

## Nyíregyházi Főiskola

# Tapasztalatok és feladatok

2015. január 27.

Kvancz József

## MIRŐL IS LESZ SZÓ?

- I. Bemutatkozás
- II. Kancellária
- III. Felsőoktatási helyzetkép
- IV. A Nyíregyházi Főiskola helyzetértékelése
- V. Célkitűzéseink; hogyan lehetünk sikeresek
- VI. Összegzés

## I. BEMUTATKOZÁS

- oktatói pálya
- dékán (2008-2013)
- gazdasági főigazgató (2013-2014)
- kancellár (2014-2017)

## KANCELLÁRI PÁLYÁZAT

1. 8 db észrevétel, hozzászólás érkezett
2. Elsődlegesen oktatási/kutatási észrevételek/ hozzászólások, néhány kritika
3. Akadémiai vonal erősítése/támogató folyamat csökkentése
4. Motiváltság növelése/több információ/; bér- és ösztönzőrendszer kiépítése
5. Rektor vs. kancellár viszony

## II. KANCELLÁRIA

**A siker feltétele az, hogy tudjunk alkalmazkodni az új helyzethez.**

(Jeffrey Eugenides)

## A KANCELLÁRIA TÖRTÉNETE

**Mária Terézia - Ratio Educationis, 1777.**

**A kancellár feladata:**

**„A királyi egyetemi tanácsi, a királyi utasítások maradéktalanul betartásra kerüljenek, a hanyag és lanyha tanárok utasításra kerüljenek, gazdasági ügyek hűen gondoztassanak. Tanács feladata még: az egyetem tökéletesedése, tudomány gyarapodása.”**

## A KANCELLÁRIA JOGSZABÁLYI HÁTTERE

Nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CIV. törvény (Nftv)

1. 13. § (1) A felsőoktatási intézmény első számú felelős vezetője és képviselője a rektor, aki eljár és dönt mindazokban az ügyekben, amelyeket jogszabály, a szervezeti és működési szabályzat, a kollektív szerződés nem utal más személy vagy testület hatáskörébe. A 13/A. § (2) bekezdés a)-f) pontjában meghatározott feladatai tekintetében a kancellár a felsőoktatási intézmény vezetőjeként jár el.
2. Intézmény működtetését a kancellár végzi 13/A. § (1).

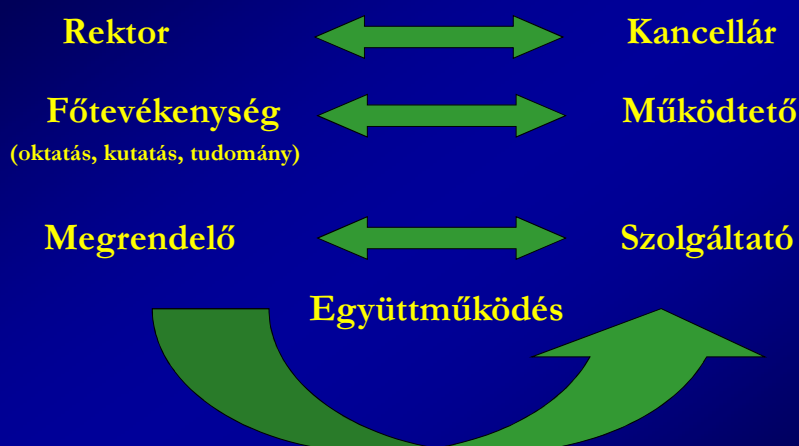
## A KANCELLÁR

- a) Felel a felsőoktatási intézmény gazdasági, pénzügyi, kontrolling, számviteli, munkaügyi, jogi, igazgatási, informatikai tevékenységéért, az intézmény vagyongazdálkodásáért, ideértve a műszaki, létesítményhasznosítási, üzemeltetési, logisztikai, szolgáltatási, beszerzési és közbeszerzési ügyeket is, irányítja e területen a működést,
- b) felel a szükséges gazdálkodási, valamint az a) pontban meghatározott területeken szükséges intézkedések és javaslatok előkészítéséért, ennek keretében egyetértési jogot gyakorol a 12. § (1) bekezdés, valamint a 13. § (1) bekezdés szerinti jogosultnak az intézmény gazdálkodását, szervezetét, működését érintő gazdasági következménnyel járó döntései és intézkedései tekintetében, az egyetértés e döntések érvényességének, illetve hatálybalépésének feltétele,

## A KANCELLÁR

- c) a felsőoktatási intézmény rendelkezésére álló források felhasználásával gondoskodik annak feltételeiről, hogy a felsőoktatási intézmény gazdálkodása az alapfeladatok ellátását biztosítsa,
- d) gyakorolja az intézmények részvételével működő gazdasági társaságokban és gazdálkodó szervezetekben a tulajdonosi jogokat,
- e) a 13. § (2) bekezdésében meghatározott kivétellel munkáltatói jogot gyakorol a felsőoktatási intézményben foglalkoztatott alkalmazottak felett, gondoskodik a jogszabályoknak megfelelő pénzügyi-szakmai kompetencia biztosításáról,
- f) gondoskodik a gazdasági vezetői feladatok ellátásáról, megbízza a gazdasági vezetőt, visszavonja a gazdasági vezető megbízását.

## REKTOR VS. KANCELLÁR



## 2015-BEN A KANCELLÁROK FELADATAI

### Gazdasági-műszaki-jogi feladatok

- Számvitel, pénzügy, kontrolling
- Munkaügy, jog, adminisztráció,
- Üzemeltetés (műszaki, logisztikai)
- Közbeszerzés

### Munkáltatói feladatok

- Nem akadémiai dolgozók feletti munkáltatói jog
- Kancellári egyetértési jog

Kancellári együttműködési kötelezettség

## REKTOR VS. KANCELLÁR MUNKÁLTATÓI JOGKÖR

A rektor, mint a munkáltatói jogkör gyakorlója

- 1) Gyakorolja az *oktatói, kutatói, tanári munkakörben* foglalkoztatottak felett.
- 2) Munkáltatói jogkörét *esetenként*, vagy az ügyek meghatározott körét *átruházhatja* az intézmény más *magasabb vezető, vagy vezető beosztású alkalmazottjára*.

A kancellár, mint a munkáltatói jogkör gyakorlója

- 1) Az *oktatói, kutatói, tanári munkakörben* foglalkoztatottakon kívüli további alkalmazottak tekintetében elsődlegesen gyakorol munkáltatói jogkört.
- 2) Ezen jogkörét esetenként, vagy az ügyek meghatározott körében *átruházhatja az intézmény vezető beosztású alkalmazottjára*.
- 3) A rektor által átruházott munkáltatói jogkört gyakorolhatja

## MUNKÁLTATÓI JOGKÖRÖK

- a) Kinevezés és annak módosítása, megszüntetése;
- b) vezetői megbízás létesítése, visszavonása;
- c) illetmény, illetménypótlék megállapítása, módosítása (a kancellár egyetértéséhez kötött);
- d) illetménykiegészítés, keresetkiegészítés és jutalom megállapítása, módosítása (a kancellár egyetértéséhez kötött);
- e) szabadság, rendkívüli szabadság (fizetés nélküli) engedélyezése;
- f) kártérítésre kötelezés.

## AZ EMMI ELVÁRÁSA

A kancellár annak eszköze, hogy a Minisztérium az állami felsőoktatási intézményrendszert ne egyes intézményenként, hanem egységes rendszerként irányítsa.

(Palkovics László)

## AZ ÁLLAM MINT FENNTARTÓ

- 1) Nem egy intézményt tart fenn, hanem egy egész intézményrendszert, amely minden tudományterületen folytat képzést.
- 2) Az egész rendszer az EMMI FEÁT irányítása alatt van.
- 3) Az állami felsőoktatási intézmények a rendszer részei önálló, speciális profillal.
- 4) A FEÁT feladata, hogy az egész rendszert működtesse a lehető leghatékonyabban.
- 5) A kancellár az az ember, aki a kapcsolatot jelenti az országos rendszer és az intézmény közt.
- 6) Az Államtitkár nem egyedi intézményi kérdésekben dönt, hanem az egész rendszert érintő kérdésekben.

## ÁLLAMI BEAVATKOZÁS LEHETŐSÉGEI

Az intézményrendszerbe *öt csatornán* keresztül tud a fenntartó beavatkozni:

- Jogi szabályozás (törvények, rendeletek stb.);
- Közvetlen intézményirányítás (kancellári rendszer, szenátus, informatikai menedzsmenteszközök);
- Finanszírozás (alaptámogatás, pályázatok, kiválóság direkt finanszírozása, adókedvezmények);
- Ingó- és ingatlanvagyon (beruházás, eszközbeszerzés, szellemi tulajdon kezelése);
- Kommunikáció, média, nyilvánosság.



## SIKERES-E A KETTŐS VEZETÉS AZ INTÉZMÉNYBEN?

„A Kancellár léte önmagában se nem jó, se nem rossz. Természetes, hogy a fenntartó érvényesíteni kívánja akaratát az egyetem/főiskola működtetésében. A kérdés az, hogy a rektor és a kancellár között hogyan alakul az együttműködés. Az biztos, hogy ha a két vezető egymás ellen dolgozik, borítékolt a kudarc.

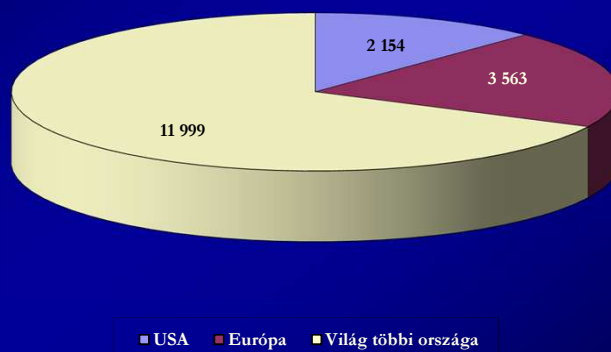
A kancellári intézmény sikeressége ugyanis döntően arról szól, hogy az akadémiai és a gazdasági irányítás hogyan tudja egymás között a elrendezni a konfliktusokat, miképp tudnak közösen fellépni az intézmény érdekében.”

Mezey Barna, 2015. január 24.

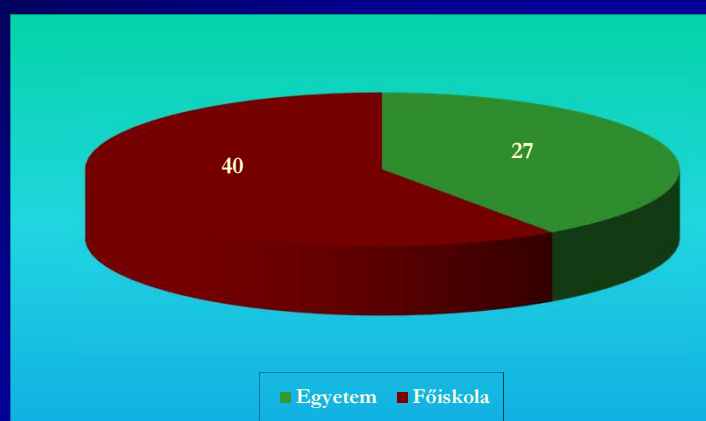
## III. FELSŐOKTATÁSI HELYZETKÉP

„Mindenből a legjobbat”

## FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNYEK 2013

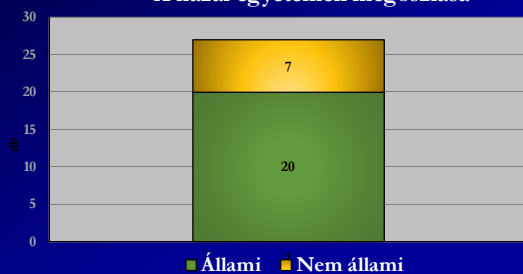


## A HAZAI FELSŐOKTATÁS ÖSSZETÉTELE

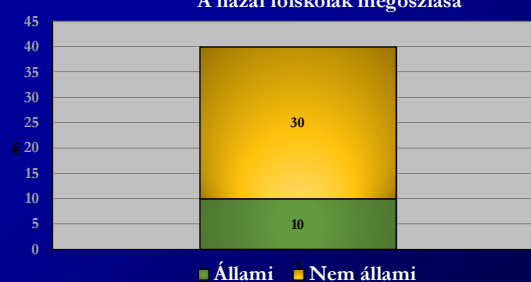


## A HAZAI FELSŐOKTATÁS ÖSSZETÉTELE

A hazai egyetemek megoszlása



A hazai főiskolák megoszlása



## FELSŐOKTATÁSI ADATOK

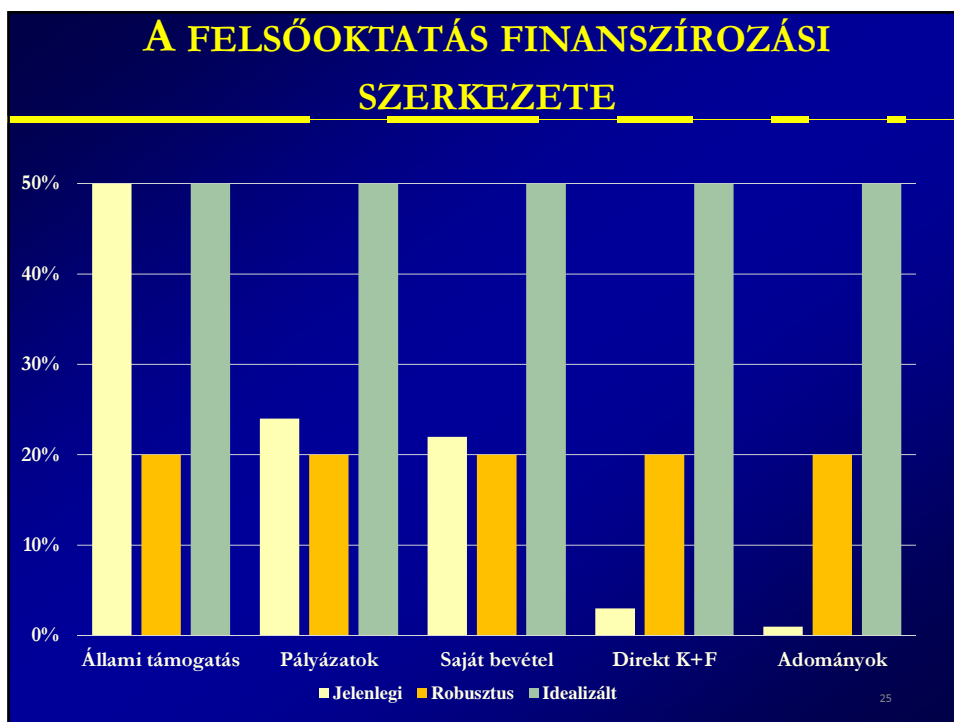
Hallgatói létszám/év	Költségvetési finanszírozás md Ft/év	Oktatók, kutatók létszáma/év
108 000 fő - 1990 -	216 mdFt - 2008 -	23 851 fő - 2008 -
424 000 fő - 2005 -	198 mdFt - 2009 -	23 401 fő - 2009 -
320 000 fő - 2013 -	170 mdFt - 2012 -	22 308 fő - 2012 -
306 000 fő - 2014 -	169 mdFt - 2013 -	23 059 fő - 2013 -
cc. 260 000 fő 2018?		

## FELSŐOKTATÁSI ADATOK

Megnevezés	2009	2012	2013
Egyéb dolgozók (fő)	29 764	32 008	29 278
Külföldi hallgatók létszáma (fő)	10 974	15 889	23 208

## FELSŐOKTATÁSI ADATOK

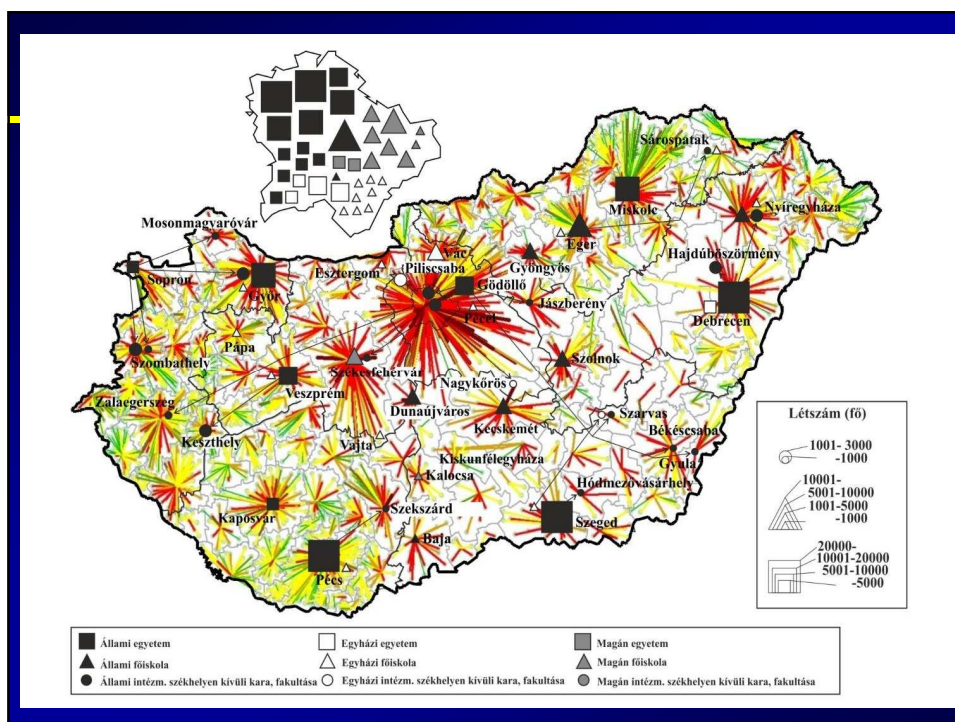
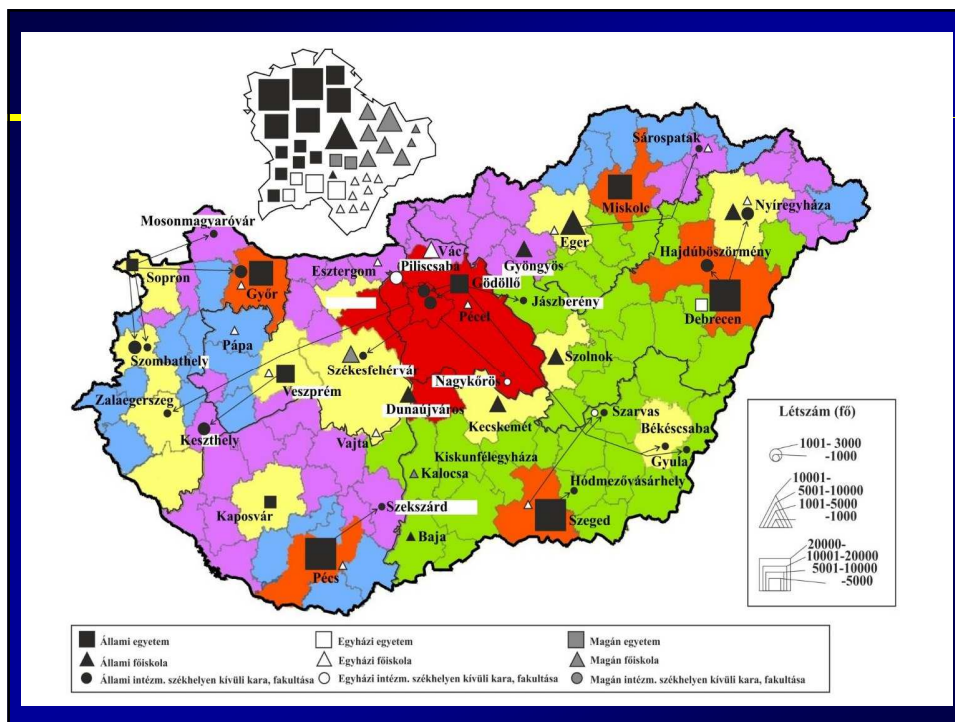
Megnevezés	FOKSZ	BA/BSc	MA/MSc	Osztatlan
2013-ban	48	260	267	24
Meghirdetett képzések	1 238	3 283	1 894	156



### FELSŐOKTATÁSI ADATOK

**Nyelvvizsga hiányában ki nem adott oklevelek száma**

<b>Nyelvvizsgával nem rendelkezők száma (fő)</b>	<b>49 368</b>
Debreceni Egyetem	3 927
Miskolci Egyetem	2 222
Corvinus Egyetem	1 980
Kodolányi János Főiskola	2 249
Eötvös Loránd Tudományegyetem	1 592
Pécsi Egyetem	859
Szegedi Egyetem	2 850
Nyíregyházi Főiskola	2 535



## A FELSŐOKTATÁSBAN SZÜKSÉGES VÁLTOZTATÁSOK

1. Profiltisztítás és specializáció,
2. Az intézményrendszer átalakítása,
3. Oktatási innováció,
4. Hatékony intézményirányítás és új üzleti modellek.

### 1. PROFILTISZTÍTÁS ÉS SPECIALIZÁCIÓ

1) Világos profillal rendelkező intézményeket hoznak létre, és a differenciált az intézmény-típusokat elsődleges funkciójuknak megfelelően működik és finanszírozódik.

- Tudásteremtés: EGYETEM
- Tudáshasznosítás: ALKALMAZOTT TUDOMÁNYOK EGYETEME
- Tudásmegosztás: KÖZÖSSÉGI FŐISKOLA

2) Létrehozzák a felsőoktatási intézmények új típusú tulajdonosi, finanszírozási és működési feltételrendszerét (közösségi főiskola).

3) A kialakult szakstruktúra a képzés hatékonysága és a munkaerőpiaci követelmények határozott figyelembevételével átalakításra kerül.

4) Biztosítani kell az átmenetet a szakképzési rendszerből a felsőoktatásba, új képzési szerkezetet és alapképzési típust alakítunk ki (pl. üzemmérnök, üzemgazdász).

## EGYETEM KONTRA FŐISKOLA

- 1) Az egyetem nem jobb vagy rosszabb mint a főiskola, hanem más az oktatásban betöltött szerepe.  
A megnevezések azonban elavultak, és a funkciók tekintetében is hangsúlyeltolódás tapasztalható.
- 2) A kétféle alapvető intézménytípus:  
*Egyetem*, ahol a hangsúly az „akadémiai” jellegű új tudás teremtésén van, és a működés ebből a misszióból vezethető le.  
*Alkalmazott tudományok egyeteme*, ami egy professzionális képző intézmény, és elsősorban a gazdasági-társadalmi igények kielégítésére fókuszál.
- 3) Az egyetemek közül kiemelkedik néhány *tudományegyetem*, melyek szakmai és tudományos jelentőségüknél, valamint méretüknél fogva meghatározói a magyar felsőoktatási intézményrendszernek.

## KÖZÖSSÉGI FŐISKOLA

- 1) Világosan látni kell, hogy a közösségi főiskola nem egy „lecsúszott”, jövőkép nélküli intézmény, hanem a hazai gyakorlatban teljesen új intézményforma.
  - Funkciója a tudásszolgáltatás a helyi közösség és vállalkozások felé, illetve értelmiségképző és megtartó szerep
  - Átmeneti funkciója lehet a közoktatásból kikerülő hallgatók tudásszintje közötti különbségek költséghatékony (lakóhelyhez közeli) kiegyenlítése
- 2) A közösségi főiskola fenntartója – amely alapvetően egy helyi önkormányzatok, esetleg egyházak, gazdálkodó szervezetek által alapított szervezet – a felsőfokú képzések működtetéséhez szükséges infrastruktúrát biztosítja.



## 2. AZ INTÉZMÉNYRENDSZER ÁTALAKÍTÁSA

1. A felsőoktatási intézményhálózat átalakítása úgy történjen, hogy egy hierarchikus, Magyarország tér-, gazdaság- és társadalom-szerkezetéhez igazodó, versenyhelyzetet teremtő, hatékony intézményrendszer jöjjön létre.
2. A határon túli magyar felsőoktatást mint a teljes rendszer elemét kell fejleszteni minőségi és mennyiségi tekintetben egyaránt.

## 2. AZ INTÉZMÉNYRENDSZER ÁTALAKÍTÁSA

### Az átalakítás alapelvei

- 1) A Budapest-centrikusság Magyarország térszerkezetének adottsága, amit nem problémaként, hanem adottságként kell kezelni.
- 2) Bármennyire szimpatikus és igazságos az egyenlő jogú felek együttműködésére épülő fejlesztéspolitika, a településszerkezet hierarchikus.
- 3) A települések helyett a funkcionális városi térségeket (FVT) szükséges a térstruktúra alapegységeinek tekinteni.
- 4) A térségi funkciónak megfelelően kell biztosítani a felsőoktatás jelenlétét.

### 3. OKTATÁSI INNOVÁCIÓ

1. Újraértelmezésre kerül a *kontaktóra* és a hallgató által (egyéni) végzett munkaóra, a *szorgalmi időszak* és *vizsgaidőszak* alatti terhelés, ill. az „elméleti” és „gyakorlati” tárgyak viszonyrendszere.
2. Az intenzívebb tanulási élmény, a gyakorlati készségelsajátítás és a munkaerőpiac által elvárt *projekt- és eredmény-szemlélet* megköveteli magának a „tantárgynak” és a kurzusközpontú oktatásszervezésnek a felülvizsgálatát is.
3. A felsőoktatásban használt *oktatásmódszertant* gyakorlat- és hallgatói munkavégzés központúvá tesszük, ahol lehetséges, bevezetjük a duális képzési formát, 2020-ra az első éves hallgatók 8%-a *duális képzésben kezdi a tanulmányait*.

### 4. HATÉKONY INTÉZMÉNYIRÁNYÍTÁS ÉS ÚJ ÜZLETI MODELLEK

1. Kiteljesedik a kancellári rendszer bevezetésével megkezdett átalakítás, *közvetlenül is megjelennek a fenntartó* (közvetve a társadalom) érdekei az intézmény irányításában, és világosan szétválasztásra kerülnek az akadémiai és gazdasági-stratégiai döntési kompetenciák.
2. Kidolgozásra kerül a rektor és a kancellár irányítási, értékelési és motivációs rendszere.
3. Újraszabályozzák a hallgatói önkormányzati rendszert.
4. A kancellári rendszer bevezetése megteremtette annak lehetőségét, hogy az intézmények szabályozott módon fokozottan építsenek az államháztartáson kívüli, „szabadpiacról” megszerzett forrásokra, és ezt az Áht. módosításával is elő kell segíteni.

## IV. A NYÍREGYHÁZI FŐISKOLA HELYZETÉRTÉKELÉSE

„Mert növeli, ki elfödi a bajt”

*Illyés Gyula*

## PROBLÉMATERKÉP

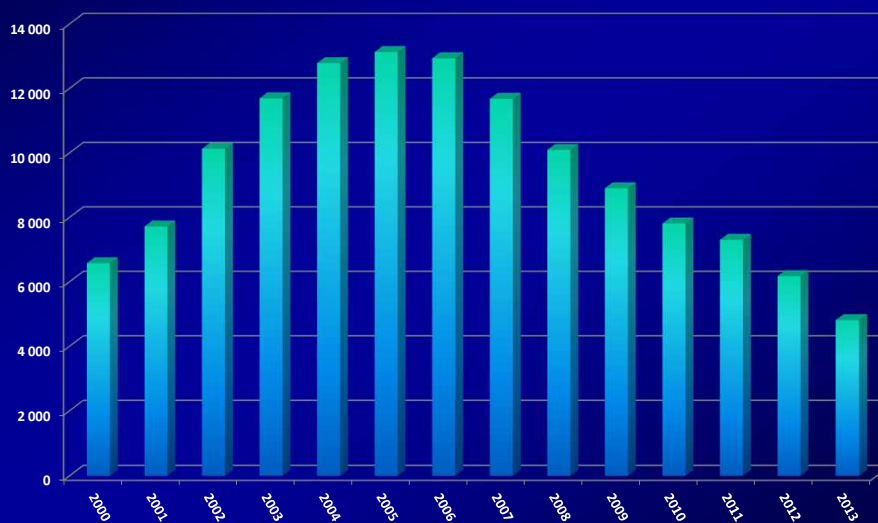
- 1) Tartós gazdasági nehézségek 2011-től;
- 2) Pénzügyi, likviditási problémák;
- 3) Folyamatosan zajló peres eljárások;
- 4) Magas állandó költség (FC), ami alacsony hatékonysággal társul;
- 5) A kapacitásokhoz viszonyított erős hallgatói létszámcsökkenés.

## FŐBB GAZDÁLKODÁSI ADATOK

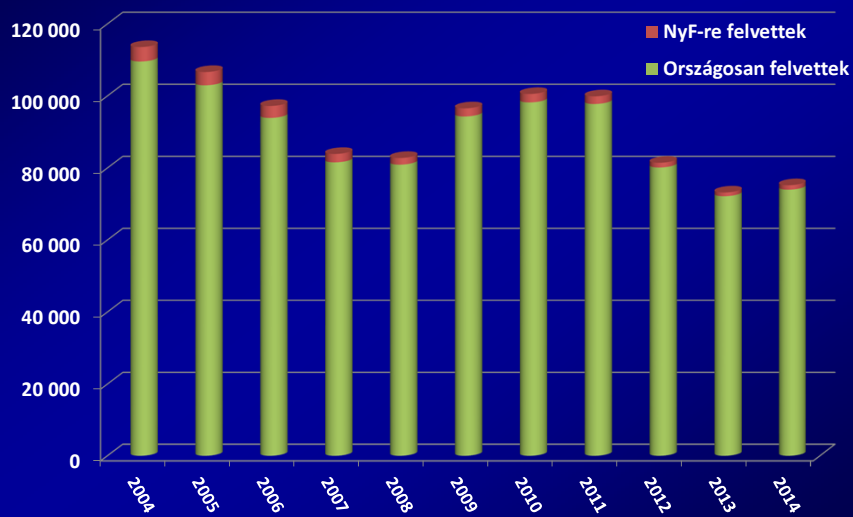
Megnevezés	2010	2011	2012	2013
Zárólétszám (fő)	761	701	658	651
Átlagos statisztikai létszám (fő)	760	734	680	640
Kötelezettségek (eFt)	1 097 685	1 088 799	887 133	1 342 377
Támogatás a funkcionális költségvetés alapján (eFt)	4 787 592	4 782 712	3 795 300	2 628 100

## A NYÍREGYHÁZI FŐISKOLA HALLGATÓI LÉTSZÁMA 2000-2013

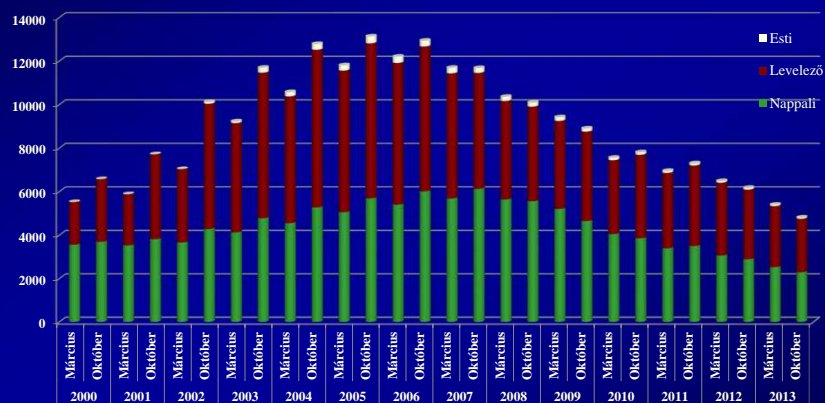
Létszám (fő)



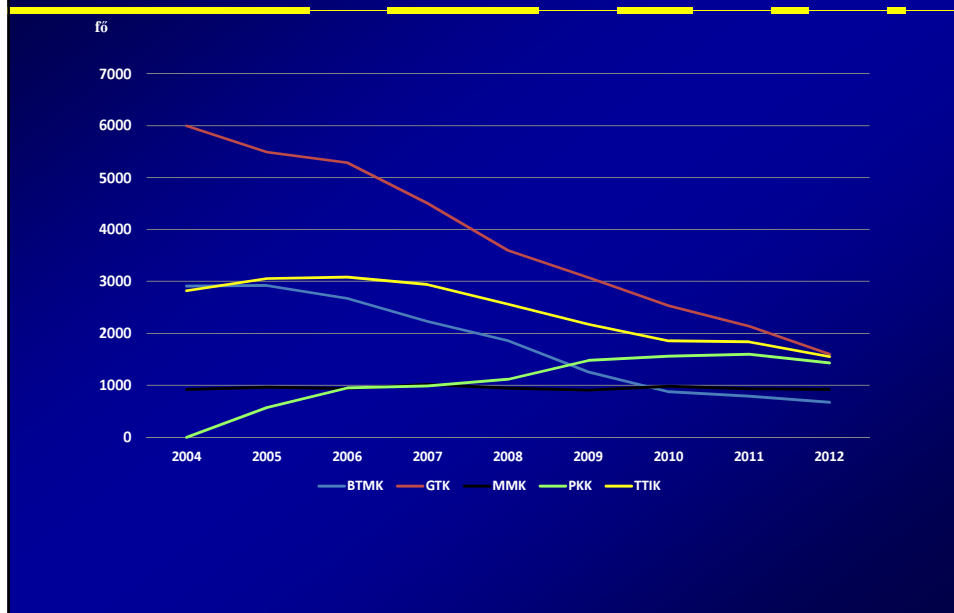
## FELVÉTELI ALAPELJÁRÁSBAN FELVETTEK LÉTSZÁMA ORSZÁGOSAN ÉS A FŐISKOLA VISZONYLATÁBAN



## A NYÍREGYHÁZI FŐISKOLA KÉPZÉSEINEK KÉPZÉSI FORMA SZERINTI MEGOSZLÁSA 2000-2013

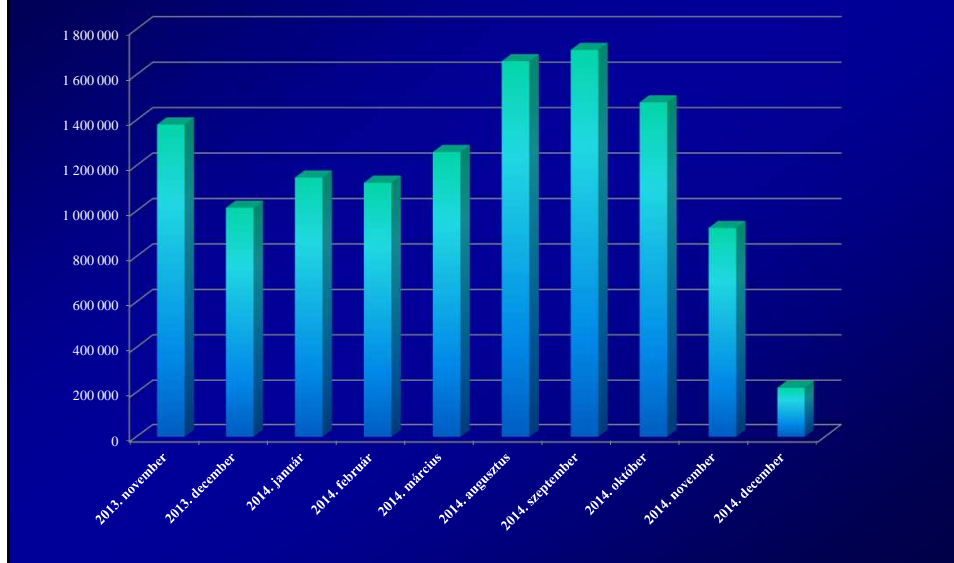


## A NYÍREGYHÁZI FŐISKOLA HALLGATÓI LÉTSZÁMÁNAK ALAKULÁSA KARI BONTÁSBAN 2004-2012.

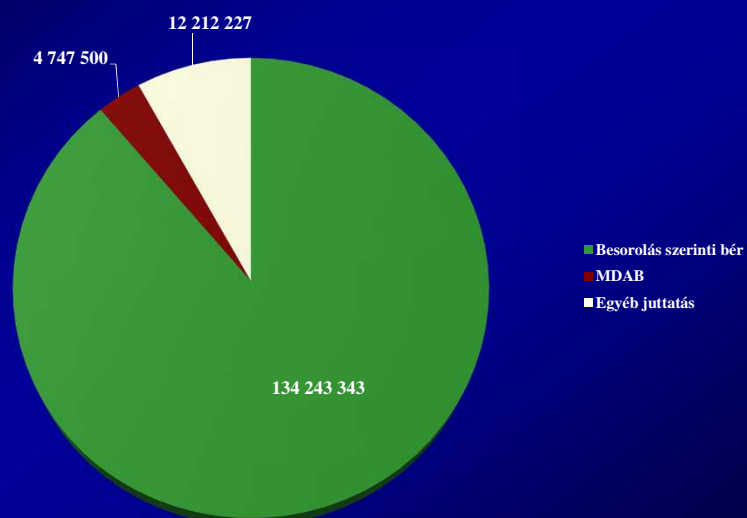


## A NYÍREGYHÁZI FŐISKOLA TARTOZÁSÁLLOMÁNYA

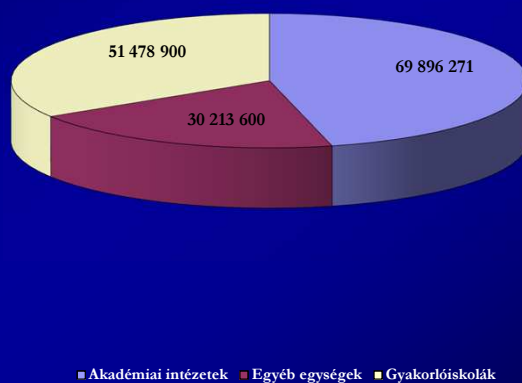
Tartozásállomány 2013. november – 2014. december között (mFt)



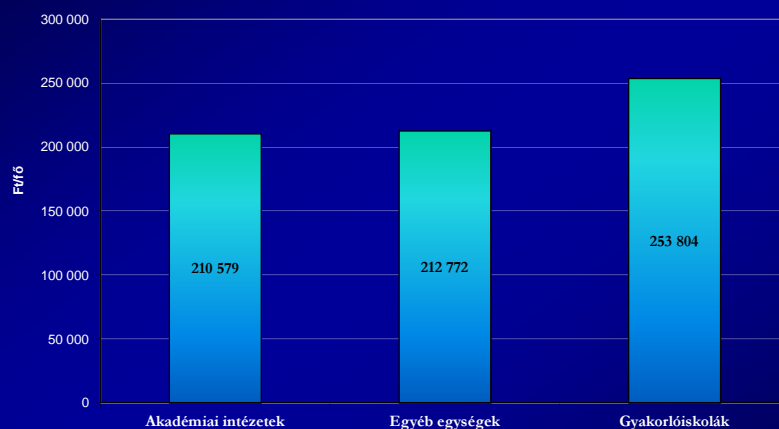
## A NYÍREGYHÁZI FŐISKOLA SZEMÉLYI JUTTATÁSAINAK ÖSSZETÉTELE



## A NYÍREGYHÁZI FŐISKOLA SZEMÉLYI JUTTATÁSAINAK FŐBB EGYSÉGENKÉNTI BONTÁSA



## ÁTLAGBÉR A NYÍREGYHÁZI FŐISKOLÁN



## PPP KÖTELEZETTSÉGEK

### 1) Immorent Kft.

Éves díj: 533 mFt; Havi díj: 44 mFt

### 2) Strabag MML Kft.

Éves díj: 415 mFt; Havi díj: 34 mFt

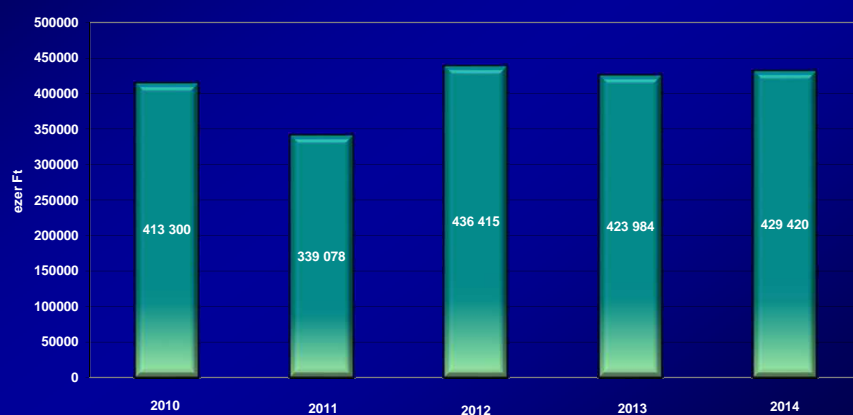
### 3) Sandra FORM Kft

Éves díj: 207 mFt; Havi díj: 17 mFt

**Összesen: 1 100 mFt/év; 95 mFt/hó**



## AZ NFM ÉS AZ NYF KÖZÖTT KÖTÖTT MEGÁLLAPODÁS ALAPJÁN MEGÁLLAPÍTOTT PPP HOZZÁJÁRULÁS



## A 2013-2014-BEN LEZAJLOTT VIZSGÁLATOK TAPASZTALATAI

- 1) Eltérő időszakokat ölelnek fel, de van átfedés. Eltérő adattartalmú táblákat kérnek, eltérő adatszolgáltatási eljárás.
- 2) Összecsúsznak az ellenőrzések;
- 3) Drága, rendkívül sok energiát, időt igényelnek;
- 4) Nincs következménye a megállapításoknak.

**A gyermekek nem felelnek a szülők tetteiért!**

## V. CÉLKITŰZÉSEINK, HOGYAN LEHETÜNK SIKERESEK

### MOTTÓ

**Az elmúlt 25 év alatt Magyarország törlesztette a felsőoktatás sok évtizedes adósságát a társadalom irányába.**

A felsőoktatáshoz való hozzáférés kiszélesedett, a képzésből a korábbi évtizedekben kizárt csoportok megszerezhették a kívánt végzettséget, megvalósult a tanítási szabadság, kialakult az egységes magyar felsőoktatás intézményrendszere és képzési szerkezete, visszaállt az oktatás és kutatás egysége, valamint megjelent a felsőoktatás minőségi fejlesztésének igénye.

**Vegyük észre, hogy (jól-rosszul, de) lezajlott és BEFEJEZŐDÖTT A FELSŐOKTATÁS RENDSZERVÁLTÁSA, és a „múltba merengés” helyett itt az idő elkezdni cselekedni a jövő érdekében.**

Negyed évszázad után, 2014-re elérkeztünk oda, hogy a magyar *felsőoktatás nemzetgazdaságunk egyik legsikeresebb, legversenyképesebb ágazata*, és minden lehetőség adott arra, hogy létrehozzuk Közép-Európa legjobb felsőoktatási rendszerét.

**A FELSŐOKTATÁSBAN NEM REFORMOKRA, HANEM „FOKOZATVÁLTÁSRA” VAN SZÜKSÉG.**

## FOLYAMATOS ÁTALAKÍTÁS I.

### Jogszabályi környezet

- 2011. évi CCIV. Tv. (Nft.)
- 2014-ig 14 törvényi módosítás történt

### Főbb jogszabályok

- 15 kormányrendelet,
- 2 EMMI rendelet,
- 1 kormányhatározat,
- 18 gazdálkodást meghatározó jogszabály,
- További egyéb jogszabályok.

## FOLYAMATOS ÁTALAKÍTÁS II.

- Az átalakítást mindig előlről kezdtük, kvázi  
*„soha nem ettük meg amit főztünk”*
- Eddig nem volt alulról építkezés,
- Nem volt/nincs folyamatos vezetőképzés,
- Jó/rossz gyakorlat térnyerése,
- Differenciált intézménystruktúra,
- Folyamatok nem automatizálhatók.

Szétválasztható-e az akadémiai és a nem akadémiai rész?

## FOLYAMATOS ÁTALAKÍTÁS III.

1. Széll Kálmán Terv – 2011 –
2. Nemzeti felsőoktatásfejlesztés-politika irányai – 2012. május –
3. A felsőoktatás átalakításának stratégiai irányai és a soron következő lépések – 2013. szeptember –
4. Fokozatváltás a felsőoktatásban – 2014. október –  
kormány által elfogadott

Struktúraátalakítási alap felállítása: 2013. április 13.

## AZ ÁTALAKÍTÁS FŐBB LÉPÉSEI A NYÍREGYHÁZI FŐISKOLÁN

- I. Oktatási
- II. Tudományos/művészeti
- III. Gazdasági/műszaki/szabályozási  
Mindent úgy, hogy találkozzon a fenntartó és  
a társadalom elvárásaival.

Mindenkitől áldozatot igényel (eltérő mértékben)!

## I. OKTATÁSI KÉRDÉS

**Nincs támogató folyamat főfolyamat nélkül!**

**– tiszta képet kell teremtenünk –**

1. A főfolyamatnak – megrendelésnek – kell alárendelni a támogató részt, vagyis a szolgáltató feladatokat.
2. Oktatási, kutatási prioritások kijelölése.
3. Folyamatos jelenlét a hazai és a nemzetközi oktatásban.
4. Minőségi oktatás-kutatás, amely a gyakorlati igényekhez igazodik, de nem feltételek nélkül.

## LEHETSÉGES LÉPÉSEK

1. Mintatantervek revíziója, képzési óraszám csökkentése,
2. Felvételi minimális létszámának következetes betartása (hosszú távú költség),
3. Óraösszevonások, FSZ/FOKSZ beemelése az alapképzésbe,
4. Idősávok a megengedő tantárgyaknál,
5. Szakirányok, speciálizációk szűkítése.

## A DUÁLIS KÉPZÉS

Nem orvosol mindent, nem csodafegyver,  
de a képzési kínálatot színesíti.

A fenntartó elvárása – piaci prognózis alapján –

- |                       |     |
|-----------------------|-----|
| 1. Műszaki            | 60% |
| 2. Informatika        | 15% |
| 3. Mezőgazdaság       | 15% |
| 4. Gazdasági és egyéb | 10% |

1 000 hallgatóra és 270 vállalkozásra alapozva indul meg  
a képzés (a benyújtott tervek/igények alapján).

## II. TUDOMÁNY/MŰVÉS ZET

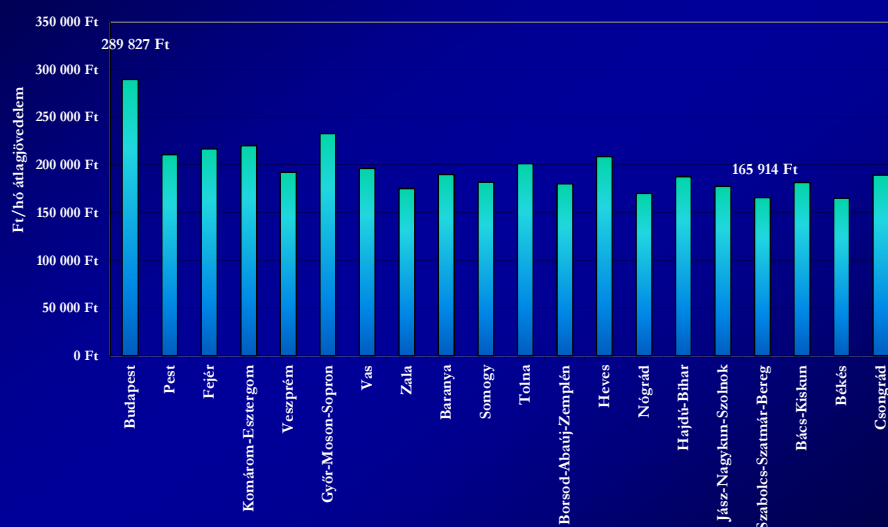
Önmagában jó a tudományos minősítettség, de  
számszerűsíthető piaci előnyt kell kovácsolni belőle.

1. Egyértelmű intézményi kutatási irányt és profilt kell adni.
2. A piaci elvárásokhoz kell igazítani a kutatási területeket.

## GAZDASÁGI/MŰSZAKI/SZABÁLYOZÁSI

- 1) Gazdaságilag is fölösnek ítélt szerződések felmondása/régiiek újratárgyalása,
- 2) Személyi kifizetések további revíziója,
- 3) Adminisztráció/bürokrácia csökkentése,
- 4) Differenciált bérezés/juttatás alapeveinek megfogalmazása.

## HAVI BRUTTÓ ÁTLAGKERESET 2013.



## VI. ÖSSZEGZÉS

**A kancellárt ne a hatalma, hanem  
a teljesítménye minősítse!**

### A VEZETŐK 10 HIBÁJA

1. Elszigetelődés a beosztottaktól;
2. A stratégiai fókusz, a célok szem elől vesztese;
3. Egyoldalú vezetői látásmód;
4. Autokratikus vezetési stílus;
5. Motiváltság mellőzése;
6. Az igazság elkendőzése;
7. A személyes példamutatás hiánya;
8. A túlzott konfliktuskezelés;
9. Következetlenség;
10. A pozitív visszajelzés hiánya.



**A közömbösség veszélyes, akár ártatlan,  
akár nem.  
(Ferenc Pápa)**

**Köszönöm a megtisztelő figyelmet!**