

A MAGYAR GAZDASÁGI FELSŐOKTATÁS EGY NYUGATI DOKTORI FOKOZATTAL RENDELKEZŐ ITTHON OKTATÓ NÉZŐPONTJÁBÓL

– KITÖRÉSI PONTOK BEAZONOSÍTÁSA ÉS EGY LEHETSÉGES CSELEKVÉSI TERV

THE HUNGARIAN BUSINESS HIGHER EDUCATION FROM POINT OF VIEW OF A WESTERN EUROPEAN PHD DEGREE LECTURER

– IDENTIFICATION OF BREAKOUT POINTS AND A POSSIBLE ACTION PLAN

Felismerve a magyar üzleti felsőoktatás átalakításának elodázhatatlanságát, a cikkben a szerző lefektet egy ehhez alapul szolgáló cselekvési tervet. Mivel egy ilyen tervhez a nyugati modell ismerete szükséges, a porteri tevékenységrendszeren keresztül ismerteti a haladó nyugati elvrendszer kulcstémáit a támogató tevékenységekkel egyetemben. Ezzel párhuzamosan bemutatja azt a kiemelkedő nyugat-európai doktori programot, ahol fokozatát szerezte. A kimunkált cselekvési terv főbb pontjait szervezeti, szakmaiságbeli és a doktori iskolákat érintő részekre osztja, kiemelt szerepet szánva egy új, érdemen alapuló kinevezési gyakorlat bevezetésének. Gyorsan megvalósítható intézkedés bevezetését is javasolja, például a Bolyai-ösztöndíj esetén meghatározott számú éves ösztöndíj odaítélését menedzsmenttudósoknak. A cikk útmutatásai és a levonható tanulságok relevánsak lehetnek a fő érintett csoportok – gazdaságtudományi karok dékánjai, intézetek és tanszékek vezetői, kancellárok és az illetékes állami minisztérium vezetése – számára.

Kulcsszavak: magyar gazdasági felsőoktatás, nyugati modell, főbb tevékenységek és értékek, cselekvési terv

Recognizing the undelayable nature of transforming the business higher education in Hungary, the author lays down in this article the foundations of an action plan. In order to so doing, one needs to deeply know the western model, for which he gives a description on the main themes and supporting activities through Porter's activity systems map. He also introduces a leading Western European doctoral program in management where he earned his PhD degree. The main points of the action plan cover organizational, professional and doctoral educational issues, with a distinguished role on introducing a widespread merit-based promotion practice. The author also suggests a couple of easily implementable actions, for instance the retailoring of the Bolyai scholarships to the needs of business science. The guidance and lessons to be drawn from this article are of relevance to main stakeholder groups, specifically to deans, heads of institutes and departments, chancellors and the ministry of education.

Keywords: business higher education in Hungary, western model, main activities and values, action plan

Finanszírozás/Funding:

A publikáció alapjául szolgáló kutatást a Corvinus Institute for Advanced Studies (CIAS) támogatta.

The publication is based on research supported by the Corvinus Institute for Advanced Studies (CIAS).

Köszönetnyilvánítás/Acknowledgment:

A szerző ezúton köszöni Primecz Henriett főszerkesztőnek, a két bírálónak, valamint Michalkó Gábornak és Vastag Gyulának a cikkel kapcsolatos észrevételeiket. További köszönettel adózom Dobos Imrének, Demeter Mártonnak, Havran Dánielnek, Kosztyán Zsoltnak, Losonci Dávidnak, Pérez Garrido Betsabének, Szabó Lajosnak és Zoltayné Paprika Zitának a magyar gazdasági felsőoktatással kapcsolatos beszélgetéseinkért.

The author is grateful to Henriett Primecz (editor), two anonymous reviewers, Gábor Michalkó and Gyula Vastag for their excellent guidance and feedback. My appreciation also goes to Imre Dobos, Márton Demeter, Dániel Havran, Zsolt Kosztyán, Dávid Losonci, Betsabé Pérez Garrido, Lajos Szabó and Zita Zoltayné Paprika for the conversations concerning the Hungarian business higher education.

Szerző/Author:

Dr. Sebrek Szabolcs Szilárd, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, (sebrek@uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2019. 08. 25-én, javítva: 2020. 02. 07-én, elfogadva: 2020. 03. 16-án.

This article was received: 25. 08. 2019, revised: 07. 02. 2020, accepted: 16. 03. 2020.

A tudományos teljesítmény és előmenetel egyre csekélyebb szerepet játszik a [magyar] egyetemi hierarchiában és hatalmi viszonyokban, amittől csak egy lépés a kutató mint értékteremtő és példakép ... leépülése (Csaba, 2013, p. 59).

A belső utánpótlást észszerű mértékre kell korlátozni, ... elkerülve a belterjességet (Bögel & Mátyás, 2019, p. 1671).

Nem a pénzihiány a minőségi(bb) [felső]oktatás legfőbb akadálya (Mihályi, 2018, p. 97).

A hazai gazdasági felsőoktatás nyugati színvonalra való felzárkóztatása immár halaszthatatlan feladattá vált, ezt az ország gazdasági és társadalmi fejlődése is megköveteli. Többek között igényli a szakmai kiteljesedés akadályokba ütköző fiatal és tehetséges oktatói gárda, a külföldön doktori fokozatot szerző, ámde hazatérni nem tudó fiatal kutatók sokasága, illetve a külföldi tanulmányokat kényszerűségből választó alap- és mesterszakos hallgató jelöltek nagy száma. Az ügy tehát kulcsfontosságú nemzeti érdekévé vált.

Jelen cikk keretében felvázolom a nyugati gazdaságtudományi karok működési rendszerét, elvrendszerének elemeit. Ennek fényében beazonosíthatók a fennálló magyar gazdaságtudományi karok (GTK) működésének jellemzői és ezek negatív következményei. Miután ez megtörténik, a cikk teljesítve egyik további lényeges célkitűzését meghatározza a főbb sarokpontjait egy lehetséges cselekvési tervnek.

A cikk folyamán a hagyományos GTK-k és üzleti iskolák legfontosabb magterületeire, azaz a menedzsmentre (stratégiai, innovációs, nemzetközi, emberi erőforrás, gazdaságföldrajz stb.), pénzügyre és marketingterületekre összpontosítok. Azonban az elvek átvihetők más (határ)területekre, úgymint turizmus, környezeti gazdaságtan vagy operációs menedzsment is.

A GTK-k minőségét célszerű egyfajta kontinuumként elképzelni, ahol a legmagasabb színvonalon állók az üzleti iskolák. Azaz a madridi IE Business School egy olyan GTK, amely kutatásban, oktatásban, nemzetközi kapcsolatokban és nyereségességben a világ élmezőnyében áll. Ezt a munkadefiníciót használom a cikk során végig. Továbbá, munkámban a menedzsment szót nem fordítom magyarra, hanem így használom végig, ugyanakkor rá, véleményem szerint a szervezéstudomány illik a legjobban. A vállalatgazdaságtan is megfelelő elnevezés lehet, viszont a menedzsmenttudományok nemcsak nyereség elérését célul kitűző vállalatokat vizsgálnak, hanem *non-profit* szervezeteket is.

Hozzáadott érték a hazai felsőoktatással foglalkozó irodalomhoz

Ahogy a fenti beszédes mottók is láttatják, az utóbbi időszakokban több kutató is foglalkozott a magyar felsőoktatás kritikai elemzésével. Csaba (2013) írja munkájában, hogy a „felsőoktatásban a sztálini időket

idéző tonnatervek, az óraszámok és a kutatáson kívüli, változó és önkényes szempontok uralma állandósult” (p. 59). A gazdasági felsőoktatás kapcsán többen a habilitáció és egyéb publikációs anomáliák hazai viszasságait taglalják (Demeter, 2019; Dobos et al., 2019; Vastag, 2019). Itt Vastag (2019) sommásan megjegyzi, hogy minden hazai belső előírásnak megfelelni az egyetemek, miközben a rangos publikációkban nemzetközileg elmaradunk. A globális egyetemi rangsorokban való előrelépés igénye is megjelenik (Bögel & Mátyás, 2019), valamint a honi doktori képzés korszerűsítése is (Benczúr et al., 2013). E téren Michalkó (2019) megjegyzi, hogy a kutatások hozadékának nemzetközi diszeminációját erősíteni kell.

Jelen cikk több tekintetben is hozzáadott értékkel bír ezen eddigi ismereteinkhez, egyben beépítve azok releváns gondolatait. Egyrészt, bemutatja a nyugati gazdasági felsőoktatás általános működési modelljét, annak főbb stratégiai témáival és tevékenységeivel, amely egyfajta viszonyítási alapként szolgál a magyar rendszer hibáinak beazonosításában. Másrészt, ezen összefüggő modellre építve fogalmaz meg több területet érintve egy hatásos cselekvési tervet. Végül, a cikk a GTK-kra összpontosítva egyfajta hiánypótló mű azok stratégiai újraszervezésének elősegítésében és önazonosságának megújításában.

Visszaemlékezés kutatói introspekció mint alkalmazott módszertan

A tanulmány elkészítésének módszertana a kvalitatív alapokon nyugvó visszaemlékezéses kutatói introspekció (Horváth & Mitev, 2015), amely a marketingkutatás egyik elfogadott eszköze (Brown, 2012; Gould, 1995). Az önfeltáró kutató saját élményei tudatosulnak, és személye megjelenik a kutatásban. Az introspekció során a cél egy adott jelenség belső nézőpontból való megértése. A tudás alapja az élmények és tapasztalatok sikeres felidézéséből merítkezik, ahol a szóban forgó jelenség tartalma és folyamatai fokozatosan kristályosodnak ki. Ez a szubjektív szemléletmód egyedi eseteket mélyrehatóan tanulmányoz (akár történetmesélő megközelítéssel), azért, hogy megváltoztassa „a jelenlegi világról alkotott elképzeléseinket” (Horváth & Mitev, 2015, p. 269), és ezzel párhuzamosan leckék, tanulságok levonását segítse elő.

A visszaemlékezés, saját tapasztalatok és élmények beépítése erőteljesen megfigyelhető több a magyar fel-

sőoktatással kapcsolatos elemző munkában (lásd Benczúr et al., 2013; Bögel & Máttyás, 2019; Csaba, 2013; Mihályi, 2018), de akár külföldi lapokban is egyéb témákban (lásd Patriotta (2017) cikkét az akadémiai írás kulisszatitkairól, vagy Liu és Pechenkina (2019) művét a felsőoktatásban fellelhető szervezeti innovációs erőszakról).

A következő szakaszban bemutatom eddigi szakmai életutamat és egyúttal azt is, hogy miért hiteles a nyugati rendszert bemutató ábrázolásom.

A nyugati rendszerrel kapcsolatos ismereteim forrásai

A fejezetben szakmai életutamat szeretném bemutatni, különös tekintettel a haladó spanyol közegre, ahol tudományos értelemben szocializálódtam. Ezen felül ismertek a nyugati szakmai közösségekben bevett néhány olyan eszközt, amelyek a szakmai minőség elérését támogatják.

Az UC3M egyetem és doktori programja

2003-ban kezdtem meg doktori tanulmányaimat a madridi *Universidad Carlos III de Madridon* (UC3M), a *Business Administration and Quantitative Methods* nevű programban. A program és az egyetem maga telitalálat volt több szempontból is. Az egyetemet a 80-as évek legvégén alapították azzal a szándékkal, hogy az EU-ba nemrég belépett ország rendelkezzen a szűk elithez tartozó mérhető tudományos teljesítménnyel rendelkező egyetemmel, legfőképpen közgazdaságtan, menedzsment és statisztika területén. Az egyetem teljesítette a kitűzött célokat és mára valóban beért az európai elitbe. Tanszékünkön (*Economía de la Empresa*, azaz Vállalatgazdaságtan) az évek folyamán nemzetközi minőséggel bíró oktatói gárda alakult ki. A tanszék magját olyan spanyol kutatók adták – ők egyben az egyetem alapítói is –, akik szerettek volna tenni a spanyol gazdasági felsőoktatás jobbításáért, és akik rendelkeztek külföldi, szakterületükön jegyzett publikációval. Az akkor kutatók olyan nemzetközi cikkek szerzői voltak, amelyek ugyan nem érték el a legrangosabb besorolásokat, ugyanakkor biztosították a nemzetközi láthatóságot, illetve egyúttal egyfajta hiteles ajánlólevelet jelentett az általános helyzet javítása érdekében. Szakterületük kiemelkedő oktatói – Isabel Gutiérrez (menedzsment), Ignacio Pena (pénzügy), Salvador Carmona (számvitel) és Alejandro Balbás (pénzügy) – ezen a tanszéken dolgoztak.

Isabel Gutiérrez az első spanyol kutató, akinek a cikke (*Gomez-Mejia, L. R., Nunez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. Academy of Management Journal, 44(1), 81-95.*) az *Academy of Management Journalban* (AMJ, a GTK-k egyik vezető folyóirata) jelent meg, a tanszék korábbi vezetője volt. A professzorasszony sikere nemcsak a befektetett, kétségtelenül kemény munkájának volt köszönhető, hanem a társszerző Luis Gomez-Mejia személyének is, aki az egyik vezető neves amerikai GTK, az Arizona State (W. P. Carey School of Business) kutatója volt, és akit meghívtak a tanszék doktori programjába oktatni. Ezáltal létrejött egyfajta kapcsolat a tudástranszfer és minőségi publikálási lehetőség kialakítására vonatkozóan. Gom-

ez-Mejia latin-amerikai származású, amerikai PhD-vel bíró emberierőforrás-menedzsment tudós, aki egyedülálló módon több mint húsz AMJ cikket publikált. Ő azóta az UC3M díszdoktora.

A 90-es évek végén és a 2000-es évek elején újabb – részben fiatalabb kutatók – csatlakoztak ehhez a nemzedékhez. Ezt egy Spanyolországban bevezetett átfogó program segítette. A terv egyedisége volt, hogy fiatal tehetségeket támogatták abban, hogy doktori képzésüket az Egyesült Államokban folytassák le, majd ezt követően számukra vonzó egyetemi karriert biztosítottak odahaza mind anyagilag, mint jövőképet tekintve. Többek között a Stanfordin végzett Pablo Ruiz Verdú, akinek éveken át voltam a segédje a Milgrom és Roberts (1992) és a Besanko et al. (2009) könyvekre épülő *Business Economics* című tárgy oktatása során. Emellett felvettek tehetséges európai középkorúakat és frissen végzett fiatalokat egyaránt. Ezek között sok volt az olasz. Kiemelkedő közülük Andrea Fosfuri, továbbá későbbi témavezetőm Marco Giarratana. Ők ketten elkezdték együttműködni (az idősebb Fosfuri felkarolva a tehetséges Marcot), ennek eredményeként sikeresen publikáltak közös cikkeket, például az *Organization Science*, *Organization Studies*, *Industry & Innovation* és *Strategic Management Journal* hasábjain. Emellett hatékonyan építettek nemzetközi kapcsolati hálót, elsősorban az olasz tagok aktív segítségével (ilyen az olasz nemzetiségű, stanfordi doktori fokozattal rendelkező Alfonso Gambardella – ott a nagy Nathan Rosenberg hallgatója –, aki később a *Strategic Management Journal* szerkesztője, és aki előbb Andrea Fosfuri, majd Marco Giarratana mentora). Ezen felül bevezették a heti rendszerességű kutatói szemináriumokat, amelyet Marco Giarratana vezetett. Itt minden héten kiváló európai (Keld Laursen – Copenhagen Business School, Harry Barkema – London School of Economics and Political Science, korábban Tilburg University) és amerikai kollégák (Ashish Arora – Duke University, Fuqua School of Business, Tim Folta – University of Connecticut, korábban Purdue University, Juan Alcácer – Harvard Business School, Gautam Ahuja – Cornell University, SC Johnson College of Business, Olav Sorenson – Yale School of Management, korábban UCLA Anderson School of Management) adtak elő. Szemináriumuk után lehetőség nyílt egy velük való négy szemközti szakmai eszmecsere során tanács igénybevételére készülés alatt álló saját cikkekkel kapcsolatosan, amelyet a sokszor csúcspályákon tisztséget betöltő meghívott tudósok hathatós tanácsaival tovább lehetett csiszolni. Emellett ezek a kutatók (pl. Ashish Arora, Harry Barkema, Keld Laursen, Olav Sorenson) nemcsak a kapcsolati hálójukat biztosították, hanem a doktori programban 2-3 napos kötelező szemináriumokat is megtartottak.

Mindezekon túl, a vizsgált egyetemen az volt a gyakorlat, hogy azok a spanyol PhD-hallgatók, akik a doktori tanulmányaik alatt nem töltöttek külföldön vendégkutatói félévet, a védésük után arra ösztönöztek, hogy posztdoktori kutatásukat hasonlóan nagy presztízsű amerikai kutatóhelyeken töltsék (pl. Clara García és María J. Montes-Sancho).

Az alfejezetben említett kutatók kiemelkedő válogatott publikációs teljesítményét az 1. táblázat mutatja be. A Google Scholar (vagy a Web of Science) segítségével a nevek alapján természetesen alaposabb keresés is elvégezhető. Ez alátámasztja azt, amit Bögel és Mátyás (2019) állít: Spanyolország – Ausztráliához hasonlóan – a nemzetközi rangsorokban jól szereplő sikeres felsőoktatással bíró ország.

1. táblázat

A szövegben előforduló néhány szervezetkutató kiemelt publikációi folyóirattal és évszámmal

Név	Nemzetiség*	Folyóirat neve [§] (megjelenés éve*)
Ahuja, G.	IND, USA	AMJ (02, 11), AMR (13), ASQ (00, 08), JM (17), SMJ (00, 01, 01, 04, 09), OC (07, 13)
Alcácer, J.	ESP	AJS (13), MS (07, 12, 16), RP (09), SMJ (14, 15)
Barkema, H. G.	NL	AMJ (98, 01, 15), SMJ (06)
Fosfuri, A.	IT	MS (05, 09, 13), OC (08, 15, 16), RP (04, 19), SMJ (06, 13, 15, 19), SO! (11, 18)
Giarratana, M. S.	IT	AMJ (18), MS (09), OC (08, 16), RP (03, 13), SMJ (14, 15, 16), SO! (11, 18)
Gomez-Mejia, L. R.	USA	AMJ (11), ASQ (89,10), JM (18), SMJ (16)
Gutiérrez, I.	ESP	AMJ (01)
Laursen, K.	DK	OC (12, 17), RP (96, 04, 09, 10, 14), SMJ (06, 18, 18)
Ruiz-Verdú, P.	ESP	JF (09)

Jegyzet: * a nemzetiségnél használt rövidítések: DK – dán, ESP – spanyol, IND – indiai, IT – olasz, NL – holland, USA – egyesült államokbeli. § A folyóiratnál használt rövidítések: AJS – American Journal of Sociology, AMJ – Academy of Management Journal, AMR – Academy of Management Review, JF – Journal of Finance, MS – Management Science, OC – Organization Science, RP – Research Policy, SMJ – Strategic Management Journal, SO! – Strategic Organization, JM – Journal of Management. * A folyóiratnév melletti megjelenési évszám értelmezése: (00) a 2000-es évet jelenti, (10) a 2010-es évet, (89) pedig 1989-et.

Jelzések a szakmai minőségről: solo paper, job market és kutatói utak

Pályám kiemelkedő publikációi az Industry and Innovation (a Scimago Journal Rank, SJR adatai alapján a folyóirat D1-es besorolású, azaz szakterülete legjobb tíz százalékába tartozik, impact factor három feletti) és a Technology Analysis and Strategic Management folyóiratokban jelentek meg (Sebrek, 2015; Sebrek, 2020). Ezek mindegyikét egyedüli szerzőként jegyzem. A nyugati modellben az ilyen publikációkra (ún. solo paper) különös hangsúlyt helyeznek – ennek jelentőségét a témavezetőm gyakran hangsúlyozta. Mivel az egyszerűs cikkek esetében a fiatal kutató nem a tapasztaltabb kollégái mellett jelenik meg társszerzőként, így ezekben a cikkekben mu-

tathatja meg igazán azt a képességét, hogy önálló kutatói munkára képes és a publikációs folyamat minden elemét végig tudja vinni. Ezen alkotások előmozdítják azt, hogy a fiatal kutató rendes tagjává váljon a nemzetközi szakmai közösségnek.

A PhD. befejezésekor a munkakeresés során a jelöltnek az állásinterjúknál kell helytállnia, ami az egyszerűs cikkekkel kapcsolatos cikkelőadással van egybekötve. Az én esetemben is ez történt, így nyertem felvételt a Navarrai Egyetemre adjunktusi munkakörbe, ahol három évet dolgoztam. Emellett említést érdemel, hogy a hazai gyakorlattal ellentétben a kiemelkedő doktori iskolák szabályozása az, hogy az ott végzett PhD-hallgatók automatikusan felvétele elképzelhetetlen a képzést nyújtó egyetemre. Más egyetemi munkahelyen való bizonyítás és megfelelő minőségű nemzetközi publikációk megléte esetén kerülhet sor erre. Az elvet az UC3M is alkalmazza, viszont a magyar gyakorlatban nem lehet fel. Ezek mögött az a törekvés húzódik meg a nyugati gyakorlatban, hogy a szakmai minőséget leginkább így lehet biztosítani és a részrehajlást, illetve a korrupciót elkerülni.

Az idő folyamán (még külföldről a doktori képzés alatt, illetve azután a Navarrai Egyetem adjunktusaként) többször teljesítettem külföldi kutatási kiküldetést: Copenhagen Business School (2 alkalommal, összesen 3,5 hónap; Keld Laursen szakmai felügyeletével); Dortmundi Műszaki Egyetem Szervezési tanszék (Prof. Martin Welge szakmai felügyeletével) és a Harvard Business School Stratégia tanszékén (Juan Alcácer szakmai felügyeletével). Minden kétség nélkül, ezek a kutatási szakmai utak tovább gazdagították a doktori programból és témavezetőmtől Dr. Giarratánától származó szaktudásomat és világlátásomat.

Ezek a nemzetközi tapasztalatok és a hazai felsőoktatásban töltött hat tanévem biztosítja azt a rálátást, amely segítségével alaposan össze tudom vetni a hazai és a nyugati rendszer erősségeit és gyengeségeit, továbbá egy átfogó cselekvési terv alapjait letenni. Ehhez jó mintát szolgáltatott az UC3M, annak doktori programja, illetve szakmai tanulmányútjaim.

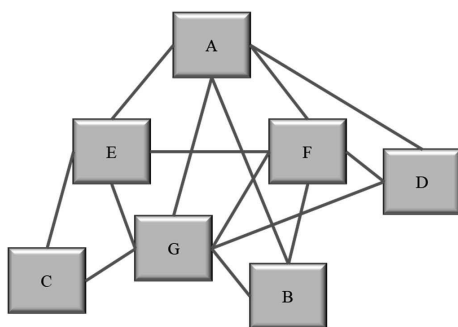
A nyugati működési modell

A nyugati GTK-k működési modelljének elemzéséhez a stratégiai menedzsment oktatásában is bevált tevékenységrendszer-térkép (TERK) ad alapot. Ezt Porter (1996) vezette be a menedzsment elemzési eszköztárába és már több széles körben használt tankönyv (vö. Johnson et al., 2015) is tartalmazza. A TERK egy szervezet vagy szervezeti berendezkedés stratégiai képességeinek megértésére és elemzésére szolgál. Két fő részből áll: magasrendű stratégiai témák (*higher order strategic themes*) és a kapcsolódó tevékenységek. A stratégiai témák a piaci sikerességhez elengedhetetlen kritikus sikertényezők meglétét jelképezik. A tevékenységek ezeket a témákat támogatják meg, elősegítve a stratégiai illeszkedést, ennél fogva növelve (vagy csökkentve) a szervezeti teljesítményt. A TERK tehát segít beazonosítani a szervezeti versenyelőny forrását, és annak a mértékét, hogy ez mennyire tartósan fenntartható.

Az 1. ábra a haladó nyugati GTK-k és üzleti iskolák tevékenységrendszer-térképét ábrázolja. Összesen hét stratégiai témát azonosítottam be, ezek: (A) Magas minőségű (Q1-es) folyóiratban publikálás, (B) Értékalapú toborzás, (C) Színvonalas PhD-program, (D) Erőteljes elköteleződés a becsületesség és feddhetetlenség mellett, (E) Magasszintű ösztönzés a legjobban teljesítőknek, (F) Szakmai tudás fejlesztésének előtérbe helyezése, (G) Szigorú objektivitáson és szakmai színvonalon alapuló tapasztalt idősebb partnerek szövetsége (egy tanszéken/intézetben belül értelmezve). Látható, hogy a TERK közepén, a legtöbb kapcsolódással a G-vel jelölt téma áll. Egy-egy üzleti iskola tanszéke úgy értelmezhető mintha egy sikeres ügyvédi, tanácsadói vagy orvosi cégközösség lenne, ahol az idősebb rangidős tagok mindegyike végigjárta az érdemalapú (publikációkon nyugvó) ranglétrát. Szövetségük fő célja a tanszék (és így az egész üzleti iskola) elért nemzetközi szakmai színvonalának a fenntartása vagy meghaladása, amely egy mindent felülíró közös küldetés. Ez azt is maga után vonja, hogy ebbe nem fér bele jóbarátok, kedvencek (pl. korábbi szint alatt teljesítő saját PhD-hallgatók) és egyéb kedvezményezett tanszékre való felvétele és ranglétrán történő feljebb léptetése (D). Így érthetővé válik G szervező szerepe és erőteljes kapcsolódása a többi stratégiai témához, például a jól teljesítőknek juttatott magasszintű anyagi, tárgyi és elismertségi ösztönzésben (kimagasló cikk megjelentetéséhez külön pénzdíjazás és elfogadáskor rövid magasztaló dékáni vagy egyéb vezetői köremail társul) (E), vagy a nemzetközi elismertséget szem előtt tartó szakmai tudás fejlesztésének prioritásában (F). Ahogy az UC3M leírásában is szerepelt, lényeges téma a vezető folyóiratokban való cikkelhelyezés (A), a minőségi jelöltek felvétele publikációs teljesítmény alapján (B), illetve a színvonalas doktori program üzemeltetése (C).

1. ábra

A nyugati GTK-k tevékenységrendszer-térképén szereplő stratégiai témák



Jegyzet: (A) Csúcs (Q1-es) folyóiratban publikálás, (B) Értékalapú toborzás, (C) Színvonalas PhD-program, (D) Erőteljes elköteleződés a becsületesség és feddhetetlenség mellett, (E) Magasszintű ösztönzés a legjobban teljesítőknek, (F) Szakmai tudás fejlesztésének előtérbe helyezése, (G) Szigorú objektivitáson és szakmai színvonalon alapuló senior partnerek szövetsége. Mivel az áttekinthető ábrázolás itt nem volt keresztülvihető, a stratégiai témákhoz kapcsolódó tevékenységeket a 2. táblázatban mutatom be.

2. táblázat
Stratégiai témákhoz tapadó tevékenységek a nyugati üzleti iskolákban

#	Tevékenység megnevezése	Kapcsolata stratégiai témákkal	Kapcsolata más tevékenységekkel
1	Csak jegyzett konferenciákon való részvétel	CF	
2	Kutatási szeminárium hetente	ABCF	
3	Job seminar	BC	
4	Toborzás (főleg junior, semmint senior szinten)	FG	1
5	Mentorálás a szaktudás fejlesztéséhez	DF	13
6	ANECA	DE	
7	Kevesebb ügy és ügyviteli igény	F	
8	Kisebb oktatási teher	AEF	
9	Évente csupán három tanszéki/intézeti gyűlés	F	7
10	Vezető/senior tagok szűk körű döntése operatív és stratégiai ügyekben (tanszéki/intézeti szinten)	FG	
11	Kapcsolatok vezető európai és amerikai GTK-val	ABF	3
12	Cikkek átdolgozása és ciszolás	EF	1,2
13	Könyvek, könyvfejezetek, monográfiák, konferenciakiadványok, anyanyelvi publikáció, gyengébb besorolású nemzetközi cikkek (Q3, Q4) és nem szakterülethez tartozó cikkek figyelmen kívül hagyása vagy kisebb súllyal való beszámítása az előmenetelben	ABEFG	6
14	Folyamatos állami, egyetemi és EUs (vagy az USA-ban szövetségi) kutatási források igénybevétele szervezett keretek között	ACFG	5
15	Magasszintű doktori téma-vezetés	ABCF	1, 13

Forrás: saját szerkesztés

A 2. táblázat a stratégiai témákhoz tapadó 15 lényeges tevékenységet sorolja fel, továbbá azt, hogy ezeken a stratégiai témákon kívül milyen más tevékenységekkel állnak kapcsolatban. A csak jegyzett konferenciákon való részvétel (1) támogatja a PhD-képzés színvonalát (C) és a szakmai tudás fejlesztését (F). Ilyen konferencia a menedzsment területén az éves AMS, SMS (kétévente egyszer Európában tartva), vagy a dán kutatók által szervezett DRUID konferenciák. A több stratégiai témát (ABCF) támogató heti kutatási szemináriumunk (2) számomra azt eredményezte, hogy rengeteg kiváló tudós cikkfőadását tudtam meghallgatni, majd kérdést feltenni. Hossza 60, de

legfeljebb 90 perc, ami után igény szerint egy kb. 20 perces beszélgetést lehetett lefolytatni a saját kutatásról; ezen lehetőséggel élve sikerült Tim Foltával, Keld Laursennel vagy Juan Alcácerrel négy szemközti beszélgetés során a doktori kutatásaimmal kapcsolatban értékes javaslatokra szert tennem. Néha ún. felvételi előadás (job seminar, 3) volt ez a hétfői kutatási előadás. Ennek során az adott tanszékre felvételt elnyerni szándékozó jelölt előadja az ún. munkaerőpiacra szánt cikkét (job market paper); ezek az előadások a nyugati üzleti iskolák tevékenységeinek szerves részei, amelyek itthon több más elemhez hasonlóan hiányoznak a rendszerből. A hatékony, szakmai szempontokat szem előtt tartó toborzás (4) alapvető az üzleti iskola jövőbeni sztárjainak megtalálásában, sok esetben egybekötik a szakmailag kiemelkedő konferenciákra való megjelenéssel. Természetesen idősebb kiválóan teljesítő új tagok felvételére is van mód, de alapvetően a fiatalabb (pl. a doktorit befejező) kutatók megszerzését célozza meg.

A tapasztaltabb tanszéki tagok gyakran egyfajta mentor (5) szerepét töltik be a fiatal kollégák képzésében. Tapasztalatukból kifolyólag képesek tanáccsal segíteni cikkeik tökéletesítését, akár társ szerzőként is, ezzel elősegítve az adott hely szakmai színvonalának emelését (F) és a becsület, szakmai eredményeken nyugvó előmenetel lehetővé tételét (D). A mentor gyakran bíráló vagy szerkesztőségi tag egy vezető folyóiratnál. Az ANECA betűszó (6) az *Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación* rövidítése. Az országos szervezet felel minden egyetemi oktató tudományos teljesítményének tárgyilagos értékelésért, gyakorlatilag a weberi bürokrácia megtestesítője, mai megfelelője. Az ANECA szerepe kulcsfontosságú az ország gazdasági felsőoktatásának a szoros európai elitbe történő felzárkózásában, hiszen az egyaránt többszintű adjunktusi és docensi munkakörök – azaz az egyetemi előmenetel – odaítélését teljes mértékben kivették az egyetemi gazdaságtudományi karok kezéből, kizárva a korrupció csíráját is. Ezért Spanyolországban teljesen kizárt, hogy például a docensi kinevezéseknél valaki ne rendelkezzen legalább 3-4 elismert nemzetközi folyóiratban cikkel. Az ANECA elenyésző súllyal számítja be a még meglévő spanyol folyóiratokban publikált műveket, illetve a Q1-Q4 kategorizáláson kívül eső folyóiratcikkeket (természetesen a Q3-Q4 sem sokat nyom a latban). Továbbá minden egyetemi oktatónak csak a megjelölt saját szakterületén elhelyezett publikációit veszik figyelembe. Azaz, ha valaki nemzetközi menedzsment szakterületen oktat, számára nem elfogadható egy orvosi lapban elhelyezett cikk, még ha tartalmaz is menedzsmentet. Vagy ha valaki stratégiai menedzsment területen tevékenykedik, akkor a mérnöki folyóiratok ki vannak zárva az értékelésből. A harmadik példám egy GTK számítástudományi intézetében tevékenykedő módszertanos oktató, neki csak pl. statisztikai vagy üzleti folyóiratok jöhetnek szóba, vegyész mérnöki lapok ki vannak zárva az értékelésnél (mindhárom eset jelen idejű magyar példa). Ezek a szabályok triviálisnak számítanak nyugaton.

A külföldön eltöltött tíz év alapján, megítélésem szerint egy átlagos hazai GTK-oktató jóval nagyobb ügyviteli (7) és óraterhelésnek (8) van kitéve. Nyugaton, a hazai közzeggel ellentétben, a tanszéki és intézeti értekezleteket (9)

kevesebbszer hívják össze. Ennek hátterében az áll, hogy a menedzsment területén roppant nehéz a heves nemzetközi verseny miatt vezető folyóiratokban cikket elhelyezni, így a parttalan, kissé öncélú, régi beidegződések vezette értekezletek igazából hátráltatják a munkát. Egy hazai docens óraterhelése véleményem szerint legalább kétszerese a spanyolországi kollégájához viszonyítva, amelyet súlyosbít, hogy itthon sokkal több és gyakran egymástól eltérő profilú tárgy oktatását kell vállalni. Ez már önmagában egy jelentős versenyhátrány. A nagyobb ügyviteli terhelés kategóriájába tartozik az éves értékelések elkészítése (ezt nyugaton publikációs teljesítmény alapján végzik), a konferenciautazások megszervezésének időigényessége, a TDK és egyéb versenyekkel kapcsolatos teendőik, az erőteljesebb alap- és mesterszakos témavezetői terhelések. TDK nincs Spanyolországban, valamint úgy általában nyugaton – itt a rendező elv az, hogy a hallgatónak szánt egyik legfontosabb szolgáltatás maga a kontaktóra és a fogadóóra. Érdekes jelenség, hogy a tanári kart úgy is védik a hallgatók áradatától, hogy az irodák folyosóját teljesen (Navarrai Egyetem, Pamplona, Spanyolország), vagy bizonyos napszakokban (Copenhagen Business School) lezárják a hallgatók elől (pl. mágneskártyás ajtóval). Kaputelefonról való bejelentkezés után, belépés csak az oktató jóváhagyása után történhet. Ennek célja az oktató méltóságának és a kutatásra szánt időnek a védelme.

A vezető, rangidős tanszéki tagok döntenek a lényeges operatív és stratégiai ügyekről (10), így például arról, hogy mivel bővítsék a tanszék kutatási és szakmai profilját, támogatva a szakmai tudás fejlesztésének vezérelvét (F). Továbbá kapcsolatokat tartanak fent más európai (vagy amerikai) társintézményekkel (11). A cikkek átdolgozása és csiszolása (12), a tapasztalt tanszéki munkatársak segítségével, vagy a konferenciákra kapott visszajelzés alapján lényeges, sok erőforrást lekötő tevékenység. Ehhez hozzátartozik az is, hogy magának egy Q1-es cikknek az elkészítése és a teljes publikációs láncban való végig vitele akár éveket is igénybe vehet. Ez komoly tanulási folyamatot igényel, amely egyaránt megkívánja a módszertani és elméleti tudás fejlesztését. Mivel a cél kiváló folyóiratokban való publikálás, a nyugati rendszerben nem döntő érték mérő a könyvek, könyvfejezetek, monográfiák, konferenciakiadványok, anyanyelvi publikációk és gyengébb besorolású nemzetközi cikkek publikálása a pozitív egyéni értékeléshez és a szakmai előmenetelhez (13). Idevágó példát jelent Johnson et al. (2015) stratégia tankönyve, amelyet a világ számos pontján alkalmaznak az oktatás során. Mielőtt a szerzők belefogtak volna a könyvírásba, a menedzsmenttudományok terén kiváló hírnévre tettek szert a vezető folyóiratokban elhelyezett cikkeik miatt. És ezután, csak ezután fogtak tankönyvírásba.

Az állami, regionális és egyetemi kutatási források (14) elnyerésénél a szenior oktatók szerepe kulcsfontosságú. Magam is több nemzetközi konferencián (AMS, SMS, DRUID) vettem részt EU-s vagy spanyol állami forrású kutatásból, aminek elnyerésében Isabel Gutiérrez vagy Andrea Fosfuri tevékeny szerepet vállalt. A kifinomult doktori iskola az üzleti iskolák lételeme, amelyben nagy hangsúlyt fektetnek a magasszintű témavezetésre (15).

A nyugat modell felvázolása után, a magyar GTK-k rendszerének ismertetése következik, és ezek messze ható következményei.

A magyar rendszer jellemzői és következményei

Az előző fejezetben ismertetett nyugati modell és az itthoni mindennapi tapasztalatok alapján nem nehéz következtetni, hogy a jelenlegi magyar viszonyok jelentősen elmaradottak. Egy precíz cselekvési terv elkészítése reményében, vegyük szemügyre a magyar rendszer jellemzőit.

1. A tudásháttér tekintve legalább 20-30 éves, behozhatatlannak tűnő lemaradásban vagyunk. Ez megjelenik az elméleti, illetve statisztikai-ökonometriai tudást tekintve egyaránt. A hazai közegben nincs meg az az alaptudás, amihez nyugaton egy kutatás megkezdésekor bátran támaszkodhatnak. Ez maga után von egy nagyon alacsony abszorpciós képességet (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002), azaz az új, külső tudás értékének a felismerését, megemésztését-megértését, majd célszerű, értéknövelő hasznosítását. Az abszorpciós képességnek a szervezeti tanulás szempontjából is nagy a jelentősége, amelyet ráadásul hátráltathat egy lehetséges külföldi partner szervezettől jelentősen eltérő tudásbázis, szervezeti struktúra és kompenzációs politika, valamint az uralkodó szervezeti logika (Lane & Lubatkin, 1998).

2. Egy szűk réteget kivéve gyakorlatilag sem Q1-es, sem Q2-es folyóiratokban nem publikál az oktatói állomány zöme; ha igen, az többnyire jóval alatta marad a hasonló beosztású nyugati oktatókhoz képest. Sajnos még rosszabb az összkép, ha kivesszük az operációs menedzsmenttel és turizmussal foglalkozó kollégákat, és a hagyományos üzleti iskolák magterületeire, úgymint a menedzsment (stratégiai, innovációs, nemzetközi, emberi erőforrás, gazdaságföldrajz stb.), pénzügy és marketing területekre összpontosítunk.

3. Az elmaradott tudásháttér esetleges leküzdését semmilyen hatékony ösztönzőrendszer nem segíti. Ehhez kapcsolódóan, Sasvári és Urbanovics (2019) 105 fős mintájú elemzése alapján, nagyon kevés nemrégiben (2016-2018 között) egyetemi tanárrá kinevezett társadalomtudós van Q1-es és Q2-es kategóriájú SJR közleménye. A docensi kinevezés komoly publikáció nélkül is megszerezhető, gyakorta kapcsolatok és pártfogó kérdése. Egy Q1-es vagy Q2-es cikk elkészítése rengeteg befektetett munkát kíván (pl. új ismeretek elsajátítását, egy adatbázis felépítését, külföldi kollégák javító javaslatának beépítését), amely jelen helyzetben nem szükséges feltétel az előlépéshez. A nyugatiak gondolkodásának homlokterében egy Q1-es cikk nem ér fel négy darab Q3-as vagy Q4-es cikkkel. Ehhez kapcsolódóan állapítja meg Dobos et al. (2019), hogy a habilitációhoz kötődően a nemzetközi, minőségi publikációkat sokszor kiváltja a tudmányszervezésre és egyéb kutatási paraméterekre épülő súlyozásos és kompenzációs eljárás.

4. A változásképtelenség, azaz a GTK-s szervezetek dinamikus képességeinek (Danneels, 2016; Dykes et al., 2019; Kosztyán et al., 2018; Sebrek & Váradi, 2019; Te-

ece et al., 1997) a teljes hiánya. A rossz beidegződések, az útfüggőség, az elavult szervezeti kultúra mind-mind a szervezeti képességek megújításának gátját képezik (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997). További jellemzők a berögzült elavult mentális modellek (Yu et al., 2005), új szóhasználatok elutasítása (Ocasio et al., 2018), a mindent átható megismerési korlátok (Oliver et al., 2017) és a valódi problémákra reflektálás hiánya (Verdes, 2019; Weick & Sutcliffe, 2006). Vélelmezhető, ha egy GTK-t piaci vállalatként értelmeznénk, akkor a többsége már kiszorult volna a piacról vagy egyenesen csődbe ment volna.

5. Az MTMT-adatbázis így ebben a formában jelentős hátráltató erő. Ahogy többször is jeleztem, a nyugati gondolkodás homlokterében a nemzetközi publikációs eredmény áll, amely garantálja a szakmai minőséget, és alkotójának teljesítményét elismeri. Mivel jelenleg az MTMT-profil mindent mutat, elkendőzi – adott esetben a magas rekordszám révén is – a valós tudományos teljesítmény megállapítását. Konferenciaközlemények és kivonatok, (gyakorta kétes) kutatási háttéranyagok, monográfiák, Q1-Q3 kategóriákon kívül eső angol nyelvű publikációk mind-mind inflálják az MTMT-adatbázis értékét és a kollektív teljesítményének tárgyilagos megítélését. A legutóbbi változtatáskor ráadásul a Scimago alapú Q1(D1)-Q4 cikkbesorolás is eltűnt a rendszerből.

6. Sajnálatos módon a kevés nemzetközi szinten is versenyképes tudású rangidős GTK-tagok miatt nem alakulhatott ki az a mentorálási és szakudásfejlesztési gyakorlat, amely a nyugati rendszer szerves része. Ez visszahat a minőségi publikációs törekvésekre, jelentős versenyhátrányt és frusztrációt okozva a törekvő (fiatalabb) nemzedék tagjainak.

7. Az előbbiből következik az, hogy a magyar doktori iskolák színvonalban elmaradnak a nyugatiaktól, hiszen pár területet kivéve (pl. operációs menedzsment, turizmus) nincs kellő számban, magas kutatói minőséget képviselő oktató a doktori iskolákban. Intő példa az a vidéki magyar menedzsment doktori iskola, amelynek akadémiai nagydoktor vezetőjének nincs rendes nyugati publikációja, és területén nulla (!) MTA-ponttal rendelkezik. Sajnálatos módon pár éve maga az MTA is díjazta érdemei elismeréseként.

8. A G magasrendű stratégiai téma, amely a szigorú objektivitáson és szakmai színvonalon alapuló rangidős tapasztalt partnerek szövetsége némely (főleg operációs menedzsment irányultságú) kivételtől eltekintve nem alakulhatott ki. Nincs meg sem az a kritikus tömeg, sem pedig azok az egyéb támogató funkciók (anyagi díjazás, csak érdemalapú előmenetel, Q1-Q2 cikkeket rákereséskor a szerzőről elsőre közlő MTMT stb.), amelyek ezt a kulcsfontosságú szerepet elősegítenék. Pedig Vastag (2011) idevágó írása szerint, az ilyen vezetők megfelelő teljesítménykövetelményeket állapíthatnak meg és „egyúttal jelzik az oktatóknak a kutatás fontosságát” (p. 382).

A magyar GTK-rendszer egyéb következménye

A mai rendszernek vannak egyéb, káros mellékhatásai is. Vegyük ezeket is számba. Pár kivételtől eltekintve a nyugati doktori fokozattal rendelkezők nem térnek

haza, pedig szellemiségükre és tudásukra (pl. a doktori iskolákban) nagy szükség lenne. Pontosan tudják, hogy a PhD. után külföldi társaikhoz képest jóval kisebb eséllyel szállhatnak be a publikációs versenybe. Ennélfogva önbecsülésük, valamint korábbi évfolyamtársaik és témavezetőik kedvezőtlen szakmai megítélése miatt nem fognak a hazatérés mellett dönteni. Másfelől jelen formájában az állam sem tud a GTK-hálózattal mit kezdeni, hiszen egy ilyen nagy létszámú, kiterjedt rendszerre nagy kihívás hatásos stratégiát felállítani.

Megjegyzendő, hogy az előzőekben felvázolt nyugati filozófia legjobb minőségben a magasan rangsorolt üzleti iskolákban működik (e.g. IMD Business School, Svájc; University of Pennsylvania: Wharton). Azonban emellett több európai állami fenntartású intézményben (UC3M, Copenhagen Business School) is szinte teljességgel megvalósul az ismertett stratégiai témák és tevékenységek zöme. Sajnálatos módon a magyar GTK-k esetén ezek hiányoznak vagy alacsony hatékonyságúak, így azokat a bevezető szakaszban említett kontinuum ellenkező végére pozicionálva.

Fokozódó nemzetközi verseny

Az évtizedek óta halasztott felzárkózás okán az országos GTK-hálózat bántóan messzire került szakmailag az európai fősodortól. Felmerülhet az a kritika, hogy a nagországek könnyen teljesítik az ismertett elvárásokat, azonban találhatunk számos olyan, korábban periférikusnak számító kisországot, amelyek kutatói immár a nemzetközi élvonalban állnak (az 1. táblázat jelöléseit használom), például Norvégia (Henrich Greve munkái, pl. ASQ98, AMJ00, 04 és 09, AJS97), Finnország (Ocasio, Laamanen & Vaara, SMJ18), Portugália (Barreto, JM10), vidéki Spanyolország (Arbussá & Coenders, RP07). Az üzleti iskolák logikáját tehát egész Európa átvette és mindenhol komoly szakmai output tükröződik. Ebbe az Észak-Amerikából származó publikációs versenynek immár teljes mellszélességgel részesei az ázsiaiak is: Kína (Luo et al., AMJ17; Miller & Lin; SMJ15; Yuan et al., SO118), Dél-Korea (Lee et al., RP09), India (Kaur & Mehta, SO117; Yayavaram & Chen, SMJ15). Belátható az, hogy milyen kár, hogy nem kezdünk el felzárkózni már a 90-es évektől úgy, mint a spanyolok. Jelenleg az erőteljes világméretű verseny nagyban megnehezíti a vezető menedzsment-folyóiratokban való cikkelhelyezést – még akár a tíz évvel ezelőtti helyzethez képest is. Gyakorlatilag a hazai elmaradott viszonyok közepette ez majdhogynem emberfeletti energiabefektetést követel meg, miközben a magasszintű ösztönzés (lásd az E stratégiai témát) a maroknyi jól teljesítőnek alapvetően hiányzik.

Érdeemes egy pillantást vetni a Financial Times 2019-es *Global MBA Ranking* (<http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/global-mba-ranking-2019>) listájára. A spanyolok három üzleti iskolával (Iese, Esade, IE – ez utóbbinál korábbi témavezetőm Marco Giarratana a Stratégia tanszék vezetője és kutatási rektorhelyettese) képviseltetik magukat, míg a hasonló európai listán négy hellyel (a három imént említett spanyol üzleti iskola az európai lista első 20 helyezettje között szerepel). Természe-

tesen, rengeteg kiváló spanyol egyetemi GTK nem kvalifikálja magát *business school*ként, nincsenek is ezen a listán (Pompeu Fabra University, Autonomous University of Barcelona, Autonomous University of Madrid, Complutense University of Madrid, vagy az UC3M), pedig szakmailag számunkra elérhetetlennek tetsző távolságban vannak. Az európai listára visszatérve, az egyetlen magyar GTK a Corvinus (82. 2018-ban, 76. 2017-ben). Itt találunk 1-1 cseh (University of Economics, Prague, 60. 2018-ban, 86. 2017-ben) és szlovén (University of Ljubljana, School of Economics and Business, 83. 2018-ban, nincs 2017-es bejegyzés) helyet, míg a lengyelek két hellyel szerepelnek a 100-as listán (Kozminski University, 43. 2018-ban, 64. 2017-ben; SGH Warsaw School of Economics, 71. 2018-ban, 76. 2017-ben). Szembeötlő a Kozminski Egyetem jelentős 21 fokozattal történő előrelépése, amely immár 39 egységgel áll a legjobb magyar Corvinus előtt.

Egy lehetséges cselekvési terv

Az eddigi gondolatvezetésből következik, hogy a hazai gazdasági felsőoktatási rendszer jelentős átalakítására volna szükség. E szakasz egy cselekvési terv felvázolását mutatja be, három terület mentén: szervezet, szakmaiság és doktori képzés.

Szervezet

1. A nyugati rendszerhez képesti sokkal ügyvitelibb beállítódást meg kell szüntetni, ebbe beletartozik a túlbonyolított konferencia utazásszervezés, a túlzott tanszéki-intézeti értekezletek kényszere, a bonyolult teljesítménymérési eljárás. Ezek mind-mind rengeteg időt vesznek el az oktatói gárdától és magától a kartól. Mihályi (2018) is megemlíti a túlzott apparátusmenedzselés problémáját, továbbá Bögel & Mátyás (2019) pedig az adminisztratív irányítói hatalom koncentrációját hozza fel. E szerzőkkel egyetértek a megbízási idő korlátozásában és egyfajta rotációs rendszer bevezetésében. Ehhez kapcsolódóan, a világszínvonalú egyetemek felépítéséhez Salmi (2009) a bürokrácia csapdait elvető, újító szellemiséget és rugalmasságot támogató kormányzást javasol.

2. A spanyol ANECA-hoz hasonló állami rendszer kiépítése, amely egyszersmind megszabadítja a kari és egyetemi szervezetet az előléptetési adminisztrációtól, egyúttal biztosítva a szakmai elvek érvényesülését. Az ANECA pontos követéséhez szükséges az adminisztrációból ügyvivő munkatársakat szakmai tapasztalatszerzés céljából kiküldeni, amely során az alapelvek mellett a működés finomságait is értelmezni tudják.

3. Érdeemes lenne a kancellári rendszert a minőségi, nyugati típusú szakmaiság kialakításának támogatásával megbízni, mintegy az ANECA elveinek érvényesítésére, valamint az esetleges eltévedési kísérletek hártására. Az elvrendszer megismertetésére célszerű workshopokat szervezni a kancellári állomány és az ügyviteli apparátus számára.

4. Az 55-60 év feletti kari tagokból érdemes egyfajta támogatói bizottságot, azaz bölcsek tanácsát felállítani, úgy ahogyan a pártfogói tanács felállt a SIAF nemzetközi

üzleti iskolájánál Voltterránban (Olaszország, siavolterra. it). Egy ilyen bizottság a hazai viszonylatban kulcs lehet a kari tagság meggyőzése és a változásokkal szembeni ellenállásának kezelésében. Ezt és a konfliktuskezelést Bögel & Mátyás (2019) is említi a felsőoktatás átalakítása kapcsán, illetve Anderson (2008) ausztrál példán. Polónyi & Szilágyi (2008) munkájában pedig az egyes érintettségcsoportokat és a piaci alapú működéssel szembeni idegenkedésük forrásait jellemzi. A finn Aalto Egyetem is felismerte (Björkman, 2019), hogy a változás hatásossága függ attól, hogy a belső érintettek a mégoly radikális döntéseket elfogadják.

5. Az elaprózódott tanszéki rendszer felszámolása. Törekedni kell az UC3M Vállalatgazdaságtan tanszékének mintájára nagy létszámú, akár több alterületet is felölelő létrehozatalára, ezzel is növelve a transzparenciát. Ez persze nem jelenti azt, hogy hasonló területen dolgozók nem alakíthatnak munkacsoportokat. Ugyanakkor tény, hogy nyugaton erőteljesen pártfogolják a külföldi tudományos kapcsolatok meglétét. Célként kell, hogy megjelenjen az egészséges, nagy hatalmi távolságot elvető nyugati szervezeti kultúra meghonosítása.

6. A kevesebb tanszék kevesebb vezetői szintet, azaz karcsúbb hierarchiát eredményez.

7. A Navarrai Egyetemen tapasztalt, a kar vagy nagyobb intézetek/tanszékek mellett álló professzionális adminisztrációs munkatárs és egység felállítását. Egy ilyen egység nagy mennyiségű munkát képes önállóan, beidegződésszerűen elvégezni, több vezetői figyelmet hagyva az igazán szakmai kérdésekre.

Szakmaiság

1. A független és tárgyilagos szakmai megítélést biztosító ANECA rendszer bevezetése a kellő mederbe terelheti a megújulást. Az egyéb publikációk értéke lecsökken, a szakmai erőfeszítések a jobb folyóiratokra fognak irányulni. Kezdetben célszerű Q2-Q4-es kiadványokat megcélozni.

2. A hazai, minőségi publikációra (ezek külföldi elfogadottságát hangsúlyozza Benczúr et al., 2013; Csaba, 2013; Dobos et al., 2019; Vastag, 2011) képes állomány kiemelt anyagi megbecsülése, már rövid távon akár külön állami pénzalap révén. Ne feledjük, nyugaton (benne Észak-Amerika), vagy akár a Távol-Keleten ők a többszörösét is megkereshetnék itthoni jövedelmüknek, mivel ezek a publikációk a nemzetközi értékrend alapját képezik. Az MTA IX. Osztály folyóiratlistáján nyugvó pontszámítási rendszer a jelöltek beazonosítására jó szolgálattal tehet.

3. Remek kezdeményezés lenne kutatási ösztöndíjak odaítélése célzottan a (fiatal) hazai menedzsment-, marketing- és pénzügytudósoknak. Előremutatónak vélném bizonyos számú évi ösztöndíj odaítélését ezen területeknek, azért, hogy a fejlődését biztosítani lehessen. A MTA Bolyai János ösztöndíja keretében ezt már a 2021. év eleji kiírásakor lehetővé kellene tenni. Célszerű elfogadni, hogy az orvosi, matematikai vagy mérnöki területek általában véve több cikket produkálnak, amelyek gyakorta sokkal rövidebbek, valamint több társszerzővel is bírnak.

Ezen túlmenően, sok ilyen terület nemzetközi értelemben kimondottan a világelítthez tartozik idehaza, amelyet számos magas szintű egyetemi műhely támogat. Könnyen belátható, hogy ezek képviselőivel az osztársadalmi szempontból fontos gazdaságtudományt művelő kollégáknak nehéz eredményesen szerepelni a Bolyai odaítélésekor.

4. Az ANECA magyarországi bevezetése után az állomány megfelelő szinten differenciálható, például 3-3 adjunktusi és docensi szint alkalmazásával. Azonban Bögellel és Mátyással (2019) egyetértve, nagy hangsúlyt érdemes fordítani a tanulásra, akár a korszerű kutatómódszertan elsajátításának elősegítésében. Ezzel párhuzamosan az oktatói bérek rendezése és fokozatos felzárkóztatása sem tűrhet halasztást.

5. A kutatói-oktatói pályamodell és egyetemi pozíció (tenured track/tenured position) elvének alkalmazása már docensi fokozattól.

6. A nyugati (nem német) mintához hasonlóan, érdemes elgondolkodni a habilitációs fokozat rendszerből való kivételén/átalakításán, amelyet egyébként Dobos et al. (2019), Demeter (2019) és Vastag (2019) is szorgalmaz. Ezt a 3. docensi szint váltaná fel, amely az egyetemi tanári fokozat előszobája lenne, érdemi nemzetközi minőségi publikációs tevékenységet megkövetelve.

7. Az utóbbi 10-15 évben végzett elköpesztően nagyszámú, nyugaton PhD-fokozatot szerzők hazahívása, akár állami program formájában. A nem érdemalapú rendszert addigra át kell alakítani.

8. A havi tanszéki és intézeti értekezletek helyett akár heti kutatási szemináriumok megtartása (idehaza a matematikus Solymosi Tamás és műhelye úzi ezt kiemelkedő, nyugati színvonalon), ahol hangsúlyt helyeznek (a) a szakirodalom olvasására, egymás közötti előadására (Gomez-Mejia óratartási módszerét követve), (b) a saját kutatások előadására a nyugati cikkszerkezet figyelembe véve, (c) a STATA vagy R megismerésére kötelező tanfolyam formájában – ennek színvonalán segíthetne mérnöki kari kollégák bevonása, sokuk az R szakavatottja, (d) a Web of Science széles körű használatára egy téma szakirodalmi hátterének megállapítására.

9. A nyugati esetalapú és módszertani oktatási tapasztalatok országos alkalmazása (pl. Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézeténél felhalmozódott hazai tudásra építve). Emellett esetírás is szerepeljen az oktatói gárda feladatai között.

Doktori iskola

1. Célszerű lenne az UC3M doktori programjában alkalmazott tízhetes harmadéveket a két féléves oktatás helyett meghonosítani. Sokkal jobban terhelhetőek a doktoranduszok és a kurzus is sokkal pörgősebb, sem oktató, sem hallgató nem fásul bele. Érdemes átvenni azt az elvet is, hogy az első év végén a jegyek alapján a gyengébben teljesítők nem folytathatják a programot.

2. Pénzügyi értelemben a korábbiakhoz (Benczúr et al., 2013) képest most jobb a helyzet szerencsére, sőt kutatási projektek révén a magasabb kereset elérése is valós lehetőség a képzés második részében. Ennek gátja, hogy kevés a minőségi, nyugati publikációkkal rendelkező oktató.

Megoldás a minőségi publikációkkal rendelkező fiatalok bevonása az oktatásba. Ahhoz, hogy ez vonzó legyen, szükség lenne 2-3 kiemelt menedzsment doktori iskola esetén külön állami vagy egyetemi pénzalappal támogatni főképp az óratartás javadalmazását. Emellett szintén az UC3M példáján okulva, külföldi csúcstudósok bevonása javallott a képzésbe, akár tanrendbe illeszthető minikurzusok formájába is. Gomez-Mejíanak is könnyebb volt eljőnnie egy tízhetes kurzusra (április, május és június eleje), mint egy egész félévre. Célszerű továbbá csak a szűk elithez tartozó szervezettudósokat meghívni, akik nagy publikációs tapasztalattal bírnak, ezen túlmenően folyóiratszerkesztők, bírálók vagy szerkesztőbizottsági tagok.

3. A felsőkategóriás lapok (top-tier) cikkeinek olvasására és megértésére alapozódó kurzusokra helyezni a hangsúlyt. Arra bátorítanak a doktoranduszokat, hogy nyugodtan forduljanak szakmai kérdésekkel e-mailben külföldi vezető kutatókhoz – ők gyakran szívesen segítenek a fiatalabb nemzedéknek.

4. Csak neves konferenciákra szabad a hallgatókat anyagilag támogatni, a határ közvetlen túlóldalán rendezett „nemzetközi” (például Párkányban és Kolozsvárott) események szakmailag nem fogják hallgatóink tudásgyarapítását szolgáljni.

5. Lehetséges visszajelzések reményében a hallgatók munkáikat tanszéki előadás keretében is mutassák be. Ezen felül, a heti tanszéki szemináriumon a tanszéki kollégák is adjanak elő (egy cikket évente kötelezően). Ez alól a nem kutatói-oktatói pozícióval bírók természetesen mentesülhetnek.

6. A képzés keretében 2-3 hónapos, külföldi vezető intézményben eltöltött szakmai út beiktatása.

7. A hazai munkaerőpiaci (job market) rendszer szakterületenkénti meghonosítása. Ezzel a kiemelt hazai doktori programokon végzők (akár külföldiek is) biztos és jól fizető állásokra találhatnak. Egy egészséges verseny is létrejöhetne az új igazolások tekintetében a GTK-k között. Az „endogámia”, azaz a saját egyetemen történő fokozatszerzés felszámolására korábban Török (2008) is javaslatot tett.

8. A kancellári rendszer egyik kiemelt feladata lehetne, hogy a megújított doktori iskolák nehézségek nélkül működjenek, megkapva a szükséges erőforrásokat.

A magyar GTK-rendszer téves következtetései

Az elmaradott magyar gazdasági felsőoktatási rendszer megváltoztatásához érdemes néhány hamis következtetést (néha önámítást) bemutatni, amelyekkel le kell számolni, illetve túl kell haladni az új rendszer bevezetésekor.

Megfelelő a kis létszámú tanszékeket felölelő jelenlegi GTK-struktúra

E struktúra igazolására általánosan használt érv az, hogy így jobban lehet specializálódni és a tanszéki munkát is jobban meg lehet szervezni. Azonban a nyugati világban (Egyesült Államok és az EU régebbi tagállamai) törekednek a nagyobb taglétszámú tanszékek kialakítására, sok esetben heterogén szakterületeket felölelve (lásd Copenhagen Business School; UC3M), hiszen a szakmai fejlődés

során amúgy is újabb és újabb területek felé kell óhatatlannul is nyitni. A legfőbb mozgatórugó az elszigeteltségre való hajlam kiszorítása a GTK szervezetéből és a tisztá teljesítmény- és érdemalapú működés bebiztosítása.

‘Nálunk az oktatás a főszerep’

Ez a gyakran hallott kijelentés arra épül, hogy a minőségi nemzetközi kutatásra való törekvés háttérbe kerül. A nyugati modell építőköve a nemzetközileg mérhető kutatási tevékenység (lásd a Johnson et al. (2015) 8. oldalán a University of Utrecht küldetését), továbbá az, hogy aki szakterületén a heves nemzetközi versenyben sikeresen publikál, az szakmailag kiváló és tudása megkérdőjelezhetetlen. Azaz pont ilyen oktatóra van a GTK hallgatóinak szüksége, amely egyfajta mágnesként is működik a hallgatói toborzásban. Ez alapján belátható a kijelentés tarthatatlansága.

A magyar GTK-knál állományban levőknek egyszersmind vállalati tanácsadóknak kell lenniük

Másképpen az a jó GTK-munkatárs, aki egyben vállalati tanácsadói praxist is fenntart. Ez a mai állapotokra érvényes kijelentés a magyar rendszer egyik sajátossága. Valóban van hasonlóság egy szenior vállalati tanácsadó (pl. a nagy nemzetközi vagy magyar tulajdonú tanácsadó cégek említettek meg) és egy Q1-es elit folyóiratokban cikkeket elhelyező GTK-munkatárs között: mindkettő kitartóan és elhivatottan tud dolgozni, bírja a kudarcot, nagy nyomás alatt is tud teljesíteni, gazdag alkotó képességgel rendelkezik, alapos háttértudást tett magáévá iparágak és ágazatok széles köréről (pl. fő játékszabályok, kritikus sikértényezők, sikeres stratégiák és élenjáró üzleti modellek). Tehát sok a közös vonás, mindketten sikeresek és meg is fizetik őket.

Van különbség is a két csoport között. A tanácsadó a tudását az ügyfélszervezetek problémáinak megoldására fordítja; az elmélet csak érintőlegesen érdekli, gyakorlatias, az ügyfél számára elért értékteremtés és teljesítményjavulás érdekli, ugyanis ez határozza meg díjazását és szakmai megítélését. A GTK-munkatárs tudását a hallgatók tudásának gyarapítására fordítja (az oktatás idejének jelentékeny részét teszi ki); az elméletek alkalmazása és továbbfejlesztése kulcskérdés nála, hiszen nemcsak az oktatásban hasznos, hanem a magas színvonalú publikálásban a menedzsment területén nélkülözhetetlen; szakmai megítélését a Q1 (esetleg Q2) folyóiratokban elhelyezett cikkek befolyásolják, amely a legobjektívabb mérce immár világszerte; a menedzsment-tanácsadók zömével ellentétben, magas szinten műveli a statisztika és ökonometria területét, összetett adatbázisok kezelésének és az ezekre épülő elemzések szakavatott ismerője. Ezen jellemzők nem vonják maga után, hogy szaktudása nem lehet értékes az üzleti életben, de egyrészt kevés az ideje az oktatás-kutatás mellett, másrészt előmenetele kizárólag a folyóiratcikkekben nyugszik.

A nyugati világban következőképpen nem zárható ki, hogy valaki magas szinten kutat és vállalati tanácsadásra is jut ideje, de ez inkább a kivétel, mint a fő szabály. Az elmaradott magyar viszonyokban a 90-es évektől kezdő-

dően vált jelentőssé részben a rossz kereseti viszonyok miatt az üzleti tanácsadás, továbbá amiatt, hogy a ranglétrán való előrelépés nem a nyugatiakhoz hasonló módon, azaz minőségi cikkipublikációkon múlt.

Összefoglalás

A magyar gazdaságtudományi karoknál szerencsére történnek örvedetes kezdeményezések (pl. a Corvinus EQUIS minősítése), azonban a cikkben vázolt nyugati modell bemutatása után érthető, hogy sok még a tennivaló. Kiemelném, hogy a porteri elveken nyugvó, a nyugati színvonalat hozó átgondolt tevékenységrendszerből nem lehet szemezgetni, a siker érdekében annak minden elemét át kell venni, a rendszer folyamatos csiszolásával.

Sajnálatos módon az új rendszerre való áttárást veszélyek nehezíthetik meg. Ilyen veszély a valódi tulajdonos hiánya. Ebből a szempontból a nemrég útjára indított Corvinus projekt kivétel lehet, hiszen a Maecenas Universitatis Corvini Alapítvány kuratóriumának testületébe olyan, az üzleti életből jövő tapasztalt szakemberek is bekerültek, akik képesek egy kultúráváltást levezényelni és nem félnek kemény döntéseket meghozni. Kiemelt veszélyforrás a vezetői oktatógárda azon része, amely ellenérdekelt az új elvrendszer meghonosításában. Továbbá a szükséges törvényi háttér megalkotásával maga az állam sokat tehet a sikeres átalakulásért.

Végezetül úgy érzem, a spanyol vezérfonal használata hasznos tapasztalatot nyújt. Gyors felzárkózásukat, sőt európai vezető szerepüket (a britek és a hollandok mellett) érzékelteti Gomez-Mejia 2008-as, az UC3M-en elhangzott díszdoktori beszéde. Ebben kifejti, hogy az ország menedzsmenttudományokban végbemenő ugrásszerű fejlődésének következtében, Spanyolország immár 120 olyan szervezettudóssal rendelkezik, akiknek az élen járó Academy of Management Journalban van cikke. Ez szerte európai rekord, amelyet az USA-n kívül csak Kanada képes felülmúlni (Gomez-Mejia, 2008). Legyen a magyar átalakulás is egy hasonló sikertörténet!

Felhasznált irodalom

- Anderson, G. (2008). Mapping academic resistance in the managerial university. *Organization*, 15(2), 251-270. <https://doi.org/10.1177/1350508407086583>.
- Benczúr, P., Kézdi, G., Kondor, P., Mátyás, L., & Valentinyi, Á. (2013). Javaslat a magyarországi közgazdasági doktori képzés korszerűsítésére. *Közgazdasági Szemle*, 60(6), 722-732.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2009). *Economics of strategy*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Björkman, I. (2019). *Ingmar Björkman az Aalto Egyetem üzleti iskola dékánjának előadása egyetemük sikeres reformjáról a Budapesti Corvinus Egyetemen*, 2019. 02. 21-én.
- Bögel, G., & Mátyás, L. (2019). Kapaszkodjunk fel a globális egyetemi rangsorokban! *Magyar Tudomány*, 180(11), 1666-1675. <https://doi.org/10.1556/2065.180.2019.11.7>.
- Brown, S. (2012). Wake up and smell the coffin: An introspective obituary. *Journal of Business Research*, 65(4), 461-466. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.02.011>.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Csaba, L. (2013). Kérdőjelek a közgazdaságtanban és oktatásában. *Közgazdasági Szemle*, 40(1), 47-63.
- Danneels, E. (2016). Survey measures of first-and second-order competences. *Strategic Management Journal*, 37(10), 2174-2188. <https://doi.org/10.1002/smj.2428>.
- Demeter, K. (2019). Legyen vagy ne legyen? – Gondolatok a habilitációról. *Statisztikai Szemle*, 97(5), 470-477. <https://doi.org/10.20311/stat2019.5.hu0470>
- Dobos, I., Michalkó, G., & Nováky, E. (2019). Habitusmetria: A hazai gazdaságtudományi habilitációs eljárások áttekintése nemzetközi összehasonlításban. *Statisztikai Szemle*, 97(5), 439-457. <https://doi.org/10.20311/stat2019.5.hu0439>.
- Dykes, B. J., Hughes-Morgan, M., Kolev, K. D., & Ferrier, W. J. (2019). Organizational speed as a dynamic capability: Toward a holistic perspective. *Strategic Organization*, 17(2), 266-278. <https://doi.org/10.1177/1476127018804249>.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E).
- Gomez-Mejia, L. R. (2008). *Az UC3M díszdoktori kinevezésén elmondott beszédének teljes szövege*. Retrieved from <https://www.uc3m.es/conocenos/honoris-causa/profesor-luis-gomez-mejia>
- Gould, S. J. (1995). Researcher introspection as a method in consumer research: Applications, issues, and implications. *Journal of Consumer Research*, 21(4), 719-722.
- Horváth D. & Mitev, A. (2015). *Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2015). *Fundamentals of strategy*. Harlow, UK: Pearson Education.
- Kosztján, Z. T., Sebrek, S. S., & Novák, Z. (2018). A szoftverfejlesztési folyamat átfogó észszerűsítése a vállalati dinamikus képességek lencsén keresztül. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 49(4), 44-57. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.04.05>.
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199805\)19:5<461::AID-SMJ953>3.0.CO;2-L](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199805)19:5<461::AID-SMJ953>3.0.CO;2-L).
- Liu, H., & Pechenkina, E. (2019). Innovation-by-numbers: An autoethnography of innovation as violence. *Culture and Organization*, 25(3), 178-188. <https://doi.org/10.1080/14759551.2017.1361422>.

- Luo, X. R., Wang, D., & Zhang, J. (2017). Whose call to answer: Institutional complexity and firms' CSR reporting. *Academy of Management Journal*, 60(1), 321-344. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0847>.
- Michalkó, G. (2019). A turizmus helyzete a hazai tudományos utánpótlás-nevelés tükrében: Vissza- és előrettekintés. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 50(10), 2-12. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.10.01>.
- Mihályi, P. (2018). A magyar felsőoktatás jobbításának négy akadály. *Valóság*, 61(2), 94-98. Retrieved from https://epa.oszk.hu/02900/02924/00062/pdf/EPA02924_valosag_2018_02_094-098.pdf.
- Milgrom, P. R., & Roberts, J. D. (1992). *Economics, organization and management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Miller, K. D., & Lin, S. J. (2015). Analogical reasoning for diagnosing strategic issues in dynamic and complex environments. *Strategic Management Journal*, 36(13), 2000-2020. <https://doi.org/10.1002/smj.2335>.
- Ocasio, W., Laamanen, T., & Vaara, E. (2018). Communication and attention dynamics: An attention-based view of strategic change. *Strategic Management Journal*, 39(1), 155-167. <https://doi.org/10.1002/smj.2702>.
- Oliver, N., Calvard, T., & Potočnik, K. (2017). Cognition, technology, and organizational limits: Lessons from the Air France 447 disaster. *Organization Science*, 28(4), 729-743. <https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1138>.
- Patriotta, G. (2017). Crafting papers for publication: Novelty and convention in academic writing. *Journal of Management Studies*, 54(5), 747-759. <https://doi.org/10.1111/joms.12280>.
- Polónyi, I., & Szilágyi, E. (2008). Felsőoktatási privatizáció, felsőoktatási vállalat vagy vállalkozó felsőoktatás? *Közgazdasági Szemle/Economic Review*, 55(3), 262-277.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Salmi, J. (2009). *The challenge of establishing world-class universities*. Washington: The World Bank. Retrieved from <https://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/547664-1099079956815/547670-1237305262556/WCU.pdf>
- Sebrek, S. S. (2015). Managing organisations in Schumpeterian environments: Intra-industry diversification through strategic technology alliances and patents. *Technology Analysis & Strategic Management*, 27(2), 161-181. <https://doi.org/10.1080/09537325.2014.954536>.
- Sebrek, S. S. (2020). Overlap in external technology search locations and the breadth of IPR assets: Lessons from the Security Software Industry. *Industry and Innovation*, 27(1-2), 105-133. <https://doi.org/10.1080/13662716.2019.1588710>.
- Sebrek, S. S., & Váradi, A. (2019). Letettük a névjegyünket! Dinamikus képesség a vállalati növekedés szolgálatában: a Wizz Air esete. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 50(6), 48-62. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.06.05>.
- Sasvári, P. & Urbanovics, A. (2019). Merre tovább egyetemi tanárok, avagy az új publikációs minimum aspektusai a társadalomtudományban. In Karlovitz, János Tibor (szerk.) *Újítások és újdonságok* (pp. 5-30). Grosspetersdorf, Austria : Sozial und Wirtschafts Forschungsgruppe.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).
- Török, Á. (2008). A mezőny és tükörképei. Megjegyzések a magyar felsőoktatási rangsorok hasznáról és korlátairól. *Közgazdasági Szemle/Economic Review*, 55(10), 874-890.
- Vastag, G. (2011). Kutatóegyetemek vezetése: Egy szőke nő értekezése. *Magyar Tudomány*, 172(3), 381-382.
- Vastag, G. (2019). Habilitatio - Persona non grata: Ne habilitálj, publikálj! *Statisztikai Szemle*, 97(5), 504-511. <https://doi.org/10.20311/stat2019.5.hu0504>
- Verdes, T. (2019). A tudatosságon alapuló szervezeti működés, avagy a mindfulness szervezeti szerepét tárgyaló irodalom bevezető áttekintése. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 50(6), 24-35. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.06.03>.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2006). Mindfulness and the quality of organizational attention. *Organization Science*, 17(4), 514-524. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0196>.
- Yu, J., Engleman, R. M., & Van de Ven, A. H. (2005). The integration journey: An attention-based view of the merger and acquisition integration process. *Organization Studies*, 26(10), 1501-1528. <https://doi.org/10.1177/0170840605057071>.
- Yuan, C., Li, Y., Vlas, C. O., & Peng, M. W. (2018). Dynamic capabilities, subnational environment, and university technology transfer. *Strategic Organization*, 16(1), 35-60. <https://doi.org/10.1177/1476127016667969>.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203. <https://doi.org/10.5465/AMR.2002.6587995>.