire. Az 53/2006. (III. 14.) Kormányrendelet 13. §-ában határozták meg a felsőoktatási intézményben kutatói munkakörben foglalkoztatott közalkalmazottak munkaköri besorolásának alapelveit. A jogszabály lehetőséget ad a felsőoktatási intézményeknek, hogy szervezeti és működési szabályzatukban ettől eltérően rendelkezzenek.

Az oktatói, kutatói munkaköri besorolás egyszerre határozza meg a fizetési szintet és a karrierlehetőséget.

Dokumentumelemzés módszerével megvizsgáltam a munkaidő-szabályozást a Nftv. és a kutatásban részt vett intézmények SZMSZ-e alapján. Az 1. táblázatban foglaltam össze a Nftv. előírását a tanításra fordított idő, valamint a felsőoktatási intézmények számára az előírthoz képest való eltérés lehetősége kérdésében.

A munkaidő-szabályozás munkakörönként a Nemzeti felsőoktatási törvény alapján

Munkakör	Oktatás	Eltérés	Kutatás	Eltérés
tanári munkakör	heti 20 óra*	+15% -15% min. heti 18 óra**	nincs	nincs
oktatói munkakör	heti 10 óra *	+70% -25% min. heti 12 óra**	munkaköri feladat	nincs
kutatói munkakör	munkaköri feladat	nincs	teljes munkaidő legalább 90%-a	nincs

\* két tanulmányi félév átlagában; \*\* két tanulmányi félév átlagában a tanításra fordított idő egy tanárra/oktatóra vetítve  
Forrás: Nftv.

A jogalkotó így biztosítja a tervezési autonómiát az intézményeknek, melyet belső szabályzataikban, a SZMSZ-ben fogalmazhatnak meg.

A tanításra fordított időre vonatkozó szabályozást változatlanul hagyták a 2011. évi felsőoktatási törvényben a 2005. évihez képest.

A kutatásban részt vett intézmények foglalkoztatási követelményrendszerének vizsgálatával megállapítottam, hogy az intézmények többsége oktatói fokozatonként differenciált módon szabályozza a tanításra fordított időt, mely a ranglétrán felfelé haladva mérséklődik. Az egyetemi és a főiskolai szabályozás is eltér egymástól, a gyakorlatiasabb képzést nyújtó főiskolák jellemzően magasabb óraterheléssel működnek, szemben a kutatásra fordított alacsonyabb munkaidővel. Az intézmények SZMSZ-ei alapján az egyetemeken általánosan 25–40% és 30–60% között, míg a főiskolák 50–70% és 20–30% között fordítják az oktatók, tanárok munkaidejét oktatásra és kutatásra.

Az angol felsőoktatási szektorban 1992 után alapított intézményekre vonatkozó nemzeti foglalkoztatási feltételek szerint az akadémiai szféra esetében nem elfogadható a kötelező heti munkavégzési idő előírása, mert a kutatási és egyéb tudományos feladatok az intézményen kívül is elláthatók. Ugyanakkor az oktatási feladatok jellemzően az intézményhez kötöttek. Az azonos tudományos tevékenységet végzők összehasonlítása érdekében bevezettek egy normaértéket. Az általános útmutató alapján az oktatók kötelező tanítási ideje átlagosan (formal scheduled teaching) 14–18 óra hetente, legfeljebb 18 óra és maximum 550 óra egy tanévben, amelytől az intézmények eltérhetnek: kedvezőbb előírásokat alkalmazhatnak (University and College Union, 2015b). A legfeljebb 38 hetes tanítási hétből két hetet az oktatással kapcsolatos adminisztrációval töltenek az oktatók. 1–5 hét az éves szabadság mértéke. A hátralévő idő saját kutatásra, illetve tudományos tevékenységre fordítható (University and College

Union, 2015a). A gyakorlatban például a Birmingham University esetében az akadémiai személyzet esetében nincs kötelezően ledolgozandó munkaidő, mert a szerződések meghatározott feladat elvégzésére szólnak (task-based). Ezért a túlóra nem értelmezett kategória. Helyi munkaterhelési modell alapján meghatározzák a teljes munkaidős alkalmazott munkaterhelését, és a részmunkaidős alkalmazottak munkaidejét annak egy meghatározott százalékában fejezik ki (University of Birmingham, 2015).

A foglalkoztatási követelmények áttekintését követően a kérdőíves kutatást és az eredményeket ismertetem.

### ***Kérdőív a felsőoktatási intézményekben foglalkoztatott oktató, kutató számára***

Az oktatói, kutatói életpálya megismerése céljából egy egyedi fejlesztésű, webalapú kérdőívet állítottam össze. A kérdőív öt fő kérdéscsoport összesen 45 kérdésből épült fel.

Négy-négy állami egyetem és főiskola rektora engedélyezte a kérdőív intézményi szintű kitöltését. Ezenfelül számos oktató és kutató egyénileg is kitöltötte a kérdőívet, akik nem az engedélyezett intézmények körébe tartoztak. A kutatásban való részvétel névtelen és önkéntes volt, a beérkezett adatok kezelése bizalmasan történt.

A felmérés a 2011/2012. tanévet érintette, időtartama a kérdőívek kiküldésétől számított hat hónap volt. 1290 fő kezdte meg a kérdőív kitöltését, melynek közel fele, 617 fő értékelhető módon került be az adatbázisba. A beérkezett adatok feldolgozása és értékelése SPSS-programmal történt.

### ***A minta munkakör szerinti reprezentativitásának vizsgálata***

A minta munkakör és nemek szerinti reprezentativitásának vizsgálata érdekében a kutatásban részt vett oktatói (556 fő), kutatói (61 fő) létszámot munkakö-

rönként hasonlítottam össze a felsőoktatási statisztika-adatgyűjtés (FIR-STAT) 2011/2012-es tanévre vonatkozó oktatói, kutatói létszámaival. Terjedelmi korlátok miatt a tanulmányban jellemzően az oktatói munkakörökre vonatkozó vizsgálatokat ismertetem.

A vizsgálat célja annak megállapítása, hogy a magyar felsőoktatási intézményekben a kutatás során levont következtetések, megállapítások és eredmények az alapsokaságra nézve reálisak, valós képet szolgáltatnak-e a kérdőívvel vizsgált személyzeti/emberierőforrás-gazdálkodás jelenlegi helyzetéről a változók mentén. Az alapsokaság a 29 állami intézmény (19 egyetem és 10 főiskola) oktatói, kutatói létszáma: 17 409 oktató és 1745 kutató.

A mintában és az állami intézményekben az oktatói munkakört betöltők létszám szerinti megoszlását a 2. táblázat szemlélteti.

a szakmai elemzés elsődlegessége figyelembevételével a hiányzó adatokat nem korrigáltam (Sajtos – Mitev, 2007: p. 124.).

A nemek szerinti változó esetében a reprezentativitásvizsgálat eredménye azt mutatja, hogy a minta alul-, illetve felülreprezentált a sokasághoz képest. Az eltérések egy eset kivételével (egyéb oktató, férfi) nem jelentősek, így módszertanilag nem indokolt e változó alapján súlyozni. Az egyéb kategória nem képezi az oktatói munkakört, így szakmailag nem indokolt a súlyozás. A minta a nemek alapján reprezentatív.

A minta és a sokaság kapcsolatát érdemes lett volna tudományterület szerinti reprezentativitásvizsgálatnak alávetni, de erre nem volt lehetőségem a statisztikai adatok hiánya miatt.

A mintában a legnagyobb arányban oktatói munkakör esetén a társadalomtudományok (37,2%) és a

2. táblázat

**Az oktatói munkakörök nemek szerinti megoszlása a mintában és az állami intézményekben (%)**

Megnevezés	Egyetemi tanár		Főiskolai tanár		Egyetemi docens		Főiskolai docens		Adjunktus		Tanársegéd		Egyéb		Oktatók összesen	
	Minta	Állami intézmények	Minta	Állami intézmények	Minta	Állami intézmények	Minta	Állami intézmények	Minta	Állami intézmények	Minta	Állami intézmények	Minta	Állami intézmények	Minta	Állami intézmények
Nő	2,0	1,4	0,9	1,0	7,9	5,5	4,5	2,9	11,2	8,8	9,0	7,3	5,9	4,7	41,4	31,6
Férfi	9,5	9,2	2,7	2,4	15,1	15,6	4,0	4,0	11,7	13,9	10,2	9,3	5,4	14,0	58,6	68,4
<b>Összesen</b>	<b>11,5</b>	<b>10,5</b>	<b>3,6</b>	<b>3,4</b>	<b>23,0</b>	<b>21,1</b>	<b>8,4</b>	<b>6,9</b>	<b>22,8</b>	<b>22,7</b>	<b>19,2</b>	<b>16,6</b>	<b>11,3</b>	<b>18,7</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Forrás: saját szerkesztés, saját vizsgálat és EMMI (2011) alapján

Megjegyzés: az Nftv. adjunktust nevez meg mint létesítendő oktatói munkakör, ezért a vizsgálat során az adjunktusok számát összevontam a táblázatban. Ugyanakkor a statisztika külön veszi számításba az egyetemi és a főiskolai adjunktust.

A kutatásban minden munkakör képviselői jelen vannak. A vizsgálat megállapította, hogy az eloszlás nagyjából egyenletes, és nem mutat szignifikáns eltérést az alapsokaságtól. A munkaköri kategóriák a mintában minden esetben felülreprezentáltak. A minta eltérése az alapsokaságtól nem jelentős, ezért szakmailag nem kívánom e változó alapján súlyozni a mintát. Jelen esetben a mintaátlag alkalmazása torzítaná a válaszok valóságát, főleg arányskálán mérhető adatok esetében, az adatok erőteljes heterogenitása miatt. A kutatás célját, a valós adatok feltárását szem előtt tartva,

bölcsészettudományok (19,3%) képviselői szerepelnek. Közel azonos arányban képviseltetik magukat a természet- (12,1%) és a műszaki tudományok képviselői (9%), valamint a tudományos fokozattal nem rendelkező oktatók (10,2%). Ennél alacsonyabb az orvos- (5,7%) és az agrártudományok (4,7%), valamint a művészeti területek művelőinek (1,8%) aránya.

Az oktatói munkakörben lévő válaszadók életkorcsoportonkénti megoszlása a következőképpen alakult a mintában: a 31 év alatti korosztály (11,9%), a 31–40 éves korosztály (34,7%), a 41–50 éves korosztály (18,3%), az 51–60 éves korosztály (21,8%) és a 61 év felettiek (13,3%).

A válaszadók nemek szerinti megoszlását tekintve elmondható, hogy a kérdőívet 58,6%-ban férfi, míg 41,4%-ban női oktatók töltötték ki.

Munkaidő-felhasználás szorgalmi időszakban  
Heti munkaidő számtani átlaga (óra)

Feladatellátás	Kanada	Hongkong	USA	Dél-Afrika	Magyar-ország*	Ausztria	Anglia	Német-ország	Malajzia
Oktatás	19,6	20,2	20,9	20,7	<b>22,3</b>	17,5	16,1	11,4	17,7
Kutatás	16,0	14,3	11,9	11,9	<b>16,4</b>	13,9	13,4	16,8	7,5
Egyéb tevékenység**	15,0	14,0	14,8	14,8	<b>8,3</b>	14,6	14,1	11,5	12,0
– ebből adminisztráció	7,9	7,2	7,5	7,5	<b>4,4</b>	8,8	9,5	3,5	6,7
Összesen	50,6	48,5	47,7	47,7	<b>47,0</b>	46,1	43,7	39,6	37,0

\* Teljes és részmunkaidős oktatók és kutatók átlagos heti munkavégzése (óra); \*\* Egyéb tevékenység: szolgáltatás, adminisztráció és egyéb feladatok összevonásra kerültek a magyar adatokkal való összehasonlíthatóság érdekében.

Forrás: saját szerkesztés, Locke & Bennion, 2010, p. 11. és saját vizsgálat alapján

### Az oktatók, kutatók munkaidő-felhasználásának és az oktatás-kutatás arányának vizsgálata nemzetközi viszonylatban

A kérdőíves kutatással vizsgáltam meg az oktatói és kutatói munkaterhelést a magyar állami főiskolákon és egyetemeken a 2011/2012-es tanévben. Felhasználva a *CAP-kutatás* (Changing Academic Profession) eredményeit, összehasonlítottam a magyar tudományos szféra munkaterhelését más nemzetközi adatokkal.

A *CAP-tanulmány* egyik részeredményét, a munkaterhelést a következőkben mutatom be. Az oktatók oktatási időszakban az alábbi tevékenységeket látják el:

- oktatási (órára való felkészülés, tanácsadás a diákoknak, vizsgáztatás, tananyagfejlesztés),
- kutatási,
- szolgáltatási (szolgáltatásnyújtás az ügyfeleknek vagy betegeknek, ingyenes tanácsadás, önkéntes vagy állami munka),
- adminisztratív (papírmunka és megbeszélések),
- egyéb tudományos feladatok (beleértve a szakmai tevékenységeket is, amelyek a fenti kategóriákba nem sorolhatóak be) Locke – Bennion, (2010: p. 11.).

A nemzetközi kutatás adatait összevettem a kutatásom során kapott eredményekkel, amelyek a 3. táblázatban láthatók. Az adatok összehasonlításánál tekintettel kell lenni a kutatási időszak eltérésére. A *CAP-tanulmány* a 2006/2007-es tanév II. félévében, míg a magyar kérdőíves kutatás öt évvel később, a 2011/2012-es tanév II. félévében készült. A magyar felsőoktatásban az oktatók és kutatók átlagosan heti 47 órát dolgoztak. Így a nemzetközi viszonylatban a kö-

zépmezőnyben helyezkednek el. Ugyanakkor az Egyeséges Felsőoktatási Térhez tartozó országokat: Angliát, Németországot és Ausztriát megelőzi Magyarország a magyar akadémiai szféra heti munkavégzésre fordított munkaidőben.

A 3. táblázatban szereplő országok között Magyarország az élen áll az oktatásra fordított átlagos heti 22,3 órával. A kutatásra fordított átlagos heti 16,4 órával Németországtól 0,4 órával lemaradva, második helyen áll. Az egyéb tevékenységre fordított átlagos heti 8,3 órával jóval elmarad a nemzetközi viszonylattól. Ez abból adódik, hogy az adminisztrációs tevékenységre és az egyéb tevékenységekre – köztük a szolgáltatás nyújtására, a vállalati szférával való kapcsolatépítésre és együttműködésre – egyaránt kevesebb idő fordítódott. A munkaidő egyes tevékenységre fordított aránya és mennyisége visszatükrözi az egyes országok felsőoktatási és intézményi politikáját, stratégiáját és szabályozását. A *CAP-tanulmány* kiterjedt vizsgálatokat végzett az akadémiai szféra feladatellátásával kapcsolatban. Az oktatás és a kutatás viszonya minden országban eltérő a kapott eredmények alapján, amit természetesen a foglalkoztatás jellege is meghatároz. A 4. táblázatban látható, hogy – a válaszadók – milyen arányban látnak el elsődlegesen oktatási vagy kutatási feladatokat az alábbi besorolás szerint: oktatás, mindkettő, inkább oktatás, mindkettő, inkább kutatás, kutatás.

A *CAP-kutatásban* használt kategóriák a magyar felsőoktatás sajátosságainak köszönhetően nem hasonlíthatók össze. A magyar felsőoktatási intézményekben lehetőség van kutatási munkakörben való foglalkoztatásra, ahol a munkaidő legalább 90%-át kutatásra kell fordítani. A tanári munkakörben az oktatók munkaidejüket oktatásra fordítják PhD. hiányában. A munkaidő

### VEZETÉSTUDOMÁNY

oktatásra és kutatásra fordított arányának vizsgálatát az alábbi metodika alapján végeztem el:

- Az oktatás és a kutatás arányának vizsgálatakor
- az oktatás aránya meghaladja a 80%-ot, akkor oktatás,
- az oktatás aránya 50–79% között van, akkor mindkettő, inkább oktatás,
- a kutatás aránya 50–79% közötti, akkor mindkettő, inkább kutatás,
- a kutatás aránya meghaladja a 80%-ot, akkor kutatás.

A 4. táblázat tartalmazza a magyarországi adatokat. A legnagyobb arányban az amerikai akadémiai szféra lát el elsődlegesen oktatási feladatokat, míg a német akadémiai szféra kutatási feladatokat. Az országok között az európai felsőoktatási intézményekben hasonló tendencia figyelhető meg. Németország és Ausztria után Angliában a legmagasabb azok aránya, akik elsődlegesen kutatási feladatokat látnak el. A magyar oktatók, kutatók (n = 617) több mint a fele (56,5%) elsődlegesen oktatási feladatokat lát el. Ez a legmagasabb százalék a nemzetközi adatok közt. Az elsődlegesen kutatási feladatot ellátó magyar oktatók aránya a legalacsonyabb 22,5%-kal.

41–44 §). A gyakorlatban az oktatók élnek a lehetőséggel, ezért indokoltnak tartom e terület feltérképezését.

A kutatás során megkérdeztem a célcsoportot, hogy közalkalmazotti jogviszonyuk mellett milyen gyakran vállalnak egyéb feladatellátást a versenyszférában, főállásuktól eltérő egyetemen, főiskolán, illetve saját vállalkozást vezetnek-e.

Az 1. ábra szemlélteti az oktatók munkaköri besorolása alapján a közalkalmazotti jogviszony mellett folytatott tevékenységek százalékos megoszlását. Az eredmény alapján az oktatókra a több lábón állás jellemző, egy oktató a felsorolt tevékenységek alapján egynél több tevékenységet is vállal. Az egyetemi tanárok 58%-a oktat külföldi egyetemen eseti vagy állandó jelleggel. Saját vállalkozást az egyik legalacsonyabb arányban (33%) működtetnek. A főiskolai tanárok fele a versenyszférában megbízási szerződéssel rendelkezik, saját vállalkozást vezet, ezenfelül 60%-uk más egyetemen is megbízási szerződéssel feladatot vállal. A főiskolai docensek legnagyobb aránya (40%) saját vállalkozást vezet, és csak 20%-uk bír megbízási szerződéssel más egyetemen.

A válaszok alapján a leggyakrabban végzett tevékenységek rangsora a következő. Az oktatók 42%-a

4. táblázat

Elsődleges érdekltség az oktatásban és a kutatásban

Feladatellátás	Magyarország*	Anglia	Ausztria	Kanada	Németország	Hongkong	Malajzia	USA	Dél-Afrika
Oktatás	16	10	7	6	10	11	8	27	18
Mindkettő, inkább oktatás	55 1,5*	23	23	26	20	28	45	31	35
Mindkettő, inkább kutatás	21 1,5*	40	40	54	38	49	43	33	37
Kutatás	5	27	29	15	31	12	4	10	9

\*Az oktatás-kutatás aránya 50-50% a minta 3%-án, ezért megfelezttem mindkettő kategória között.

Forrás: saját szerkesztés, Locke – Bennion, (2010: p. 12.) és saját vizsgálat alapján

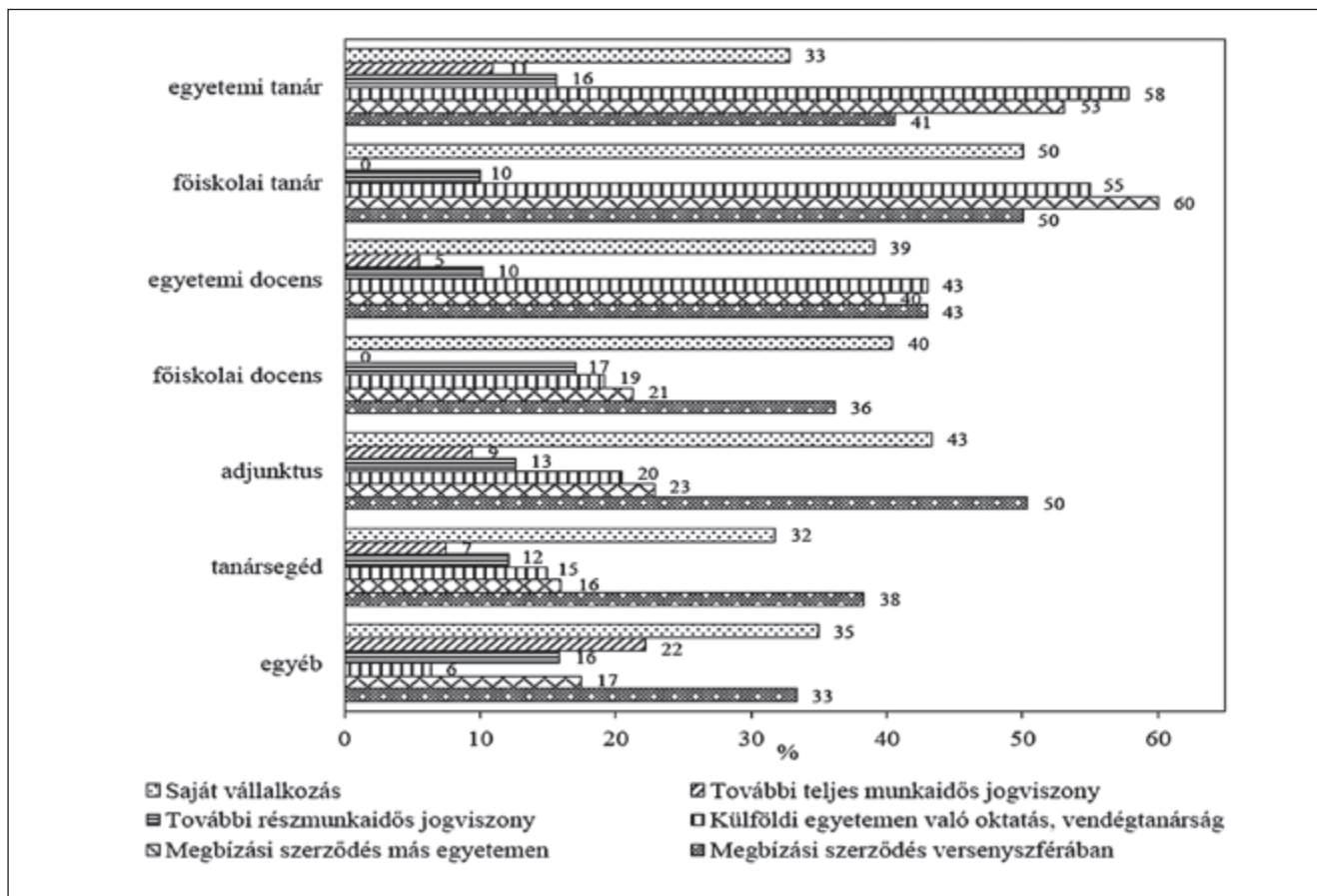
### Az oktatók közalkalmazotti jogviszonyon felül végzett tevékenységeinek vizsgálata

Az oktatók, kutatók valós és teljes körű munkaterhelésének vizsgálatánál figyelembe kell venni a magyarországi helyzet sajátosságait. Magyarországon más nemzetközi intézményekkel ellentétben engedélyezett az oktatók részére, hogy a munkaidőn felül további munkavégzésre irányuló jogviszonyt létesítsenek (Kjt.

a versenyszférában megbízással rendelkezik, 38%-a saját vállalkozást vezet, 29%-a más egyetemen megbízással rendelkezik, 28%-a külföldi egyetemen oktat, 13%-a további részmunkaidős jogviszonnyal bír, 9%-ának további teljes munkaidős jogviszonya van.

Az elemzést az oktatók egyes tudományterületek szerinti, a főálláson felül vállalt egyéb feladatainak vizsgálatával folytattam (2. ábra). Az agrártudomány

Az oktatók munkakör és közalkalmazotti jogviszony mellett végzett tevékenységeinek aránya



Forrás: saját szerkesztés, saját vizsgálat alapján, n=556

képviselői a legnagyobb arányban, 56%-kal a versenyszférában megbízással dolgoznak. Ennél jóval kevesebben, 26% vezet saját vállalkozást, 15% rendelkezik megbízási szerződéssel más egyetemen. Közel minden negyedik bölcsész- és természettudományi foglalkozó oktató tevékenykedik megbízási szerződéssel a versenyszférában vagy más hazai egyetemen, illetve oktat külföldi egyetemen. A műszaki tudományterülettel foglalkozó oktatók több mint a fele, 54%-a dolgozik a versenyszférában, 36%-nak saját vállalkozása van.

Vizsgálatot végeztem az oktatók egyéni, tudományos és intézményi érdekeinek motivációs háttéréről. A válaszadók ötfokozatú Likert-skálán (1: egyáltalán nem motivál, 5: teljes mértékben motivál) jelölték meg a főállás mellett további tevékenységek ellátásának indokait a következő motivációs tényezők esetében: a tudományos életpálya finanszírozása, kihívás: elméleti tudás gyakorlati megvalósítása, kutatásfinanszírozás, tudástranszfer: kutatási eredmények üzleti hasznosítása („innovációs hidak” megteremtése) és többletjövedelem szerzése. A válaszok alapján az oktatók 75%-át

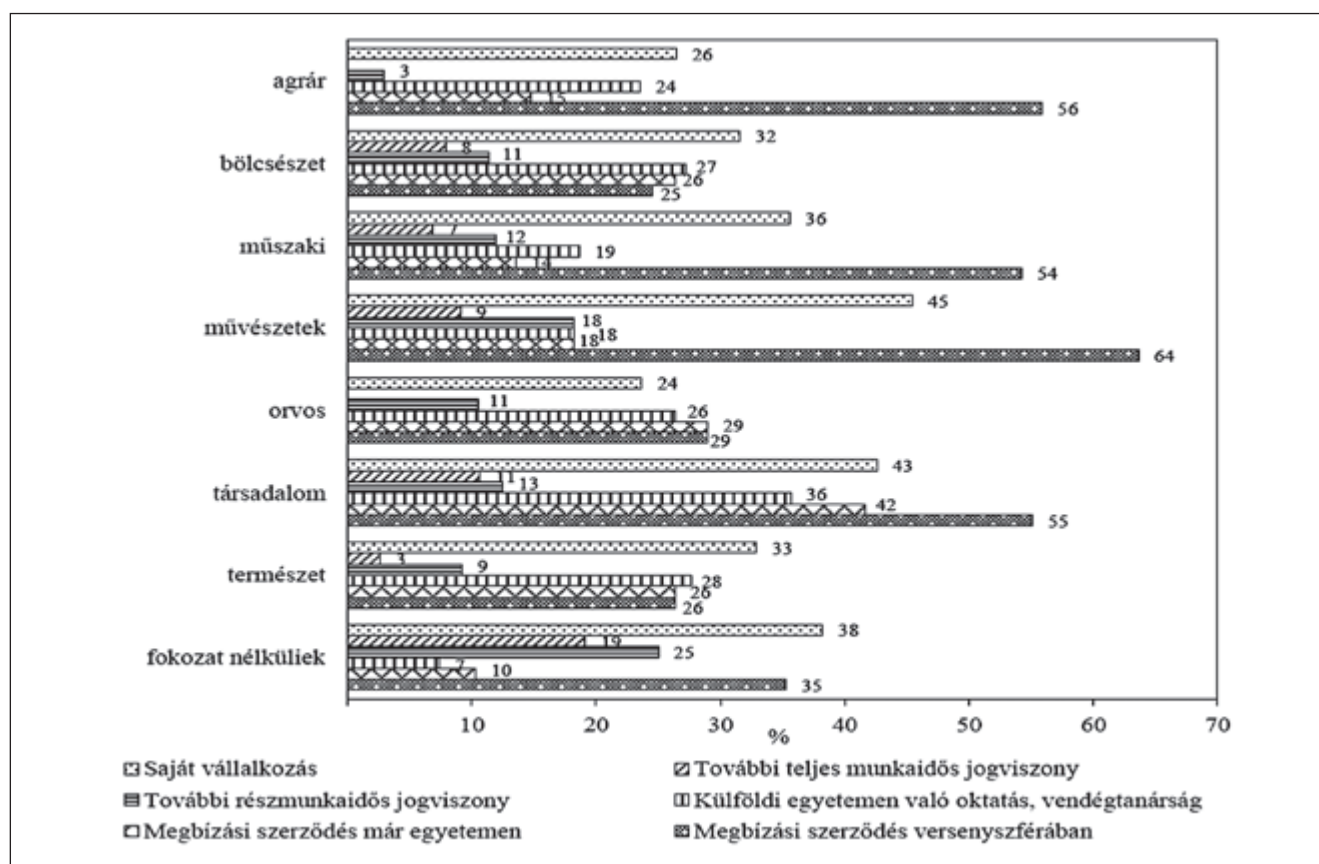
legjobban a többletjövedelem-szerzés motiválja a versenyszférában eseti, állandó és mindkét jellegű megbízási szerződés vállalásában. Ezen belül a válaszadók többsége (54%) a „teljes mértékben” motivál kategóriát jelölte meg. Az elméleti tudás gyakorlati hasznosítását 69%-ban választották, ami azt jelenti, hogy fontos az oktatók számára az elismertség, a szakmai jártasság megszerzése a versenyszférában. Az egyéni érdekek mellett az intézmény számára is hozadékkal bíró motivációs tényezők, például a tudástranszfer megvalósítása, az innovációs hidak megteremtése (39%) és a kutatásfinanszírozás (32%), alacsony motivációs hatást képviselnek a „motivál” és „teljes mértékben” motivál kategóriában.

A külföldi egyetemen eseti, állandó, illetve mindkét módon oktatási feladatot vállaló oktatók 60%-át a többletjövedelem-szerzés, 59%-át a kihívás, az elméleti tudás gyakorlati megvalósítása motiválja. A kapott eredmény az egyéni érdekek érvényre juttatásának igényét mutatja, és igen alacsony motivációs képességet jelez az intézménynek is hasznot jelentő kutatásfinanszírozás 36%-ával és a tudástranszfer 29%-ával.

## VEZETÉSTUDOMÁNY



Az oktatók tudományterület és közalkalmazotti jogviszony mellett végzett tevékenységeinek aránya



Forrás: saját szerkesztés, saját vizsgálat alapján, n=555 (kivéve a hittudomány 1 fő)

Azok az oktatók, akik tudományterületükkel azonos területen *vállalkozást vezetnek*, elsősorban a jövedelemszerzés által motiváltak. A válaszadók 77%-a a „motivál” és „teljes mértékben” motivál kategóriát jelölte meg, ebből az oktatók több mint a fele (53%) teljes mértékben motivált. Az elméleti tudás gyakorlati megvalósításában az oktatók 65%-a, míg a tudományos életpálya finanszírozásában 45%-a érdekelt. Azok az oktatók, akik tudományterületüktől eltérő területen vezetnek vállalkozást, szintén legnagyobb arányban (87%) a jövedelemszerzést jelölték meg, és csak 56%-ban az elméleti tudás gyakorlati megvalósítását.

A következő részben rátérek az oktatók projektben, kutatási megrendelésekben vállalt tevékenységjellemzőinek vizsgálatára.

### Projektben vállalt feladatok hatása a munkaidő-felhasználásra

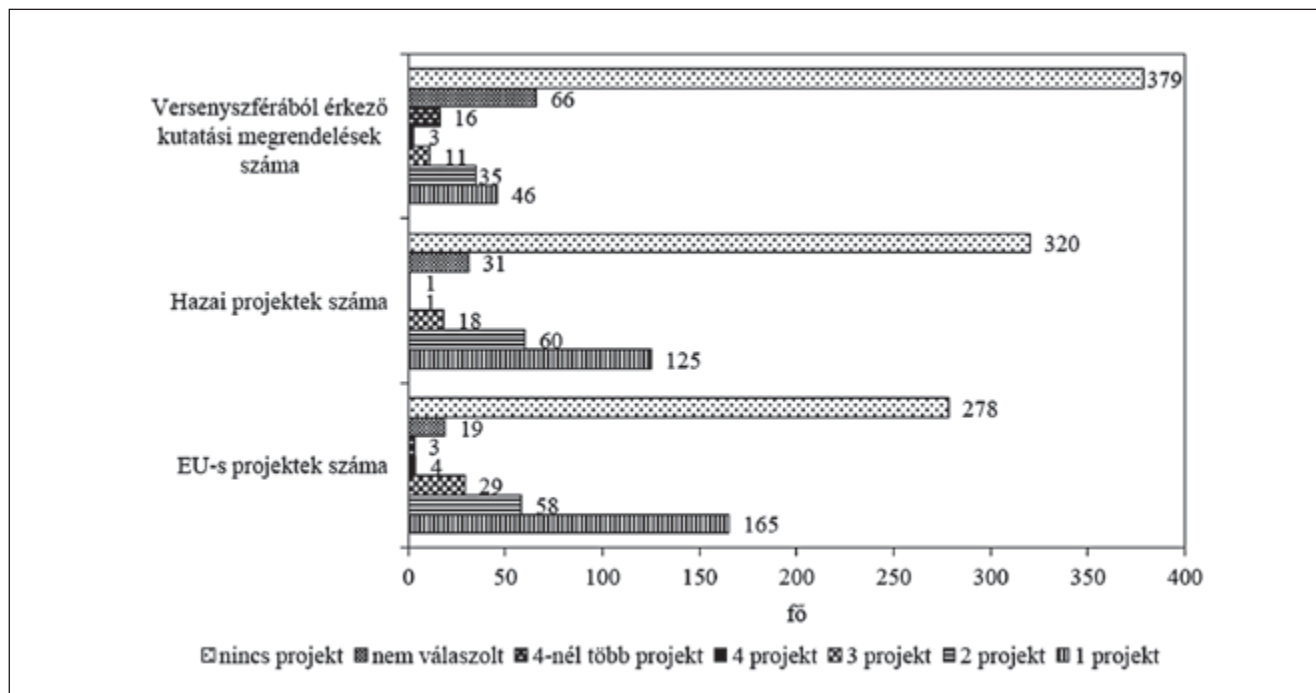
Az oktatók elsődlegesen oktatási feladatokat látnak el, és emellett munkaidejük egy meghatározott részét kutatási feladatok ellátására fordítják. A projektben törté-

nő munkavégzés történhet munkaidőben és azon felül is, ezért is indokoltnak tartom e terület vizsgálatát a munkaidő-felhasználás során.

Az egyének és a felsőoktatási intézmények tudományos tevékenységének végzésében meghatározó szerepet játszik a hazai, az európai uniós pályázati források és a vállalkozási szférától érkező kutatási megrendelések száma és összege. Ennek érdekében megvizsgáltam, hogy az egyes oktatók milyen finanszírozású és számú projektben vesznek részt szakmai megvalósítóként, esetleg töltenek-e be projektmenedzseri szerepet. A kutatásban rákérdeztem a projekt megvalósításában részt vevő oktatók díjazásának jogcímére. Az elemzés megmutatja, hogy az oktatók projektben ellátott feladatainak ellentételezését elszámolják a közalkalmazotti illetmény terhére és/vagy kifizetik többlettuttatás formájában (keresetkiegészítés, megbízási/vállalkozási szerződés).

A 3. ábra mutatja az oktatók részvételének arányát a három eltérő finanszírozású projektben. A válaszok alapján megállapítottam, hogy egy oktató, egy időben, több pályázatban is részt vesz. Az oktatók legnagyobb

Az oktatók projektben való részvételeinek száma



Forrás: saját szerkesztés, saját vizsgálat alapján, n=556

része, 259 fő (47%) vesz részt az Európai Unió által támogatott pályázatban (EU-s pályázat), melyből 165 fő (30%) egy pályázatban, 58 fő két pályázatban dolgozik. Hazai finanszírozású pályázatban már kevesebb, 205 oktató részesül, arányuk 37%. Végül 20%-ra, 111 főre csökken a versenyszférából érkező kutatási megrendeléseket ellátó oktatók aránya, ahol 46 esetben a legalacsonyabb az egy főre jutó kutatások száma. Ugyanakkor esetünkben áll fenn az a helyzet, hogy ötször több oktató dolgozik (16 fő) négynél több versenyszférából érkező pályázaton egy időben, szemben az EU-s pályázatokkal (3 fő).

278 oktató nem vesz részt EU-s pályázatban, de részt vehet hazai finanszírozású és versenyszférából érkező kutatásokban. Összesen 188 fő, az oktatók 33%-a egyetlen projektben sem tevékenykedik. Tudományterületek szerinti megoszlás alapján az oktatók közül legnagyobb arányban a művészeti és fokozat nélküliek 50%-kal, a bölcsészet, orvos 40%-kal, a társadalomtudományok képviselői 32%-kal nem végeznek projekttevékenységet. Ennél is alacsonyabb arány jellemző a műszaki (26%) természet- (20%) és agrártudományok (12%) művelőire.

A vizsgálatokat a projektben vállalt feladatok díjazásával folytattam. Az 556 oktató esetében a válaszokból szerkesztett 4. ábra mutatja projekt típusonként az ellátott feladatok díjazásának formáját. A keresztáb-

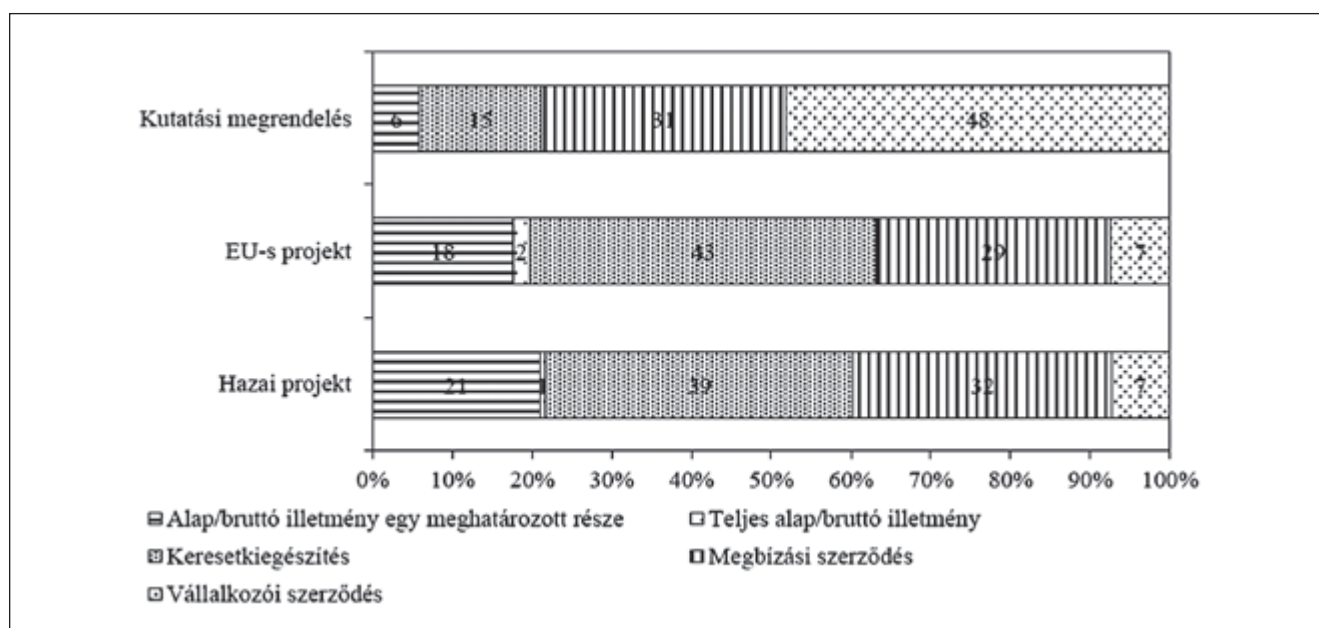
la-elemzés eredményei 0%-os szignifikanciaszinten erős közepes kapcsolatot mutattak a projekt típusa és a díjazás formája között. Az oktatók több mint háromnegyede elsődlegesen többletjөvedelmet kap a projektben ellátott feladatokért, EU-s pályázatok esetében keresetkiegészítés jogcímen az oktatók 43%-a, megbízási szerződéssel 29%-a. Alacsonyabb arányt, 18%-ot képvisel az alapilletmény terhére történő elszámolás, mely egyértelműen munkaidőben ellátott feladatnak minősül.

A hazai finanszírozású pályázatok azonos tendenciát mutatnak az EU-s pályázatokkal. A kutatási megrendelések esetében egy eltérő díjazási sorrend állt fel. Legnagyobb arányban, 48%-ban az oktatók vállalkozási szerződéssel dolgoznak, 31%-uk megbízási szerződéssel, 15%-uk keresetkiegészítéssel. Felmerül a kérdés, hogy a projektben ellátott feladatok a munkaidőbe teljes egészében beszámítanak-e, vagy annak csak egy meghatározott része képezi azt. A gyakorlatban a pályázattal kapcsolatos feladatok ellátása történhet munkaidőben és azon kívül is. A díjazás formája nem utal egyértelműen – keresetkiegészítés, megbízási/vállalkozási szerződés – arra, hogy a munkavégzés munkaidőben történt-e, azt jellemzően a feladat jellege és az intézmények eljárásjoga határozza meg.

A tanulmány utolsó részében foglalkozom a vezetői megbízások hatásával az oktatói, kutatói életútra és a tudományos tevékenységre.

**VEZETÉSTUDOMÁNY**

A projektben ellátott feladatok díjazásának formái



Forrás: saját szerkesztés, saját vizsgálat alapján

### A vezetői megbízás hatása a munkaidő-gazdálkodásra

A vezetői megbízással az oktatói életpálya egy új szakaszba kerül, ahol az oktatási és a kutatási feladatok mellett megjelennek a megbízásból eredő általános vezetői és szakmai irányítási feladatok. A vezetői megbízással járó feladatellátás eltérő lehet egymástól a vezetői és a magasabb vezetői beosztásokban, mely feltetésre a kérdőíves kutatás választ ad. Megvizsgáltam a vezetői megbízással járó változások irányát a feladatellátásra. A válaszadók ötfokozatú Likert-skálán értékelték a vezetői megbízás hatását az egyes tudományos tevékenységekre és az oktatói/kutatói előmenetelre a „jelentősen csökkent” választól a „jelentősen növekedett” válaszig.

Az 5. ábra szemlélteti az eredményeket, ahol jól látható, hogy a magasabb vezetői megbízás nagyobb munkaterhelést von maga után, inkább visszafogja a teljesítményt. A magasabb vezetők fele szerint a tudományos tevékenység intenzitása, az oktatásban vállalt szerep, az új kapcsolatok építése más egyetemekkel, az együttműködések száma növekedett. Vezetői megbízás esetében a felsorolt öt tevékenység esetében egyedül az új kapcsolatok építése más egyetemekkel és az együttműködések száma növekedett, a többi eset változatlan. Akár a csökkenés, akár a javulás esetében javasolt az okok feltárása és kezelése, amellyel javítható a vezetői

megbízás során felmerülő többletmunkaidő-ráfordítás. Az életkor és a tudományos tevékenység intenzitása között 0%-os szignifikanciaszinten gyenge erős kapcsolat van. A vezetői megbízással rendelkezők tudományos tevékenységének intenzitása 35 éves korig csökken vagy változatlan, 36 éves kortól 55 éves korig jellemzően azonos tendenciát mutat, 1-1 esetben jelölték meg a növekedést, 56 éves kor felett pedig már több esetben. A válaszadók mindössze 8,5%-a érzett növekedést és 4%-a jelentős növekedést. A tudományterület és a tudományos tevékenység intenzitása között nincs kapcsolat.

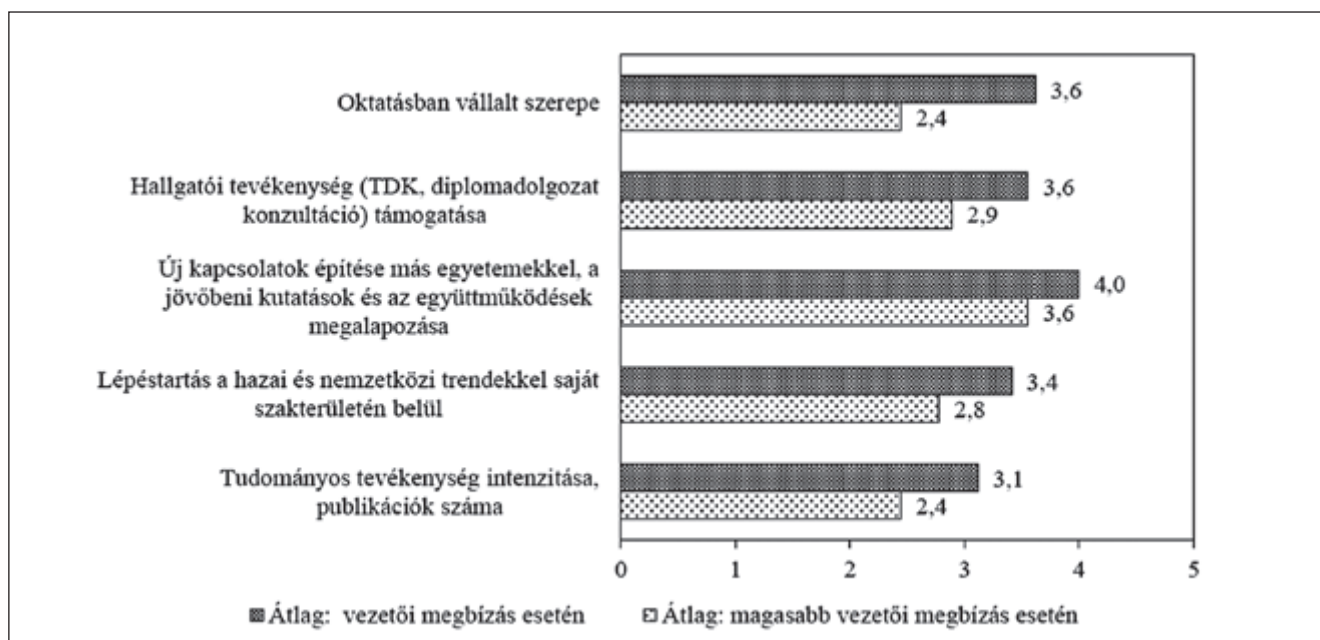
A 6. ábra megmutatja, hogy a vezetői megbízás mellett is vállalnak egyéb tevékenységellátást az oktatók. Közel azonos arányban rendelkeznek megbízással a versenyszférában (44%), más egyetemen (46%), vállalnak oktatást külföldi egyetemen (46%) és vezetnek saját vállalkozást (45%).

### Következtetések

A kutatás eredményei alapján egyértelműen kirajzolódik, hogy a hazai felsőoktatásban jelenleg is zajló, a piacorientációt célzó folyamatok már érzékelhetők, amelyhez differenciált módon próbálnak meg alkalmazkodni az oktatók és a kutatók. A hagyományos szerepeik mellett egyre inkább új feladatokat kell ellátniuk a gazdasági szférával való együttműködés megteremtése, az új források bevonása és a működési hatékonyság fokozása érdekében.

5. ábra

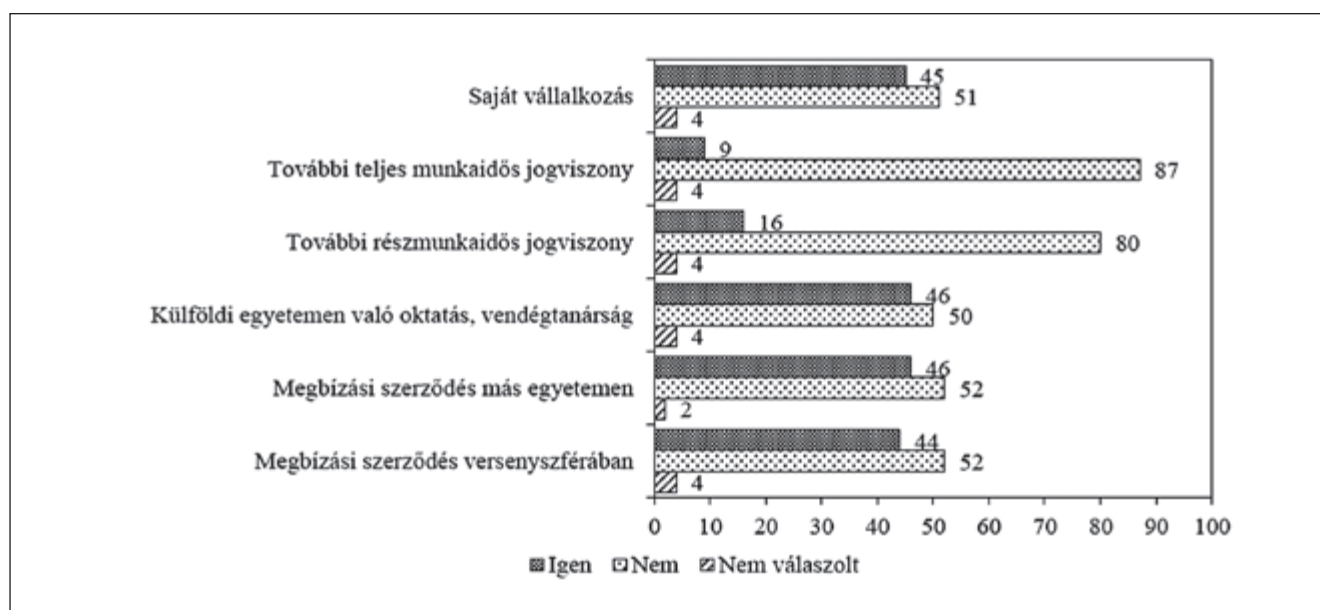
Vezetői megbízás hatása az oktatási és tudományos tevékenységekre, előmenetelre



Forrás: saját szerkesztés, saját vizsgálat alapján, n=9 (magasabb vezető), n=126 (magasabb vezető)

6. ábra

Vezetői megbízással rendelkező oktatók közalkalmazotti jogviszony mellett végzett tevékenységeinek százalékos megoszlása



Forrás: saját szerkesztés, saját vizsgálat alapján, n=9 (magasabb vezető), n=126 (magasabb vezető)

Az új elvárásoknak való megfelelés azonban jórészt mind a mai napig nem jelenik meg konkrét tartalommal a szakágazati szabályozásban és a kapcsolódó jogszabályokban, valamint az intézményi tevékenységszabályozásban sem. Mindez nagyobb mértékben a teljesítmény-

mérési, illetve -értékelési, valamint ösztönzési módok és a karriermenedzsment-funkciók hiányára vagy viszonylagos voltára vezethető vissza a hazai felsőoktatási intézményekben. A nemzetközi munkaidő-gazdálkodás vizsgálata alapján munkaterhelésben Magyarország a

VEZETÉSTUDOMÁNY

középmezőnyben helyezkedik el. Ugyanakkor a számunkra „referenciaországoknak” nevezettekhez – Németországhoz, Angliához és Ausztriához – képest a hazai oktatók, kutatók túlterheltek. Mindezek miatt célszerű az egyes munkakörökhöz tartozó elvárásokat, feladatmeghatározásokat úgy átalakítani, hogy a tényleges oktatási teher kisebb mértékű legyen, és kellő idő fordítható a szakmai és tudományos, kutatás-fejlesztési és innovációs tevékenységek folytatására is.

Az egyik probléma abban gyökeredzik – s ezt a kutatás is alátámasztja –, hogy szinte minden második válaszadó rendelkezik versenyszférából érkező megbízási szerződéssel. Minden harmadik válaszadó saját vállalkozást vezet, miközben oktatási és kutatási feladatainak is eleget tesz (vagy nem). Ennek hátterében a jövedelemszerzés áll. Ez arra vezethető vissza, hogy a magyar felsőoktatás bérezési rendszere nem biztosít versenyképes kereseti lehetőséget, nem képes megfelelően motiválni, ösztönözni sem az oktatókat, sem a kutatókat. Az oktatói és/vagy kutatói főállás mellett ellátandó feladatok általában részben vagy egészben összehangolhatók a felsőoktatási intézményben végzett tevékenységekkel, részben viszont nem, s ebben az esetben inkább energiát vonnak el a főállásban ellátandó feladatok elől.

Az előbbieken alapján a felsőoktatási intézményeknek nagyobb mértékben állhatna érdekében olyan érdekeltégi rendszer kidolgozása, amely a főállás mellett végzett tevékenységekre alapozva a felsőoktatási intézmény számára is hasznot eredményezhetne: részben az intézményre való hivatkozások révén annak megismertetésével és elismertetésével, részben az oktató és kutató által képviselt kapcsolati tőke felsőoktatási intézmény számára való kamatoztatásával, a felsőoktatás és a gazdaság kapcsolatrendszerének ilyen módon történő erősítésével, a tevékenységek és a tudástőke piacosításával. Ezzel a lépéssel növelhető lenne a szinergia az egyéni és az intézményi érdekek között, és hosszú távon az intézmény teljesítményének és versenyképességének a javulását eredményezhetné.

## Felhasznált irodalom

- Bander K. – Berács J. – Horváth Á. – Hrubos I. – Kovács G. – Nagy G. et al.* (2012): Elefántcsonttoronyból világítótorony. A felsőoktatási intézmények misszióinak bővülése, átalakulása. Budapest: AULA Kiadó: p. 272–280.
- Barakonyi K.* (2009): Felsőoktatási stratégiaalkotás és kormányzás. in: Drótos, Gy. – Kovács, G. (szerk.) (2009): Felsőoktatás-menedzsment. Bp.: Aula Kiadó: p. 87–108.
- Bertalan P. – Potocsáné K. A.* (2014): Az emberi erőforrás gazdálkodás és az adókedvezmények kapcsolata. *Acta Scientiarum Socialium*, 40(3–4): p. 89–99.

- EMMI* (2011): A felsőoktatás-statisztikai adatgyűjtés 2011/2012 tanév
- Halász, G.* (2009): Afelsőoktatás globális trendjei és szakpolitikai válaszok az OECD- országokban és az Európai Unióban. in: Drótos Gy. – Kovács G. (szerk.) (2009): Felsőoktatás-menedzsment. Budapest: Aula Kiadó: p. 13–30.
- Juhász, G.* (2010): The Importance of Human, Social and Cultural Capital. *Humán Innovációs Szemle*, 1(1–2): p. 6–13.
- Locke, W.* (2007): The Changing Academic Profession in the UK. the Scene. London: Universities: p. 1–25. URL: [http://oro.open.ac.uk/11843/1/William\\_Locke\\_%282007%29\\_Changing\\_Academic\\_Profession\\_-\\_Setting\\_the\\_Scene%2C\\_UUK\\_Research\\_Report.pdf](http://oro.open.ac.uk/11843/1/William_Locke_%282007%29_Changing_Academic_Profession_-_Setting_the_Scene%2C_UUK_Research_Report.pdf). L.: 2015. 04. 01.
- Locke, W. – Bennion, A.* (2010): Supplementary Report to the HEFCE. Higher EDUCATION Workforce Framework based on the international Changing Academic Profession (CAP) Study. London: Centre for Higher EDUCATION Research and Information (CHERI). The Open University: p. 1–33. URL: [https://www.hefce.ac.uk/media/hefce/content/pubs/2010/rd0210/rd02\\_10.pdf](https://www.hefce.ac.uk/media/hefce/content/pubs/2010/rd0210/rd02_10.pdf). Letöltve: 2015. 04. 01
- Polónyi I.* (2006): A munkaerőpiacra orientált felsőoktatási minőségbiztosítás. in: Bálint J. – Polónyi I. – Siklós B. (szerk.) (2006): A felsőoktatás minősége. Budapest: Felsőoktatási Kutatóintézet: p. 10–38.
- University of Birmingham* (2015a): Human Resources. Working hours. URL: <https://intranet.birmingham.ac.uk/hr/leave/hours.aspx>. Letöltve: 2015. 03. 05.
- University and College Union* (2015a): Pay & Conditions. Post-92 national contract. URL: <http://www.ucu.org.uk/1970>. Letöltve: 2015. 05. 05.
- University and College Union* (2015b): Pay & Conditions. Post-92 staff handbook agreed national text. URL: <http://www.ucu.org.uk/1973>. Letöltve: 2015. 03. 05.
- The Higher Education Workforce Framework, February 2010/05a.* (2010): Higher Education Funding Council For England (HEFCE). Main report: p. 1–141. URL: [http://www.hefce.ac.uk/media/hefce/1/pubs/hefce/2010/1005a/10\\_05a.pdf](http://www.hefce.ac.uk/media/hefce/1/pubs/hefce/2010/1005a/10_05a.pdf). Letöltve: 2015. 04. 01.
- Sajtos L. – Mitev A.* (2007): SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv. Budapest: Alinea Kiadó
- Staff employed at HEFCE-funded HEIs. Trends and profiles, 2003-04 to 2012-13* (2015): Higher Education Funding Council For England (HEFCE): p. 1–9. URL: <http://www.hefce.ac.uk/analysis/staff/overall/>. Let.: 2015. 04. 01.

## Törvények és egyéb szabályzatok

1992. évi XXXIII. törvény a közalkalmazottak jogállásáról 53/2006. (III. 14.) Korm. rendelet a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény felsőoktatásban való végrehajtásáról és a felsőoktatási intézményekben történő foglalkoztatás egyes kérdéseiről
2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről
2011. évi CCIV. törvény a nemzeti felsőoktatásról