

DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS TÉZISEI

KAPOSVÁRI EGYETEM

GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Doktori Iskola vezetője:

DR. KERÉKES SÁNDOR

MTA doktora

Témavezető:

DR. BERTALAN PÉTER

egyetemi docens

A HUMÁN ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS 21. SZÁZADI KIHÍVÁSAI A HAZAI FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNYEK MŰKÖDÉSÉNEK TÜKRÉBEN

Készítette:

BODOR MÓNIKA

KAPOSVÁR

2014

1. A KUTATÁS ELŐZMÉNYEI

A felsőoktatási intézmények legfőbb emberi erőforrásai az oktatók és a kutatók, akik a stratégiai és operatív szintű célok elsődleges megvalósítói, a humán tőke, illetve az alkalmazott tudástőke letéteményesei. Megfelelő minősítettséggel, oktatási és kutatási tapasztalattal, hozzáállással rendelkező munkatársak nélkül a felsőoktatási intézmények nem működhetnek: egyfelől hiányukban nem képesek az akkreditációs elvárásoknak eleget tenni, másfelől nincs lehetőségük az oktatási és kutatási szolgáltatásokat igénybe vevőket hatékony módon kiszolgálni. Munkafeltételeik biztosítása, irányításuk, koordinációjuk, ösztönzésük, teljesítményeik értékelése vezetőik feladata, akiknek éppen ezért érdekük egy, az intézményi sajátosságokat megfelelő mértékben figyelembe vevő személyzeti/emberi erőforrás menedzsment (SZ/EEM) szisztéma kialakítása és működtetése.

A Kaposvári Egyetemen megvalósított HEFOP-4.1.1. pályázati projekt keretében bevezetésre került integrált vállalatirányítási rendszer részeként kezdődött meg a humánügyviteli szoftver alkalmazása 2007-ben. Ennek felhasználása révén kezdtem el foglalkozni az egyetem, illetve általában a felsőoktatási intézmények humán erőforrás gazdálkodási kérdéseivel. Az intézmény munkatársaként közvetlen tapasztalatokat szerezhettem az SZ/EEM terén megvalósult fejlesztésekről és azok intézményi hatásairól, következményeiről. A rendszer kiépülése és működése közben feltártam az összehasonlításra is lehetőséget adó adatokat, információkat és tényyszerűségeket, valamint ezek tükrében vizsgálatot kezdtem más hazai és külföldi felsőoktatási intézmények SZ/EEM területén.

Kutatásom fő célkitűzése az volt, hogy megvizsgáljam az oktatói, kutatói tevékenységek és a felsőoktatási intézmények humán erőforrás gazdálkodása közti összefüggéseket az oktatók, kutatók kérdőíves megkérdezésével a ma-

gyar állami egyetemeken és főiskolákon. Fontosnak tartottam, hogy az aktuális helyzet feltárását elsősorban az oktatók és a kutatók szemszögéből ismerjem meg. A kérdőív segítségével valós képet akartam kapni a felsőoktatási intézményekben zajló humán erőforrás gazdálkodás gyakorlati megvalósításáról (pl. az oktatási és a kutatási tevékenységek arányáról, a munkaidő-kihasználtság mértékéről, a karrier- és képzési tervekről, az ösztönzési módszerekről, a teljesítménymérés- és értékelés módozatairól, teljesítményarányos bérezésről).

A legjobb gyakorlat megismerése érdekében célul tűztem ki egy olyan ország felsőoktatási intézménye emberi erőforrás gazdálkodási gyakorlatának tanulmányozását, amely a világ egyetemeinek rangsorában kiemelkedő helyet foglal el, valamint az Egységes Európai Felsőoktatási Tér része. Több angol egyetem is szerepel a rangsor első tíz helyén, ezért esett a választásom az angol felsőoktatás keretében alkalmazott személyzetmenedzselési szisztema megismerésére. Ennek érdekében több mint egy évet töltöttem Birmingham városában, ahol az angol modellt képviselő intézmények személyzeti/emberi erőforrás gazdálkodás (HRM: Personnel/Human Resources Management) gyakorlatát tanulmányoztam.

Kutatási tapasztalataim alapján úgy gondolom, hogy az angol felsőoktatásban alkalmazott személyzeti/emberi erőforrás gazdálkodási gyakorlat egy követendő példát jelenthet a hazai felsőoktatási intézmények számára. Kutatási eredményeimmel hozzá kívánok járulni a hatékony humán erőforrás gazdálkodási gyakorlat elterjedéséhez a hazai állami felsőoktatási intézményekben, mely összehangolná felsőoktatási intézmények stratégiai céljainak megvalósítását az oktatók és a kutatók életút-, illetve karrier céljaival.

2. A KUTATÁS CÉLKITŰZÉSEI, HIPOTÉZISEI

A felsőoktatás kiemelt stratégiai szerepet és funkciót képvisel az adott nemzetgazdaság versenyképességének, hatékonyságának fokozásában. Mivel a felsőoktatási intézmények legfőbb erőforrásai között találhatóak az oktatók és a kutatók – akik az intézményi stratégia megvalósítói is egyben – az őket érő változások, a velük szemben támasztott új elvárásoknak való megfelelés támogatásában és az iránymutatásban a humán erőforrás menedzsment és a humán erőforrás stratégia kiemelkedő szereppel bír. Elsődleges céлом, hogy rámutassak a modern személyzeti/emberi erőforrás menedzsment felsőoktatási intézményekben való alkalmazásának kiemelt szerepére és jelentőségére.

Irányadó hipotézisem szerint Magyarországon a rendszerváltást követő időszakban egyelőre nem vagy csak néhány intézmény esetében sikerült teljesítménymenedzsment alapú személyzeti gazdálkodást bevezetni az állami szektorhoz tartozó felsőoktatási intézmények esetében.

Céлом a magyar és az angol felsőoktatási intézményekben megvalósuló személyzeti/emberi erőforrás menedzsment gyakorlatának összehasonlítása, a célok, funkciók, metódusok és a gyakorlatot uraló szemlélet megismerése, s ennek alapján a hazai állami felsőoktatásban alkalmazható új módszerekre való rávilágítás.

A magyar és az angol felsőoktatási intézmények személyzeti/emberi erőforrás menedzsment rendszereinek összehasonlítását az alábbi területek mentén végeztem el:

- az intézményi SZ/EEM stratégia,
- a felsőoktatási intézményekre irányuló nemzetgazdasági szempontokat és elvárásokat visszatükröző SZ/EEM prioritások,
- az alkalmazott SZ/EEM szervezeti egység intézményi struktúrába való beágyazottságának mértéke, pozíciója, megbecsültsége,

- az intézményi keretek között alkalmazott SZ/EEM gyakorlat sajátosságai.

Az oktatás és a kutatás arányának kérdőíves megkérdezésen alapuló vizsgálatával kívánom igazolni azt a hipotézist, hogy az ágazatot és az intézményeket érintő változásokból fakadó új feladatok, szerepek és elvárások jelentős mértékben változtatták meg a hagyományos oktatói, kutatói feladatellátást.

A felsőoktatási intézmények akkor tudnak versenybe szállni a piacon, ha képesek a versenyszférához hasonló, megfelelően vonzó munkakörülményeket, infrastruktúrát, versenyképes fizetést, karrierlehetőséget és megfelelő egyéb ösztönzőket felkínálni a munkavállalóiknak.

Hipotézisem szerint a magyar állami felsőoktatási intézmények nem rendelkeznek kellő mértékben olyan karriertervezési- és ösztönzési módszerekkel az oktatói és kutatói életpályákra, munkakörökre vonatkozóan, amelyek megfelelő módon és mértékben biztosíthatnák a magasan képzett munkatársak hosszú távon való megtartását az intézményi keretek között. A felsőoktatási intézményekben az oktatók, kutatók szakmai fejlődéséhez szükséges „anyagi” és „nem anyagi” ösztönzők hiányos mértékben állnak rendelkezésre.

Hipotézisem alapján az oktatókra és a kutatókra érvényes bérstruktúra – mint a közalkalmazotti bérezési rendszer része – meglehetősen „nyomott”, azaz nem ad lehetőséget a differenciálásra és a piacorientációt nagyobb mértékben figyelembe vevő működésre a hazai felsőoktatási intézményekben.

Hipotézisem szerint a hazai felsőoktatási intézményekben csak részlegesen terjedt el a teljesítményértékelés, illetve a teljesítményarányos kompenzációs rendszer alkalmazása.

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

3.1. A doktori értekezés megírása érdekében végzett kutatási szakaszok

2008 nyarától 2009 decemberéig a magyar nyelvű hazai és nemzetközi szakirodalmak tanulmányozásával foglalkoztam a vállalati és a közszolgálati szféra HR témakörében. Ezzel párhuzamos a Kaposvári Egyetem Munka- és Bérügyi Osztály vezetőjeként az elméleti oldal mellett a gyakorlati oldallal is megismerkedtem.

2010 májusától 2011 májusáig a már említett angol tanulmányúton vettem részt. Ez időszak alatt állítottam össze a vizsgálat alapját képező kérdőívet. A magyar és az angol tapasztalatok felhasználásával 2011 májusától decemberig tartó periódusban került sor a kérdőív véglegesítésre. Ezzel párhuzamos történt meg az elektronikus kérdőív kialakítása és megvalósítása.

2012 januárjától 2012 júniusáig tartott az adatgyűjtési időszak a web-es, egyedi fejlesztésű kérdőív segítségével. Levélben fordultam a hazai állami felsőoktatási intézmények rektoraihoz, azzal a céllal, hogy engedélyezzék a kérdőíves kutatást intézményükben. 2012 augusztusáig végeztem el a visszaérkezett kérdőívekből létrejött adatbázis tisztítását. Ezt követően történt meg az adatbázis feldolgozása és értékelése statisztikai és matematikai módszerek segítségével.

3.2. Kvantitatív kutatási módszer alkalmazása

Az oktatói, kutatói tevékenységek vizsgálatát és a személyzeti/emberi erőforrás menedzsment gyakorlati alkalmazását egy kérdőíves kutatás keretében végeztem el a hazai felsőoktatási intézményekben. A kérdőívnek a következő címet adtam: *„Kérdőív a felsőoktatási intézményekben foglalkoztatott oktató, kutató számára”*.

A kérdőív típusa önkitöltős, egy egyedi fejlesztésű web alapú kérdőív, amely könnyen és gyorsan eljuttatható volt a minta célcsoportját képező oktatókhoz és kutatókhoz. A kérdőív öt kérdéscsoportból épül fel, összesen 45 kérdésből áll (**1. táblázat**).

1. táblázat: A kutatási kérdőív logikai felépítése

Kérdéscsoportok	Témakör	Kapcsolódó kérdések	Mérési skálák
Munkaviszony	munkaviszony jellemzői	1. kérdés 2–3. kérdés	intervallum nominális
	munkaköri feladatok	4.,6.,9. kérdés 5. kérdés 7. kérdés	arány nominális ordinális
	projektben, kutatásban való részvétel	8. kérdés	arány
	munkaviszonyon felüli tevékenység	10-11. kérdés	ordinális
Doktori fokozat-szerzés	doktori tanulmányok	13-14. kérdés	ordinális
	fokozat szerzés	12. kérdés 15. kérdés	ordinális intervallum
	mobilitás	17.,19. kérdés 18. kérdés	nominális arány
Életpálya	életpálya	16. kérdés 20. kérdés 21-22. kérdés 36. kérdés	nominális intervallum nominális nominális
	nemzetközi tanulmányút/oktatás/kutatás	23., 25-26. kérdés 24. kérdés	nominális intervallum
	kapcsolati tőke	27. kérdés	nominális
	vezetői megbízás	28., 30. kérdés 29. kérdés 31. kérdés	nominális ordinális –
	karrierterv	32-33. kérdés 34. kérdés	nominális ordinális
	adminisztráció hatékonysága	35. kérdés	nominális
Teljesítményértékelés	teljesítményértékelés	37., 39. kérdés 38. kérdés 40. kérdés	nominális – ordinális
	teljesítményarányos jutalmazás	41. kérdés	nominális
Háttérváltozók	demográfiai adatok	42., 44. kérdés 43. kérdés	nominális intervallum
	nyelvvizsga	45. kérdés	nominális

Forrás: Saját szerkesztés

A felmérés időtartama a kérdőívek kiküldésétől számított hat hónap volt. Több mint 1290-en kezdték meg a kérdőív kitöltését, ebből közel a fele, 617 értékelhető módon került be az adatbázisba.

A mintába került kérdőívek adatainak feldolgozása és kiértékelése az SPSS-program 16.0 verziójával készült. A kérdőív kérdéseit egyváltozós elemzésnek vettem alá, hogy a leggyakrabban alkalmazott helyzetmutatókat megkapjam. Keresztábra-elemzéssel vizsgáltam meg a változók közötti összefüggéseket és Cramer-féle V-mutató segítségével azok erősségét.

Az oktatás és kutatás arányának elemzésére variancia-analízist használtam, hogy megvizsgáljam az egyes munkakörök milyen mértékben befolyásolják az oktatásra, a kutatásra és az egyéb tevékenységre fordítandó munkaidőt. Ezt követően egy- és többváltozós regresszió-analízissel az oktatási, a kutatási és az egyéb tevékenységek egymásra gyakorolt hatását is elemeztem.

4. EREDMÉNYEK

4.1. A magyar és az angol felsőoktatási intézmények HRM összehasonlítása

A kutatás eredményeként feltártam a magyar és az angol felsőoktatási intézmények humán erőforrás menedzsment rendszerének és alrendszerének hasonlóságait és különbözőségeit. Az összehasonlítás *Bett* által azonosított négy HR-területe alapján megvalósítható volt. Főbb eredményként emelem ki, hogy az angol felsőoktatási intézményekben a személyzeti/emberi erőforrás menedzsment célok és funkciók az intézményi stratégia megvalósítását szolgálják. A szervezeti/emberi erőforrás menedzsment rendszer nagyobb mértékben képes hozzájárulni az angol felsőoktatási intézmények szervezeti és működési hatékonyságának fokozásához, világszínvonalú oktatási és kutatási tevékenységek nyújtásához és az ágazat versenyképességének növeléséhez szemben a magyar felsőoktatási intézményekben. A magyar és az angol felsőoktatási intézmények személyzeti/emberi erőforrás menedzsment funkcióinak összehasonlítása rávilágított a magyar SZ/EEM funkciók viszonylagos szűk mivoltára, illetve hiányára az angol felsőoktatási intézményekben alkalmazott humán erőforrás menedzsment funkciókhoz képest.

Az összehasonlítás eredménye jó kiindulási alapot szolgáltat a hazai felsőoktatási intézményekben végrehajtandó fejlesztések tervezéséhez és kivitelezéséhez, a „legjobb gyakorlat” átvételéhez, a hazai sajátosságok figyelembe vétele mellett.

4.2. A magyar és az angol felsőoktatási szektor fizetés rendszerének összehasonlítása

Az angol és a magyar felsőoktatási szektor költségvetésének a legnagyobb hányadát a személyi jellegű kiadások adják. A *Dearing-* (1997) és *Bett* (1999) jelentések hatására 2001-ben kezdődött meg a humán erőforrás menedzsment modernizációja az angol felsőoktatási intézményekben. A modernizációs folyamat első lépéseként vezették be az 51 szintből álló fizetési rendszert a fizetések csökkenésének megakadályozása érdekében. Az új bérezési rendszer célja a megfelelő színvonalú díjazás, az oktatói és a kutatói karrierlehetőségek, a teljesítményértékeléshez kapcsolódó díjazás biztosítása az akadémiai szféra részére. Magyarországon – részben az elmaradt felsőoktatási reform híján – a fizetési struktúra évek óta változatlan és rugalmatlan egészen napjainkig. Az angol felsőoktatásban az éves béremelkedés mértéke 2008-ig infláció feletti volt, majd a pénzügyi nehézségeket követően infláció alatt maradt. Ezzel szemben a hazai felsőoktatási szektor 2002-2008 között sem tudta biztosítani az oktatói, kutatói bérek inflációnak megfelelő mértékű kiigazítását és 2009-től az éves béremelkedések is elmaradtak.

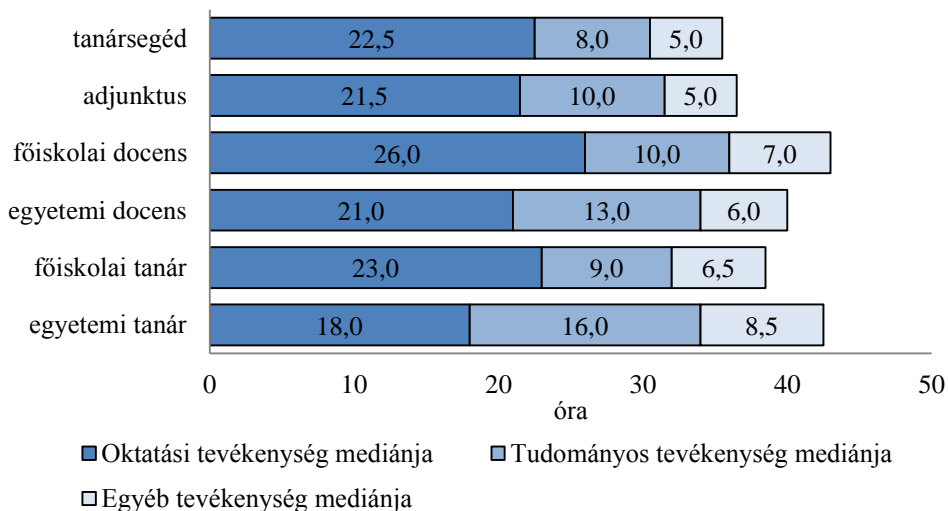
Az angol felsőoktatási intézmények bérszínvonalának és összetételének elemzésével kapcsolatban megállapítható, hogy a határozatlan idejű szerződéssel rendelkező oktatók és kutatók éves átlagos keresete 30-40%-kal haladta meg a határozott idejű szerződéssel rendelkezők éves átlagos keresetét a 2003/2004-es tanév és 2010/2011-es tanév között. A vizsgált időszakban mindkét ország esetében a határozatlan idejű szerződéssel rendelkező férfiak éves átlagkeresete meghaladta a nők átlagkeresetének összegét (Anglia esetében 13-18%-kal, Magyarország esetén 12-20%-kal), a 60 év felettiak éves átlagkeresete pedig túlszárnyalta a 60 év alattiakét a határozatlan idejű szerződéssel rendelkezők esetében.

A magyarországi felsőoktatás sajátossága a garantált illetmény és a teljes kereset eltérő alakulása. A statisztikai adatok alapján a karrier-ranglétra csúcán mutatkozott a legnagyobb különbség a törvény által előírt garantált illetmény és a teljes kereset összege között 40% vagy annál több volt a 2005-2011 időszakban. Az oktatói, kutatói garantált illetmény csak az egyetemi tanár és a kutatóprofesszor munkakörök esetében haladta meg a nemzetgazdasági átlagkereset és az életkor szerinti nemzetgazdasági átlagkereset összegét. A tanársegédi és az adjunktusi munkakörben realizálható garantált illetmény az életkor szerinti nemzetgazdasági átlagkeresettől több mint 60%-kal maradt el 2011-ben. A gazdálkodási-, a jogi-, a társadalmi-, a műszaki-, az informatikai-, a természet- és orvostudományi jellegű felsőfokú végzettséggel rendelkezők által elérhető adott évi nemzetgazdasági átlagkereset meghaladta a felsőoktatási oktatókét, addig a szociális és munkaerő-piaci szolgáltatás, a kulturális, a sport, a művészeti és vallási foglalkozások területén elmaradnak attól a vizsgált időszakban.

A hazai oktatók éves kereseti összegének dollárban átszámított adatai összevettem a *Deloitte* (2008, 2012) által készített nemzetközi bérelemzés eredményével. A felmérés a következő országokra terjedt ki: Amerikai Egyesült Államok, Egyesült Királyság, Ausztrália és Kanada. Nemzetközi viszonylatban a fizetések minden munkakörben meghaladták az adott ország egy főre jutó bruttó hazai termék (GDP) értékét. Magyarországon a 2008 és 2011 évi adatok alapján a tanársegédi és adjunktusi munkakörhöz tartozó garantált illetmény elmaradt, míg az átlagos teljes kereset meghaladta az egy főre jutó GDP összegét. Az egyetemi tanári munkakör fizetési színvonala a nemzetközi arányokat figyelembe véve hazai szinten követte a nemzetközi tendenciát. A garantált illetmény kétszer, az átlagos teljes kereset háromszor nagyobb volt az egy főre jutó GDP összegénél.

4.3. Az oktatás és a kutatás arányának vizsgálata

Oktatói munkakörönként összesítettem a kérdőívre adott válaszok alapján az oktatók heti munkavégzésre fordított idejét az oktatási, a tudományos és az egyéb tevékenységek alapján. A heti munkaidő ráfordítás mediánját az **1. diagram** szemlélteti az oktatási, a tudományos és az egyéb tevékenységcsoportok szerinti bontásban.



1. diagram: Oktatási, tudományos és egyéb tevékenységre fordított munkaidő mediánja oktatói munkakörönként (n=556)

Forrás: Saját szerkesztés

Az eredmények alapján a kutatásban részt vett tanársegédek háromszor, adjunktusok és főiskolai docensek kétszer, docensek másfélszer annyit oktattak, mint kutattak. Az egyetemi tanárok kétszer annyi időt fordítottak kutatásra, mint a tanársegédek. A főiskolai tanárok esetében a gyakorlati oktatás dominált, munkaidejüknek 60%-át oktatással töltötték, míg az egyetemi tanárok közel azonos időt fordítottak oktatásra és kutatásra.

A variancia-analízis eredménye szerint a munkakör szerinti besorolás nem magyarázza az oktatók munkavégzésre fordított idejét, hiszen csak cse-

kély, 1,15%-ban bír befolyásoló erőként. Minden egyéb tényező (pl. tudományterület, nem, intézmény típusa, életkor stb.) 98,85%-kal játszik közre a vizsgált jelenség szóródásában. A szorossági mérőszám (H) 0,11-es értéke laza kapcsolatot mutat a leterheltség és a beosztás között.

Megvizsgáltam az oktatás, a kutatás és az egyéb tevékenység egymáshoz viszonyított arányát az oktatói és a kutatói munkakörben. A kutatás eredménye szerint az intézmények Szervezeti és Működési Szabályzatában (SZMSZ) található egyes tevékenységre fordítandó munkaidő-szabályozás nem azonos, és a kérdőívvel felmért válaszok nem fedik az intézményi SZMSZ-ben foglalt munkaidő százalékos megbontását oktatásra, kutatásra és egyéb feladatokra.

Két és többváltozós lineáris regressziós analízis vizsgálat elvégzését követően egyik oktatói munkakör esetében sem találtam összefüggést a munkavégzés típusa, azaz az oktatási, a kutatási és az egyéb tevékenységre fordított idő között. Ez azt jelenti, hogy az oktatásra, a kutatásra és az egyéb tevékenységre fordított idő egymástól függetlenül alakult a 2011/2012-es tanév II. félévben.

Felhasználva a CAP¹ (Changing Academic Profession) kutatás eredményeit, összehasonlítottam a magyar tudományos szféra munkaterhelését – a kérdőíves kutatás alapján – más nemzetközi adatokkal. Magyarország a középmezőnyben helyezkedik el a munkaterhelés tekintetében, átlagos heti 47 órás munkavégzéssel. Ugyanakkor a számunkra „referencia országoknak” nevezettekhez – Németországhoz, Angliához, Ausztriához és Angliához –

¹ A CAP felmérés 2006/2007-es tanév II. félévének tavaszán folyt. A tanulmány több mit 20 országot lefedő akadémiai munkakörben dolgozók megkérdezésén alapul. A HEFCE részére készített kiegészítő tanulmány a nemzetközi összehasonlítás eredményét 8 országra mutatja be – Anglia, Ausztrália, Kanada, Németország, Malajzia, Dél-Afrika, Amerika, Hongkong – a munkaterhelésről, az ellátandó feladatokról, az intézményi vezetésről és a munkával való elégedettségről. (Locke & Bennion, 2010)

képest a hazai oktatók, kutatók túlterheltek. A magyar felsőoktatási intézményben foglalkoztatott oktatók, kutatók oktatásra fordított munkaideje a legmagasabb, átlagosan heti 22,3 óra, mely meghaladja a németországi, az osztrák és az angol felsőoktatási intézményekben dolgozók oktatásra fordított idejét. Magyarországon a kutatásra fordított átlag heti 16 óra a második legmagasabb érték Németország után, és az egyéb tevékenységre fordított idő pedig átlag heti 8,3 órával a legalacsonyabb a vizsgált országokhoz képest. Ez abból adódik, hogy az adminisztrációs tevékenységre, a szolgáltatásnyújtásra, a vállalati szférával való kapcsolatépítésre és együttműködésre egyaránt kevesebb időt fordítottak a magyar oktatók és kutatók a többi országgal szemben.

Az oktatás és a kutatás egymáshoz viszonyított arányának vizsgálatánál megállapítottam, hogy a magyar oktatók tevékenységeik ellátása során elsősorban (57%-ban) oktatási feladatokat láttak el, vagyis kétszer annyit oktatnak, mint német, osztrák vagy angol kollégáik.

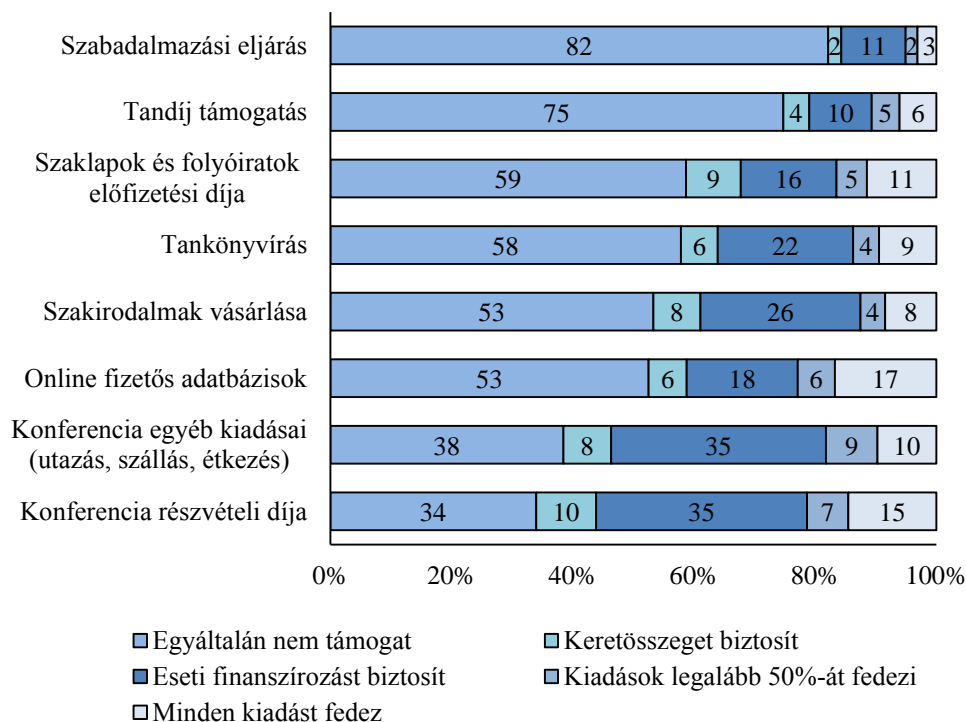
4.4. Karriertervezés vizsgálata a magyar állami felsőoktatási intézményekben

A válaszadók 12%-ára készítettek karrier- vagy képzési tervet intézményeik a 2011/2012-es tanév II. félévében. Oktatói munkakörben lévő válaszadók 74%-a, a kutatói munkakörben lévők 50%-a érzi úgy, hogy a tervezésnek megfelelően alakul az életpályája a munkahelyén.

A „nem anyagi” támogatás formáiról a válaszadók több mint 50%-a úgy véli, hogy szakmai fejlődését a munkáltatója erkölcsileg támogatja, az óratervezésnél figyelembe veszi kéréseit, javaslatait. Ezzel szemben munkaidőkedvezményt az oktatók és a kutatók több mint 50%-a nem vehet igénybe. Az oktatási, kutatási feltételek meglétéről megoszlanak a vélemények, a kérdésre adott válaszok alapján 30%-a nem kapja meg a szükséges feltételeket,

illetve 30% semlegesnek véli ennek megítélését, míg a maradék 40% elégedett a rendelkezésre álló lehetőségekkel.

A válaszok alapján az intézmények legnagyobb arányban egyáltalán nem támogatták a felsorolt „anyagi” juttatásokkal (2. diagram) az oktatók, kutatók szakmai fejlődését. A legnépszerűbb „anyagi” juttatási formának a konferencia kiadásokhoz való hozzájárulás bizonyult.



2. diagram: A válaszadók véleményének aránya az intézmény által biztosított „anyagi” támogatásokról

Forrás: Saját szerkesztés

Az elemzés rávilágított arra, hogy a karriertervvel rendelkező válaszadók esetében a „nem anyagi” és az „anyagi” támogatások egyes lehetőségei (tandíj támogatás, konferencia részvételi díj és tankönyvírás) a javultak.

4.5. Teljesítményértékelés és teljesítményarányos jutalmazási rendszer vizsgálata a magyar állami felsőoktatási intézményekben

A kérdőívet kitöltő 617 oktató és kutató 76%-a, 468 fő egyetért a teljesítményértékeléssel (TÉR). Az oktatók körében 75 %-os (556 főből 419 fő), míg a kutatók körében 80%-os (61 főből 49-en) volt az egyetértés aránya.

A teljesítményértékelési módszerek közül a hallgatói elégedettségi vizsgálat képviselte a legnagyobb arányt 67%-kal. Ezt követte az intézmény által kialakított TÉR 58%-kal. A közalkalmazottak jogállásáról szóló törvény szerinti minősítés a legalacsonyabb eredményt érte el 16%-kal. A válaszadók több mint 10%-ának, 70 főnek egyáltalán nem mérik a teljesítményét.

Az oktatók, kutatók fele úgy érzi, hogy a munkavégzést képes pozitívan befolyásolni a teljesítményértékelést. A teljesítményértékeléssel való egyetértés ösztönzően hathat a munkavégzésére, mert a két változó között a keresztábra-elemzés alapján 0%-os szignifikancia szinten gyenge kapcsolatot ($C=0,334$) mutatott. Így az intézmények a teljesítményértékelés bevezetésével motiváltabb munkavállalókra számíthatnak.

Az oktatók, kutatók 73%-a szerint a teljesítményértékelés nem vezet versengéshez a munkatársak között. A „Teljes mértékben befolyásol” kategóriát az 51-55 év között és a 61 év felett választották a legtöbben. Ebből arra következtettem, hogy az életkor emelkedésével a vezetői megbízások betöltése versenyhelyzetet generálhat. Az életkor előrehaladtával a vezetői megbízások növekedtek, mely állítás a mintában is igazolást nyert, gyenge kapcsolat ($C=0,354$, $p=0\%$) található a két ismérv között.

A kérdőívet kitöltők közül mindössze 66 fő, a válaszadók 11%-a részesült teljesítményarányos díjazásban. A társadalom-, a bölcsész- és a természettudománnyal foglalkozók részesülnek jellemzően teljesítményarányos bérezésben. Az életkort, mint változót figyelembe véve kimutatható, hogy a tudományos pályán eltöltött idővel nő a teljesítményarányos bérezésben ré-

szesülők száma, legtöbben a 61 év feletti életkor-kategóriába tartoznak. A növekedés kétfázisú, mely megegyezik a felsőfokú végzettségűek nemzetgazdasági keresetének életkor szerinti alakulásával.

5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A doktori értekezés keretében a magyar és az angol felsőoktatási intézmények személyzeti/emberi erőforrás menedzsment területén folytatott elemzői és kutatói munka eredménye alapján az alábbi következtetéseket és javaslatokat fogalmaztam meg.

A modern személyzeti/emberi erőforrás menedzsment hazai felsőoktatási intézményekben való alkalmazásának meglétére és jelentőségére vonatkozó **első hipotézisemre** az alábbi következtetéseket fogalmazom meg.

A szakirodalmi áttekintésben meghivatkozott nemzetközi és hazai szakirodalom egyöntetűen az emberi tudást, a kreativitást és az innovációt nevezi meg az egyes országok versenyképességét befolyásoló tényezőinek a 20. század második felétől. Az új kihívásoknak való megfelelés érdekében az angol kormány 2001-ben modernizálta a felsőoktatási intézmények humán erőforrás menedzsmentjét. Céljuk az volt, hogy az angol felsőoktatási intézményekben alkalmazott személyzeti/humán erőforrás gazdálkodási rendszerek az emberi tőke hatékony módon történő támogatásával a korábbiakhoz képest nagyobb mértékben legyenek képesek hozzájárulni az ágazati és az intézményi stratégia megvalósításához. Az angol felsőoktatási szektorban a korábbiakban lezajlott piacorientáció a hazai felsőoktatás szektorban még folyamatban van. A minőség fokozását is elősegítő teljesítményalapú finanszírozásra való átállás egyik eredménye, hogy az angol felsőoktatási intézmények oktatási/képzési kínálata, az oktatás minősége és gyakorlatiasabb jellege jobban illeszkedik a munkaerő-piaci igényekhez. E tekintetben elmondható, hogy az angol felsőoktatás hatékonyabban szolgálja ki a munkaerő-piaci igényeket a hazai felsőoktatással szemben.

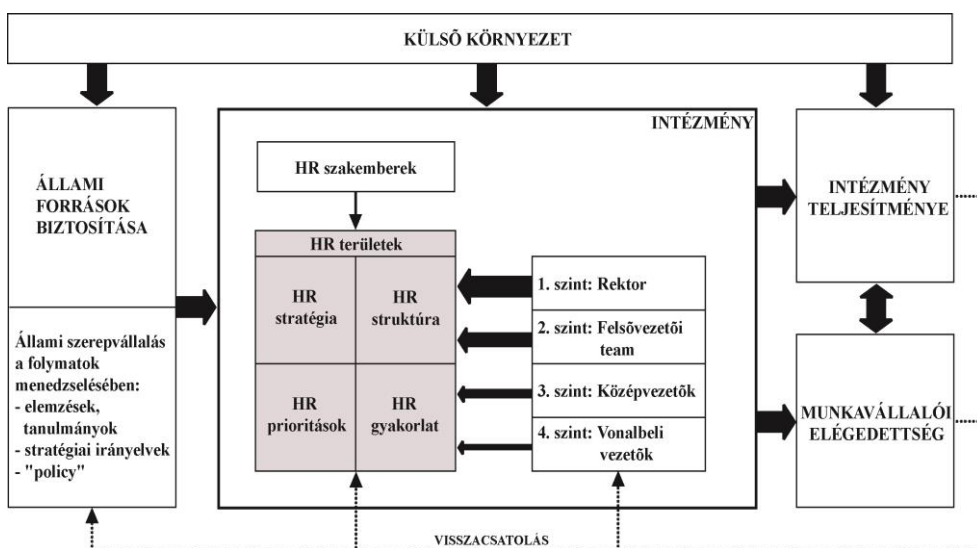
A fentiek alapján az első hipotézist bizonyítottnak tekintem, mivel Magyarországon nem sikerült bevezetni a teljesítménymenedzsment

alapú személyzeti gazdálkodást. Az állami felsőoktatás és a gazdaság szereplőinek kapcsolatrendszerét nézve, az állami fenntartású intézmények közül mindeddig csak néhány alakított ki folyamatos, az adott gazdasági szereplő számára is releváns, tényleges gazdasági és társadalmi haszonnal járó innovációs együttműködést.

Javasolt minden felsősoktatási intézmény számára egy olyan portfólió kidolgozása, melynek alapja elsősorban a helyi, mérvadó és jelentős innovációs igénnyel bíró gazdasági szereplőkkel való hosszú távú együttműködés lehet.

A két ország felsőoktatási intézmény személyzeti/emberi erőforrás menedzsmentjének összehasonlító vizsgálatát követően megállapítottam, hogy az angol felsőoktatási intézmények humán erőforrás menedzsmentje nagyobb mértékben képes hozzájárulni az angol felsőoktatási intézmények szervezeti és működési hatékonyságának fokozásához, a világszínvonalú oktatási és kutatási tevékenységek nyújtásához és az ágazat versenyképességének növeléséhez.

Az angol felsőoktatási intézmények humán erőforrás menedzsment gyakorlatának vizsgálata alapján az **1. ábra** egy hatékony humán erőforrás menedzsment szisztéma kialakítására, fenntartására és mérésére tesz javaslatot a hazai intézményekben.



1. ábra: A hatékony HRM hatásának vizsgálata

Forrás: Saját szerkesztés

A **második hipotézissel** kapcsolatban megállapítottam, hogy az angol felsőoktatási szektorban lezajlott piacorientáció és a működési környezetben bekövetkezett változások az oktatói, kutatói munkavégzés feltételeit módosították, valamint az ellátandó feladatok diverzifikációját, specializációját és differenciálódását eredményezték. A változásokkal való lépéstartás érdekében módosultak az egyéni karrier utak, amelyek a korábbi munkaköri leírások változását eredményezték. A kérdőíves felmérés eredményei alapján egyértelműen kirajzolódott, hogy a hazai felsőoktatásban jelenleg is zajló, a piacorientációt célzó folyamatok már érzékelhetők, több esetben konkrétan is tetten érhetők az intézmények működésében, amelyhez differenciált módon próbálnak meg alkalmazkodni az oktatók és a kutatók.

A kutatás további eredménye, hogy az intézmények Szervezeti és Működési Szabályzataiban rögzített, az egyes tevékenységekre fordítandó munkaidő szabályozásai eltérőek, a kérdőívvel felmért válaszok nem fedik az intézményi SZMSZ-ben foglalt munkaidő százalékos megbontását az oktatás-

ra, a kutatásra és az egyéb feladatokra vonatkozóan. A nem megfelelő intézményi szabályozás pedig akadályokat jelenthet a változásokhoz való alkalmazkodásban.

A hipotézist bizonyítottnak tekintem, mivel az oktatás és a kutatás arányának kérdőíves megkérdezésen alapuló vizsgálatával körvonalázódott, hogy a hagyományos oktatói, kutatói feladatellátást az új feladatok, szerepek és elvárások megváltoztatták, a jövőben pedig még további tevékenységek ellátása is felmerülhet.

A fentiek alapján javasolt az oktatók, kutatók munkaidő felhasználását a Nemzeti felsőoktatásról szóló törvényben és az intézmények saját hatáskörében lévő Szervezeti és Működési Szabályzatokban a megváltozott környezeti feltételekhez igazítani. Az oktatás és kutatás arányának megválasztását az intézményi stratégiai megvalósításához kell igazítani. Az az oktatási-kutatási arány lesz optimális, amely képes a gazdasági és munkaerő-piaci igények kielégítésével egyidejűleg az intézményi stratégiai célok megvalósításához is hozzájárulni. Annak érdekében, hogy a hazai felsőoktatási intézmények nagyobb mértékben kapcsolódhassanak be a nemzetközi oktatási és kutatási folyamatokba, javaslom külön nevesíteni a szakágazati stratégiába és az intézményi szabályzatokba az idegen nyelv fejlesztésére fordított időt, hiszen a kapott eredmények alapján alacsony színvonalú a magyar oktatók idegen nyelvi képzettsége.

A **harmadik hipotézis** vizsgálata alapján megállapítottam, hogy az angol felsőoktatási intézményekben működő karriermenedzsment (karriertervezés) nem található meg a magyar felsőoktatási intézmények HR-gyakorlatában. Az angol felsőoktatási intézmények előmeneteli rendszere teljesítményelvű, mely a kutatási eredményekre épül. Ugyanakkor a külső környezeti változások hatására törekednek lehetőséget biztosítani a hagyományostól eltérő, új karrierlehetőségek kidolgozásával.

A kutatási eredmények és a tapasztalatok alapján azt mondhatjuk, hogy a karriertervezési- és ösztönzési módszerek a hazai felsőoktatási intézményekben egyelőre részben vagy teljes egészében hiányoznak, vagy differenciált módon csak egyes szervezeti egységekre terjednek ki. Sok esetben a karriermenedzsment célok is hiányoznak az intézményi stratégiákból és a gyakorlatból, mivel az intézményi-szervezeti és a felsőoktatási-kutatási célkitűzések sincsenek teljes mértékben összhangban egymással.

A hazai állami felsőoktatási intézmények egy része működtet csak teljesítménymenedzsment funkciót, és jellemzően nem alkalmaznak karriertervezési módszereket, így a hipotézist bizonyítottnak tekintem.

A válaszadók véleménye szerint az intézmények nagyobb része (több mint 50%-a) egyáltalán nem támogatta a megvizsgált „anyagi” juttatásokkal a munkatársak előmenetelét. Ez alól kivételt csak a konferenciák részvételi díjának és a kapcsolódó költségeknek a támogatása jelentett.

A felsőoktatási intézményekben az oktatók, kutatók szakmai előmeneteléhez szükséges „anyagi” és „nem anyagi” ösztönzők nem állnak kellő mértékben és módon rendelkezésre, így a hipotézist bizonyítottnak tekintem.

A kutatás eredménye alapján a HR-szakemberek és a felsőoktatási intézmények felső vezetői részére a karriertervezés bevezetéséhez és a meglévő rendszerük hatékonnyá tételéhez a következő javaslatokat teszem. A felsőoktatási intézményeknek célszerű megismernie a munkavállalóinak jövőbeni szándékait, tudományos munkásságát, tudományterület iránti elhivatottságát, valamint személyi és családi háttérét. A karriermenedzsment kialakításánál meg kell határozni az intézményi érdekekkel összhangban a karriermenedzsment céljait. Az oktatókat, kutatókat érdekelté kell tenni a piaci szektor igényeinek kiszolgálásában és a folyamatokban megfelelő érdekeltséget kell biztosítani számukra. A karriertervezés során javasolt a kitűzött célok eléré-

sét biztosító „anyagi” és „nem anyagi juttatásokra kitérni, azok mértékében megállapodni és a tervezés során rögzíteni. A hatékony karriertervezés a kitűzött célok megvalósulásának rendszeres visszacsatolásával biztosítható.

A negyedik hipotézisként az angol és a magyar oktatói, kutatói bérezési rendszerét vizsgáltam meg. Az 51 szintből álló angol fizetési rendszer az akadémiai szféra versenyképes bérezését és a piac által finanszírozott felsőoktatást szolgálja. A rendszer – az intézményi, régiós és nemzetközi trendekhez való alkalmazkodás lehetőségével – rugalmas, az egységes elvekre épülésével meghatározza az egyes munkakörökben elérhető bérek színvonalát, biztosítja az oktatói és kutatói karrierlehetőségeket, továbbá támogatja a teljesítményértékeléshez kapcsolódó díjazást is.

A közalkalmazotti bértábla változatlansága napjainkban már nem képes kiszolgálni az átalakulóban lévő felsőoktatási szektor igényeit, és az állami finanszírozásról a piac által finanszírozott felsőoktatásra történő átmenetet. Ennek egyik következménye, hogy a hazai oktatói, kutatói keresetek színvonala nemzetgazdasági és nemzetközi szinten sem versenyképesek. Az oktatói, kutatói garantált illetmény csak az egyetemi tanár és a kutatóprofesszor munkakörök esetében haladja meg a nemzetgazdasági átlagkereset és az életkor szerinti nemzetgazdasági átlagkereset összegét. Ez jelenleg és hosszú távon is akadályokat támaszt a fiatal és tehetséges oktatók, kutatók felsőoktatási szektorban való megtartásában szemben a gazdasági szférában elérhető kereseti lehetőségekkel.

A Magyarországon alkalmazott oktatói, kutatói bérstruktúra „nyomott”, a közalkalmazotti bérezési rendszer részeként nem képes megfelelően a felsőoktatás oktatói, illetve kutatói pályára készülöket ösztönözni és motiválni. Hazai és nemzetközi összehasonlítások alapján az oktatók, kutatók alacsony bérszínvonala, valamint a szűk juttatási kondíciók

és lehetőségek miatt a bértábla modernizációjára van szükség a piaci finanszírozású felsőoktatásra való átállás érdekében.

A „nyomott”, nem kellő mértékben differenciált, a tényleges ráfordításokat visszatükrözni képtelen hazai közalkalmazotti bérrendszer átalakításra vár. Egy olyan összetett elvekre épülő rendszer megalkotását javaslom, amely figyelembe veszi az egy főre jutó GDP értékét, a felsőfokú végzettségűek nemzetgazdasági átlagkeresetének, életkorának és FEOR-jának megfelelő alakulását, az adott régió fizetési színvonalát, valamint magában foglalja a teljesítményértékelésre épülő teljesítményarányos díjazást is. A nemzetközi felsőoktatási trendeknek megfelelően lehetőség szerint az infláció mértékét követő éves béremelkedést célszerű biztosítani az akadémiai szféra számára a keresetek vásárlóerejének megőrzése érdekében. Javaslom továbbá a felsőoktatási szektor személyi jellegű kiadásainak átláthatóbbá tétele érdekében az oktatói, kutatói fizetéseknek a jelenleginél egy részletesebb statisztikai adatgyűjtését, amely kiterjed a nem, az életkor, a tudományterület és az intézménytípus által meghatározott szempontokra.

Ötödik hipotézisként a teljesítményértékelés rendszer elterjedését vizsgáltam meg. Az angol teljesítményértékelési rendszer metodikája folyamatos fejlesztéseken ment keresztül az elmúlt évtizedben és ez a folyamat napjaikban is folytatódik. Az alkalmazott teljesítménymenedzsment az intézmények keretei között képes összehangolni az egyéni célokat és érdekeket a szervezeti célokkal, valamint képes hozzájárulni az egyéni és a szervezeti teljesítmények együttes növeléséhez. Ezzel szemben a magyar felsőoktatási intézmények egy részében egyáltalán nem, más esetekben pedig csak parciálisan, illetve nem egységesen (nem összehasonlítható módon) mérik az oktatók és a kutatók teljesítményét. A teljesítményértékelési módszer az angol rendszerrel szemben nem hangolja össze kellő hatékonysággal az egyéni és az intézményi érdekeket.

A fentiek alapján a hipotézist elfogadom, mivel a felsőoktatási intézményekben parciálisan terjedt el a teljesítményértékelés. Ugyanakkor a vizsgálatban részt vevő oktatók, kutatók körében magas volt a teljesítményértékelés bevezetésével és alkalmazásával való egyetértés aránya. Így a felsőoktatási intézményekben parciálisan elterjedt teljesítményértékelés nem az oktatói, kutatói ellenállással magyarázható.

A kérdőíves felmérésben részt vevő felsőoktatási intézmények gyakorlatában a működő teljesítményarányos bérezés igen kis mértékben van jelen. Jellemzően a 61 év feletti életkorban lévők részesülnek teljesítményalapú többletjuttatásban. **A hipotézist bizonyítottnak tekintem, mert a kapott eredmények azt mutatják, hogy a magyar felsőoktatási intézményekben nem jellemző a teljesítményarányos bérezés.**

Javasolt a magyar felsőoktatási szektor egészére vonatkozóan – az angol példa alapján – egy új elvekre és módszerre alapozott teljesítményértékelési rendszer bevezetése, amely képes hozzájárulni az intézmények stratégiai céljainak eléréséhez, a felsőoktatási szektor versenyképességének és innovációs tevékenységének javításához, és közvetve a társadalmi jólét növeléséhez. A teljesítménymérés és értékelés eredményét figyelembe vevő teljesítményarányos díjazás lehetőségét életkortól függetlenül kell megteremteni az új bérezési rendszerben. Ennek egyértelmű célja a kiemelt teljesítmény nyújtására való ösztönzés és annak elismerése.

6. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

Az angol és a magyar felsőoktatási intézményekben alkalmazott személyzeti/emberi erőforrás menedzsment funkciók összehasonlító vizsgálata során az alábbi új és újszerű tudományos eredményeket közlöm.

1. Az általam vizsgált angol felsőoktatási intézményekben felfedezhető emberi erőforrás gazdálkodási célok és funkciók a HRM-modellt feltételezik:
 - a személyzeti/emberi erőforrás menedzsment célok és funkciók kiterjedt, egymással és a szervezeti célokkal, funkciókkal összhangban lévő rendszert alkotnak;
 - a személyzeti/emberi erőforrás menedzsment célok és funkciók elősegítik az egyéni (oktatói és kutatói) célok és érdekek szervezeti célokkal és érdekekkel összhangban történő érvényesülését;
 - fenti megállapításaim alapján kijelenthető, hogy a személyzeti/emberi erőforrás menedzsment célok és funkciók jelentős mértékben hozzájárulnak az angol felsőoktatási intézmények szervezeti és működési hatékonyságának fokozásához.
2. Jelenleg a személyzeti/emberi erőforrás menedzsment funkciók kisebb szerepet játszanak a felsőoktatási intézmények hatékonyságának, versenyképességének fokozásában Magyarországon, mint Angliában:
 - a kérdőíves felméréssel vizsgált hazai felsőoktatási intézmények személyzeti/emberi erőforrás menedzsmentje meglehetősen vegyes képet mutat: egyes intézményekben még mindig a szinte kizárólag csak a „munkaügyi” funkciókat felmutató, „bérmunkás” típusú gazdálkodást megjelenítő „paternalisztikus” modell tapasztalható, míg máshol már jelentősebb elmozdulás tapasztalható a HRM-modell irányába is;

- ennek megfelelően azt mondhatjuk, hogy Magyarországon a vizsgált személyzeti/emberi erőforrás menedzsment funkciók az esetek többségében kevésbé és alacsonyabb szinten integráltak a szervezeti és működési struktúrába, mint az angol intézmények esetében. Ezt az alábbi összefüggések is mutatják.
3. A magyar oktatók és kutatók munkaidő-ráfordításának vizsgálata rávilágított arra, hogy Magyarországon jelentős túlsúlyt képvisel az oktatás a munkaidő-felhasználás során a kutatáshoz képest, szemben a nemzetközi adatokkal; az egyéb tevékenységek ellátására (pl. a szolgáltatásnyújtás, a vállalati szférával való kapcsolatépítés és együttműködés) fordított idő ugyancsak elmarad a nemzetközi adatoktól.
 4. Az angol felsőoktatási intézmények bérgazdálkodása – szemben a hazaival –, az ágazati, a nemzetgazdasági és nemzetközi fizetési színvonal figyelembevételével határozódik meg az egyéni teljesítmény figyelembevétele mellett. Az oktatás és a kutatás jövedelemszerzéssel összefüggésben történt vizsgálata során kiderült, hogy a magyar oktatók és kutatók jóval nagyobb munkaidő-ráfordítással, sokkal kevesebb jövedelmet élvezhetnek. A magyar állami felsőoktatási intézményekben érvényben lévő közalkalmazotti bértábla és az intézményenként (de még azon belül sokszor karonként is eltérő), differenciált juttatási szisztémák nem kompenzálják megfelelően („érték-arányosan”) az oktatói és kutatói élőkör-ráfordításokat, ezért tényleges motivációs, ösztönző hatást sem fejtenek ki.
 5. Az elmondottak alapján aligha beszélhetünk a hazai intézmények esetében ösztönzés-, illetve teljesítménymenedzsmentről a kifejezések klaszszikus szakmai tartalmát illetően. Ugyanakkor a kérdőíves felmérés eredménye alapján a teljesítményértékelés a munkavégzést minden má-

sodik munkavállalónál (oktató, kutató) képes pozitívan befolyásolni a kutatásban részt vett intézményeknél.

6. Az angol állami felsőoktatás a magyarhoz képest jóval nagyobb mértékben teljesítményorientált. Nem pusztán arról van szó, hogy az angol akadémiai szférában kiterjedten alkalmazzák a különböző teljesítménymérési módokat, amelyek eredményeit összekapcsolják a kompenzációs lehetőségekkel, hanem sokkal inkább figyelembe veendő az a tény, hogy külön ösztönzők működnek annak érdekében, hogy az oktatók megfelelő időt fordíthassanak kutatási és fejlesztési tevékenységek ellátására az egyéni, a csoportos és a szervezeti célok összhangját erősítő területeken. Így az intézményi célokhöz és érdekekhez illeszkedő egyéni oktatói és kutatói célok, perspektívák hatékonyabb együttműködést, szorosabb, közös érdekeltséget alakítanak ki az intézmények és az oktatói, kutatói beosztásokban dolgozók között.
7. Az angol felsőoktatási intézményekben konkrétabb lehetőségek és feltételek segítik elő a kutatói előmenetelt, ami az új kutatási eredmények előállítására révén kedvez a kutatók és egyben az intézmények jó hírének öregbítésének, valamint az intézmények nemzetközi rangsorban való pozicionálásának egyaránt. E HR-funkció jelentőségét tekintve ugyanakkor a magyar felsőoktatási intézményekben nem beszélhetünk karriermenedzsmentről, amit a kérdőíves vizsgálat is alátámasztott.
8. Az angol felsőoktatási intézmények oktatási/ képzési kínálatát, valamint a munkaerő-piaci, foglalkoztatási igényeket tekintve elmondható, hogy az angol felsőoktatás kimeneti csatornái nagyobb mértékben illeszkednek a munkaerő-piac bemeneti oldalához: az angol felsőoktatás hatékonyabban szolgálja ki a munkaerő-piaci igényeket a hazai felsőoktatással szemben.

7. A DISSZERTÁCIÓ TÉMAKÖRÉBŐL MEGJELENT PUBLIKÁCIÓK

Idegen nyelvű közlemények

1. Vörös, P., és Bodor, M. (2009). Efficient Human Resource Management in budgetary institutions. *Acta Scientiarum Socialium*, (30), 135-140.
2. Bodor, M. (2011). The Similarities and Differences of HRM in Higher Education Institutions in Hungary and England. *Acta Scientiarum Socialium*, 67-75.

Magyar nyelvű közlemények

1. Bodor, M. (2012). A magyar és az angol oktatási intézmények HR gyakorlatának összehasonlítása. *Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*. 4(2), 148-156.
2. Bodor, M. (2012). A Humánerőforrás Menedzsment (HRM) eszközeinek kérdőíves vizsgálata a felsőoktatási intézményekben. In Fejér-Kiráy, G., és Lázár, E. (szerk.), *Vállalkozói és gazdasági trendek a Kárpát-medencében II. kötet* (pp. 66-78). Csíkszereda: Státus Kiadó.
3. Bodor, M. (2013). Létjogosultsággal bírhat-e a teljesítményarányos bérezés a magyar felsőoktatási rendszerben? *Humánpolitikai Szemle*. (1-2), 61-72.
4. Bodor, M. (2013). Létjogosultsággal bírhat-e a teljesítményarányos bérezés a magyar felsőoktatási rendszerben? *TUDÁSMENEDZSMENT*, 14(1), 41-52.
5. Bodor, M., és Bertalan P. (2013). Oktatói, kutatói keresetek elemzése nemzetgazdasági viszonylatban. *HUMÁN INNOVÁCIÓS SZEMLE*, 4(1-2), 20-37.

Proceedings-ben megjelent absztraktok

1. Vörös, P., és Bodor, M. (2009). A hatékony humánerőforrás gazdálkodás a költségvetési intézményeknél. II. Nemzetközi Gazdaságtudományi Konferencia. Kaposvár, 2009. ápr. 2-3. [CD]
2. Vörös, P., és Bodor, M. (2010). Szemléletváltás a felsőoktatási intézmények humán erőforrás gazdálkodásában. IV. Régiók a Kárpát-medencén innen és túl. Kaposvár, 2010.11.12.
3. Bodor, M. (2014). Az oktatás és kutatás arányának vizsgálata az állami felsőoktatási intézményekben. A Tudásgyárak technológiaváltása és humánstratégiája – a felsőoktatás kihívásai a XXI. században. Nemzetközi tudományos konferencia. Győr, 2014. május 29-30.

Előadások

1. Bodor, M., Piros, M., & Dajnoki, K. (2010). A hatékony humánerőforrás-gazdálkodás informatikai támogatásának lehetőségei a költségvetési intézményekben. VIII. Alkalmazott Informatikai Konferencia. Kaposvár, 2010.01.22.