

# Egyetemek stratégiai menedzsmentje

*A mai egyetemi valóság ellentmondásokról terhes. Negyven év alkumechanizmusos központi irányítási gyakorlata az egyetemi vezetőket a felfelé figyelésre, a kijáráásra, a jó személyi kapcsolatokon alapuló előnyszerzésre nevelte. A pazarló gazdálkodás negatívumait is el lehetett tüntetni egy, a jó minisztériumi kapcsolatrendszeren keresztül vitt mentőakcióval, különleges elbánás kijáráásával, kisebb-nagyobb pénzek váratlan (és mások által nem követhető) átcsoportosításával. Az „objektív” nehézségek elismertetését külső segítségnyújtás követte.*

*A 90-es években megváltozott ugyan sok minden, de a fenti szemlélet nem halt ki. A tudáspiari körülmények fokozatos kifejlődése ellenére az egyetemi vezetők többségének hozzáállása nemigen változott. De hát mitől is változott volna meg? Hiszen rendre azt tapasztalták, hogy a keménynek indult új rendszerek rendre felpuhulnak (ld. a normatív finanszírozás bevezetésének előkészítése 1993-96 között), a tárca beruházási folyamatai éppen olyan áttekinthetetlenek, mint korábban voltak (még az Felsőoktatási Tudományos Tanács - FTT - számára is), a költségvetési korlátok éppen olyan puhák, mint régebben voltak. A bürokratikus irányítás régi bástyái állnak, a régi mechanizmusok működnek.*

## Miért van szükség stratégiai menedzsmentre?

A felsőoktatási intézmények irányítása nálunk továbbra is a múlt századi, de legalábbis a háború előtti modellek, vagy éppen a központi tervutasításos beidegződések szerint zajlik. Az egyetemi autonómiáról nosztalgikus képzetek élnek, olyanok, amelyeket a fejlett (és nálunk demokratikusabb) országok már régen meghaladtak. A gazdasági, stratégiai döntések ott már nincsenek a tudós professzorok kezé-

ben (jellemző a *board irányítás*), a rektort nem a fényes tekintetű, nagy tekintélyű professzorok közül választják, hanem számos országban egy külső testület vagy az állam nevezi ki őket (még Angliában is van erre példa). Az egyetemek gazdálkodó szervezetekké váltak, az állam felhagyott teljes körű finanszírozásukkal, méretük óriásira duzzadt: a rektori vezetői posztokra gyakran *professzionális menedzsereket* állítanak a választási procedúra mellőzésével, stratégiai időtávú (nem 3-4 éves) megbízással. A menedzser-típusú egyetemvezetés igénye nálunk – törvényi szinten – ez ideig csak szövetségi elnökkel kapcsolatban fogalmazódott meg.

Az egyetemi stratégiai szintű irányítás szükségességét és lehetőségességét kíséreljük meg a továbbiakban igazolni. Olyan kérdésekre keresünk választ, hogy mit is értünk egyetemi menedzsmenten, milyen tényezőket kell kezelniük, mit kezdjünk a SWOT analízissel, a stratégiai tervezéssel, a controllinggal, az egyetemi marketinggel, intézményi kultúrával, hozhat-e a gyakorlatban átütő eredményt egy (legalábbis nálunk) új szemléletű egyetemi vezetés.

## Mit értünk egyetemi menedzsmenten?

Az egyetemek egy hierarchikus rendszerben tevékenykednek: felettük kormányzati szervek, alapítványok, önkormányzatok stb. gyakorolhatnak irányítási funkciókat. Az intézmény – az egyetem – maga is to-

vábbi alrendszerekből áll: ezek irányítása az egyetemi vezetés feladata. Egyetemi menedzsmentről ezért két aspektusban beszélhetünk:

- egyrészt abban a vonatkozásban, hogy a *felső irányítási szint* miként irányítja az egyetem egészének működését;
- másrészt abból a szempontból, hogy az *egyetem vezetősége* miként irányítja az intézményen belüli alrendszerek működését.

„  
A felsőoktatási intézmények irányítása nálunk továbbra is a múlt századi, de legalábbis a háború előtti modellek, vagy éppen a központi tervutasításos beidegződések szerint zajlik.  
”



A jelen tanulmány az egyetemi menedzsment második értelmezésével foglalkozik. Ebben az értelemben az egyetem számára a felette lévő irányítási szint külső adottság, amely célokat határoz meg, feladatokat jelöl ki neki, érdekeltségi rendszert működtet, információszolgáltatási kötelezettséget ír elő stb. A továbbiakban a *belső menedzsment* kérdéseire koncentrálnunk.

Milyen tényezőket kezel az egyetemi menedzsment?

Az egyetemi menedzsment eredményessége attól függ, hogy képes-e döntéseivel a megfogalmazott cél felé irányítani a szervezet működését. E döntések során egyrészt tőlünk független (vagy csak csekély mértékben befolyásolható) tényezőket kell kezelnünk, másrészt olyan tényezőket, amelyek alakulását mi magunk dönthetjük el. A *külső* – tőlünk független – *tényezőknél* azok megismerése és a hozzájuk való alkalmazkodás a feladat. Ilyenek:

- a felsőoktatás jogi szabályozása, finanszírozási rendszere;
- a felsőoktatás elé állított kormányzati célok, kritériumok, követelmények;
- a felsőoktatás elé a társadalom, a régió, a helyi közösség által állított célok, kritériumok, követelmények;
- demográfiai jellemzők stb.

E tényezők formálása nem az egyetemi vezetés kompetenciája, mivel tőlünk kvázi függetlenek. Velük kapcsolatban két dolgot tehetünk: minél jobban *meg kell ismernünk* ezeket a tényezőket és – lehetőleg preventív jelleggel – *meg kell kísérlni alkalmazkodni* hozzájuk. Tudomásul kell venni, hogy alakulásuk csak mérsékelten befolyásolható (pl. véleménynyilvánítás törvénytervezetekről, tervalku a források elosztásánál, a normatívák alakításánál stb.); ezeket a környezeti tényezőket alapvetően az irányítási hierarchia magasabb szintjén levő rendszer (parlament, minisztérium, FITT MAB stb.) alakítja. Az egyetemi stratégiai vezetési rendszernek viszont választ kell tudni adni az alábbi kérdésekre:

- egyrészt a számtalan környezeti tényező közül melyek a *kritikusak*, amelyekkel kiemelten kell foglalkozni, másrészt melyek azok, amelyek vizsgálata megoldható;
- milyen *módszerek* segítik e kritikus környezeti tényezők jobb megismerését;

Világosan el kell tudni határolni, hogy az adott irányítási rendszerben milyen tényezők módosítása vagy alakítása esik az egyetemi kompetencia körébe.



Mivel a külső és belső peremfeltételek intézményenként többé-kevésbé eltérnek, minden egyetemnek más-más, testre szabott stratégiai menedzsment-rendszerre van szüksége.



- hogyan *prognosztizálható* e tényezők jövőbeli alakulása;
- ezeknek a tényezőknek a mérsékelt *befolyásolására* milyen módszereket használhatunk;
- ezek a környezeti tényezők milyen *lehetőségeket* kínálnak és milyen *fenyegetéseket* rejtenek magukban?

E témakörbe tartozik az egyetemi környezetelemzés, az egyetemi marketing, a Public Relations, a kifelé irányuló kommunikáció és így tovább.

A *tőlünk függő tényezők* esetében az egyetemi menedzsment fő feladata azok alakulásának megtervezése és realizálása. A két tényezőcsoport tehát alapvetően különböző megközelítést igényel, ezért egymástól el-

választandó. Világosan el kell tudni határolni, hogy az adott irányítási rendszerben milyen tényezők módosítása vagy alakítása esik az egyetemi kompetencia körébe. Ilyen tényezők az egyetemi szakmai autonómia körébe tartozó kérdések, mint pl.

- az adott – kívülről meghatározott – pénzügyi keretek között meghozható gazdálkodási döntések;
- a szervezeti struktúra, belső irányítási rendszer kialakítása;
- szakindítás, szakalapítás, doktori programok kezdeményezése;
- kooperáció, szövetség, integráció kezdeményezése társintézményekkel;
- pótlólagos jövedelmet hozó képzési formák bevezetése, vállalkozási, valamint egyéb bevételt és jövedelmet biztosító tevékenységek;
- bevételek felhasználására vonatkozó döntések stb.

A fenti tényezők köre, módosíthatóságuk foka határozza meg az egyetemi vezetés mozgásterét. Az egyetemi vezetési rendszernek ezért

- számba kell vennie az általunk befolyásolható döntési változók körét;
- meg kell határozni ezek prioritását: melyek fontosabbak, melyekre kell nagyobb gondot fordítani;
- fel kell tárni az egyetemi szervezet gyenge és erős pontjait: mire építhetünk, hol kell erősíteni, mely gyenge pontokat kell kerülni a jövő formálása során;
- mindezek alapján meg kell keresni a tőlünk függő paraméterek olyan kombinációját, amellyel legjobban közelíthetünk céljaink felé.

Mivel a külső és belső peremfeltételek intézményenként többé-kevésbé eltérnek, minden egyetem-



Egy pozicionáló modell felrajzolásával határozható meg az egyetem helye a magyar egyetemi struktúrában. A „versenytársakhoz” képest elfoglalt hely sokat mond a későbbi akciók meghatározása szempontjából is.



Az elemzések a JPTE-t illetően közepes vagy gyengébb pozíciót mutattak mind a mennyiségi, mind a minőségi paramétereket tekintve: olyan pozíciót, amelyben egyaránt adott a felemelkedés, de a tartós lecsúszás veszélye is.



nek más-más, testre szabott stratégiai menedzsmentrendszerre van szüksége, amellyel képes választ adni környezete kihívásaira. Ezért a belső irányítási rendszereknél mások példái változtatás nélkül nem alkalmazhatók: nincsenek egységesen alkalmazható receptek. Különösen igaz ez a megállapítás a külföldi példákra: mechanikus másolásuk ronthat a helyzeten. Az átgondolt adaptálás mellözhetetlen.

*Az egyetemek vezetési rendszerének mind stratégiai, mind taktikai szinten testre szabottnak kell lennie. Léteznek bizonyos alapelvek, megközelítési módszerek, amelyek transferálhatók, de magánuk a megoldásnak egyedinek, az adott egyetem, intézmény környezeti feltételrendszeréhez illőnek kell lennie.*

Mások példájából nem annyira a megoldás, mint inkább a megoldás elérésének a módszere hasznosítható:

- milyen módszerekkel tanulmányozható és értékelhető a környezet?
- milyen módszerek alkalmazhatók az egyetemi diagnózis során?
- hogyan építhető fel egy egyetemi tervezési rendszer?
- az egyetemi erőforrás-struktúra miként használható a legjobb hatásokkal?
- hogyan építhető fel egy külső és belső kommunikációs rendszer?
- hogyan építhető fel és működtethető egy controlling-rendszer?
- hogyan alakítható ki egy belső értékelő, motiváló rendszer?
- hogyan formálható az intézményi kultúra stb.

#### Az egyetem SWOT analízise – egy gyakorlati példa

Az egyetemi vezetési rendszer modernizációját, a stratégiai menedzsment rendszerének kialakítását SWOT-elemzéssel célszerű indítani. Ehhez a kiindulási alapot az *Állami Számvevőszék* 1994-ben kiadott (1993-as adatokat elemző) kiadványa szolgáltathatja (hasonló kitűnő kiadvány azóta sem készült). A *környezeti fenyegetések és lehetőségek* részletesebb felmérésére, az egyetemi és kari erős és gyenge pontok számbavételére kari és egyetemi vezetők, vezető oktatók részvételével *brain*

*storming* ülések szervezése lehet megoldás, a kapott nyersanyag feldolgozását pl. a *Group Systems* döntéstámogató rendszer segítheti. Egy *pozicionáló modell* felrajzolásával határozható meg az egyetem helye a magyar egyetemi struktúrában. A „versenytársakhoz” képest elfoglalt hely sokat mond a későbbi akciók meghatározása szempontjából is.

Az Állami Számvevőszék 1994-ben kiadott jelentése alapján a hazai egyetemek adataiból, az egyetemek működésének megítélése szempontjából pl. a legjellemzőbb adatokat a JPTE stratégiai tervezése során két csoportba soroltuk:

- *mennyiségi mutatók*: amelyek a tevékenység kereteit írják le (hallgatói létszám, rendelkezésre álló oktatási infrastruktúra, működési költségek, bér-

költség, kollégiumi férőhelyek stb.);

- *minőségi mutatók*: amelyek a hatékonyságra, a minőségre utalnak (hallgatók és oktatók aránya, tárgyi eszközök elavultsága, diákokthoni ellátás mértéke, költségvetésen kívüli bevételek aránya, tudományos fokozattal rendelkező főállású oktatók aránya, a teljes munkaidőben oktatók által ellátott órák aránya stb.).

Egy rangos, elismert egyetemnek *mind a mennyiségi mutatókat, mind a minőségi paramétereket* illetően az *élmezőnyben kell lennie*. A kiválasztott mutatókra a 24 magyar intézményt paraméterenként rangsoroltuk, majd az adott mutatónál pontoztuk őket (a legjobb 24 pontot, a leggyengébb 1 pontot kapott). A mutatókat intézményenként a két csoporton belül átlagoltuk, majd egy koordinátarendszerben ábrázoltuk.

A SWOT-analízis következtetéseiinek felhasználására, a levont következtetésekre konkrét példát mutatunk be. Az elemzések a JPTE-t illetően *közepes vagy gyengébb pozíciót mutattak* mind a mennyiségi, mind a minőségi paramétereket tekintve: olyan pozíciót, amelyben egyaránt adott a felemelkedés, de a tartós lecsúszás veszélye is. Világossá vált, hogy

- létkérdés számunkra a *hallgatói létszám növelése* oly módon, hogy a hallgató/oktató arányszám egyúttal javuljon. Az egyetem nagysága stratégiai versenyelőnyt jelent: egyrészt, a központi (külső) támogatások a jövőben – a normatív finanszírozás bevezetése révén – fokozottabban a nagy egyetemek felé áramolnak, másrészt egy elosztásos rendszerben az intézmény-nagyság kulcstényező az érdekérvényesítésnél. A hall-

gatói létszám növelése két úton érhető el: a *felvettek számának növelésével* (ennek infrastrukturális korlátai nyilvánvalóak), valamint az *integrációs* jellegű növekedéssel (amiből egyéb előnyök is deriválhatók);

- törekednünk kell *oktatási infrastruktúránk javítására, bővítésére*, közepes pozíciónk javítására (oktatási körülmények, könyvtár, sportlétesítmények, a pótlólagos bevételekhez szükséges létesítmények fejlesztése), mivel a tudáspiaci versenyben csak így állhatjuk a versenyt a várhatóan élesedő hallgatói piacon;

- *katasztrófális volt a finanszírozási helyzetünk* mind a fajlagos dologi, mind a bérköltségek terén: a hazai egyetemek között a legrosszabb pozíciók egyikét foglaltuk el (nem beszélve a magunk előtt görgetett 1994-es mintegy 80 mFt-os hiányról). A pozíció javítása érdekében ezért eredményesebben kell lobbizniuk az erőforrások normatív elosztásáért, ugyanakkor racionálisabb belső gazdálkodást kell megvalósítanunk a rendelkezésre álló erőforrások hatékonyabb felhasználásáért, de az integrációban rejlő lehetőségeket is fel kell használnunk;

- *költségvetésen kívüli bevételeink* aránya 1993-ban – társ egyetemekhez viszonyítva – igen alacsony volt. Láttuk, hogy ezen radikálisan változtatni kell: hatékonyabban ki kell ezért használnunk a legkülönbözőbb pályázati lehetőségeket, meg kell ragadnunk minden egyes reális, bevételt növelő lehetőséget, felfuttatni a továbbképző jellegű tevékenységeket, privatizációval vagy egyéb módon meg kell szabadulni a gazdaságtalan tevékenységektől. Már ekkor világos volt, hogy nem mondhatunk le a kiegészítő tandíj adta lehetőségről sem;

- *a minősített főállású oktatók aránya* a versenytárs nagy egyetemekhez képest alacsonyabb, az 1993-as ÁSZ jelentés a legrosszabbak közé sorol bennünket. Három kar mutatói a konkurens egyetemek szintjén állnak, de az egyik jóval alatta volt. Az eredő átlagot a Műszaki Kar belépése tovább rontotta. Színvonalas oktatás, elismert egyetem nem létezik kvalifikált főállású oktatók nélkül. Ezen a téren létkérdés a gyors javulás (ezt az igényt később a MAB követelményei csak megerősítették). Stratégiai tervünknek ezért egyik kulcseleme lett az oktatás és tudományos munka minőségének javítása; anyagi és erkölcsi ösztönzőinket erre a területre kell koncentrálnunk.

Ebben a *kritikus gazdasági és közepes oktatási-tudományos pozícióban* csak az egyetemi *modernizáció* megindítása jelenthetett kivezető utat. Az erőforrások hatékonyabb belső felhasználásával, a források bővítésével, az integráció előnyeinek kihasználásával saját erőből kellett megteremteni a túlélés feltételeit. E feladatot csak egy professzionális módon felépített stratégiai tervezési rendszerrel, világos célmeghatározással, az akciók megjelölésével, *szervezeti és szervezési lépésekkel*, számos újszerű megoldással, magasan képzett szakemberekkel lehetett elképzelni (controlling, egyetemi marketing, monitorrendszer, belső kommunikációs rendszer, magas fokú informatikai fejlesztések stb.).

A fentiek szellemében 1994 nyarán elkészült a *JPTE Stratégiai terve*, amit a Szenátus kétnapos balatonboglári kihelyezett ülésen tárgyalt. Az abban foglalt elemző megállapításokról, a megfogalmazott célokról, a kijelölt akciókról bekezdésmélységig tételes vita folyt, majd minden egyes tételről minden szenátor egy 1-10 fokozatú skálán nyilvánította ki véleményét. Az elfogadottság minden tételnél jóval 50% felett volt, a vélemények szórása is általában az elfogadható határon belül alakult. Az egyetem stratégiai tervét megvitatta a Professzorok Gyűlése, a hallgatói önkormányzat és minden kari oktatói fórum.

#### Az egyetemi stratégiai menedzsment rendszere



Ebben a *kritikus gazdasági és közepes oktatási-tudományos pozícióban* csak az egyetemi *modernizáció* megindítása jelenthetett kivezető utat.



A hazai egyetemek ebben az évtizedben egy bizonytalan, viharos közegben találták magukat: a központi irányítás korábbi langyos megbízhatósága és centralizált döntési struktúrája helyett ma már nagyobb szakmai autonómiájú, de bizonytalanabb pénzügyi feltételrendszerben, élesedő tudáspiaci környezetben kell működniük.



Hogyan jellemezhető egy egyetemi stratégiai menedzsmentrendszer? Úgy véljük, nem haszon nélkül való, ha felvázoljuk a kialakított rendszer főbb vonásait. Mindenekelőtt abból indultunk ki, hogy a stratégiai menedzsment fő célja: minél gyorsabb választ adjon egy *változó környezet kihívásaira*, a bizonytalan és sokszor kiszámíthatatlan körülmények között is a *kitűzött cél* felé vezesse az intézményt. A hazai egyetemek ebben az évtizedben egy bizonytalan, viharos közegben találták magukat: a központi irányítás korábbi langyos megbízhatósága és centralizált döntési struktúrája helyett ma már *nagyobb szakmai autonómiájú, de bizonytalanabb pénzügyi feltételrendszerben*, élesedő tudáspiaci környezetben kell működniük. Az intézmények döntési kompetenciájával együtt a vállalt

kockázat is megnőtt. A fennmaradáshoz, a túléléshez jól megválasztott célokra, stratégiára és a megvalósítást segítő eszközrendszerre van szükség. Ezt a szükséges eszköztárt és gondolkodási keretet a stratégiai menedzsment biztosítja, melynek fő pillérei: a vezetést megalapozó és segítő rendszerek (köztük a stratégiai tervezés), az intézmény szervezeti rendszere, az intézményi kultúra.

A stratégiai tervezés általunk kidolgozott rendszerben három szint és három ciklus különböztethető meg. A szintek közül az elsőt az egyetemi szint jelenti, a másodikat a karok és az esetleges kutatóintézetek, a harmadikat az alaptevékenységet segítő vagy kiegészítő ellátó viszonylag önálló egységek (kollégiumok, továbbképző, sportlétesítmények, gazdasági és műszaki szolgáltató egységek, könyvtár, egyetemi vállalkozások stb.) alkotják.

- Az *egyetemi szint* tervezési feladata egy kiegyensúlyozott stratégia kidolgozása. Megoldandó feladatok: a környezet elemzése (lehetőségek és fenyegetések), az intézmény egészének és egységeinek kritikus értékelése (erős és gyenge pontok), célok kitűzése, a stratégiai erőforrások belső elosztása és újraelosztása, a fejlesztési súlypontok meghatározása.

- A *kari szint* tervezési feladata, hogy a delegált hatáskör (kari autonómia) függvényében meghatározza az egyetemi célok elérését célzó cselekvéseket: színvonalas oktatás és kutatás, a tudáspiacon versenyképes oktatási és kutatási programok indítása, a decentralizált erőforrások hatékony felhasználása, a minőség javítása, a kari programok vonzóbbá tétele.

- A *funkcionális szint* tervezési feladata, hogy az alapegységek (karok, kutatóintézetek) számára zavartalan funkcionális ellátást biztosítson és ezzel segítse elő azok sikerét. A siker kulcsa itt a széleskörű együttműködés és koordináció megteremtése: a funkcionális érdek helyett az egyetemi érdek érvényesítése.

A stratégiai tervezés három ciklusát a mellékelt ábrán foglaljuk össze.

- *Célok kitűzése ciklus.* Az intézményi környezet elemzése és az intézmény diagnózisa (SWOT analízis) alapján alapvető egyetemi célok, miszsiók, filozófiák, politikák meghatározása, majd ezek alapján a hasonló

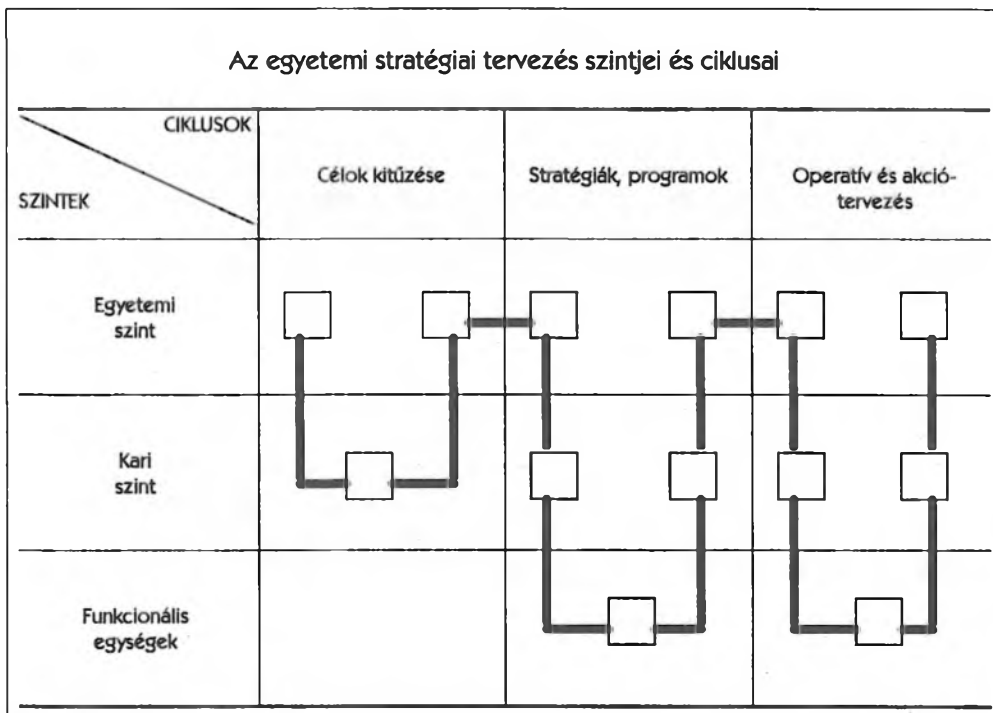
tartalmú kari elemzés, célkitűzés megfogalmazása. Ez utóbbiak figyelembevételével az egyetemi fejlesztési súlypontok, arányok meghatározása (egyetemi portfólió), széleskörű megvitatás.

- *Stratégiaalkészítési ciklus.* A célok elérését biztosító stratégiák körvonalazása, azok megvitatása a karokkal, a funkcionális egységekkel. Döntés a célokot legjobban szolgáló kari szintű stratégiai változatokról, programjavaslatokról, majd az egyetemi erőforrások előzetes elosztása, szenátusi jóváhagyása.

- *Operatív tervezési ciklus.* A Controlling számítógépes tervezési rendszerével, belső normatívák alkalmazásával az egyetemi központ a karokkal és a funkcionális egységekkel iterálva kidolgozza a stratégiai tervből az adott évre szóló operatív akciókat, programokat a rendelkezésre álló erőforrások figyelembevételével. Az egyetemi szint végzi el ezek összehangolását és rögzíti az egyetem operatív gazdálkodási tervében (költségvetésben) az erőforrások elosztását, a jóváhagyott központi és decentralizált feladatokat.

Az egyetemi stratégia megvalósításának rendeltük alá a *belső irányítási rendszert, a döntési rendszer kialakítását.* A stratégiai tervben megfogalmazott célokból, programokból eredeztethető, hogy milyen módon és mértékben ad le az egyetem vezetője döntési kompetenciákat a karok, az egységek vezetőinek (azaz milyen mértékű az egységek relatív autonómiája), mi a viszony a központ és a karok között stb. Az egyetemi és kari SZMSZ-ek tükrözik a döntések telepítéséből következően az egyes szintek döntési hatáskörét, felelősségét, önállóságát.

A célokat, a megtervezett stratégiákat, programokat, az éves operatív feladatokat nem elég csak kitűz-





ni, hanem azok alakulását folyamatosan nyomon kell követni, a résztvevőket megfelelő motiváció kialakításával, jól megválasztott érdekeltségi és ösztönzési eszközökkel rá is kell kényszeríteni a stratégiában körvonalozott feladatok megvalósítására.

1. *Monitorrendszer.* A figyelőrendszer az előzőekben tárgyalt három tervezési ciklusra épül rá, azokkal párhuzamosan működik: a megvalósulás nyomon követése, az eltérések jelzése mind a célokra, mind a stratégiai programokra, mind az operatív költségvetésre kiterjed. A vele kapcsolatos követelményeket, a figyelőrendszer struktúráját a felső vezetés határozza meg. Valamennyi vezetési szint számára szolgáltat információt, jelzést ad az időben való beavatkozáshoz. A Controlling által felépített és működtetett számítógépes információs rendszer nemcsak az adott időszak tényadatait mutatja be az időarányos tervhez képest, hanem év végére várható teljesítéseket is prognosztizál az egységek számára.

2. *Ösztönzőrendszer.* Az egyetemi rendszerben tevékenykedő felső, közép és alsó szintű egységvezetők, valamint az oktatók, kutatók valamennyi csoportja számára állít fel általános és egyénre szabott célokat és követelményeket, majd gondoskodik ezek rendszeres értékeléséről, elismeréséről.

Az egyetemi szférában a legfontosabb erőforrás a szürkeállomány, a kiválasztás ezért stratégiai fontosságú kérdés, hiszen az itt hozott döntés hosszú távra meghatározó jelentőségű. Az emberi erőforrás-menedzsment a rendszer fontos építőeleme. Az irányítási döntések megalapozásához adat, információ szükséges, majd a döntést magát is információs csatornákon kell továbbítanunk a megfelelő pontokra. Az egyetemi szervezet ma már olyan bonyolult rendszer, hogy hatékony irányítása csak az *információs technológia* vívmányainak alkalmazásával lehetséges. Foglalkozni kellett tehát az *egyetemi vezetői információs rendszer* kérdéseivel: külső és belső adatbázisok létrehozása, belső hálózatok kiépítése, PC-alkalmazások elterjesztése, telekommunikáció bevezetése, szakértői rendszerek, döntéstámogató rendszerek, elektronikus brainstorming, group writing, elektronikus posta kiterjedtebb alkalmazása, munkatársak kiképzése az új technika alkalmazására stb.

A *kommunikáció* az információáramlás kötetlenebb formája. A belső stratégiai kommunikáció célja az egyetemi célok, stratégiai programok és akciók megfogalmazása és az érintettekhez való eljuttatása, a szervezetten belüli egyetértés növelése, az elkötelezettség erősítése, a közös nyelv kialakítása. A JPTE egyetemi közösség szétszórt, decentralizált közeg, ahol a kommunikációra fontos összekötő szerep hárul. Segít abban, hogy a bürokratikus megközelítést kötetlenebb kapcsolatok váltsák fel. Az újonnan alapított, havonta kiadott JPTE *Közlemények*, a kéthetente megjelenő *Pécsi Campus* (két ízben a legjobb diáklap címet nyerte el), az egyetemi TV,

a JPTE Home Page (országos III. díj), a füzet alakban terjesztett *Stratégiai Terv* mind a közös gondolkodás kialakítását, az elgondolások megismertetését célozták.

A modernizáció során a JPTE a *szervezeti struktúra* kínálta lehetőségeket is figyelembe vette a környezeti lehetőségekhez való alkalmazkodás érdekében. Azt a szervezeti formát kerestük, amely a leggyorsabb, leghatékonyabb reagálást teszi lehetővé. A fenti rendszerek működését körülfontja az *intézményi kultúra* kontextusa, aminek szintén az a feladata, hogy elősegítse az egyéni és a szervezeti célok teljesülését. Támogatja a környezeti kihívásokra és lehetőségekre választ adó sikeres stratégia kidolgozását, majd elősegíti annak megvalósítását. Amíg a menedzsment előbbiekben felsorolt komponenseinek többsége a keményebb elemeket reprezentálta, addig az intézményi kultúra az ún. lágy elemek közé tartozik. Bizonytalan, gyorsan változó közegben a jelentősége ugrásszerűen megnő. Ilyenkor egyre kevésbé van lehetőség a formális módszerek és eljárások végigvitelére: a kihívásokra a választ rögtönözve kell megadni – ekkor viszont a siker mindinkább az intézményi kultúra milyenségén múlik. Az intézményi kultúrát is a stratégia megvalósítási eszközként kell felfognunk: megváltoztatása is e cél érdekében merül fel igényként.

---

## Összefoglalás

---

A magyar felsőoktatás modernizációs folyamata világbanki támogatással megindult. Ennek keretében elkezdhetetlen az egyetemek belső irányítási rendszerének megújítása is. Ezt a feladatot az egyetemi stratégiai menedzsmentrendszer felépítésével lehet a leghatékonyabban megoldani. A környezetelemzésre (lehetőségek és fenyegetések) és belső diagnosztikára (erős és gyenge pontok) épített célrendszer, majd az akciókat is részletező stratégiai terv kidolgozása többszintű, több fázisú komplex feladat, ami professzionális megközelítést igényel. A környezeti változásokhoz való sikeres alkalmazkodás, a kitűzött célok elérése szükségessé teszi az egyetemi szervezet felülvizsgálatát is. Az emberi tényező egy olyan tudásalapú szervezetben, mint az egyetem, kiemelt fontosságú: nagy szerepet kap az intézményi kultúra megismerése, és ha a célok teljesüléséhez szükséges, annak befolyásolása módosítása is. A rendszerváltás után a felsőoktatást ért kihívásoknak való megfelelés, a turbulens környezet csapásainak kivédése, az EU-csatlakozásra való felkészülés az egyetem esetében is csak a totális mozgósítást jelentő stratégiai menedzsment keretében valósítható meg eredményesen.

A szerző a közgazdaságtudományok doktora,  
tanszékvezető egyetemi tanár  
a JPTE Közgazdaságtudományi Karán.