

# Az üzleti szféra felé nyitás tényezőinek vizsgálata egy hazai felsőoktatási intézmény példáján

**Nagy Gáborné<sup>a</sup> – András István<sup>b</sup> – Konczosné Szombathelyi Márta<sup>a</sup>**

<sup>a</sup>Széchenyi István Egyetem, <sup>b</sup>Dunaújvárosi Egyetem

DOI: 10.15170/MM.2022.56.03.03

---

## A TANULMÁNY CÉLJA

Jelen tanulmány célja egy alkalmazott tudományok egyetem példáján keresztül bemutatni, hogy az üzleti szféra közelségének megteremtéséhez, az új kapcsolatok kialakításához milyen folyamatok vezettek. További cél a felsőoktatási intézmény vállalatszerű működésből eredő sikerességi faktorok feltárása, azok felhajtó erejének, hatásának jellemzése.

---

## ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

Az alkalmazott módszer a felsőoktatás hazai és nemzetközi szakirodalom áttekintése, amely a felsőoktatás és a vállalati kapcsolatok témájával foglalkozik, másrészt mindazon dokumentumok, amelyek a hazai felsőoktatás irányát írják elő (bolognai rendszer, duális képzés, kancellári rendszer, modellváltás), valamint a vizsgált intézmény dokumentumai. Utóbbiak közül kiemelten azok, amelyek arról adnak képet, hogy szervezeti szinten a menedzsment milyen változásokat vezetett be az attitűddel kapcsolatos összhang megteremtése érdekében, és mindez hogyan hatott a vállalati kapcsolatok kialakítására.

---

## LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

A felsőoktatás átalakulása, az ágazati vállalati kapcsolatrendszer elképzeléseinek megjelenése új működési modell kialakítására adott lehetőséget az egyetemek számára. Ott, ahol a felsőoktatás és az üzleti szféra innovatív, inspiráló kapcsolatot tud kialakítani egymás között, stratégiai ágazati szerepkör alakulhat ki, és az intézmény ebben a térben központi tényezővé válhat. Mindezen folyamatok során a menedzsment működése vállalati attitűdökkel bővíthet.

---

## GYAKORLATI JAVASLATOK

A változások korát élő felsőoktatás egy bemutatott esetének a példája, a menedzsment által kijelölt új „működési minta” kialakulásának a vizsgálata, a vállalatszerű működésből eredő sikerességi faktorok feltárása, azok felhajtó erejének, hatásának jellemzése hasznosítható tapasztalatokkal szolgálhatnak hasonló intézmények vezetői döntéseihez. Adaptálható tartalommal szolgálhatnak olyan más, rendkívüli dinamikákat megélő szervezeti kultúrák számára, amelyek nyitottak az innovatív változtatásokra.

*Kulcsszavak:* felsőoktatás-menedzsment, üzleti szféra, kölcsönhatás, attitűd-formálás

## BEVEZETÉS INTRODUCTION

A felsőoktatás átalakulása, az ágazati irányítás vállalatközelibb elképzeléseinek megjelenése új működési modell kialakítására adott lehetőséget az egyetemek számára, amely folyamat hozzájárult az alapítványi fenntartású, úgynevezett modellváltó egyetemi működés kialakulásához. Jelen tanulmány az üzleti szféra felé történő nyitás tényezőit, motivátorait kívánja bemutatni egy vidéki alkalmazott tudományok egyetem példáján. A téma-választás indokoltságát kiemelten az adja, hogy a területi elhelyezkedéséből adódóan a kisebb, vidéki gazdasági terek jóval gyengébb lokális erővel bírnak, amely a változó finanszírozási támogatások okán további szelektációs helyzetet teremt. Ott, ahol a felsőoktatás és az üzleti szféra innovatív, inspiráló kapcsolatot tud kialakítani egymással, stratégiai ágazati szerepkör alakulhat ki, és az intézmény ebben a térben központi tényezővé válhat. Mindezen folyamatok során a menedzsment működése vállalati attitűdökkel bővíülhet, mert „van, akinek a lehetőség is probléma, van, akinek a probléma is lehetőség” (Csontos 2010, 101). Az ehhez szükséges belső motiváció új, ismeretlen útra terelheti a vidéki intézményeket.

A tanulmány először áttekinti – a Dunajvárosi Egyetem példáján – az ágazati irányítás hatását a felsőoktatási menedzsment-attitűd kialakulására. Majd a menedzser szemléletű vezetés és a munkatársak attitűdjének összhangját megteremtő lépéseket, folyamatokat mutatja be. Feltárja, hogy e folyamatokban milyen szerepet játszott az üzleti szféra inspirációja.

Mindennek a folyamatnak a sikeréhez hozzájárult a bizalmat építő kommunikáció-menedzsment módszereinek az alkalmazása is: a stratégiaalkotástól kezdve a módszerfejlesztésen, komplexebb folyamatkezelésen, új tartalmi elemeken és eszközökön át a kommunikáció intenzitásának növeléséig (Borgulya - Konczosné 2019). A tanulmány vizsgálja a folyamatban a tudatos intézményi kommunikáció alkalmazásának a területeit. Továbbá vizsgálja azt is, hogy a folyamatosan változó feltételrendszerhez és a belső motiváció által generált kihívásokhoz való szervezeti alkalmazkodás milyen hazai és nemzetközi dinamikákat hoz(hat) az intézmény életébe, és ennek kapcsán melyek a vezetés új feladatai mind a szakképzés, mind pedig a felsőoktatás vonatkozásában.

## ANYAG ÉS MÓDSZER APPLIED METHODS

A tanulmány elkészítéséhez áttekintettük egyrészt a felsőoktatás hazai és nemzetközi szakirodalmának azt a vonatkozását, amely a felsőoktatás és a vállalati kapcsolatok témájával foglalkozik. Másrészt tanulmányoztuk mindazokat a dokumentumokat, amelyek a hazai felsőoktatás irányát írják elő (bolognai rendszer, duális képzés, kancellári rendszer, modellváltás). Továbbá rendelkezésünkre álltak a vizsgált intézmény dokumentumai. Utóbbiak közül kiemelten azok, amelyek arról adnak képet, hogy szervezeti szinten a menedzsment milyen változásokat vezetett be az attitűddel kapcsolatos összhang megteremtése érdekében, és mindez hogyan hatott a vállalati kapcsolatok kialakítására.

## EREDMÉNYEK RESULTS

### *Az ágazati irányítás hatása a felsőoktatási menedzsment-attitűdre*

### *The effect of sectoral management on higher education management attitudes*

A helyalapú területi irányzatok vonatkozásában kiemelt alapvetés, hogy a térség fejlődése egyedi, helyspecifikus, és a siker a helyi szereplőkön múlik. „Van, ahol a kutatóegyetem a régió gazdaságának a motorja, és van, ahol a hasonlóan színvonalas egyetemnek nincs hatása a helyi gazdaságra” (Lengyel 2021, 320, Páger et al. 2019). Mindez a felsőoktatás aspektusából tovább gondolva visszatekintésre adhat okot, amely segítheti az összefüggések megállapítását.

A rendszerváltást követően a felsőoktatás problémáinak fő kezelése az európai felsőoktatáshoz való felzárkóztatást jelentette, amelynek része volt a felsőoktatási kapacitás és a hallgatói létszámnövelés, az intézményi hálózat átalakítása, integrációja. A folyamatok egyik fő célja a városi és regionális tudásközpontok kialakítása volt. Utóbbi törekvési irány a 2000-es években vette kezdetét és még jelenleg is folyamatban van (Szövényi 2015). Kelet-Közép-Európa országaira általánosan jellemző, hogy mindenhol – bár eltérő ütemben – megtörtént a Bologna-típusú, háromciklusú képzési rendszer bevezetése. A térség országainak közös pontjai leginkább a kihívások tekintetében mutatkoznak meg, amelyek 2012-ben az expanzió, az alulfinanszírozottság, a hallgatói hozzájárulások alacsony társadalmi elfogadottsága, a gazdasági

kapcsolatok fejletlensége, az egyetemi kutatás gyenge finanszírozású helyzete vonatkozásában kerültek meghatározásra (Németh 2012).

Magyarországon a felsőoktatás finanszírozása képzés és hallgatói létszám alapú, normatív finanszírozással valósult meg, azonban a csökkenő mértékű felsőoktatási támogatások okán a bázisalapú normatív rendszer ismét előtérbe került, és olyan egyéb támogatási formákkal egészült ki, mint a programfinanszírozás, kiválósági és egyéb pályázatok; képzés és tudományos munka támogatása (Szövényi 2015). A pályázatok vonatkozásban a témához kötődően érdemes megemlíteni a duális képzésre vonatkozó, európai uniós forrásból is támogatott programot, amely oktatási együttműködési céllal hozta közelebb a felsőoktatáshoz a vállalati szereplőket (Kozák et al. 2020, pályázat.gov.hu). Az említett folyamatok az intézményi autonómia átalakulásához is hozzájárultak: a szenátus különböző szakmai bizottságok létrehozásával, az akadémiai és a gazdasági feladatok különválasztása pedig új munkakörök kialakításával – főtitkár, gazdasági főigazgató, kancellár – kapcsolódott az átalakult működési környezethez (Szövényi 2015). A kancellári pozíció megjelenésével a rektor, mint korábbi egyszemélyi vezetés hatásköre megoszlott, és a finanszírozás „kihelyezett” kontroll alá került (Rónay et al. 2020).

A felsőoktatás kihívásaihoz vezető körülmények Európa-szerte azonosak: a csökkenő hallgatói létszám, a növekvő hallgatói adósság (diákhitel), illetve a humán tőkébe való befektetés kérdései, irányai. Utóbbi mind az ipar, mind pedig a felsőoktatás számára kiemelt területté vált. A felsőoktatás-ipar közötti sikeres partnerkapcsolat azon is múlik, hogy az intézményi működés támogatja-e az üzleti kapcsolatokat. A megváltozott körülmények hatására a vezetésfejlesztési programoknak szerteágazó kihívásokkal szükséges szembenéznük, úgymint például a költséghatékonyság, a változó munkaerő, a változó társadalmi minták, a nemzetközi munkavégzés (Lee-Davies 2018).

Az oktatási intézmények kihívásai és a rájuk gyakorolt hatások új küldetési irányt jelölnek ki számukra. Az iparhoz való közeledés, alkalmazkodás, kölcsönös támogatás egy irányba mutat: reagálni a tudástársadalmak gazdasági, technológiai, társadalmi igényeire. Ezen az új úton a vállalkozói tőke előállításának szerves részesévé kell válni, valamint az innováció, a versenyképesség generálása mellett a gazdasági növekedést szükséges szolgálni. A folyamat nem konfliktusmentes. Az új útra lépők esszenciálisan a szervezeti átalakulások sokaságával néznek szembe. A komplex és lassú folyamat részletei, kihívásai alapvetően érzékeny és

konzolidált projekteken keresztül valósulnak meg. A paradigmaváltással kapcsolatos bizonytalanságra további magyarázatot adhat az a konszenzusos kockázati elem, hogy az úton elindult felsőoktatási intézmények számára talán ebből a folyamatból már nem léteznek majd visszaút. A vállalkozói egyetemek túlélésének a kulcsát a gyors reagálás, az alkalmazkodó képesség jelentheti, tekintve, hogy az iparhoz, egy kiszámíthatatlan, globális környezethez igazítja működését és fennmaradását. A folyamat és az eredményesség még gyakorcipőben jár, és ennek ismeretében kiemelt fontosságú lehet, hogy minden intézmény saját stratégiát dolgozzon ki a sikeres végrehajtás, megvalósítás érdekében, kiemelt figyelmet szentelve az adott felsőoktatási intézményre ható erők csoportjára (Stolze 2020).

„Mint ahogy verseny folyik a vásárlóként a piacon, ugyanúgy versenyeznek a 21. században a városok a lakosságért, a turistákért, a befektetőkért és a vállalatokért” (Jakab - Konczosné 2015, 46), és ez az állítás a kihívásokkal szembenező felsőoktatási környezeti kontextusban is megállja a helyét. Tekintve, hogy ma már nem csak a vállalatok, de a felsőoktatási intézmények is versenyeznek egymással a „lakosságért”, azaz a hallgatókért, a befektetőkért és a vállalatokért, ez újabb kihívás elé állítja a felsőoktatási vezetőket.

A hallgatókért folyó verseny 2020-tól az emelt szintű érettségi bevezetésével egyre inkább kiéleződött, tekintve, hogy bevezetése jelentős csökkenést hozott a jelentkezések és felvettek számában (Polónyi 2021).

Tekintve, hogy a finanszírozási formák, mint pályázati konstrukciók az üzleti szférához kötődő együttműködések, KFI folyamatok irányába tolódtak, a vezetésnek lehetősége volt célul kitűzni a vállalati kapcsolatokat oly módon történő átalakítását, amely során a jövőre vonatkozó fontos stratégiai partnerségek alakulhatnak ki. Ebben a „térben” a területi tőkének rendelkezésre állása, minősége, valamint a tőkefajták egymáshoz való viszonya, hasznossága, illetve hasznosíthatósága kulcsfontosságúként szolgál (Rechnitzer 2016). Továbbá abban az esetben, ha a partnerség építését biztos talajra kívánja helyezni a vezetés, akkor alapját a bizalom megteremtésének kell képeznie. Mindezen folyamatok a Dunaújvárosi Egyetem vonatkozásában egy olyan újfajta menedzsment és szervezeti kommunikáció kialakítását támogatták, ahol a szervezet, azaz az egyetem „vállalati ritmusban” kommunikál és dolgozik együtt a külső partnerekkel. (András és tsai 2021)

## *Az alkalmazott tudományok egyetemei – kezdetek és utak Universities of applied sciences - begin- nings and paths*

A „területi töke vizsgálata a városok, régiók fejlődése, ezek tudatos útkeresése szempontjából kiemelten fontos” (Jakab - Konczosné 2018, 110), ugyanúgy kiemelten fontos az alkalmazott tudományok egyetemeinek vizsgálatakor.

A fejlődés kiterjesztett értelmezése kapcsán a Nobel-díjas Amartya Sen szabadság-értelmezése gazdasági fejlődés szemszögéből egy olyan kiteljesedés, „amelynek során bővülnek a gazdasági szereplők képességei” (Lengyel 2021, 314; Feldman - Stroper 2018). A fejlődés a kutatási témához kötődően értelmezhető a bejárt útként is, amely az alkalmazott tudományok egyetemének létrejöttéhez vezetett, a szabadság pedig az intézményi fennállásban, az önállóság megőrzésében ölthet testet.

A ma már alkalmazott tudományok egyetemeiként működő magyarországi oktatási egységek kialakulása eltér egymástól. Ennek legfőbb oka az adott felsőoktatási intézményt körülvevő tér, azaz a város, valamint az arra ható társadalmi-gazdasági tényezők együttese. Magyarországon ma négy intézmény működik alkalmazott tudományok egyetem státusz szerint: a Dunaiújvárosi Egyetem, a székesfehérvári Kodolányi János Egyetem, a kecskeméti Neumann János Egyetem és a Nyíregyházi Egyetem. Míg Dunaiújváros esetében az „épített” városban jelentkezett egy markáns és folyamatos munkaerő utánpótlás/képzési igény a kialakult iparkörnyezet hatására (Szirmai 1988), addig Székesfehérvár, Kecskemét, Nyíregyháza ettől eltérő, klaszszikus településtörténettel rendelkezik, ami oktatási környezetének alakulására is kihatással volt. A székesfehérvári Kodolányi János Egyetem vonatkozásában például egy jól megfogalmazott, lokálpatrióták által generált koncepció állt az egyetem kialakulásának hátterében: egy új típusú polgári, értelmiségi képzés megvalósítását tűzték ki célul, vagyis egy helyi, alulról érkező kezdeményező tevékenység határozta meg az Egyetem létrejöttét (kodolanyi.hu). Akár Kecskemétet vagy Nyíregyházát vizsgálva elmondható, hogy városiasodásuk természetes folyamata során generálódott a saját felsőoktatási stratégiájuk, amelyek az idő előre haladásával a helyi, valamint a felsőoktatáspolitikai irányok okán átszervezésekkel módosultak ugyan, de hagyományokon épülő intézményrendszert tudhatnak magukénak (uni-neumann.hu, nye.hu).

Dunaiújvárosban, mint új, épített iparvárosban

1953-ban kezdte meg működését – a Dunai Vasmű dolgozói állományképzés biztosítása érdekében – a Kohászati Technikum, a Dunaiújvárosi Egyetem jogelődje. A szervezeti átalakulások sorát megélt oktatási egység 2000-ben vált önálló felsőoktatási intézménnyé, 2016-tól működik alkalmazott tudományok egyetemként, 2021-től modellváltott intézményként. Mindezen változások alapját az ágazatpolitikai irányelvek, valamint a hallgatói létszámban következett változások generálták. A szervezeti felépítésről, azaz az organogramban történő változásokról 2013-tól 11 módosításban döntött az egyetem szenátusa (Dunaiújvárosi Egyetem, Kabinet). Az átalakulásokat biztos vezetéssel élte meg az intézmény: 2012 óta a rektor személye nem változott (OH). Mindez olyan egyirányba mutató szervezeti kultúrára hívja fel a figyelmet, amely nagyfokú bizalomra épít mind a működési, vezetési irányok, mind pedig a vezetési kultúra tekintetében, azaz változó környezeti feltételek között is sikeres szervezeti menedzsment tevékenység hozta létre azt a bizalmat, melynek során nem volt igény a top menedzsmentben vezetőt – rektort – váltani.

## *A változások és az attitűd összehangolása Alignment of changes and attitude*

Az intézményre ható ágazatirányítási-gazdasági-társadalmi folyamatok leképezése és az azokra megoldásokkal szolgáló döntési alternatívák előkészítése céljából 2009-től kezdte meg működését a Döntéselőkészítő Csoport. Ezen időszakra tehető, hogy az intézmény életét markánsan befolyásoló intézkedések projektként jelennek meg. Az első, „Hatásfok 2010 Program” olyan asszertív szervezeti átalakulást valósított meg, amely során a korábban 11 intézettel gazdálkodó szervezet 5 intézetben operacionalizálta működését. A szervezeti átalakulás 2012-ben folytatódott, és 3 intézettel olvadtt össze, amely 2014-ben a Tanárképző Központtal egészült ki (Dunaiújvárosi Egyetem – Kabinet). Jelenleg a Műszaki Intézet az üzleti szférát támogató laborparakkal, az Informatikai Intézet a legnépszerűbb szakkokkal, a Társadalomtudományi Intézet a külföldi hallgatói bevételserzési lehetőséggel, a Tanárképző Központ pedig a műszaki tanárképzés lehetőségével tekint magára (uniduna.hu).

A fenti intézményvezetési attitűddel való összehang megteremtése érdekében két alapvető, belső változás vette kezdetét. Az egyik a „Hatásfok 2010 Program”, amellyel a komplex folyamatkezelés alapjai épültek be a szervezet életébe. A projekt azon túl, hogy helyzetelemzésekkel alátámasztott döntési

alternatívákat készített elő az akkori vezetés számára, újfajta szervezeti kultúra alapköveit is letette: a mátrix-szerű működési struktúrát ismertette meg a projektben dolgozó munkacsoport tagokkal, amelyet maga a feladat generált – tekintve, hogy oktatáson átívelő, szervezettefejlesztési tevékenységet is magában foglalt. A munkacsoport kijelölt tagokból és felelősből állt, rendszeresen ülésezett, határidők szerint dolgozott. Az intézményvezető személyi változását követően 2012-től már dokumentáltnak megtalálhatóak a menedzsment értekezletek emlékeztetői is. Az itt elhangzott, kiemelt feladatok „projektként” jelentek meg a szervezet életében, amelyeknek felelősei, tagjai, határidői együttesen járultak hozzá a kijelölt célok eléréséhez. Az újabb és újabb feladatokra alapult munkacsoportok működése tovább segítette és formálta a szervezetet egy mátrix típusú működési modell kialakításában, amely egyaránt támogatta a szervezeti kommunikációt és a kreatív, inspiráló munkafolyamatokat. A menedzsment által kijelölt felelősök kezdetétől, már a koncepció kialakításánál részesei lehettek egy-egy projektnek. Az előrehaladás követését az értekezletek emlékeztetői, dokumentálása segítette „feladat – felelős – határidő” rögzítésével (Dunaújvárosi Egyetem – Kabinet).

A másik alapvető, belső változás – a Döntésselőkészítő Munkacsoport és a Menedzsment Értekezlet kialakításán túl – a fent említett szervezeti sémát érintő folyamatoknak a szervezeti kommunikációban való megjelenése. A szénátus által meghozott döntéseket, változásokat befogadni és elfogadni képes munkakörnyezet megteremtésére hangsúly helyeződött. A folyamatok megértését, elfogadását és közös célként való értelmezését az évente két alkalommal megtartott Összmunkatársi Értekezleten túl intézeti értekezletek, tanszéki értekezletek, oktatáson kívüli egységek értekezletei, projektértekezletek segítették. Míg az összmunkatársi értekezletek mintegy summázását szolgálták a célok és elért eredmények értékelésének, addig az egyéb, szervezeten és rendszeresen működő ülések szerepe a folyamatok előkészítésében játszott kiemelt szerepet (Dunaújvárosi Egyetem – Kabinet).

A jelentős átalakulásokat megélt időszakban a szervezeti kommunikáció kampányszerű megjelenése is hangsúly került, amely leginkább a hallgatókat szólította meg, de a munkavállalók számára is hordozott üzenetet: a szervezetet pozicionálta, helyezte el az országos felsőoktatási térben, egyúttal építve a munkáltatói márkát (Dunaújvárosi Egyetem, Kommunikációs Központ). „A munkáltatói márkaépítés tudatos alakítása számos területen fejti ki hatását a szervezeti tevékenységben annak érdekében, hogy mind a belső, mind a külső érintettek felé a vállalat legvonzóbb adottságait és előnyeit kommunikálja. A

munkáltatói márkaépítés többek között érinti a kommunikációt, a szervezeti értékeket, a különböző szervezethez kötődő szimbólumokat és ceremóniákat – azaz a szervezeti kultúra számos pontját” (Héder-Rima - Dajnoki 2020, 5).

Mindeközben a hallgatói létszámcsökkenés már 2011. évtől országos viszonylatban érzékeltette hatását. (KSH, é.n.) A folyamat belső és külső kezelésére különböző intézkedések, „projektek” kerültek bevezetésre. A Hallgatói Sikereséget Támogató Projektet – „HASIT” - foglalta és foglalja ma is magában, amely túlmutat azon a célrendszeren, amelynek központjában a hallgató felsőoktatási kihívásainak teljesítése áll. Az új generációk megjelenése, sajátos tanulási szokásuk felismerése, az oktatók érzékenyítése és módszertanukban tett változások motiválása, azaz a „képzők képzése” is részese a kutatásokon alapuló konstrukciónak (András és tsai 2016).

A hallgatói létszámcsökkenés kapcsán a szervezeti átalakulásban a szakképzés felé történő nyitás is előtérbe került, és megkezdődtek az ezzel kapcsolatos tárgyalási folyamatok. Ennek eredményeként 2015-ben létrejött az Integrált Szakképzési Központ, amelynek keretében a Dunaújvárosi Szakképzési Centrum Bánki Donát Gimnáziuma és Középfiskolája (korábban Bánki Donát Gimnázium és Szakközépfiskola) a Campus területén folytatta működését. A létrejött partnerség célját az oktatás-kutatás-fejlesztés hármass együttműködési kerete adta, különös tekintettel a diákok számára perspektivaként szolgáló életpálya modell kialakításának lehetőségére, amely az érettségig a diplomaszerezésen át az iparban való elhelyezkedésig szolgál útmutatással (dunaujvaros.hu).

A fenti folyamatok nélkülözhetetlenné tették a külső kommunikáció fejlesztését. A logó változása és az első „szlogen” már alkalmazott tudományok egyetemeként került kommunikálásra, 2016-ban „Élj! Tanulj! Szórazokzz!” formában (Dunaújvárosi Egyetem, Kommunikációs Központ).

A Dunaújvárosi Egyetem 2018-tól kezdte meg „Beiskolázási kampány” tevékenységét, amely során határozott célként tűzte ki a leendő hallgatók megszólítását, intézménybe vonzását. Az új szlogen „Az egyetem, ahol több lehetsz!” különböző online kommunikációs kampányokon keresztül fókuszált a közösségi média megfelelő célcsoportjára, ezen felül személyes kapcsolatépítést is kezdeményezett, alakított ki a térség releváns szakképző intézményeivel, továbbtanulás előtt álló évfolyamok osztályaival. A kampány már a 2018. és a 2019. év jelentkezései között érzékelhető változást hozott: a hallgatói létszám 26%-kal növekedett. (KSH é.n.)

## A kulisszák mögött – az üzleti szféra inspirációja

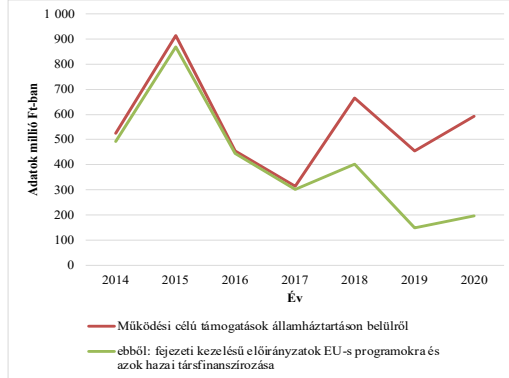
### Behind the scenes - the inspiration of the business sphere

A fenti fejezetekben bemutatott változások hátterében áll, ám meghatározó volta kapcsán érdemes áttekinteni az intézmény gazdasági helyzetét. A Dunaújvárosi Egyetem esetében az államháztartáson belülről érkező működési célú támogatásokat 2014-2020 közötti időszak tekintetében vizsgálva megállapítható, hogy jelentős dinamikák tapasztalhatók az éves támogatási intenzitások között. 2014 és 2015 között jelentős növekedés, mintegy 74%-kal több támogatással gazdálkodhatott az intézmény, majd a 2015 és 2017 közötti időszakban folyamatos, összességében 80%-os csökkenés

figyelhető meg a támogatási intenzitások mértékében. 2015 és 2016 között 50%-os, majd 2016 és 2017 között további 30%-os csökkenés figyelhető meg. Ezt követően 2018-ban több mint a duplájával, 112%-kal nő a támogatás mértéke. 2020-ig megközelítőleg azonos arányú, azonban ellentétes irányú változás figyelhető meg az előző évhez képest: 31,9%-kal csökken, majd 30,3%-kal nő a támogatás mértéke. Mindezen támogatási formán belül a fejezeti kezelésű előirányzatok EU-s programokra és azok hazai társfinanszírozása hasonló dinamikát, arányokat mutat (1. ábra).

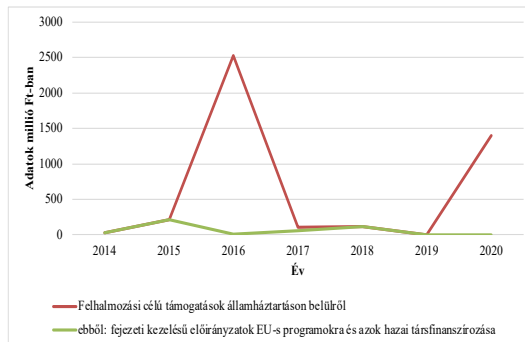
Az államháztartáson belüli felhalmozási célú támogatások a 2014-2020 közötti időszak tekintetében szintén változatos intenzitást mutatnak, azonban nagyobb arányú kiugrások figyelhetők meg. Fontos kiemelni, hogy 2019-ben nem is érkezett ilyen célú támogatás az intézményhez (2. ábra).

**1. ábra: Működési támogatások változása a modellváltásig**  
**Figure 1. Changes in operating subsidies until model change**



Forrás: Dunaújvárosi Egyetem – Gazdasági Főigazgatóság

**2. ábra: Felhalmozási célú támogatások változása a modellváltásig**  
**Figure 2. Changes in subsidies for accumulation purposes until the change of model**



Forrás: Dunaújvárosi Egyetem – Gazdasági Főigazgatóság

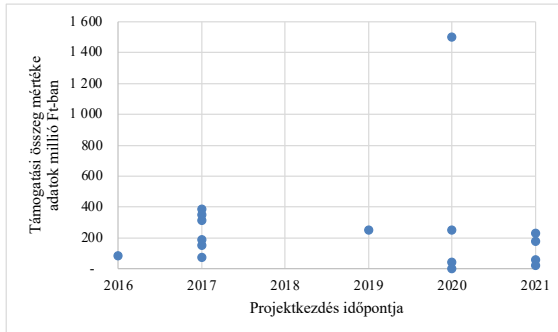
A váltakozó ütemű és módú finanszírozás feltehetőleg egyre inkább inspirálta a dunaiújvárosi felsőoktatási intézményt az üzleti szféra és a K+F+I folyamatok irányába. Az ágazatok közötti hídképzés céljából 2009-ben létrejött az Ecotech Nonprofit Zrt., a Dunaiújvárosi Egyetem 100%-os tulajdonában lévő vállalkozás. Tevékenysége során K+F+I munkákat ajánl a Dunaiújvárosi Egyetem részére, illetve a lehetséges megrendelőkkel tárgyalásokat folytat. A K+F+I tevékenységi körön kívül, egyedi igényeket kiszolgáló széleskörű szolgáltatásokat nyújt, támogatva az Egyetem iparból származó bevételeinek növelését (Ecotech N. Zrt. 2020. évi kiegészítő melléklet).

A vállalati kapcsolatok alakulására az Intézményfejlesztési Terv elmúlt időszakának eredményei vonatkozásában is érdemes rátekinteni. A 2016. év bázisához képest 2022. évben 14 újonnan kialakított stratégiai együttműködéssel bővültek a vállalati kapcsolatok (Dunaiújvárosi Egyetem, Ipari Fejlesztési Központ adatbázis). Az új partneri kapcsolatok egy tudatos, stratégiai építkezési irányon alapulnak, az ezen időszak alatt formálódott kap-

csolati hálók markánsan stratégiai jelentőségűek, azaz nem instant, finanszírozást segítő céllal jöttek létre, hanem már a modellváltási irány meghatározóan, a zöld energiatermelésre fókuszálnak (Dunaiújvárosi Egyetem, Ipari Fejlesztési Központ adatbázis).

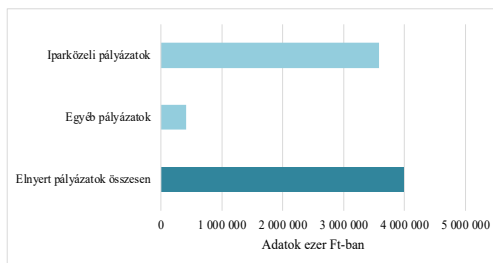
Az üzleti szféra felé történő elmozdulás kapcsán fontos lehet az európai uniós és egyéb hazai, jelentősebb finanszírozású projektek pályázati támogatásainak vizsgálata. A 2016-2021 közötti időszak adatait feldolgozó ábra (3. ábra) szemlélteti a forrásleghívási időszakokat, mindemellett szerepeltet egy kiugróan magas értéket: a Dunaiújvárosi Egyetem Paksi Kompetencia- és Kutatóközpontjának kialakításához szükséges 1734/2019. (XII. 19.) Korm. határozata alapján tett előirányzat-átcsoportosítás, fejlesztés mértékét (Magyar Közlöny 212. szám). A dinamika érzékeltetése kapcsán fontos kiemelni, hogy az egyszeri támogatás mértéke a 2016-2021 között az összes elnyert európai uniós és egyéb hazai finanszírozású projektek 67%-át teszi ki.

**3. ábra: A támogatási összegek alakulása 2017-2021 között**  
**Figure 3. Development of support amounts between 2017-2021**



*Forrás: Dunaiújvárosi Egyetem – Pályázati iroda adatbázis alapján saját szerkesztés*

**4. ábra: Elnyert támogatási források bontása 2016-2021 között**  
**Figure 4. Support amount types between 2016 and 2021**



*Forrás: Dunaiújvárosi Egyetem – Pályázati iroda adatbázis alapján saját szerkesztés*



Érdekes lehet továbbá azt is szemléltetni (4. ábra), hogy az vállalati kapcsolódású, üzleti szférához kötődő pályázatok az eltelt időszakban 89,7%-át teszik ki az elnyert támogatásoknak.

Az az állítás, amely során „a valós tartalmak s a tényleges interakciók minden egyes nagyvállalatnál és településnél egyedi módon jelentkeznek” (Rechnitzer 2018, 40), a fent bemutatott eset kapcsán a felsőoktatásra vetítve is értelmezhető. A fejlődés kiterjesztett értelmezése felveti a társadalmi fejlődés, haladás mérésének lehetőségét is, egy összetettebb, fejlettebb mutatószámrendszeren keresztül (Lengyel 2021). Érdekes összefüggés, hogy ezen folyamatok egyre inkább leképződnek intézményi szintekre, és ma már nem csak a vállalatoknál működnek különböző teljesítményértékelési rendszerek – egészen az egyéni célokra és feladatokra lebontva –, hanem a felsőoktatási intézményekben is. Az új értékelés ma már mérhető, számszerűsített rendszerben működik, amelynek alapját a finanszírozási szerződés teljesítménymutatói adják, és az abban meghatározott indikátorok elérései pedig a következő év költségvetésére gyakorolnak hatást (Dunaiújvárosi Egyetem, Kabinet). És ez már a modellváltást követő, új korszak követelményrendszeréhez tartozik, amelyet megalapoztak a fentiekben bemutatott, korábbi évek stratégiai törekvései és az üzleti szférában kialakított partneri kapcsolatok irányai, mélységei. Jelen tanulmány nem tér ki a már modellt váltó egyetemek ilyen jellegű kihívásaira, tekintve, hogy az üzleti szféra felé történő nyitás lehetséges motivációs tényezőire fókuszál.

Összességében megállapítható, hogy a sokrétű és egymással kölcsönhatásban lévő külső-belső körülmények változás-spirált indukáltak a szervezet életében. Abban, hogy ezen az úton képes-e végig menni egy felsőoktatási intézmény, kétségtelenül kiemelt szerepet játszik a vezetés és a munkatársi attitűd összhangja. Mindebben kiemelt szerepet játszik a kommunikáció komplex folyamatának a menedzselése, amely átláthatóvá teszi a döntések hátterét, és bizalmat épít a szervezet és annak minden érintette között.

A kapcsolatok kiépítése során a vállalat és egy „vállalkozó” egyetem projekt-alapú együttműködésében a kommunikáció és a bizalomépítés alapvetései jelentősen felértékelődhetnek (András és tsai 2021).

## **KÖVETKEZTETÉSEK ÉS A JÖVŐBELI KUTATÁSI IRÁNYOK** **DISCUSSION AND FURTHER RESEARCH DIRECTIONS**

Jelen tanulmány a felsőoktatási intézményt körülvevő tér kontextusában összegzi egy vidéki felsőoktatási intézmény pályájára ható erők sokaságát, amelyben a felsőoktatási intézményt körülvevő tér szerepe külső és belső tényezők komplex vetületeiben mutatkozik meg. Mindezt abban a kontextusban szükséges értelmezni, amelyben az intézményi kommunikáció vektora azonos az egyéni kommunikáció vektorával, vagyis az intézményi céloknak az egyéni célokkal egy irányba kell mutatniuk, és ahol a vektor értéke (hosszúsága) maga a kapcsolat(építés). A folyamat újszerűségét, forradalmiságát annak reneszánsza adja: az erős értéken alapuló központi kommunikáció, amelynek alapja a kölcsönös bizalom.

Jelen tanulmány arra kíván rávilágítani, hogy egy vidéki alkalmazott tudományok egyetem számára milyen komplex perspektívák, kihívások és megoldások kínálkozhatnak a tér-gazdaság-szakterület-menedzsment egységében.

A jövőre nézve érdemes lehet megvizsgálni, hogy a bemutatott intenzív időszak milyen személyiállomány-változással ment végbe, milyen motívációs elemek beépítésével tudott megvalósulni, és milyen „áldozatokat” követelt, valamint a nehézségek kezelésére milyen változás-menedzsment folyamatokat mekkora sikerrel tudott alkalmazni a szervezet. Azon megállapítás mentén is fontos és érdemes vizsgálni, miszerint a „kommunikáció az innovációnak és így a vállalati sikerek előmozdítója, vagy – rosszul kezelve – akadály is lehet”, azaz egy „vállalkozó egyetemre” milyen innovációt támogató szervezeti kultúra jellemző, milyen sajátosságai vannak, milyen vállalati attitűdöket emelt át például a változásmenedzsment folyamatába (Borgulya - Kovács 2020). További vizsgálódás tárgya lehet, hogy a fentiekben felvázolt vállalat-szerű működés milyen mérhető eredményekben hasznosult, milyen hatást gyakorolt az egyetem pozícióiban (új szakok, oktatói-hallgatói, publikációs eredmények stb.), valamint a megváltozott működési formához milyen mértékben járult hozzá. Jelen tanulmány bevezetésül szolgálhat mindezen területek alaposabb áttekintéséhez.



## HIVATKOZÁSOK REFERENCES

- András I., Rajcsányi-Molnár M., Nagy Gné (2021), „A szervezeti kommunikáció és bizalomépítés: Fókuszban a vállalkozó egyetem és vállalati érdekelttség”, in: Konczosné Szombathelyi M., Balogh G., Jarjabka Á. (szerk.): *Kommunikáció - Gazdaság - Kultúra - Nyelv: 50 éve a közgazdász képzés szolgálatában. Tiszteletkötet Borgulya Istvánné részére*. Pécs, PTE KTK VSZI, 117-124. ISBN: 978-963-429-837-3
- András I., Rajcsányi-Molnár M., Bacsa-Bán A., Balázs L., Németh I. P., Szabó, Cs. M., Szalay, Gy. (2016), „Módszertani megújulás a felsőoktatásban: Az új oktatói szerepek megfelelő oktatásmódszertani megközelítés”, *Dunakavics*, 4(6), 25-62.
- Borgulya Á., Konczosné Szombathelyi M. (2019), „A vállalati kommunikációmenedzsment kutatása – nemzetközi és hazai perspektívából”, *Vezetéstudomány*, 50(12), 161-172.
- Borgulya, Á., Kovács, É. (2020), „A vállalaton belüli innováció-kommunikáció, mint a szervezeti kultúra része – a szakirodalom tükrében”, *Marketing & Menedzsment*, 54(4), 63-75. DOI: 10.15170/MM.2020.54.04.05
- Csontos M. (2010), *Egográfia I*. Budapest: Littera Nova Kiadó
- Feldman, M. P., Storper, M. (2018). „Economic growth and economic development: geographical dimensions, definition, and disparities” in: Clark, G. L., Feldman, M. P., Gertler, M. S., Wójcik, D. (eds.): *The new Oxford handbook of economic geography*. Oxford University Press, Oxford, 143–158.
- Héder-Rima, M., Dajnoki, K. (2020), „Kultúrám a márkám – A munkáltatói márkaépítés és a szervezeti kultúra kapcsolata”, *Marketing & Menedzsment*, 54(2), 5–15. DOI: 10.15170/MM.2020.54.02.01.
- Jakab, P. and Konczosné Szombathelyi, M. (2015), „Impact assessment between the city and the company reputation, Effect of the reputation of the city of Győr and the Audi Hungaria Motor Kft. on each other”, *Tér-Gazdaság-Ember*, 3(4), 37-46.
- Jakab P., Konczosné Szombathelyi M. (2018), „Város és nagyvállalat együttműködése hírnevük alakításában: Győr és az Audi Hungaria Zrt.”, *Tér és Társadalom*, 32(1), 97-112. DOI: 10.17649/TET.32.1.2867
- Kozák A., Csugány J., Tánzos T. (2020), „A duális képzésben részt vevő hallgatók gyakorlati kompetenciáinak mérési és értékelési lehetőségei”, *Educatio* 29(1), 125-134. DOI: 10.1556/2063.29.2020.1.10
- Lee-Davies, L (2018), „Prehistoric process in HE: A critical review of institutional processes for business–academic partnerships in management development provision”. *Industry and Higher Education*, 33(1), 66-75. DOI: 10.1177/0950422218795383
- Lengyel I. (2021), *Regionális és városgazdaságtan*. Szegedi Egyetemi Kiadó, Szeged, 309-331. ISBN: 978-963-306-816-8
- Németh A. O. (2012), Felsőoktatás-finanszírozás Kelet-Közép-Európában, in: *Felsőoktatás-finanszírozás. Nemzetközi tendenciák és a hazai helyzet*. Aula, Budapest, 67-102. ISBN 978-963-339-032-0
- Páger B., Kovács Sz., Nick G. (2019), „Két régió – két eltérő út: a német feldolgozóipari kis- és középvállalatok fejlődése”, *Terrületi Statisztika*, 59(2): 129–151., DOI: 10.15196/TS590201
- Polónyi, I. (2021), „A felvételi követelmény megváltozásának hatása a felsőoktatás területi rekrutációjára”, *Tér és Társadalom*, 35(2), 110–124. DOI: 10.17649/TET.35.2.3310
- Rechnitzer J. (2016), *A területi tőke a városfejlődésben. A Győr-kód*. Dialóg Campus, Budapest-Pécs. ISBN: 9786155376849
- Rechnitzer J. (2018), „Beágyazódás és a beágyazottság – Töprengések a vállalatok területi/városi integrációjáról”. *Tér-Gazdaság-Ember*, 6(1), 21-42.
- Rónay Z., Dominik A., Jaworska M. (2020), „Lengyel és magyar vezetői testületek a felsőoktatásban”, *Educatio* 29: 1, 92-107., DOI: 10.1556/2063.29.2020.1.7
- Stolze, A. (2020), „A meta-ethnography on HEIs’ transformation into more entrepreneurial institutions: Towards an action-framework proposition”, *Industry and Higher Education*. 35(1), 14-27. DOI: 10.1177/0950422220922677
- Szirmai V. (1988), *"Csinált" városok*. Budapest: Magvető Kiadó. ISBN: 963-14-1193-1
- Szövényi Zs. (2015), *Kormányzati ciklusok és felsőoktatás-politikai változások*. MTA Law Working Papers 2015/1, Közpolitikák és jogi környezetük sorozat, Budapest: MTA. [http://real.mtak.hu/121353/1/2015\\_01\\_Szovenyi.pdf](http://real.mtak.hu/121353/1/2015_01_Szovenyi.pdf). Letöltve: 2022. 04. 02.

### Egyéb források:

- Dunaiújvárosi Egyetem Ipari Fejlesztési Központ adatbázis
- Dunaiújvárosi Egyetem, Kabinet
- Dunaiújvárosi Egyetem, Kommunikációs Központ
- Ecotech Nonprofit. Zrt. 2020. évi kiegészítő melléklet [https://e-beszamolok.im.gov.hu/oldal/kereses\\_merleglista](https://e-beszamolok.im.gov.hu/oldal/kereses_merleglista) Letöltve 2022. 03. 30.
- <https://dunaujvaros.hu/hir/13922> Letöltve 2022. 04. 06.

<https://firgraf.oh.gov.hu/prg/int.php?hatalyvalt=hat%C3%A1lyoss%C3%A1g+bekapcsol%C3%A1sa&adatmod=infolap&szervezetid=10> Letöltve 2022. 03. 29.

<https://www.palyazat.gov.hu/efop-351-16-dulis-s-kooperativ-felsoktatsi-kpzsek-felsoktatsi-szakkpzsi-s-szakirny-tovbbkpzsek-fejlesztse-1#> Letöltve: 2022. 06. 30.

<https://statinfo.ksh.hu/Statinfo/haViewer.jsp> Letöltve: 2022. 01. 11.

<https://statinfo.ksh.hu/Statinfo/haViewer.jsp> Letöltve: 2022. 01. 11.

<https://www.kodolanyi.hu/az-egyetem/bemutakozas/tortenet> Letöltve: 2022. 01. 11.

<https://www.nye.hu/> Letöltve: 2022. 01. 22.

<https://www.uni-neumann.hu/kezdolap> Letöltve: 2022. 01. 21.

1734/2019. (XII. 19.) Korm. határozat, Magyar Közlöny 2019. évi 212. szám Letöltve 2022. 04. 04.

Nagy Gáborné, PhD hallgató  
nagygaborne@uniduna.hu

*Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola*

András István, PhD, főiskolai tanár, rektor  
Kabinet@uniduna.hu  
Dunaújvárosi Egyetem

Konczosné Szombathelyi Márta, PhD, egyetemi tanár  
Kszm@sze.hu  
Széchenyi István Egyetem

## Investigation of the factors of opening to the business sphere on the example of a domestic higher education institution

### THE AIM OF THE PAPER

The aim of the present study is to show, through the example of a university of applied sciences, whether the creation of proximity to the business sphere leads to a "management revolution", i. e. what processes led to the formation of new relationships.

### METHODOLOGY

The method used is a review of the domestic and international literature on higher education, which deals with the topic of higher education and corporate relations, on the one hand, all those documents that prescribe the direction of the domestic higher education (Bologna system, dual training, chancellery system, model change), as well as the documents of the examined institution. Among the latter, the ones that give an idea of what changes the management introduced at the organizational level in order to create harmony regarding the attitude, and how it affected the formation of corporate relations, are especially important.

### MOST IMPORTANT RESULTS

The transformation of higher education and the appearance of the ideas of the sectoral company relationship system gave universities the opportunity to develop a new operating model. Where higher education and the business sphere can establish an innovative and inspiring relationship between each other, a strategic sectoral role can emerge, and the institution can become a central factor in this space. During all these processes, the operation of the management can be expanded with corporate attitudes.

### RECOMMENDATIONS

In a time of communication management revolution, the changing higher education can provide adaptable content for other organizational cultures experiencing extraordinary dynamics and are open to innovative cognitions.

*Keywords:* higher education management, business sphere, interaction, attitude formation