

SZRETYKÓ GYÖRGY

## Teljesítményorientációk a felsőoktatásban

Az utóbbi időben egyre több vita bontakozik ki és tanulmány jelenik meg a felsőoktatás hatékonyságával, minőségével és teljesítményorientációjával kapcsolatban. Tanulmányomban arra vállalkozom, hogy röviden összehasonlítsam a feudális-tekintélyorientált és a szakmai-teljesítményorientált felsőoktatási intézmények jellemző vonásait, illetve különbségeit.

A kutatásomban 15 szempontot vizsgálok a teljesség igénye nélkül. Ezeknek a szempontoknak a nagy többsége a felsőoktatási intézmények innovációjával, döntési rendszerével és az emberi erőforrásainak menedzselésével, vagyis a HRM-mel kapcsolatosak.

*1. sz. táblázat: A tekintélyorientált és a teljesítményorientált felsőoktatási intézmények különbségei*

SZEMPONTOK	TEKINTÉLYORIENTÁLT	TELJESÍTMÉNYORIENTÁLT
stratégia	nincs vagy csak papíron, az egyéni szintű érdekek dominálnak	vízió, misszió és akcióterv a különböző szintű szervezeti egységekkel egyeztetve
szervezeti kultúra	hatalomkultúra (pókháló), a bővítés szétfeszítheti	feladatcultúra (négyzetháló), feladat-és projektszemléletű
a hierarchia szerepe	meghatározó, hierarchikus tudat „Akinek az Isten hatalmat ad, észt is ad hozzá”.	nem cél, hanem eszköz, a hierarchiában betöltött pozíciók dinamikusan változhatnak
vezetési stílus	autokratikus vagy despota, eszköze a megfélemlítés	emberközpontú és menedzser szemléletű
döntési rendszer	egy személy vagy egy szűk kör, dilettantizmus	a döntésekbe bevonják a belső és a külső érintetteket a projek-től függően
követelmények	általánosak, nem konkrétak	pontosan meghatározottak és transzparensnek mindenki számára
a szaktudás, szakmai teljesítmények	nem meghatározó, szükség esetén elő vehető kirakati tárgy, látványelem	természetesnek vett és megbecsült követelmény
teljesítményértékelés	formális vagy szubjektív	objektív és előremutató
személyzeti munka	a közészterőség kultusza, a jól teljesítők háttérbe szorítása	a stratégiai céloknak megfelelő tehetség-és utódlásmenedzsmnt
ösztönzési rendszer	szubjektív juttatási rendszer, demotiváló következmények a jól teljesítőkkel szemben	piacképes cafetéria, motiváló nem anyagi jellegű juttatások
előmenetel, karrier	nem a szaktudáson és teljesítményen, hanem a hálózatban betöltött szerepen alapul	kiszámítható és mindenki számára tervezhető
innováció	alacsony szintű, a hierarchiát és a túlélést szolgálja	domináns, a proaktivitás jellemzi
a team munka, tudásmegosztás	formális, vagy csak deklarációkban léteznek	a szervezet működésének lételeme, szinergiát eredményező és hatást többszöröző
érzelmi intelligencia	nem érti, nem jellemző	tápanyag a szervezet számára, értékes nem pénzbe kerülő erőforrás, kohéziós szerepe van
jövő	válságról-válságra való bukadásolás, állandó túlélési kényszer, a jó szakemberek elvándorlása, megszűnés	hosszú távon is fennmarad, a jövője tervezhető és kiszámítható

Forrás: saját elemzés

## Stratégia

A stratégia szó görög eredetű, alapjelentése elsősorban a hadászattal, a hadviselettel függ össze. Napjainkban, ha egy szervezet sikeres akar lenni, a gyártási módszereit, a termékiníátát, szolgáltatásait, de még a filozófiáját is folyamatosan és rugalmasan az állandó változó igényekhez és követelményekhez kell igazítani. Tehát valamilyen stratégiát kell kidolgoznia és a gyakorlatban alkalmaznia.

Megállapítható, hogy „a stratégia magában foglalja a célok eléréséhez szükséges magatartásmódot, módszereket és eszközöket, egyben meg is határozza az adott szervezet működésének irányát, feltételeit és lehetőségeit.” (Szemes – Világi, 2007. 270. o.)

A jó stratégia az alábbi kérdésekre keresi és adja meg a válaszokat:

- Milyen jövőképünk (Vision) van?
- Mi a küldetésünk (Mission)?
- Hol vagyunk most?
- Milyen irányba változik a környezetünk?
- Hová akarunk eljutni?
- Milyen erősségeink vannak és mik a gyengeségeink? (Szemes - Világi, 2007, 70-71. o.)

Miután a fenti kérdésekre válaszoltunk, következik a stratégia kidolgozása.

A feudális-tekinélyorientált felsőoktatási intézményekben vagy nincs stratégia, vagy ha van, akkor az csak papíron létezik. Ebben az intézménytípusban a stratégia a pozíciók megőrzésére korlátozódik, amelynek során az egyéni szintű rövid, - közép – és hosszú távú érdekek a meghatározóak. Ezzel szemben a szakmai- és teljesítményorientált felsőoktatási intézményekben a vízió, a misszió és az akcióterv szorosan egymásra épül és koherens rendszert alkotnak. A stratégia kidolgozása során az intézmény felső vezetése egyeztet a különböző szintű szervezeti egységek vezetőivel és munkatársaival.

## A szervezeti kultúra

A szervezeti kultúra tipológiák közül a legelterjedtebb a brit Charles B. Handy tipológiája, aki abból indult ki, hogy a különböző tevékenységet végző szervezetek eltérő értékrendet alakítanak ki. Handy az alábbi négy szervezeti kultúra típust különböztette meg egymástól:

- Hatalomkultúra (metaforája a pókháló)
- Szerepkultúra (képi megjelenítése a görög oszlopcsarnok)
- Feladatcultúra (képi megjelenítése a négyzetháló)
- Személyiségkultúra (metaforája a pontokkal teli halmaz) (Handy, 1986., 73-80. o.)

A feudális-tekinélyorientált felsőoktatási intézményekre leginkább a hatalomkultúra, vagyis a pókháló szerű hatalomszerveződés és szervezeti kultúra jellemző. Ebben a típusban a hatalom egy személy kezében összpontosul és irányítja a szervezetet a pókháló különböző szintjein keresztül. A pókhálóban csak az irányító személy számára megbízható „pókok” töltenek be különböző funkciókat. A feladatcultúrában szocializálódott szakemberek a pókhálón kívül, marginális szerepre vannak kárhóztatva. Vagyis aki a pókhálón kívül van, az nem számít, még akkor sem, ha országosan vagy nemzetközileg elismert. A pókhálóban lévő „pókok” ugyanakkor egzisztenciális függésben és állandó szorongásban leledzenek, mert nem tudják, hogy az irányító pókszemély mikor fogyasztja és váltja le őket újabb, frissebb pókokra. A pókhálóból kikerülő „pókok” egy idő után találkoznak a feladatcultúrát képviselő szakembe-

rekkel. A felsőoktatási intézményekben ez a típusú szervezeti kultúra nem csak a kis intézményekre jellemző, hanem a több karral rendelkező egyetemekre is, ahol a vezetés, illetve a karok vezetése mind-mind egy pókháló szerű hatalmi struktúrát épít ki és működtet.

A szakmai-és teljesítményorientált intézményekre leginkább a feladatkultúra jellemző, amelyet alapvetően a feladat-és projekt szemlélet határoz meg. Ebben a típusban meghatározott szerepet töltenek be az adott feladat vagy projekt megvalósításához szükséges kompetenciák. Ebből adódóan ebben a típusú szervezeti kultúrában kiemelt jelentősége van a szaktudásnak, szakmai teljesítményeknek és a team-munkának is.

### **A hierarchia és a hierarchikus tudat szerepe**

A felsőoktatási intézmények hierarchikusan épülnek fel, de nem mindegy az, hogy a hierarchiát célként vagy eszközként értelmezik. Ebből a szempontból is differenciálódnak az egyes felsőoktatási intézmények.

A feudális-tekintélyorientált felsőoktatási intézményekben a hierarchiának meghatározó szerepe van, célként tekintenek rá. Ezt fejezi ki a „Hierarchia, egyensúly!” jelszó is. Ezekben az intézményekben alapvető követelmény a kényszeralkalmazkodás, amelynek terméke a hierarchikus tudat, illetve alattvalói tudat és magatartás. Ennek a felfogásnak a lényege közismert szólással: „Akinak az Isten hivatalt ad, ész is ad hozzá”. (Szabó M., 1984., 28. o.)

A hierarchikus tudat alapján „minél fentebb van valaki a társadalom hierarchia struktúrájában, annál okosabb” (Szabó M., 1984., 28. o.) bölcsőbb. Ennél fogva határozatai, javaslatai és észrevételei mindenhatóak, végrehatandóak. Természetesen a hierarchikus tudat több lépcsőből áll, de a lényege minden egyes lépcsőfokon azonos. Csakhogy a hierarchikus tudatot eredményező kényszeralkalmazkodás felemésztí az egyének és társadalmi csoportok alkotó energiáit, két járható utat biztosítva a résztvevők számára: vagy megszoknak, vagy megszöknek. A megszokás alternatíváját választók pedig bizonyos idő elteltével leszoknak az önálló gondolkodásról, véleményalkotásról, s mindezzel újratermelik a hierarchikus tudaton alapuló mechanizmust és kontraszelekciót.

Értékrendszerünk normatív elemzésekor a feudális értékek jelentős részét túlhaladottnak szokták feltüntetni. A szociológiai szakirodalom azonban bebizonyította, hogy „az értékek, a magatartások és a szokások szintjén a feudalizmus eleven valóság. A dzsentrinek utódai élnek, kasztszerű elkülönüléseket figyelhetünk meg, a szaktudás és kvalifikáció értéke bizonytalan, cím- és rangkorságban szenvedünk.” (Szabó M., 1984., 31. o.)

Az 1980-as évek óta a helyzet nemhogy javult volna, hanem tovább rosszabbodott. Márpedig feudális értékrendszerrel és struktúrákkal modern polgári társadalmat nem lehet építeni.

A szakmai- és teljesítményorientált felsőoktatási intézményekben a hierarchia nem cél, hanem a szervezet működésének, illetve működtetésének fontos eszköze. Ebben az intézménytípusban maga a hierarchia és a hierarchiában betöltött pozíciók – a stratégiai céloknak megfelelően – dinamikusan változhatnak.

### **A vezetési stílus**

A vezetők magatartásának gyökerei a vezetési stílusban érhetők tetten. A vezetéselmélet és a menedzsment szakirodalomban Kurt Lewin kutatásai alapján három vezetési stílust különböztethetünk meg:

- A demokratikus vezetési stílust
- Autokratikus vagy parancsuralmi vezetési stílust
- A laissez faire (ráhagyó) vezetési stílust. (Szemes– Világi, 2007., 243. o.)

Megállapítható, hogy az a vezetési stílus a legeredményesebb, amely az adott helyzetben, az adott feladat elvégzéséhez a leghatékonyabban tud hozzájárulni. A vezetési stílust továbbá meghatározza a szervezeti kultúra is.

A feudális-tekintélyorientált felsőoktatási intézményekben az autokratikus, vagy despotikus vezetési stílus a meghatározó. Nem igényli a munkatársak véleményét, kezdeményezését. Ezt nem is tehetné meg, mert információkkal csak az első számú vezető, vagy egy szűk klikk rendelkezik. A jövő feladatairól nem ad tájékoztatást, vagy ha ad, akkor az nagy általánosságokat tartalmaz. A feladatok meghatározását is az első számú vezető és közvetlen (szűk) környezete végzi. Ennek a vezetési stílusnak egyik fontos eszköze a beosztottak, munkatársak egzisztenciális megfélemlítése. Ezt a vezetési stílust képviselő vezető gyakran azonosítja magát az általa irányított szervezettel. (Ő maga az egyetem, kar, vagy intézet stb.)

A szakmai- és teljesítményorientált felsőoktatási intézményekben döntően a demokratikus vezetési stílus a jellemző, amely egyúttal emberközpontú és menedzserszemléletű. Ezt a vezetési stílust képviselő ösztönöz a kezdeményezésre és a véleményalkotásra. Figyelembe veszi a munkatársai kritikai észrevételeit és javaslatait. A jövő feladatai mindenki számára ismertek, mivel a feladatok meghatározásába bevonja a munkatársakat, kollegákat is. Ily módon azok jobban tudnak azonosulni a feladatokkal a végrehajtás során. Ez a típusú vezető nem csak magát, hanem a szervezet egészét is képes menedzselni. Ezt tekinti fő feladatának. Mindezeknek a következménye a szervezeti innováció és az oktatók/kutatók/munkatársak szervezeti elkötelezettségének növekedése.

### **A döntési rendszer**

A felsőoktatási intézmények döntési rendszere az input – transzformáció—output folyamatként értelmezhető, amelyben meghatározó cél a transzformáció kiszámíthatósága és hatékonyságának optimalizálása. A döntési folyamatok nehézségeit, anomáliáit és lehetséges következményeit foglalja össze az alábbi táblázat:

#### *Az egyetemek hajlamainak és azok következményeinek összefoglalása*

Alapfolyamatok standardizációs nehézsége.

- Input és output nem homogenizálható, a „termelési függvény” nem ismert.
- A teljesítmény objektíven, mindenki számára egyértelmű módon nem adott, ami állandósuló értelmezési versenyt eredményez (kétszintű verseny).
- Hosszú visszacsatolási ciklusok.
- Képességek standardizációja: a kontrollt a hosszú tudományterületű szocializáció biztosítja.
- Az oktatók és kutatók jelentős autonómiával rendelkeznek a munka tartalma, a megoldandó problémák megválasztása és az alkalmazott eszközök felett.

Nagyfokú töredezettség: az egyetem mint a szubkultúrák összessége.

- Az adminisztráció és az akadémiai szféra kulturális különbsége.
- A szakmacsoportok (tudományterületek) eltérő tudásképe, célorientációja, magatartási normái, szerveződése.

Célbizonytalanság

- Számos érintett eltérő célokkal.
- A célok ellentmondásosak, nem összemérhetőek, ezért nehezen rangsorolhatóak.

Döntéshozási folyamatok és az érdekérvényesítő erő megoszlása.

- A szervezetben betöltött pozíció és a társadalmi tőkévé konvertálható tudományterületi elismertség nehezen átlátható szervezeti hierarchiák, illetve szervezeten belüli státusz-inkonzisztenciákat eredményez.
- Decentralizált döntéshozás, a döntéshozási folyamatba való alacsony belépési korlátok.
- Az alapfolyamatok standardizációs nehézségéből adódóan a vezető tartalmi kontrollja gyenge.
- Testületi döntéshozás, választott vezetők.

Forrás: Kováts Gergely: Az egyetem mint szervezet. 79. o.

A feudális-tekintélyorientált felsőoktatási intézményekben a pókháló modelltől adódóan a döntéseket a hálót működtető központi személy, vagy egy szűk kör/klika hozza meg. A döntésekbe az alsóbb szintű vezetőket és beosztott oktatókat nem vonják be. Ebben a modellben a testületek formálisak, vagy különböző érdekcsoportok/”falkák” érdekérvényesítésének színterei. Ennek a döntési rendszernek további jellemzője a szervezeti és vezetési dilettantizmus. Ezzel szemben a szakmai teljesítményorientált felsőoktatási intézményekben a döntések előkészítésébe és meghozatalába bevonják a belső és a külső érintettek bizonyos köreit a tervezett feladatoktól/projektjeiktől függően.

### **A követelmények, a szaktudás és a szakmai teljesítmények szerepe**

A felsőoktatási törvény tartalmazza a felsőoktatásban foglalkoztatókkal szemben elvárt követelményeket az egyes beosztásokban, amelyek elvileg minden felsőoktatási intézményre érvényeseknek kellene lenniük. (A sajátos eltérések az egyes tudományterületekhez való tartozásból adódhatnak). Ennek ellenére a feudális-tekintélyorientált felsőoktatási intézményekben a követelmények nagy általánosságokban és nem konkrétan vannak megfogalmazva.

A szakmai- és teljesítményorientált felsőoktatási intézményekben a követelmények a felsőoktatási törvényből és a tudományterületek sajátosságaiból kiindulva pontosan meghatározottak és mindenki számára transzparens/átláthatóak.

A szaktudásnak és a szakmai követelményeknek a tudásalapú szervezetekben alapvető követelményként kellene megfogalmazódnia. Ennek ellenére a feudális- és tekintélyorientált felsőoktatási intézményekben a szaktudás és a szakmai teljesítmények szerepe nem meghatározó, szükség esetén elővehető kirakati tárgy és látványelem. (Pl.: új szakok indításakor, akkreditációkor vagy éves jelentések készítésekor). Ezekben a felsőoktatási intézményekben a lényeg az, hogy a papírok rendben legyenek!

A szakmai- és teljesítményorientált felsőoktatási intézményekben a szaktudás és a szakmai teljesítmények természetes és megbecsült követelmények, amely egyrészt biztosítja az intézmény hosszú távú fennmaradását, másrészt a felsőoktatási intézmény presztízsét itthon és külföldön.

### **Teljesítményértékelés**

A teljesítményértékelés fogalma a teljesítménymenedzsment tartalmával összefüggésben határozható meg. Karoliny Mártonné szerint: „A teljesítménymenedzsment a megegyezéses teljesítménytervezés, célkitűzés, a teljesítmény nyomon követés, mérés, értékelés, minősítés, visszacsatolás és elismerés olyan folyamata, melynek célja az egyéni teljesítmények és a szervezeti stratégiai célok közötti összhang megteremtése, valamint azok folyamatos javulásának biztosítása”. (Karoliny Mné., 2010., 284. o.) Ennek a folyamatnak lényeges részét jelenti a

teljesítményértékelés, vagyis a szervezet által kidolgozott rendszer, amelynek segítségével meghatározott időközönként értékelik, hogy a vezetők és a munkavállalók milyen mértékben felelnek meg a velük szemben támasztott elvárásoknak.

Egy 2007-ben, 11 hazai felsőoktatási intézményre kiterjedő kutatás arra a következtetésre jutott, hogy „a vizsgált intézmények több mint 2/3-nál a TÉR-rendszert egyelőre nem vezették be”, (Poór J., és társai:, 2008., 130. o.) az oktatókra, kutatókra és dolgozókra kiterjedően mindössze két felsőoktatási intézménynél alkalmazták. Megállapítható, hogy a felsőoktatási intézmények nagy többségében a teljesítményértékelés jelenlegi módszerei és eszközei formálisak, nem alkalmasak a teljesítmény tényleges mérésére. Ennek egyik oka az, hogy a felsőoktatási intézményekben foglalkoztatottak egy része ellenérdekelt.

Ilyen körülmények között nem meglepő, hogy a feudális-tekintélyorientált felsőoktatási intézményekben vagy nincs, vagy ha van, nagyon formális és szubjektív a TÉR-rendszer. Ebben a modellben a pókhálót irányító központi személy dönti el, hogy ki mennyit teljesít, illetve kinek mennyit ér az elvégzett munkája. Ezért következhetett be az, hogy az MTMT rendszer bevezetésekor került nyilvánosságra az, hogy a hálózatban „megbecsült oktatók” méltatlanul alacsony szintű tudományos és publikációs tevékenységgel rendelkeznek! Ebben az intézménytípusban elterjedt az a felfogás, hogy a vezető pozíciókat betöltő személyeknek nem kell tudományos és publikációs tevékenységet végezniük.

A szakmai-és teljesítményorientált felsőoktatási intézményekben is tartózkodnak a TÉR-rendszer alkalmazásától, holott ezekben az intézményekben dokumentálhatóan komoly tudományos munka/kutatások folynak és ezek eredményeinek egy része megjelent/megjelenik a nemzetközi és hazai tudományos szakkönyvekben, szakfolyóiratokban, valamint az MTMT rendszerében is.

### **Személyzeti munka, személyzetfejlesztés**

A hazai felsőoktatási intézmények versenyhelyzetét jelentősen befolyásolja a személyzeti munka és a személyzetfejlesztés minősége. Ebből a szempontból jelentős eltérések mutatkoznak a különböző intézmények között.

A feudális-tekintélyorientált felsőoktatási intézményekben Parkinson törvénye (Parkinson N., 1985.) alapján a középszerűség kultusza érvényesül, hiszen a középszerű vagy az alatti szintű emberek nem veszélyeztetik a jelenlegi vezetők pozícióit. Ez a fajta magatartás egyéni szinten többé-kevésbé érthető, szervezeti szinten azonban generációról-generációra újratermeli a kontraszelekcziót, s végső soron a szervezet működésének hatékonyságát is megkérdőjelezi. Ennek a mechanizmusnak további jellemzője a szakmailag jól teljesítők háttérbe, vagy perifériára való szorítása, egyúttal a hűséges vazallusok helyzetbe hozása, illetve hosszú időn keresztül ott-tartása. Új szakok indításakor ezek az intézmények is rákényszerülnek arra, hogy kívülről elismert szakembereket hozzanak be a sikeres akkreditáció érdekében. Miután sikerült ezeket a szakembereket megnyerniük, hátat fordítanak nekik, s följük megbízható vazallusokat ültetnek. Ily módon ezeknek a jó szakembereknek két lehetőségük marad: vagy megszoknak, vagy megszöknek! A többségük az utóbbit választja.

A szakmai-és teljesítményorientált felsőoktatási intézmények már régen felismerték azt, hogy az országosan/nemzetközileg elismert szakembereket nem elég megnyerni, hanem meg is kell tudni tartani. Ennek érdekében a stratégiai céloknak megfelelő tehetség-és utódlásmenedzsmentet működtetnek. Ez a garancia arra, hogy az adott felsőfokú intézmény megőrizze a hazai és nemzetközi oktatási és tudományos életben eddig elért pozícióit, illetve új eredményeket érjen el.

### **Előmenetel, karrier**

A tudatos karriermenedzselés során a munkavállalóknak, a vezetőknek és a HR terület munkatársainak egymástól pontosan körülhatárolható felelőssége és hatásköre van. Megállapítható ugyanakkor, hogy ennek sikeressége a különböző szereplők együttműködésének hatékonyságától függ. A Poór József és munkatársai által végzett 11 felsőfokú intézményre kiterjedő kutatás során arra a megállapításra jutottak, hogy „nem találtunk a megkérdezett hazai felsőoktatási intézmények között olyat, ahol tudatos karriertervezési rendszer működne”. (Poór J. és társai, 2008., 132. o.)

Ilyen körülmények között nem lehet csodálkozni azon, hogy a feudális-tekintélyorientált felsőoktatási intézményekben az előmenetel nem a szaktudáson és szakmai teljesítményeken, hanem a hálózatban betöltött szerepen alapul, vagy azt az éppen aktuális érdek-és hatalmi viszonyok döntenek el. Ebben a modellben szervezeti szintű karriertervezésről egyáltalán nem beszélhetünk, hiszen a cél a hierarchia és a hatalmi pozíciók megőrzése, illetve az azokkal együtt járó anyagi előnyök és juttatások megtartása.

A szakmai- és teljesítményorientált felsőoktatási intézményekben kiszámítható karrierterv többnyire az alsóbb szintű szervezeti egységekben és kutatóműhelyekben figyelhető meg.

### **Ösztönzési rendszer**

Az ösztönzési rendszer célja, hogy a vezetők, oktatók és dolgozók szervezeti célokkal való azonosulását és azok gyakorlati megvalósítását elősegítse, egyúttal elégedettségi szintjüket növelje.

A 11 vizsgált felsőoktatási intézményben tapasztalható új jelenség, hogy a béreket juttatási elemekkel egészítik ki. Ezeknek a juttatási csomagoknak mértéke alapján a szerzők a fenti intézményeket három kategóriába sorolták. A vizsgálat érdekessége, hogy az egyik intézményben 2008. január 1-től olyan cafetéria rendszer került bevezetésre, amiben nyolc juttatási elem szerepel. (Poór J. és társai., 2008. 133. o.)

A feudális-és tekintélyorientált felsőoktatási intézményekben szubjektív juttatási rendszer működik. Ez azt jelenti, hogy pókhálót működtető személy dönti el azt, hogy a különböző szakok által megtermelt pénzből kinek mennyi béren kívüli juttatás jár. Ebből elsősorban a hálózatban szereplő személyek, megbízható vazallusok részesülnek. Mivel ebben a mechanizmusban a juttatások odaítélése nem az elvégzett teljesítmények függvénye, ezért demotiváló jellegű a jól teljesítőkkel szemben. Ezen intézmények nagy többsége már több éve megszüntette a béren kívüli juttatásokat.

A szakmai- és teljesítményorientált felsőoktatási intézményekben egy szűk elit számára pályázatok útján igyekeznek piacképes jövedelmet biztosítani.

### **Team-munka, tudásmegosztás**

A tudásalapú szervezetekben, így a felsőoktatási intézményekben is alapvető követelmény a team-munka, a tudásmenedzsment és a tudásmegosztás. Ez utóbbi megállapítás különösen érvényes a tudományos kutatásokra, a K+F jellegű tevékenységekre. Ennek célja az intézmény versenyképességének biztosítása. A XXI. században ennek a szerepe tovább fog erősödni a szervezetek/intézmények életében.

A feudális-tekintélyorientált felsőoktatási intézményekben a team-munka és a tudásmegosztás, tudásmenedzselés formálisan, vagy csak deklarációkban létezik. A pókhálót irányító személy és a döntést hozó szűk kör/klika mindent tud, s a többieknek csupán az a feladatuk,

hogy a kapott utasításokat végrehajtsák. A szakmai-és teljesítményorientált felsőoktatási intézményekben a team-munka, a tudásmenedzselés és a tudásmegosztás a szervezet működésének lételeme, szinergiát eredményező és hatást többszöröző funkciója van.

### **Az érzelmi intelligencia szerepe**

A nemzetközi és a hazai szakirodalomban az érzelmi intelligenciának nincs egységes meghatározása. Ez egy olyan tudati szint, képesség, amely birtokában érzelmeinket és mások érzelmeit felismerjük, analizáljuk, megértjük. Ezáltal a cselekvésünket, másokkal való kommunikációnkat irányítani tudjuk céljaink elérése érdekében.

A természetes vezető nem elégedhet meg azzal, hogy alkalmazottai elvégzik a rájuk bízott munkát, hanem empátiával kell viszonyulnia a beosztottakhoz. Ha a vezető pozitív érzelmeket kelt, akkor mindenki tudása legjavát adja. Ezt rezonanciának hívjuk. A rezonáns vezetés eredménye az, hogy a munkatársak átveszik a vezetőik lendületét és alkotókedvét. Ha azonban főleg negatív érzelmek vannak a felszínen, akkor a vezető disszonanciát kelt, aminek következtében nem lesznek meg azok az érzelmi alapok, amelyek az embert nagyobb teljesítményre sarkallják. A negatív érzelmek (például a szorongás, a feleslegesség érzése stb.) a munkahelyeken nagyon rossz hatással vannak a teljesítményekre. Ha a vezető viselkedése nem kelt pozitív érzéseket, frusztráltak, stresszesek lesznek tőle a munkavállalók, elégedettségük és teljesítményük pedig csökken.

Daniel Goleman koncepciója szerint az érzelmi intelligenciának négy területe van: az éntudatosság; az önszabályozás; a társas készség; és a kapcsolatok irányításának képessége. Mindegyik területen belül számos kompetencia található. (Goleman, D. és társai, 2003., 285-288. o.) A valóban hatékony vezetők az érzelmi intelligencia mind a négy területének legalább egy-egy kompetenciájában kiemelkedően erősek.

A Goleman által felvázolt érzelmi intelligencia vezetői kompetenciákból kiindulva két nagyobb kompetenciacsoportról beszélhetünk.

- Egyéni kompetenciák, amelyek meghatározzák, hogyan irányítjuk önmagunkat.
- Szociális kompetenciák, melyek társas kapcsolataink irányításában játszanak szerepet.

Az érzelmileg intelligens vezető irányítása alatt kölcsönös bizalom és komfort érzet uralkodik. Az emberek összetartanak, együtt végzik el a munkát, amely bizonytalan helyzetekben is hatékonyabbá teszi őket. A jelenlegi válságos időszakban is ehhez hasonló vezetési stílusra és motivációs stratégiára van/lenne szükség.

Az érzelmi intelligencia a feudális- tekintélyorientált felsőoktatási intézményekre nem jellemző, mert a vezetők nem értik annak lényegét és szerepét a szervezet működtetésében. A szakmai és teljesítményorientált felsőoktatási intézményekben az érzelmi intelligencia tápanyag a szervezet számára, értékes, nem pénzbe kerülő erőforrás, amelynek az egész szervezet működtetése szempontjából kohéziós szerepe van.

### **A jövő**

Poór József és munkatársai a 11 felsőoktatási intézményben végzett kutatásai során az alábbi megállapításokat teszi: „A megváltozott körülmények magukkal hozták a képzési rendszer átalakítását, amely maga után vonja az oktatói szerep változását és kitermeli az oktatási módszerek változását. Ezek az összetett és komplex folyamatok szükségessé teszik a tudásmenedzse-



lését a felsőoktatásban. Az oktatás mellett magának az intézménynek is tanulnia kell, s képesnek kell lennie a környezeti változások elemzése és előrejelzése mellett a másoktól való tanulásra.” (Poór J. és társai, 2008. 139. o.)

A feudális tekintélyorientált felsőoktatási intézményekre a közeljövőben a válságról-válságra való bukducsolás lesz a jellemző! A jó szakemberek vagy elmennek a szakmai- és teljesítményorientált intézményekbe, vagy külföldre vándorolnak. Ezek az intézmények fokozatosan még jobban eladósodnak/elhalnak, s végül megszűnnek.

A szakmai- és teljesítményorientált felsőoktatási intézmények a fenti okok miatt hosszú távon is fennmaradnak, a jövőjük tervezhető és kiszámítható.

### **Következtetések, javaslatok**

A fenti modellek a gyakorlatban nem csak tiszta formában léteznek, egyes elemeik kombinálódhatnak egymással.

A feudális-tekintélyorientált felsőoktatási modell Noan Chomsky híres tízparancsolata közül a 7. alapelvet erősíti: „Az embereket a lehető legnagyobb tudatlanságban és műveletlenségben kell tartani, mert így nem lesznek motiváltak magasabb ideálok és összetettebb tervek megvalósításában. Butítsd le az oktatásügyet, tedd korrupttá és hozd a működésképtelenség küszöbére. Egy ilyen iskolarendszer a közvélemény manipulálásának ideális eszköze. „ (A. Chomsky-tízparancsolat, 2013.)

Összefoglalásképpen megállapítható, hogy a XXI. század kihívásainak a szakmai- és teljesítményorientált felsőoktatási intézmények felelnek meg, amelyek egyúttal minőségorientáltak és a tanuló szervezeti mivoltukból adódóan folyamatosan képesek megújulni, versenyképességüket megőrizni és növelni.

### **Irodalom**

A Chomsky-tízparancsolat, Internetes anyag (2013. május 3.)

A felsőoktatás tudományos, módszertani és munkaerő piaci kihívásai a XXI. században (Szerk.: Mészáros Attila) Széchenyi István Egyetem, Győr, 2014.

Bencsik Andrea (2009): A tudásmenedzsment emberi oldala, Z-Press Kiadó.

Csath Magdolna (2010): Versenyképesség-menedzsment. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.

Csath Magdolna (2011): Kiművelt emberfők nélkül? Kairosz Kiadó, Budapest.

Fister Alexandra – Szretykó György (2013): A munkavállalói elkötelezettség mint a vállalati eredményesség egyik legmeghatározóbb tényezője. Humánpolitikai Szemle, május-június.

Goleman, David – Boyatzis, Richard – Mckee, Annie (2003): A természetes vezető. Az érzelmi intelligencia hatalma. Vince Kiadó, Budapest.

Handy, Charles B. (1986): Szervezetek irányítása a változó világban. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest.

Jenovszky Zsófia (2005): A szervezeti kultúra és a tanuló szervezet kapcsolata. II. rész. Tanuló szervezet. Munkügyi Szemle, 49.évf. 7-8. szám.

Karoliny Mártonné (2010): Teljesítménymenedzsment és teljesítményértékelési rendszerek. In.: Karoliny Mártonné-Poór József (szerk.): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások. 5. átdolgozott kiadás, Complex Kiadó, Budapest.

Kováts Gergely (2009): Az egyetem mint szervezet. In.: Felsőoktatás-menedzsment (Szerk.: Drótos György-Kováts Gergely) Aula Kiadó, Budapest.

Mecsi József (2014): Hatékony-e felsőoktatásunk? Mérnök Újság, augusztus-szeptember

Parkinson Northcote C. (1985): Parkinson törvénye vagy az Érvényesülés Iskolája. 4. kiadás, Minerva Kiadó, Budapest.

Poór József – Bencsik Andrea- Fekete Iván – Majó Zoltán – László Zsuzsa (2008): Trendek és tendenciák a magyarországi állami egyetemek HR-rendszereinek továbbfejlesztése területén. In: Competitív, VII. évf. 2. sz.

- Poór József –Bencsik Andrea – Szretykó György – Ternovszky Ferenc (2010): Személyzetfejlesztési rendszer. In.: Karoliny Mártonné-Poór József (szerk.:) Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások. 5. átdolgozott kiadás, Complex Kiadó, Budapest.
- Senge, Peter M. (1998): Az 5. alapelv. A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata. HVG Rt. Budapest.
- Szabó Márton (1984): A hierarchikus tudatról. Valóság, 2. szám.
- Szemes László – Világi Rudolf (2007): Személyügyi feladatok rendszere. Pécsi tudományegyetem TTK FEEK, Pécs.
- Szretykó György (2014): A felsőoktatási intézmények mint tanuló szervezetek a XXI. században. In.: A felsőoktatás tudományos, módszertani és munkaerő piaci kihívásai a XXI. században. (Szerk.: Mészáros Attila) Széchenyi István Egyetem, Győr.