



Gazdálkodástudományi kar

Intézményirányítás a felsőoktatásban: kihívások és megoldások

Kováts Gergely

BCE Vezetéstudományi Intézet

BCE Nemzetközi Felsőoktatási Kutatások Központja

2020. január 10.



Vezetéstudományi Intézet
Vezetés és szervezés tanszék

1093 Budapest, Fővám tér 8.; 1828 Budapest, Pf. 489.
Tel.: (1)4825377, (1)4825263; fax: (1)4825118
Internet: <http://mgmt.uni-corvinus.hu>

A felsőoktatás átalakulása: egy narratíva

- Expanzió
- Komplexitás
- Finanszírozás
- Verseny
- Irányítás
 - Elefántcsonttorony (öncélúság) felszámolása
 - Külső érintettek megjelenítése – boardok elterjedése
 - Nem hatékony irányítási formák felszámolása – az osztott vezetés helyett nagyobb vezetői felelősség
 - Teljesítményelvűség: KPI, indikátorok, rangsorok, outputmutatók



Az új irányítási filozófia kulcselemei (New Közmenedzsment)

- Input és folyamatszabályozás helyett outputszabályozás
- Hangsúly a teljesítményértékelésen és -mérésen
- Piaci mechanizmusok működtetése (kvázi-piaci megoldások, belső versenyeztetés)
- A laposabb struktúrák preferálása: decentralizáció, nagyobb autonómiával rendelkező egységek hierarchiák helyett
- Szerződészerű kapcsolat a hierarchikus kapcsolatok helyett
- Fogyasztó-orientáció, minőségorientáció
- A köz-, magán- és nonprofit szféra közötti határ halványítása
- Értékkorientáció: egyelőség és univerzalizmus helyett individualizmus és hatékonyság

Forrás: Pollit, 2000, 27-28

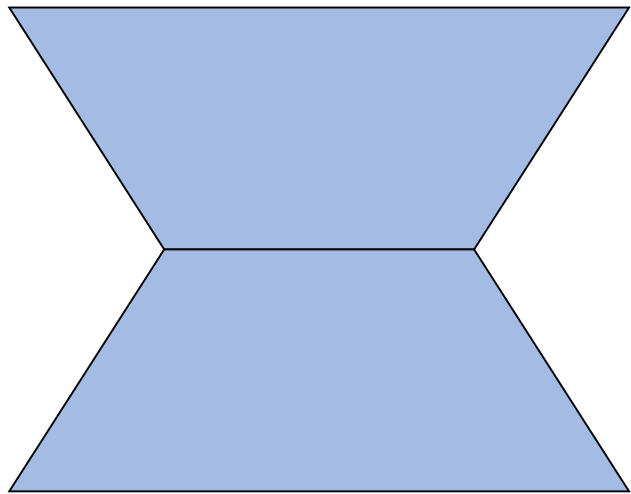


Egy példa: a felsőoktatást és tudományt felügyelő minisztériumok Nagy-Britanniában

- 1964 előtt: Oktatási Minisztérium, Tudományos Minisztérium
- 1964-1992: Oktatási és Tudományos Ügyek Minisztériuma
- 1992-1995: Oktatási Minisztérium (Department for Education)
- 1995-2001: Oktatási és Foglalkoztatási Minisztérium (Department for Education and Employment)
- 2001-2007: Oktatási és Készségügyi Minisztérium (Department for Education and Skills)
- 2007-2009: Innovációs, Felsőoktatási és Készségügyi Minisztérium (Department for Innovation, Universities and Skills)
- 2009-től: Üzleti, Innovációs és Készségügyi Minisztérium (Department for Business, Innovation and Skills)
- 2016-tól: Department for Business, Energy and Industrial Strategy (oktatási miniszterrel közösen)



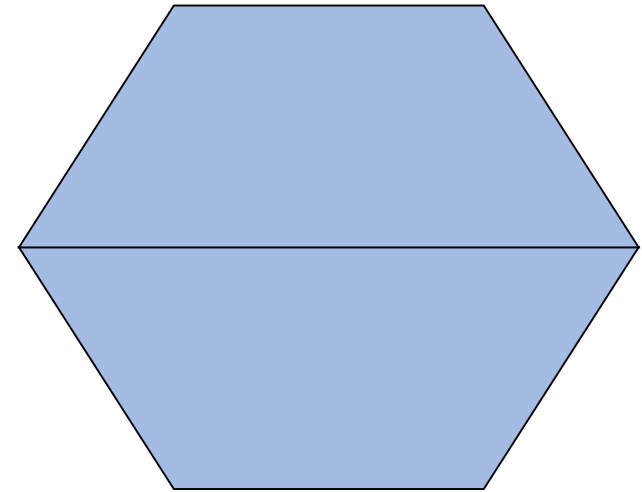
A felsőoktatás-irányítás átalakulása: a hatáskörök változása



**Állami
döntéshozók**

**Szervezeti
menedzsment**

Munkavállalók



A menedzserizmus kritikája

■ Proletarizál:

- felszámolja a hivatásból fakadó autonómiát, ehelyett tudásmunkásokként, a fogyasztókat kiszolgáló alkalmazottakként kezeli őket (deprofesszionalizáció, McUniversity)
- Ha önérdékkövető, akkor audit kultúra, külső mérés, monitorozás.
- Bizalmatlanság intézményesítése
- Gyengül az oktatás és kutatás feletti kontroll
- Versenyeztetés: oszd meg és uralkodj - az akadémiai szféra differenciálódása
- Elidegenedés erősödése (akadémiai futószalag)

■ Kié az egyetem?

- A belső érintettek bevonása csökken/megszűnik, látszat-bevonás
- A vezetés és az alkalmazottak közötti távolság nő, az egyenlőtlenségek növekednek
- Szervezeti érdek = vezetői érdek: „speaking not just for the university but as the university” (Orberg 2007)

■ Kommodifikáció

■ Az „egyetem” fogalom kiüresedése:

- ha az egyetemet úgy vezetjük mint egy vállalatot, úgy viselkednek benne mint egy vállalatban, akkor miben más, mint egy vállalat?

Megoldások?

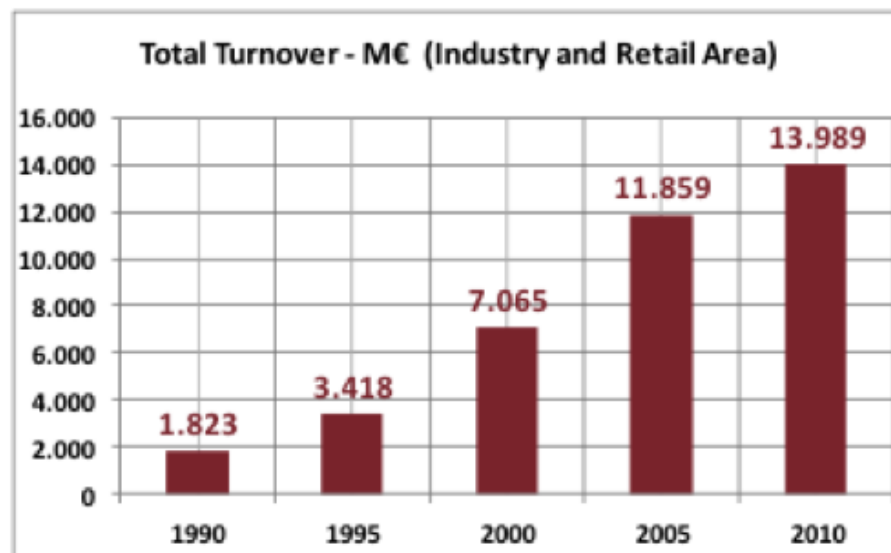
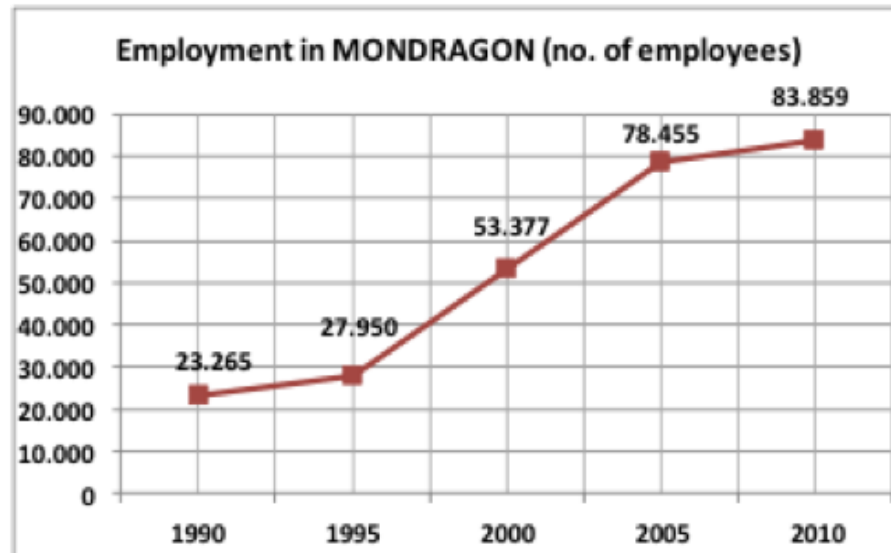
- Neo-kollegialitás: a bevonás új formáinak keresése (Bacon, 2014)
- Szabad egyetemi kezdeményezések
 - Ragged University, Edinburgh - <https://www.raggeduniversity.co.uk/>
 - Free University Brighton - <http://freeuniversitybrighton.org/>
 - Free University of Liverpool - <https://thefreeuniversityofliverpool.wordpress.com/>
 - Tent City University
 - Occupy University
- Új tulajdonosi (és irányítási) formák feltárása
 - Trust university (John Lewis & Partners mintájára) (Boden et al. 2011)
 - Eversheds report (2009)
- A „társadalom”-mal való kapcsolat új formáinak megtalálása





■ 2016-ban

- 261 tagszervezet
- 15 technológiai központ
- 37 országban van jelen
- 74 ezer alkalmazott
- 12,5 mrd EUR árbevétel
- 4 területen működik:
 - Pénzügy
 - Kereskedelem
 - Gyártás
 - Tudásipar



Tevékenységi kör

■ Pénzügy

- Bank (Laboral Kutxa)
- Biztosítás (LagunAro)

■ Gyártás

- Gépipari eszközök gyártása (Soraluce)
- Programozás, IT szolgáltatás (Ibai Sistemas)
- Gépipari alkatrészgyártás (ULMA)
- Kemping és kerti eszközök gyártása (Eredu)
- Orvos-elektronikai eszközök gyártása (osatu)
- Faipari gyártás (Etorki)
- Rézvezetékek gyártása (Ederfil Becker)
- (Konyhai eszközök (Fagor)) – 2013-ig

■ Kereskedelem

- Kiskereskedelmi hálózat (Eroski)
- Nyúlhús forgalmazás (Unekel)
- Állateledel (MIBA)
- Tejtermék-kereskedelem (Behi-Alde)
- Étkeztetés (Ausolan)
- Sportszerek (Forum Sport)
- Biotermékek (Barrenetxe)

■ Tudásipar

- Egyetem (Mondragon Unibertzitatea)
- Tréningcég (Otalora)
- Kutatóközpont (IK4-Ideko, IK4-Lortek)
- Műszaki irányultságú iskolák (LEA-Artibai, Leartiker Polimer R&D)





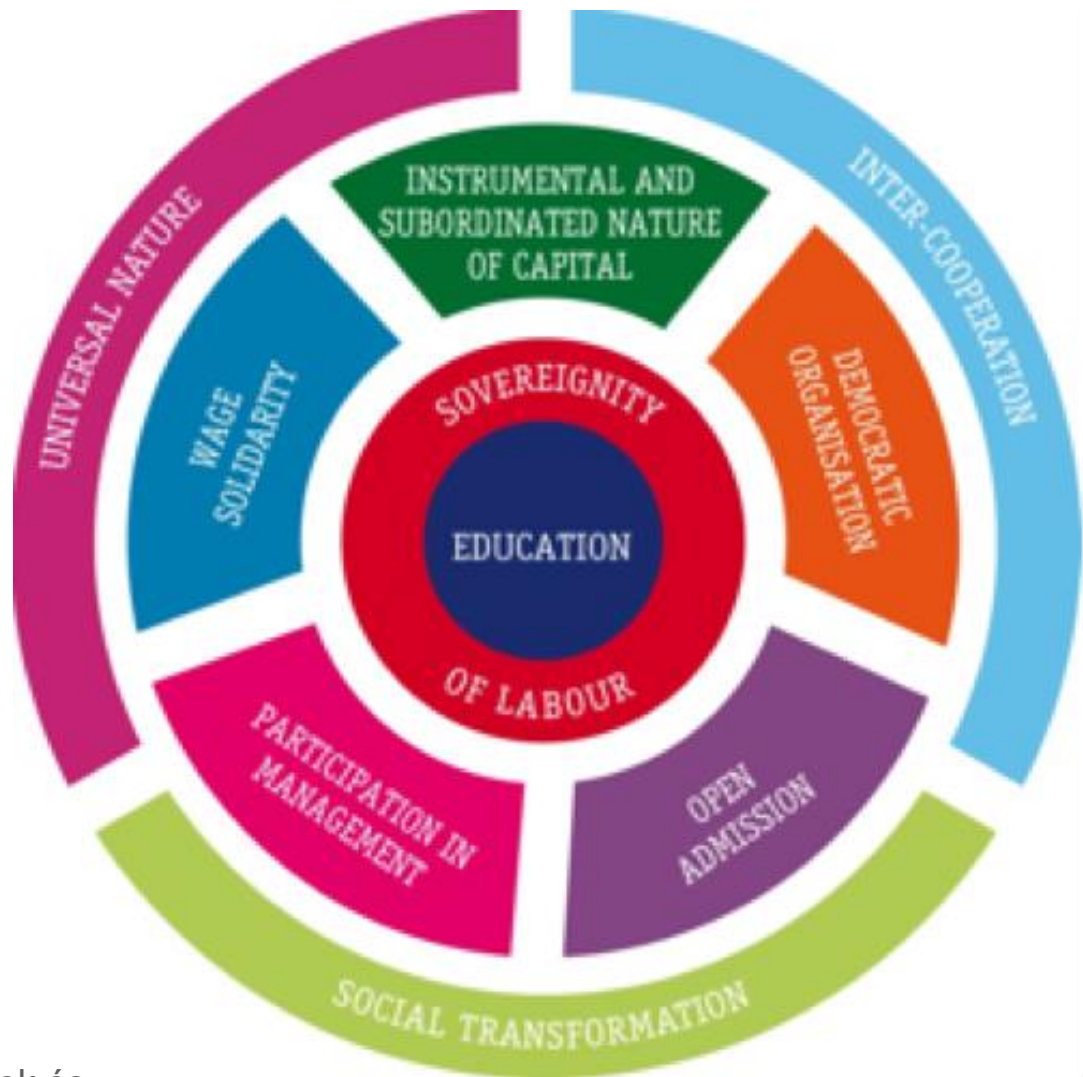
- 257 tagszervezet
 - 103 szövetkezet
 - 122 leányvállalat
 - 8 alapítvány
 - 1 „benefit society”
 - 10 ernyőszervezet
 - 13 nemzetközi szolgáltatóközpont

<http://www.mondragon-corporation.com/eng/about-us/economic-and-financial-indicators/>



A Mondragon csoport alapelvei

1. Nyitott tagság
2. Demokratikus szerkezet
3. A munka szuverenitása
4. A tőke eszközjellege, alárendelt szerepe
5. Önigazgatás, részvétel a vezetésben
6. Jövedelmi szolidaritás
7. Kooperáció.
8. Társadalmi szerepvállalás
9. Egyetemes jelleg
10. Oktatás-képzés
(Foglalkoztatási biztonság)



- **1) Nyitott tagság.** A rendszer mindenki számára nyitott, mindenféle etnikai, vallási, politikai vagy nemi megkülönböztetés nélkül, aki a szövetkezeti alapelvekkel egyetért.
- **2) Demokratikus szerkezet.** A szövetkezeti rendszer a tulajdonos–foglalkoztatott azonosságán, egyenlőségén alapul. Minden munkás, foglalkoztatott szövetkezeti taggá válnia. A szövetkezetet demokratikus módon ellenőrzik a szövetkezeti tagok a közgyűlésben, ahol minden személy egy szavazati joggal rendelkezik. A szövetkezeti vezető testületeket demokratikusan választják és ellenőrzik, és a közgyűlés vagy más választott testület előtt felelősek.
- **3) A munka szuverenitása.** A munka a társadalom elsődleges átalakító tényezője. Ezért a szövetkezetek lemondanak a fizetett munkaerő alkalmazásáról, és teljes mértékben a tulajdonos-önfoglalkoztatók kezébe helyezik a szövetkezetek ellenőrzését, a jövedelem-felosztásban elsősorban a munkaerő részesül. A szövetkezetek arra törekednek, hogy a szövetkezeti szervezeti forma a társadalom többi tagja számára is hozzáférhetővé, ismertté váljon.

Forrás: Hunyadi 2003



- **4) A tőke eszközjellege, alárendelt szerepe.** A tőke valójában felhalmozott munka és a vállalkozásfejlesztés és tartalékképzés szükséges tényezője. A szövetkezetek ezért méltányos, de előre meghatározott kamatot fizetnek a megtakarított és beruházott tőkéért, mely kamat nem függ a szövetkezet veszteségeitől vagy nyereségétől. A szövetkezeti tőke szükségessége nem lehet akadálya a nyitott belépésnek, de egy bizonyos próbaidő lejárta után a szövetkezeti tagoknak kötelessége hozzájárulni a szövetkezeti tőke emeléséhez elfogadható és másokkal egyenlő feltételek mellett.

Forrás: Hunyadi 2003



- **5) Önigazgatás, részvétel a vállalatok vezetésében.** A szövetkezés egyszerre jelent közös erőfeszítést és egyéni felelősséget. A szövetkezés nem a másokkal szembeni individuum fejlesztése, hanem a másokkal együtt történő személyiség fejlesztése. A demokratikus ellenőrzés a vállalatirányításban/menedzsmentben való részvételt és a vállalati önigazgatáshoz szükséges készségek fejlesztését jelenti. Átlátható tájékoztatást a szövetkezet működéséről, a tulajdonos-foglalkoztatottak folyamatos képzését és vezető beosztásba való folytonos belső előbbre helyezését, a tagokat érintő kérdésekben való párbeszédet és egyeztetéseket jelent (kommunikatív etika).

Forrás: Hunyadi 2003



- **6) Jövedelmi szolidaritás.** A szervezetek mind belső, mind külső javadalmazási szolidaritást gyakorolnak. Befelé a legalacsonyabban és a legmagasabban fizetett tag jövedelme közötti különbség legfeljebb hatszoros lehet. A bérek a környék szokványos cégeinél fizetett bérek szintjén mozognak.
- **7) Kooperáció.** A szervezetek nem elszigetelt entitások. A kooperáció három szinten valósul meg: a csoportba szerveződő alapszervezetek között, a szervezeti csoportok, ágazatok és csúcsintézmények között, és végül a Mondragon intézményrendszer és más intézmények között.

Forrás: Hunyadi 2003



- **8) Társadalmi transzformáció.** A szövetkezés a társadalmi átalakulás eszköze, a gazdasági és társadalmi folyamatokba történő személyes és közösségi valós integráció kereteinek megteremtője. A Mondragon szövetkezetek ezért jövedelmük tekintélyes részét a baszk közösségen belül helyezik ki, ezeknek legnagyobb része munkahelyteremtés, a szociális alapítványok által közösségi fejlesztést és kölcsönös szolidaritáson és felelősségen alapuló önálló társadalombiztosítást jelent. A Mondragon ezzel egyidőben jó kapcsolatokat ápol más baszk intézményekkel is, például a baszk szakszervezetekkel, valamint támogatja a baszk nyelvet és kultúrát védelmező mozgalmakat.

Forrás: Hunyadi 2003



- **9) Egyetemes jelleg.** A Mondragon szövetkezetek szolidaritást vállalnak mindazon intézményekkel, amelyek a gazdasági demokráciát, a békét, az igazságosságot, az emberi méltóságot, az európai és különösen a harmadik világbeli humanitárius és gazdasági fejlesztő programokat támogatják.
- **10) Oktatás-képzés.** A képzés elengedhetetlen feltétele az alapvető szövetkezeti értékek megvalósításának. Ezért elegendő anyagi alapokat és humán erőforrást kell biztosítani a szövetkezeti és szakmai képzésre, valamint a jövő generációk általános oktatására.

Forrás: Hunyadi 2003





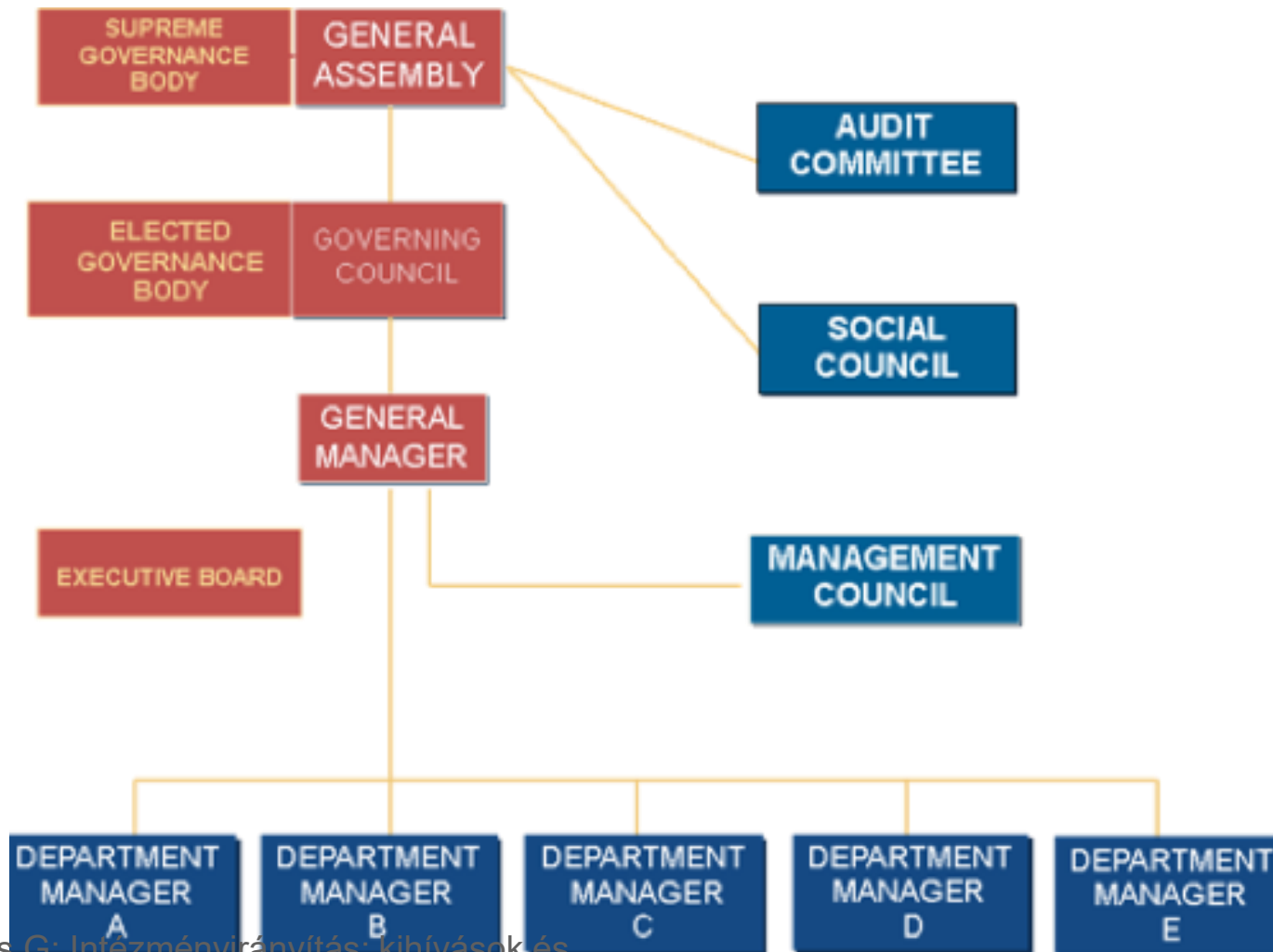
Corporate Management Model



Basic Cooperative Principles



Egy Mondragon szövetkezet kormányzása



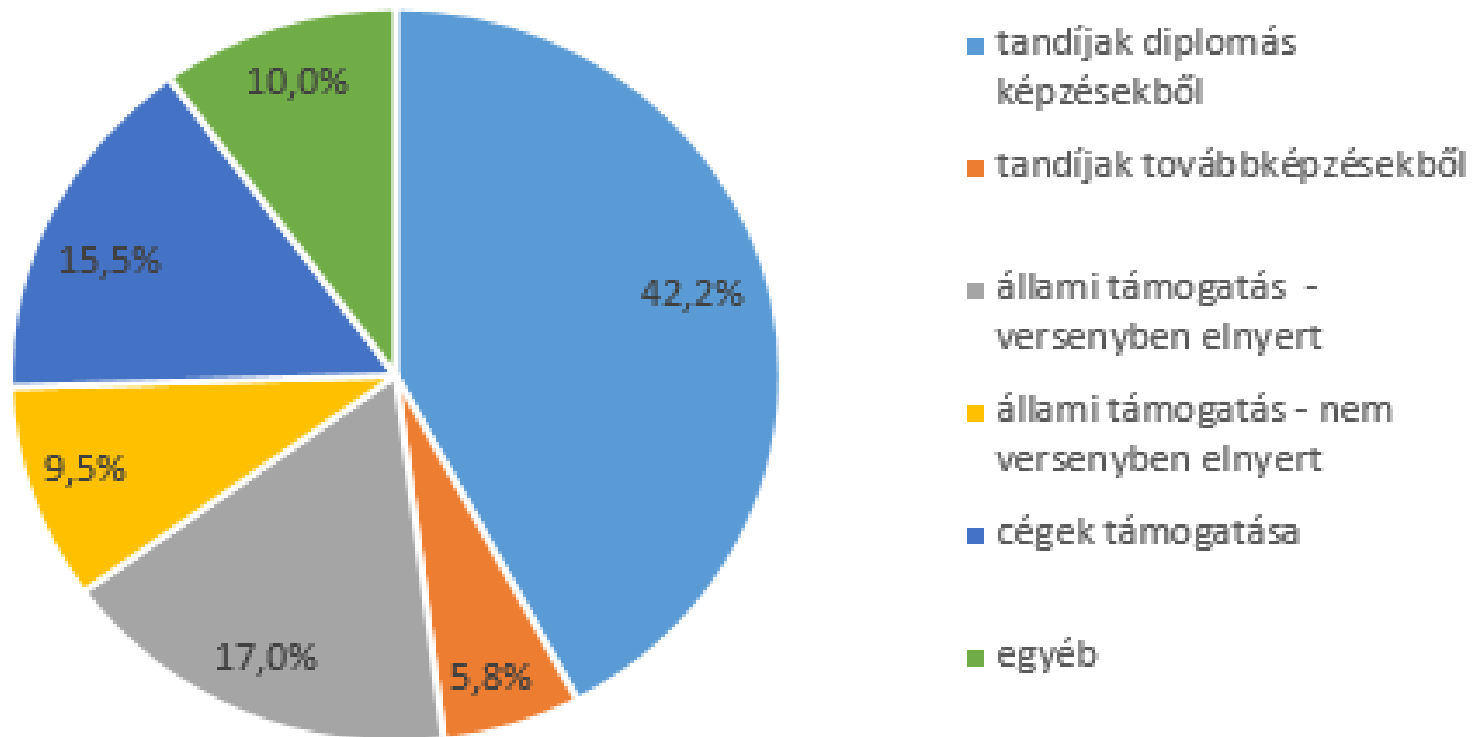


A Mondragon Egyetem

- 1997-ben jött létre az egyetem
 - Műszaki Kar (1946)
 - Üzleti Kar (1960)
 - Bölcsész- és Neveléstudományi Kar (1976)
 - Gasztronómiai Kar (2011)
- Hallgatóinak száma: 5200 fő (2015)
 - ~4440 fő alapszakos
 - ~760 fő mester és posztgrad képzéses
- Oktatók száma: 378 fő
- Adminisztratív állomány: 140 fő
- Képzési kínálat (2017): 16 alap, 16 mester és 3 doktori képzés

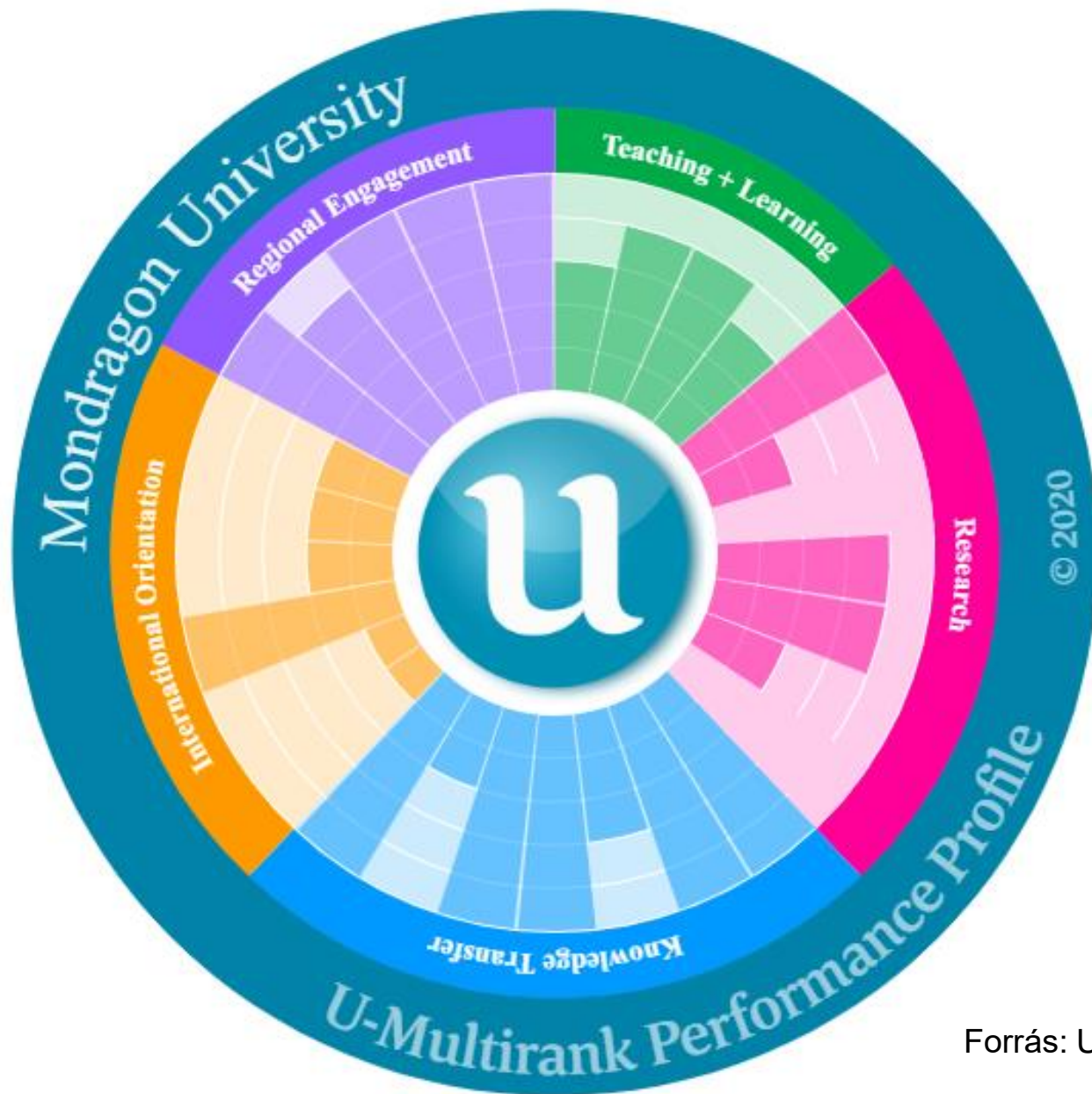


A bevételi szerkezet (2010)



Bevétel (2010): 42 M EUR
Tervezett bevétel (2016): 64,5 M EUR

Forrás: OECD 2010



Forrás: Umultirank 2019



Tagság

- 3 kar szövetkezetként működik, 1 kar alapítványként
- Szövetkezeti tagdíj 2 év után: 14-15 ezer EUR
- Nyereségrészesedés: az éves bér 3-6%
- Rögzített bérrány: 1:3 (kivéve a rektor, ott 1:5)
- A legalacsonyabb bér 2016-ban 21000 EUR
- Az oktatók 90%-a dolgozik valamelyik másik szövetkezetben is

Forrás: Wright et al. 2012; Mondragon egyetem honlapja



Irányítás (Műszaki Kar)

- Közgyűlés:
 - 226 fő: munkavállalók
 - 226 fő: hallgatók
 - 226 fő külső partnerek (társzövetkezetek, külső partnerek)
 - Feladat: üzleti tervek elfogadása
- Irányító Testület:
 - 12 fős, közgyűlés választja (4-4 fő minden csoportból)
 - Négyéves terv havi ellenőrzése, oktatók felvétele, szövetkezeti tagok befogadása
- Végrehajtó testület
 - Dékán és csapata
 - Irányító testület nevezi ki őket
- Társadalmi Tanács:
 - munkavállalói érdekképviselő

Forrás: Wright et al. 2012;
Mondragon egyetem honlapja



Irányítás (Mondragon egyetem)

- Közgyűlés:
 - 30 fő: karok képviselői
 - 6 fő: együttműködő partnerek
 - 1 fő munkatársak (az egyetemi szervezetből)
 - Feladat: üzleti tervek elfogadása
- Irányító Testület:
 - 12 fő karok által választva
 - 5 fő a partnerek által választva
- Végrehajtó testület
 - Rektor, rektorhelyettesek, dékánok, igazgatók

Forrás: Wright et al. 2012; Mondragon egyetem honlapja



Szövetkezeti egyetemek máshol



Szövetkezetek és felsőoktatás

- A szövetkezetek alapértékei a felsőoktatás alapértékei (Cook 2013)
- Általános szövetkezeti alapelvek (manchester alapelvek):
 - Az önkéntes és nyitott tagság elve
 - A demokratikus tagi ellenőrzés
 - A tagok gazdasági részvétele
 - Autonómia és függetlenség
 - Oktatás, képzés és tájékoztatás
 - Szövetkezetek közötti együttműködés
 - Felelősség a közösségért



Köszönöm a figyelmet!
gergely.kovats@uni-corvinus.hu



Hivatkozások

- Bacon, Edwin (2014): Neo-collegiality: restoring academic engagement in the managerial university. Leadership Foundation for Higher Education, London.
- Boden, Rebecca - Ciancanelli, Penelope - Wright, Susan (2011): Trust Universities? Governance for Post-Capitalist Futures. Journal of Co-operative Studies, 45:2, Autumn 2012: 16-24
- Cook, Dan (2013): Realising the Co-operative University. A consultancy report for The Co-operative College.
- Eversheds (2009): Developing future university structures: new funding and legal models. Leadership Foundation for Higher Education, London.
- Hunyadi Attila (2003): Az „etikus társadalmi szerződés” baszkföldi példája: a Mondragon Szövetkezeti Csoport. Regio. 14. évf. (2003.) 3. sz. p. 37-67
- Kováts, G. (2011): Menedzseritmus az angol felsőoktatásbann. Educatio.
- Wright, Susan - Greenwood, Davydd - Boden, Rebecca (2012): Report on a field visit to Mondragón University: a cooperative experience/experiment . Learning and Teaching Volume 4, Issue 3, Winter 2011: 38–56, doi: 10.3167/latiss.2011.040304 ISSN

