

# A „3E” KRITÉRIUM ÉRVÉNYESÜLÉSE A FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNYEK GAZDÁLKODÁSÁBAN

## THE “3E” CRITERION IN THE MANAGEMENT OF THE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

**ÁGOSTON ANITA egyetemi tanársegéd**

**DR. PARÁDI-DOLGOS ANETT egyetemi docens**

**DR. WICKERT IRÉN egyetemi docens**

Kaposvári Egyetem Gazdaságtudományi Kar Pénzügy és Számvitel Tanszék

### **Abstract**

The growing of the role of the state in many countries caused a big challenge. The situation became especially strained because the since 2008 extended fiscal crisis and the state budget consequences of this. The maintenance of the previous services; either the education, or the health care system we analyse; has led to the increase of the budget expenditures. The problem of higher education can be divided into two parts. On the one hand we can find financial problems, which stem from the decreasing public resources, on the other hand the lack of effective management cause wasting.

To summarize on the institutional level the biggest problem is the efficient and effective use of the declining sources. The measurement of the performance is difficult. Our aim is to show why makes problem the using of the “3E” criterion, economy, efficiency, effectiveness in the management of the higher education institutions.

### **1. Bevezetés**

A felsőoktatási intézmények kiemelt szerepet játszanak egy ország, egy régió, és egy település életében is. A humán erőforrás képzésének bázisát jelentik, mely a fejlődés alapja. Fontos, hogy az intézmények magasan képzett szakemberekkel lássák el a munkaerőpiacot, olyan ismereteket átadva, melyek a munkáltatók igényeit is kielégítik.

A felsőoktatási intézmények működésében azonban nagy problémát okoz a folyamatosan csökkenő forrásokkal való gazdálkodás, mely hatalmas kihívás elő állítja a minőségi oktatást. Ezzel szemben mivel közpénzzel gazdálkodnak, ezen intézmények számára is kötelező érvényű a „3E” kritérium betartása, mely a források gazdaságos, hatékony, eredményes felhasználására vonatkozik. Munkánkban azt mutatjuk be, hogy miért okozhat problémát a gazdaságosság, hatékonyság, eredményesség alapelveinek érvényesítése, miközben a felsőoktatási intézményeknek a munkaerő-piaci elvárásoknak is meg kell felelniük.

A csökkenő forrásokkal való gazdálkodás nemcsak a magyarországi felsőoktatási intézmények működését nehezíti meg, hanem számos európai országban nehézségeket okoz. A működéshez szükséges források csökkenése, illetve hiánya több évtizedre vezethető vissza. A felsőoktatásban résztvevő hallgatók számával nem emelkedett arányosan a finanszírozás mértéke. Ennek következtében számos országban finanszírozási és gazdálkodási problémák jelentkeztek, de eltérő ütemben. A hallgatói létszám emelkedése Európa

nyugati országaiban már a 70-es években megkezdődött, míg a keleti, volt szocialista országokban a 90-es években tapasztalhatunk drasztikus emelkedést. Ha csak az 1990 és 2000 közötti változást elemezzük, akkor a legnagyobb növekedést Európa államai közül Lengyelországban (261,8%) és Magyarországon (222,6%) figyelhetjük meg (Ladányi, 2003).

A hallgatói létszám folyamatos növekedése számos okra vezethető vissza. Az innovációs folyamatok hatására előtérbe kerültek azok a vállalkozások, melyeknek a magasan képzett, fejlettebb technológiát is ismerő és alkalmazni tudó munkaerőre van szükségük. Ez az igény számos elmaradott térségben problémát okoz a munkaerőpiacon, melyet a mobilitás növelésével enyhíteni lehet. Ezen kívül előtérbe került az élethosszig tartó tanulás, mivel az emberek meg szeretnék felelni a folyamatosan növekvő igényeknek, így egyre több „idősebb” ember ül vissza az iskolapadba, hogy ismereteit felfrissítse, illetve újabbakat sajátítson el.

Európa szinte minden országában kettős problémával szembesülnek a kormányok. Bár a változások intenzitása eltérő volt a legfőbb problémát minden országban ugyanaz az ellentmondás okozta és okozza. A csökkenő forrásokkal való gazdálkodás és az egyre nagyobb hallgatói létszám finanszírozási és gazdálkodási problémákhoz vezetett. A problémák megoldása érdekében a felsőoktatásban elindult reformfolyamatok a nyugati országokban jelentek meg elsőként. A gazdaságosság, hatékonyság, eredményesség követelménye elsősorban az Egyesült Királyságból indult el, mivel a New Public Management reform egyik kitűnő példájának tekinthető az ország. Azonban a felsőoktatás terjedése és az erőforrások hiánya közötti feszültség a mai napig nem szűnt meg és folyamatos problémát okoz.

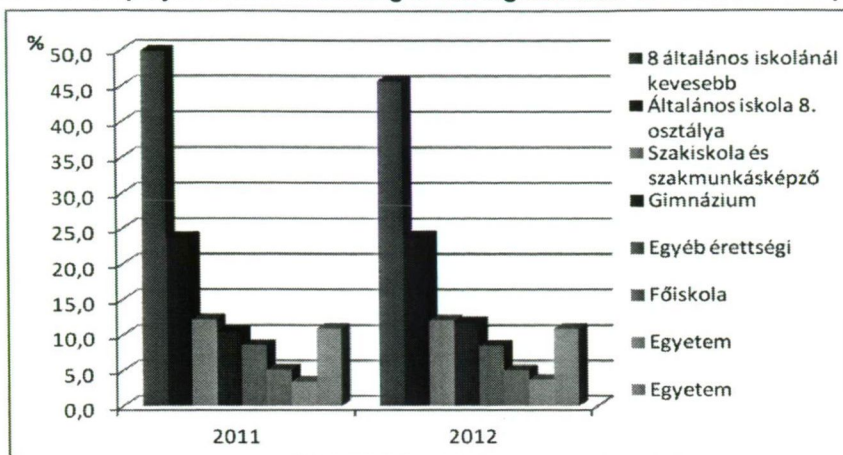
A hallgatói létszám nagyfokú emelkedésének finanszírozásához az állami források mértéke nem volt elegendő, így újabb források bevonására volt szükség, mely a magán-szférából érkezett. A külső források megjelenésével a korábbi rendszerek átalakultak, előtérbe került a decentralizáció. Az állami források miatt továbbra is megmaradt a kormányzati ellenőrzés, de közben az intézmények egyre nagyobb függetlenséget értek el. Az állam „szabad” kezét adott a belső folyamatok irányításában, azonban alapvető követelményként fogalmazta meg a hatékony és minőségi oktatást (Kováts, 2006).

## **2. A felsőoktatás szerepe a gazdaságban**

A felsőoktatás hatását vizsgálhatjuk nemzetgazdasági és regionális szinten is. Nemzetgazdasági szinten az oktatás több szempontból igen fontos egy ország fejlődésében és fejlettségében. Mind az alap- és középfokú, mind a felsőfokú oktatás fontos szerepet tölt be, mivel befolyásolja a munkaerőpiacot, még ha az ez a hatás késleltetve keletezik is. Az oktatási rendszerből kikerülő humán erőforrás az alapja a gazdaság működésének, így befolyásolja az adott ország foglalkoztatáspolitikáját és szociálpolitikáját is.

A felsőfokú végzettséggel rendelkezők aktív szerepet töltenek be a társadalmi és gazdasági fejlődésben, ha az oktatási rendszerben a munkaerőpiacon is használható tudást sajátítanak el. Egy ország „jólétének” növelése érdekében fontos az arányuk növelése az aktív keresőkön belül, mivel statisztikák igazolják, hogy magasabb átlagkeresettel rendelkeznek és a munkanélküliségi ráta alacsonyabb a felsőfokú végzettséggel rendelkezők esetében (1. ábra).

**1. ábra. A Munkanélküliségi ráta alakulása a befejezett legmagasabb iskolai végzettség szerint**  
**Figure 1. Unemployment rate according to the highest level of education completed**



Forrás: KSH

Nemcsak a munkanélküliségi rátában tapasztalhatunk különbséget, ha a végzettséget vizsgáljuk, hanem az átlagkeresetben is. A diplomával rendelkezők magasabb átlagfizetéssel rendelkeznek, mely magasabb életszínvonalat tesz elérhetővé. A statisztikai adatok alapján jelentős eltéréseket fedezhetünk fel a bruttó átlagkeresetekben az egyes végzettségek között, melyet a szakmai tapasztalat is befolyásol. Ha a pályakezdők – olyan személyek, akik az adott munkaterületen egy évnél kevesebb szakmai tapasztalattal rendelkeznek – bruttó jövedelmeit vizsgáljuk, akkor, míg egy alacsony végzettséggel átlagosan havi 111 ezer forintot lehet keresni, addig egy posztgraduális végzettség esetében ez az összeg havi bruttó 429 ezer forintra emelkedik.

**1. táblázat. Havi bruttó pályakezdő átlagkeresetek a befejezett legmagasabb iskolai végzettség szerint (2012)**

**Table 1. The average monthly gross earnings according to the highest level of education completed (2012)**

Legmagasabb iskolai végzettség	Havi bruttó pályakezdő átlagkereset (Ft)
Alapfokú végzettség	111 000
Érettségi	141 000
OKJ végzettség	143 000
Főiskolai diploma	210 000
Egyetemi diploma	247 000
Posztgraduális végzettség	429 000

Forrás: KSH

Egy felsőoktatási intézmény szerepét regionális szinten is elemezhetjük. Azonban számos kérdéskört kell vizsgálni, ha azt szeretnénk elemezni, hogy egy felsőoktatási intézmény miként tud hozzájárulni egy térség fejlődéséhez. Ismerni kell a régió fejlesztési stratégiáját, és azzal összhangban meg kell határozni, hogy a felsőoktatás milyen szerepet tölthet be annak megvalósításában és a versenyképesség növelésében. Ismerni kell a munkaerő-piaci folyamatokat, milyen vállalatok működnek a régióban (tevékenységi kör, ár-



bevétel, alkalmazotti létszám), milyen szakemberekre van szükség, és a képzett munkaerő biztosításában részt tud-e venni a felsőoktatási intézmény.

Egy felsőoktatási intézmény csak akkor működhet a gazdaság szerves részeként, ha a kutatók által létrehozott eredmények hasznosulnak a gyakorlatban, illetve az oktatás során a munkaerő-piaci elvárásoknak megfelelő képzés történik. Ehhez szükség van annak ismeretére, hogy a vállalkozások milyen tevékenységet folytatnak, milyen kutatásokat végeznek, és abba hogyan lehetne az oktatók és kutatók tevékenységét integrálni.

Ahhoz, hogy egy felsőoktatási intézményképes részt vegyen egy régió fejlesztési stratégiájának megvalósításában több feltételnek kell együttesen teljesülnie.

1. Nemcsak az oktatásra kell koncentrálni, hanem előtérbe kell helyezni a kutatást is. Az oktatási és kutatási kiadásoknak összhangban kell állniuk.
2. A gazdaság támogatása csak úgy lehetséges, ha a felsőoktatási intézmény és a gazdaság szereplői együttműködnek, kölcsönösen támogatják egymást. A különböző regionális szervezeteknek támogatniuk kell ezt a fajta együttműködést.
3. A felsőoktatásnak alkalmasnak kell lennie, hogy különböző műszaki és gazdasági innovációkat valósítson meg.
4. A méretgazdaságosság elve alapján akkora felsőoktatási intézményt kell létrehozni és fenntartani, mely hatékonyan vehet részt a versenyképesség fokozásában, az innovációk megvalósításában és a munkaerő-piaci elvárásoknak megfelelő képzés biztosításában (Mezei, 2005).

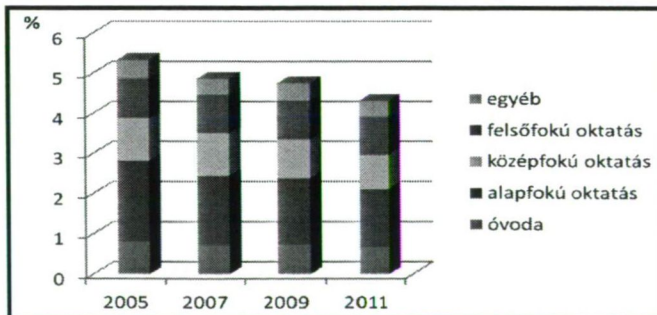
### 3. A 3 „E” kritérium

#### 3.1. Finanszírozási reformok

A közmenedzsment reformok során jelentek meg a következő kritériumok: a gazdaságosság, a hatékonyság és az eredményesség követelménye (a 3 „E” kritériuma az angol elnevezésük alapján), melyek a felsőoktatásban is fontos szerepet töltenek be. A források csökkenése és a kiadások növekedése közötti problémát nemcsak a finanszírozás átalakításával kell kezelni, hanem a gazdálkodás módszereinek újragondolásával is. A felsőoktatásban a kettős allokáció problémájával szembesülünk. Egyrészt figyelembe kell venni az államilag finanszírozott helyek számát és eloszlását. Másrészt alkalmazkodni kell a fizetőképes kereslethez is. A források csökkenése a magyar adatokban is látszik, az oktatásra fordított kiadások a GDP %-ában kifejezve visszaestek, mind a teljes oktatást, mind a felsőoktatást vizsgálva (2. ábra).

2. ábra. Oktatási kiadások a GDP százalékában

Figure 2. Public expenditure on education as a percentage of GDP



Forrás: KSH

Magyarországon hat év alatt 5,3%-ról 4,3%-ra szorult vissza az oktatás támogatása a GDP arányában. A kiadás szerkezete is átalakult azonban. Az elmúlt években az alap és középfokú oktatásra fordított kiadásait fogta vissza az állam, jelenleg pedig a felsőoktatási intézmények forrásait szűkítik.

A finanszírozási és gazdálkodási problémák megoldása érdekében az elmúlt harminc évben jelentős változások zajlottak le az felsőoktatás területén Európában. Mind a finanszírozás, mind a gazdálkodás folyamata átalakításra szorult, de a mai napig nem sikerült egy általános, minden országra egységesen alkalmazható megoldást találni.

A változások egyik eleme, hogy a 80-as években megjelent a stratégiai gondolkodásmód, mely előtérbe helyezte az értékelést és az önértékelést. A legfőbb kérdést a gazdaságosság és a hatékonyság mérése jelentette, mely az új közmenedzsment (New Public Management) alapját is képi. Az eredményesség követelménye csak a 90-es években jelent meg.

A felsőoktatási finanszírozási reformok között három fő irányt lehet megkülönböztetni:

1. Magánforrásokat vonnak be a csökkenő állami források mellé a felsőoktatás finanszírozásába.
2. Teljesen új elosztási mechanizmusokat vezetnek be, mellyel lehetővé válik, hogy a források a lehető legjobb helyre kerüljenek, és hatékonyan használják fel azokat. Ebben a folyamatban a források központi ellenőrzésének szintje csökken a növekvő intézményi autonómia miatt.
3. A legjelentősebb reform a felsőoktatás teljes mértékű újrastrukturálása (Johnstone, 1998).

Az oktatásügyben, ha nem a finanszírozást vizsgáljuk, akkor az ezredforduló hozta a legnagyobb változást. A tudás felértékelődött, a tanuláshoz való hozzáállás megváltozott, a folyamatos igényeknek való megfelelés érdekében előtérbe került az élethosszig tartó tanulás. A tudományos-technikai fejlődés és az információrobbanás következtében folyamatos fejlődésre van szükség, melynek a felsőoktatás szerkezetét és összetételét is érintenie kell (Bognár, 2009).

A felsőoktatásban megjelentek a külső elvárások, melyek a munkaerőpiac és a szülők igényeit tükrözték. A folyamatos átalakítások célja az, hogy a felsőoktatást a munkaerőpiaci igényekhez igazítsák, és azokat a képzéseket támogassák, melyek segítik a magyar gazdaság növekedését.

A 90-es években jelentős reformok indultak el Európa nyugati országaiban, melyet menedzsmentreformnak neveztek. A versenyszférában már korábban is hatékonyan használt eszközöket próbálták az állami szektorba átültetni. A három „E” követelménye került a gazdálkodás középpontjába. A gazdaságosság, a hatékonyság és az eredményesség.

A gazdaságosság (Economy) jelentése, hogy a szükséges erőforrásokat a lehető legkisebb ráfordítással szerezzék meg. A hatékonyságot (Effectiveness) egy relatív fogalomnak lehet tekinteni, mely a ráfordítások és hozamok arányát fejezi ki, tehát az egységnyi erőforrásra (inputra) eső kibocsátás szintjét jelenti.

Az eredményesség (Efficiency) az adott erőforrások felhasználásával előállított kibocsátással elért hatás (outcome), vagyis annak a kifejezése, hogy az adott közszolgáltatás végül is milyen jóléti többletet eredményezett.

### ***3.2. A 3 „E” kritérium megjelenése***

A felsőoktatási intézmények működését számos törvény befolyásolja. Például már az Alaptörvényünkben is szerepel, hogy a közpénzekkel gazdálkodó szervezetek kötelesek a nyilvánosság előtt elszámolni a közpénzekre vonatkozó gazdálkodásukkal. Ezen kívül a

közpénzeket és a nemzeti vagyont az átláthatóság és a közélet tisztaságának elve szerint kell kezelniük.

Ezen kívül a felsőoktatási intézményekre is vonatkozik a 370/2011. (XII. 31.) Kormányrendelet a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről, mely már az értelmező rendelkezésekben rögzíti a gazdaságosság, a hatékonyság és az eredményesség fogalmát.

*„Gazdaságosság: annak követelménye, hogy az erőforrások felhasználásához kapcsolódó kiadás vagy ráfordítás az elérhető legkisebb legyen, a jogszabályban meghatározott vagy általánosan elvárható minőség mellett.”*

*„Hatékonyság: annak követelménye, hogy az előállított termékek, nyújtott szolgáltatások, az ellátott feladat más eredményének értéke, vagy az azokból származó bevétel a lehető legnagyobb mértékben haladja meg a felhasznált erőforrásokhoz kapcsolódó kiadásokat vagy ráfordításokat.”*

*„Eredményesség: annak követelménye, hogy a kitűzött célok – az elfogadott módosításokat, változó körülményeket figyelembe véve – megvalósuljanak, a tevékenység tervezett és tényleges hatása közötti különbség a lehető legkisebb mértékű legyen, vagy a tényleges hatás legyen kedvezőbb a tervezettnél.” [370/2011. (XII. 31.) Kormányrendelet].*

A gazdálkodásra és működésre vonatkozóan is tartalmaz előírásokat a Kormányrendelet. A működés során ellenőrizni kell például a pénzügyi kihatású döntések célszerűségi, gazdaságossági, hatékonysági és eredményességi szempontú megalapozottságát, mely összhangban áll a közpénzek felhasználásával kapcsolatos Alaptörvényben szereplő előírással. Egy felsőoktatási intézmény a Kormányrendeletnek megfelelően köteles úgy kialakítani a belső kontrollrendszerét, hogy az tartalmazza mindazon elveket, eljárásokat és belső szabályzatokat, melyek biztosítják, hogy a működése összhangban legyen a szabályszerűséggel, valamint a gazdaságosság, hatékonyság és eredményesség követelményeivel is.

A belső ellenőrzés tevékenységében is megjelenik a gazdaságosság, hatékonyság, eredményesség követelménye. A Kormányrendelet alapján vizsgálni kell a belső kontrollrendszerek működésének gazdaságosságát, hatékonyságát és eredményességét is.

A költségvetési szerv vezetője köteles nyilatkozatban értékelni a költségvetési szerv belső kontrollrendszerének minőségét, melyben külön ki kell térni a 3 „E” kritériumra. A költségvetési szerv vezetőjének írásbeli nyilatkozatában szerepelnie kell, hogy a tevékenység végzése során gondoskodott a hatékonyság, eredményesség és a gazdaságosság követelményeinek érvényesítéséről.

#### **4. A 3 „E” kritérium érvényesülése**

Ahhoz, hogy az intézmények gazdálkodásáról átfogó képet alakítsunk ki kvantitatív és kvalitatív adatok számszerűsítésére és értékelésére is szükség van. Az oktatás és a képzés folyamatát több részre lehet bontani, ez alapján a „3E” kritérium értékelését is több szakaszban lehet elvégezni különböző mutatószámok elemzésével.

- Elemezhetjük a bementi adatokat (input), például a beiratkozott hallgatók számát, az alkalmazott oktatók számát. A bemeneti adatokat egyrészt az oktatás minőségének kiemelésével javíthatjuk, mely fontos szempont az intézmények közötti választásban. Az alkalmazott oktatók számánál nemcsak az abszolút értéket kell figyelembe venni, hanem például azt is, hogy milyen fokozattal és tapasztalattal rendelkeznek.
- A mutatószámok második csoportja az oktatási tevékenység folyamatáról szolgáltat adatokat. Ilyen mutatószámok például a kapacitás-kihasználtság, a lemorzsolódási

arány, vagy a hallgatói elégedettség. A kiadások visszafogását itt tudjuk leginkább számszerűsíteni, arra azonban figyelni kell, hogy az oktatás színvonala ne csökkenjen. Tehát önmagukban ezek a mutatók sem szolgáltatnak átfogó eredményt.

- A harmadik csoportba az output számszerűsítésére szolgáló mutatószámok tartoznak, melyek például a kiadott diplomák, az odaítélt doktori fokozatok száma, vagy a nemzetközi csereprogramokban érintett hallgatók aránya.
- A negyedik csoportba a stratégiai, hosszú távú célokhoz kapcsolódó mutatószámok soroljuk. Itt számszerűsíthetjük például az elhelyezkedési arányt, a kezdő átlagkereseteket, vagy akár a munkáltatói elégedettséget. Egy intézmény külső megítélésében nagy szerepe van ezen mutatóknak és befolyásolja a bemeneti adatokat is.

Az oktatás szakaszai alapján képzett mutatók nem értékelhetőek önállóan. Egy komplex rendszerben kell gondolkodni, ha a gazdálkodás folyamatát optimalizálni szeretnénk. Ha például nem fektetnek megfelelő figyelmet a minőségi oktatásra, akkor csökken a felvett hallgatók száma, mely kapacitás-kihasználatlansághoz vezet. Így csökken a kiadott diplomák száma, és végül nem lesz szükség annyi oktatóra, tehát megint módosulnak a bemeneti adatok is. A mutatók számszerűsítése szükséges, de nem elégséges feltétele a hatékony működésnek. Ezen felül szükség van egy átfogó értékelési eljárásra is, hogy felismerhetőek legyenek a gyengeségek és meg lehessen állapítani a jövőbeli lépéseket és fejlesztési irányokat.

## 5. Összefoglalás

A társadalmi-gazdasági fejlődés egyik mozgatórugója az oktatás. A fenntartható fejlődés érdekében szükség van a képzésre, mivel egy ország teljesítményét és versenyképességét nagymértékben befolyásolja a munkaerő teljesítőképesége.

A végrehajtott felsőoktatási reformok nem hoztak átfogó megoldást, de a gazdaságosság, hatékonyság, eredményesség követelménye beépült a jogszabályi előírásokba. A felsőoktatásra fordított állami kiadások csökkenése további problémákat okoz majd a jövőben, mely a finanszírozási rendszer és az intézményi gazdálkodás átalakítását követeli meg.

Jelenleg a gazdaságosság, hatékonyság, eredményesség követelménye (a 3 „E” kritériuma) még mindig számos intézményben csak elméleti szinten működik, mert a teljesítményt középpontba helyező vezetési kultúra és a hozzá kapcsolódó vezetői információs rendszer még hiányzik. A megoldást valószínűleg a komplex elemzés és ez alapján megvalósítható megfelelő értékelés jelenti, mivel így javíthatóvá válik a gazdálkodás gazdaságossága, hatékonysága, eredményessége, mely a színvonalas, minőségi oktatás alapja is.

## Felhasznált irodalom

- Bognár Mária (2009): Iskolafejlesztés, oktatási reform – tapasztalatok az ezredforduló idejéről (2009. június 17.).
- D. Bruce Johnstone (1998): The Financing and Management of Higher Education: A Status Report on Worldwide Reforms.
- Kováts Gergely (2006): A felsőoktatási intézmények finanszírozási modelljei Közgazdasági Szemle, LIII. évfolyam, 2006. október, 919–938. o.
- Mezei Katalin (2005): A Pécsi Tudományegyetem hatása a város gazdaságára, A magyar városok kulturális gazdasága, 963-508-470-6. p. 143–178.
- Ladányi Andor (2003): Az európai felsőoktatás az 1990-es években Statisztikai Szemle, 81. évfolyam, 1. szám.