

2. fejezet

JELMAGYARÁZAT



A fogalom definíciója megtalálható a Fogalomgyűjteményben



Kapcsolódó tartalom a kézikönyv további fejezetében



Kapcsolódó honlaptartalom a www.avir.hu oldalon

2.

Intézményi stratégiai menedzsment folyamat

A fejezet célja, hogy támogatást nyújtson az intézményeknek a stratégiai menedzsment folyamatuk megtervezéséhez, stratégiai rendszerük világos áttekintéséhez, a belső koherencia és külső konzisztencia megteremtéséhez.

2.1. Bevezető

A felsőoktatási intézmények stratégiaalkotási tevékenysége folyamatosan fejlődik egyrészt az ágazati előírások – intézményfejlesztési terv készítése és annak változásai –, az egyéb kötelezően előírt fejlesztési stratégiák követelményei valamint a folyamatosan és gyorsan változó külső piaci körülmények hatására. A külső és belső kényszerek az intézményeket egyszerre sarkallják adaptálódásra és az előírásoknak való megfelelésre, amelynek eredményeként egymástól jelentősen különböző formában, céllal és tartalommal jönnek létre a stratégiák, egy kevésbé koherens stratégiai rendszert hozva létre.

2.2. A stratégiakészítés jellemzői, alapvetések

Mi a stratégiai menedzsment?

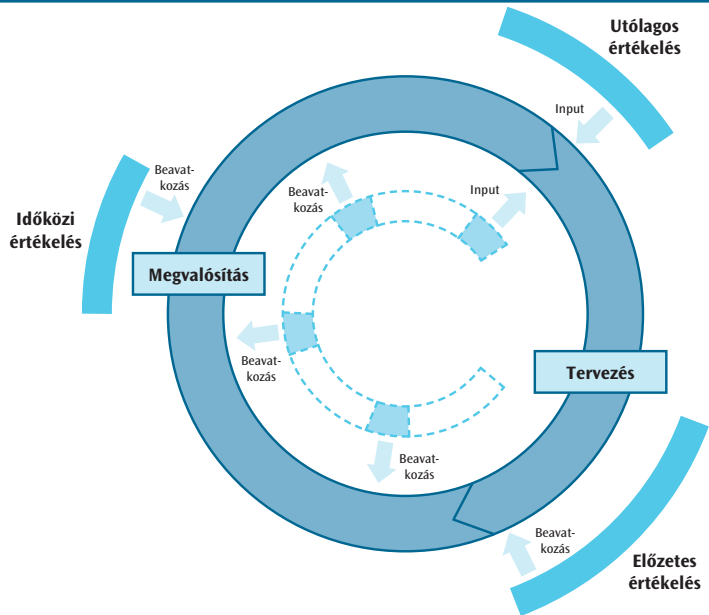
A stratégiai menedzsment a gyorsan változó környezethez való alkalmazkodás megalapozásával biztosítja az egyes szervezetek mindennapi tevékenységének célorientáltságát, eredményességét. A szervezet alapfeladataira és hosszú távú fejlesztésére egyaránt összpontosítva jelöli meg a rövid és középtávú prioritásokat, határozza meg a feladatokat és az egyes felelősöket, követi nyomon azok ütemezett végrehajtását, valamint végez szükség szerint beavatkozásokat. A stratégiai menedzsment a stratégiai tervezés, a megvalósítás, a **monitoring** és az értékelés egymást követő, egymást kísérő elemeiből áll.²⁸

A **stratégiai** menedzsment folyamatot az **irányítási folyamatok** közül az intézmény-irányítás részeként értelmezzük. Elképzelhető egy olyan megközelítés is, amely a stratégiai menedzsment folyamatot kiemeli az általános folyamatszabályozásból, a tapasztalat azonban azt mutatja, hogy fontos annak intézményi „szervesülése”,



28 Stratégiaalkotási Kézikönyv, 2008.

beépülése a „normál” működésbe, mert csak ez teszi lehetővé valódi működtetését, és ezáltal válik elkerülhetővé a „kampányszerű” stratégiaalkotás.



2.1. ábra. Stratégiai menedzsment folyamat (Forrás: Stratégiaalkotási kézikönyv, 2008)

2.2.1. Stratégiai dokumentumrendszer, stratégiai hierarchiák: minőségi, hosszú távú stratégiák, középtávú tervek, operatív tervek

Az Európai Unió stratégiai és az ágazati stratégiai dokumentumrendszer

Bármely ágazat, intézményrendszer fejlesztésekor meg kell határozni a stratégiai hierarchia rendszerét. Miután a felsőoktatás rendszere leginkább a központi közigazgatás által meghatározott, ezért javasolt az általános közigazgatási, kormányzati stratégiaalkotási rendszerbe beleilleszteni.

A felsőoktatási intézmények számára alapvetően fontos az Európai Unió stratégiai dokumentumaihoz, illetve az ágazati stratégiai dokumentumokhoz való igazodás, az azokban foglalt figyelembevétel. Az Európai Unió vonatkozó stratégiai dokumentumai az ún. *zöld és fehér könyvek*, amelyek vagy közvetlenül a felsőoktatás (Felsőoktatás fehér könyve), vagy a hozzá tartozó rendszerek, például az „Élethosszig tartó tanulás stratégiája” alapvetéseit tartalmazzák. Az ágazati stratégiai dokumentumok hierarchiájában az Európai Unióban a felsőoktatás vagy szélesebb értelemben a Humánerőforrás-fejlesztés zöld könyve, illetve az ebből származtatott Felsőoktatási fehér könyv a meghatározó.



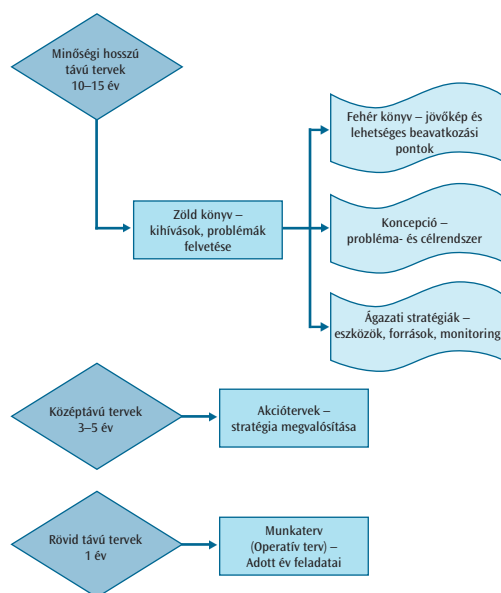
A fehér könyv egy olyan alapozó dokumentum, amely a társadalmi párbeszéd alapján a zöld könyvben felvetett kérdések megoldására jól meghatározott, alátámasztott lehetséges beavatkozási pontokat azonosít.

A fehér könyv alapján készül a területre vonatkozó koncepció, amely konkrét struktúra alapján – a fehér könyvben megfogalmazott jövőkép elérése érdekében – a helyzetértékelésre alapozott problémák megoldására fogalmaz meg

szakpolitikai célokat, de konkrét beavatkozásokat, megvalósítási eszközöket, forrásokat, monitoring- és ellenőrzési rendszereket nem tartalmaz.

Ez utóbbiak az egyes országok ágazati stratégiájában, jelen esetben a Felsőoktatási stratégiában találhatóak, ezek a dokumentumok az ún. minőségi, hosszú távú stratégiák.

Ezen dokumentumok alapján készülnek a középtávú tervek, melyeket a kormányzati tervezésben *akcióterveknek* hívunk. Ezek a hosszú távú stratégia középtávú, 3–5 éves időszakra történő lebontását tartalmazzák a konkrét beavatkozások, felelősök és források megnevezésével, az ütemezés meghatározásával. Az akcióterv évenkénti lebontása az ún. operatív terv vagy munkaterv, amely az adott évben szükséges lépéseket, feladatokat, felelősöket, forrásokat és ütemezést tartalmazza.



2.2. ábra. Stratégiai dokumentumok hierarchiája

Intézményi stratégiai dokumentumrendszer

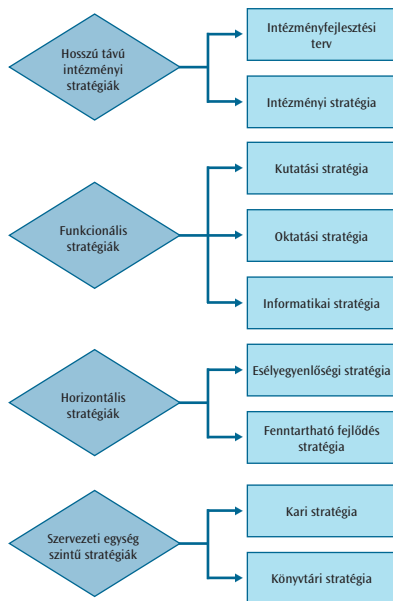
Az *intézményi stratégiai* dokumentumrendszernek ugyancsak a fenti struktúrát érdemes követnie. Szükség van hosszú távú, 10–15 éves tervek, középtávú, 3–5 éves tervek és éves, rövid távú munkatervek készítésére, amelyek biztosítják a konkrét cselekvések megvalósulását. Az intézményi stratégiai dokumentumrendszert a fenti struktúra szerint definiáljuk, illetve azonosítjuk a jelenlegi rendszerben is használt elnevezések szerint.

Az intézményi stratégiai rendszerben azonban három további strukturális megközelítést is alkalmazunk. Egyrészt megfontolandó a stratégiák funkcionális rendszerének áttekintése, amely ma is jelen van az intézményrendszerben (pl. kutatási stratégia, informatikai stratégia), a horizontális stratégiai megközelítés (pl. fenntartható fejlődés stratégiája, esélyegyenlőségi stratégia), illetve az intézményen belüli szervezeti egységekre vonatkozó stratégiák (pl. kari stratégia, könyvtári stratégia).

Szükség van hosszú távú, 10–15 éves tervek, középtávú, 3–5 éves tervek és éves, rövid távú munkatervek készítésére, amelyek biztosítják a konkrét cselekvések megvalósulását.



Kísérletet teszünk arra, hogy ezen stratégiák között összefüggéseket, illetve rendszert találjunk, és javaslatot adunk arra is, miképp szervezzük ezeket egy-ségbe, és hogyan biztosítsunk közöttük koherenciát.



2.3. ábra. Jelenlegi intézményi stratégiák



Az intézményi stratégiai dokumentumrendszerben gyakran műfaji keveredés tapasztalható a klasszikus stratégia és az akcióterv, vagyis annak középtávú terve között. Ezért nehéz meghatározni az *intézményfejlesztési terv* (IFT) műfaját, s ez az oka annak, hogy az intézmények az intézményfejlesztési terven túl ún. intézményi stratégiát is készítenek, amely azonban inkább stratégiai koncepciónak felel meg, vagyis a jövőképet, a problémákat és a célokat tartalmazza.

A stratégiák megvalósításakor az éves munkatervek gyakran tartalmaznak konkrét feladatokat, de ezek összefüggése nem mindig mutatható ki a megfelelő stratégiákkal. A minisztérium például bármely fejlesztés esetén igényli annak az IFT-ben való megjelenítését. Ennek nyilvánvalóan inkább egy középtávú akciótervben kellene megjelennie, és nem az intézményi stratégiában. A definíciók tisztázatlansága és a hierarchikus dokumentumrendszer hiánya okozza az elvárásoknak, a tartalmaknak és a megvalósítás módszereinek a keveredését.

2.2.2. Az intézmény folyamatmodellje

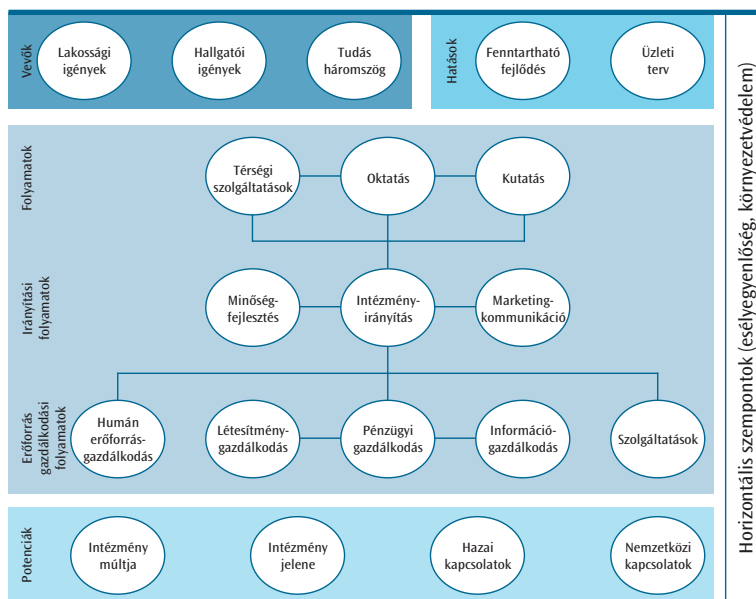
Az intézmény stratégiai dokumentumtérképét a folyamatszabályozáson alapulva érdemes meghatározni.

Az intézményi folyamatokat három fő csoportba soroltuk:

- Főfolyamatok
- Irányítási folyamatok
- Erőforrás-gazdálkodási *támogató folyamatok*

Az intézményi folyamatokat befolyásoló tényezők a vevői igények, az intézményi potenciálok és a befolyásoló hatások, elvárások.

Az alábbi *folyamatmodell* a HEFOP 3.3.1. projekt²⁹ intézményi és ágazati irányítási tapasztalatoknak megfelelően módosított folyamatszabályozásán valamint a Balanced Scorecard (BSC) módszertanán alapszik. Nem köbe vésett folyamatleírás, de tartalmazza mindazokat az elemeket, amelyek fontosak lehetnek a felsőoktatási intézmény működésében. A kézikönyvben következetesen ezt a folyamatleírást alkalmazzuk, ezzel is jelezve, hogy – amennyiben ez elkészül – a teljes stratégiai menedzsment folyamat alapja lehet.



2.4. ábra. Intézményi folyamatok BSC-alapú összefoglalása – a stratégiakészítés alapja

²⁹ Az említett folyamatmodell a „Felsőoktatási intézmények minőségkultúra váltásának pilot-programja” című HEFOP-3.3.1-P-2004-09-0129/1.0 számú projekt keretében dolgozta ki a Corvinus Egyetem, a Pécsi Tudományegyetem és a Miskolci Egyetem konzorciuma. A folyamatmodell részletes bemutatása itt található: <http://informatika.uni-corvinus.hu/hefop>

2.1. táblázat. Intézményi folyamatok elemei

VEVŐK		
Lakossági igények	Hallgatói igények	Tudásháromszög
<ul style="list-style-type: none"> A potenciális hallgatók, szülők, pedagógusok, felnőttek igényei 	<ul style="list-style-type: none"> Belső igények, felsőoktatás átjárhatósága 	<ul style="list-style-type: none"> Külső megrendelések (állami és vállalati), K+F+I

HATÁSOK	
Fenntartható fejlődés	Üzleti terv
<ul style="list-style-type: none"> Az intézmény szakmai fejlődésének fenntartható modellje 	<ul style="list-style-type: none"> Az intézmény gazdasági fejlődésének fenntartható modellje

FOLYAMATOK FŐFOLYAMATOK		
Térségi szolgáltatások	Oktatás	Kutatás
<ul style="list-style-type: none"> Az élethosszig tartó tanulás intézményi szolgáltatórendszerének kialakítása Oktatási szolgáltató funkciók a régió igényei szerint Tanácsadó tevékenység, társadalmi párbeszéd elősegítése 	<ul style="list-style-type: none"> Oktatási folyamatok szervezése Képzési szerkezet átalakítása 	<ul style="list-style-type: none"> Kutatás-fejlesztést támogató intézményi stratégia és gyakorlat Tudás- és technológiatranszfer, innováció

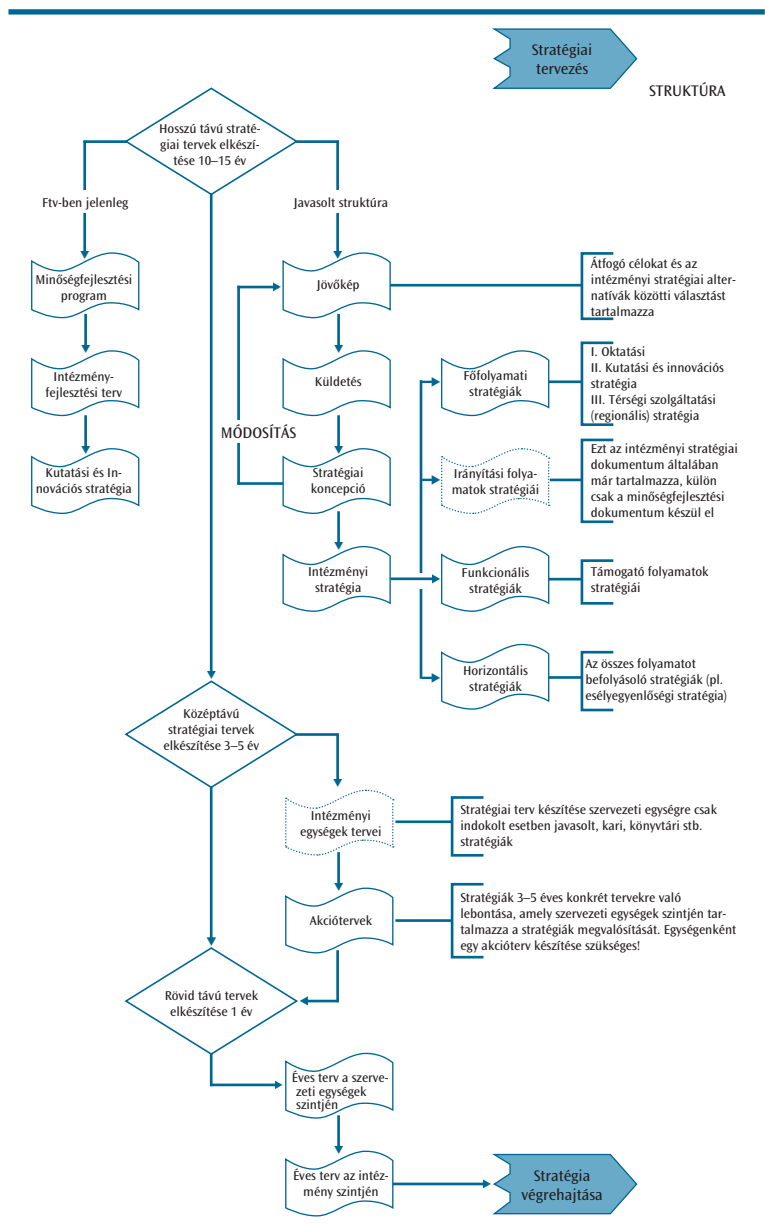
IRÁNYÍTÁSI FOLYAMATOK		
<ul style="list-style-type: none"> Intézményi minőségfejlesztési program kidolgozása és működtetése Ágazati minőségpolitika célkitűzéseinek végrehajtása 	<ul style="list-style-type: none"> Stratégiai menedzsment Kontrolling és teljesítménymenedzsment Felsőoktatás-politika ágazati célkitűzéseinek végrehajtása 	<ul style="list-style-type: none"> Intézményfejlesztés kommunikációs technikája, marketing, forrásbevonás Oktatói, dolgozói, hallgatói kapcsolatok (belső PR)

ERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁSI TÁMOGATÓ FOLYAMATOK				
Humán erőforrás-gazdálkodás	Létesítmény-gazdálkodás	Pénzügyi gazdálkodás	Szolgáltatások	Információ-gazdálkodás
<ul style="list-style-type: none"> Foglalkoztatási terv és követelményrendszer Oktatói, dolgozói, hallgatói életminőség javítására irányuló fejlesztések (Intézményi szolgáltatások, hallgatói szolgáltatások) 	<ul style="list-style-type: none"> Infrastruktúrafejlesztési és felújítási program Létesítménygazdálkodás Létesítményüzemeltetés 	<ul style="list-style-type: none"> Intézményi gazdálkodás korszerűsítése Intézményi gazdálkodás működtetése <ul style="list-style-type: none"> Eszközgazdálkodás nyilvántartás Könyvelés, bevételek és kiadások Közbeszerzés Szervezetközi elszámolás Hallgatói pénzügyek Likviditásmenedzsment Keretgazdálkodás 	<ul style="list-style-type: none"> Hallgatói szolgáltatások Kreditiroda Pályaorientáció Hallgatói nyomon követés ALUMNI rendszer Tehetséggondozás Intézményi szolgáltatások Könyvtár Sport Kollégium 	<ul style="list-style-type: none"> Folyamatok informatikai támogatása Intézményi tudásvagyron felmérése, konszolidációja

POTENCIÁLOK			
Intézmény múltja	Intézmény jelene	Hazai kapcsolatok	Nemzetközi kapcsolatok
<ul style="list-style-type: none"> A felsőoktatási intézmény múltja Erősségek, gyengeségek 	<ul style="list-style-type: none"> A felsőoktatási intézményt jellemző legfontosabb aktuális adatok Lehetőségek, veszélyek 	<ul style="list-style-type: none"> Helyi, regionális és országos kapcsolatok, együttműködések 	<ul style="list-style-type: none"> Nemzetközi oktatási kapcsolatok Nemzetközi tudományos kapcsolatok

2.2.3. Az intézmény stratégiai dokumentumrendszere

Az intézmény stratégiai dokumentumrendszerét (dokumentumtérképét) a folyamatszabályozáson alapulva az alábbi ábra mutatja be:



2.5. ábra. Stratégiai dokumentumtérkép

A dokumentumtérkép egyes dokumentumainak definiálása

Minőségi hosszú távú tervek (10-15 év)

Jövőkép: vízió, az intézmény által elérni kívánt jövőbeni állapot.

Küldetésnyilatkozat: misszió, az intézmény által jövőben betölteni kívánt szerep meghatározása.

Stratégiai koncepció: a jövőkép elérése érdekében a lehetséges beavatkozási pontok meghatározása; probléma- és célrendszer – Balanced Scorecard elemzés.

Intézményi stratégia: a stratégiai koncepción alapuló, az irányítási, a fő és támogató folyamatok fejlesztését egységbe foglaló eszközök, források, monitoring összehangolt rendszere.

Főfolyamatokat meghatározó stratégiák: az intézmény alapfeladatainak ellátását meghatározó stratégiák.

Funkcionális stratégiák: egy-egy erőforrás-területre vonatkozó stratégiák.

Horizontális stratégiák: az összes folyamatot befolyásoló stratégiák, melyek céljait minden tervezés esetében figyelembe kell venni.

Középtávú tervek (3-5 év)

Akciótervek – stratégia megvalósítása
Intézményi egységekre vonatkozó tervek

Rövid távú tervek (1 év)

Munkaterv (Operatív terv) – adott év feladatai

Jövőkép és küldetésnyilatkozat – vízió és misszió

A vízió az intézmény által felvázolt, elérni kívánt jövőbeli állapotot rögzíti. Azt mondhatjuk, hogy a „Hová akarunk eljutni?” kérdést teszi fel és próbálja megválaszolni. Kapcsolódhat konkrét jövőbeli időponthoz, és gyakran merész elképzeléseket tartalmaz, hogy erőfeszítésekre ösztönözze a szervezet tagjait.

A misszió annak a küldetésnek a meghatározása, amelyet az intézmény a jövőben be akar tölteni. Megfogalmazza, mi az intézmény létezésének célja, milyen elvek és értékek alapján működik. Elkötelezettséget teremt a szervezet tagjai számára. Általában nem kapcsolódik konkrét időtávhoz. Más elnevezések: küldetés, krédó (hitvallás), törekvéseink, filozófia.

A vízió és a misszió kialakításának előnyei:

Ellenállóbbá teszik a szervezetet a változásokkal szemben, hűzóerőt jelentenek a fejlődéshez, elősegítik a szervezeti tagok tevékenységének koordinálását. Orientálják a munkatársak mindennapi cselekedeteit, lehetővé teszik a döntéshozatal decentralizálását, elősegítik a szervezeti tagok elkötelezettségének kialakulását.

A víziók típusai:

(a stratégiai szándék alapján)

- az alapvető képességekre összpontosító víziók (pl. kiemelkedő minőség),
- az intézmény tevékenységét és helyzetét meghatározó víziók (pl. kutatóegyetem)
- „jelszavas” víziók (pl. Mi legyünk a legjobb közgazdaság-tudományi egyetem!)
- képzelőerőre irányuló víziók (pl. zöld egyetem)

A missziók típusai:

(a stratégiai szándék alapján)

- „politikai” töltésű missziók (érdekcsoportok elvárásainak való megfelelés)
- az intézményi cselekvés alapelveit meghatározó missziók (működési filozófia),
- az intézmény társadalmi szerepét, felelősségvállalását leíró missziók.

A vízió és a misszió közös vonásai:

- rögzítik az intézmény alapvető jövőbeni szándékait (iránykijelölés),
- szorosan kapcsolódnak az intézményi kultúrához.

Stratégiai koncepció

A stratégiai koncepció az intézmény értékeit számba vevő, a jövőkép elérése érdekében a helyzetértékelésen alapuló problémátérképnek megfelelően kialakított célrendszert és ennek keretében a fő lehetséges beavatkozási pontokat meghatározó dokumentum.

A stratégiai koncepció kialakításakor az intézménynek konkrétabban kell meghatározni, mit akar elérni az előtte álló időszakban, mint a vízió és a misszió esetében. Amíg a misszió és a vízió esetében a hosszabb távra szóló, az intézményi értékrendet formáló általános irányelvekről beszélünk, addig a stratégiai koncepcióban konkrét célok meghatározásáig kell eljutni.

2.3. Hogyan készítsünk intézményünknek stratégiát? A stratégiaalkotás javasolt folyamata, módszerei és nehézségei

Ebben a kézikönyvben egy TOP DOWN, felülről lefelé kezdeményezett és haladó tervezési eljárást ismertetünk. Természetesen létezik és van létjogosultsága az alulról jövő, ún. BOTTOM UP tervezési technikának is, ahol az egyes szervezeti egységek tervezik meg a stratégiájukat, és készítik el akcióterveiket és tervszámait, majd ezeket „adják fel” a intézményi felső vezetés számára, az ezek összesítéséből alakul ki az intézmény teljes egészének stratégiája és tervszámai is. Ezt a tervezési módot alkalmazzák ma is sok helyen, főként ott, ahol erősek a szervezeti egységek, decentralizált a működés. Ennek kifejezett előnye lehet olyan esetekben, ahol az intézmény vezetése már régóta ugyanaz, és ezért a „rég” stratégia elkötelezettje, mert ebben az esetben csak alulról várhatunk új típusú stratégiai kezdeményezéseket.

Több felsőoktatási intézmény készíti terveit ún. „gördülő tervezéssel”, ami azt jelenti, hogy valójában nem egész évre terveznek, hanem a környezeti változá-

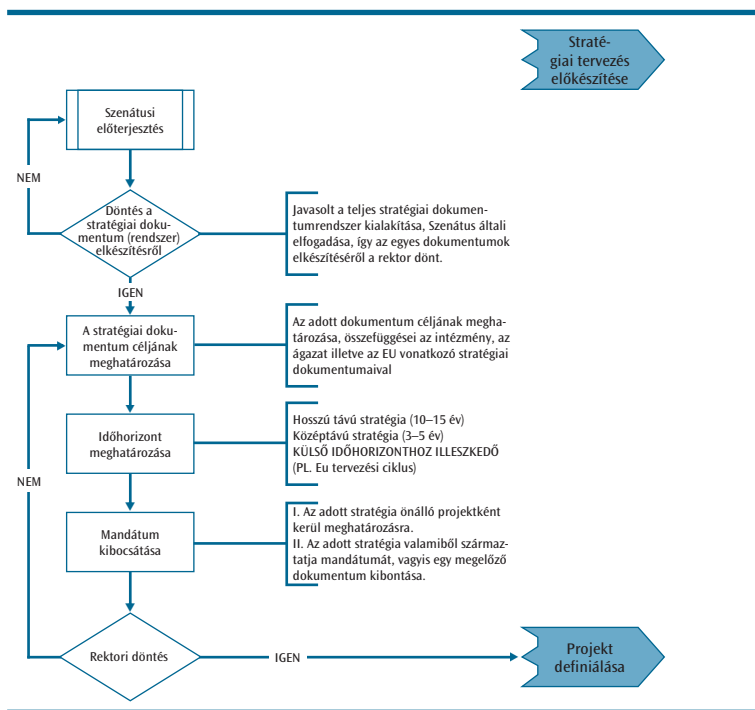
sokat havonta áttekintve készítik el a tervet a következő három hónapra. A felsőoktatás tanéves működése, a felvételi és pótfelvételi időpontjai stb. esetében ez a fajta tervezés is indokolt lehet.

2.3.1. A stratégiai menedzsment folyamat leírása

A stratégiai menedzsment folyamat egy klasszikus tervezési folyamat, amely a tervezés előkészítéséből, a projekt definiálásából (ebben az értelemben a tervezés projektnek tekinthető), magából a stratégiai tervezéséből, annak végrehajtásából, illetve a végrehajtás monitorozásából áll. Minden egyes folyamatlem kapcsolatban áll az *adattár* alapú Vezetői Információs Rendszerrel, hiszen abból adatokat nyer, illetve megadja a VIR informatikai rendszerének működési módját, az elvárásokat, a szükséges mutatókat. A VIR támogatja a végrehajtást, alapja és színtere is a monitoring tevékenységnek.



2.3.2. A stratégia előkészítése



2.6. ábra. A stratégiai tervezés előkészítése

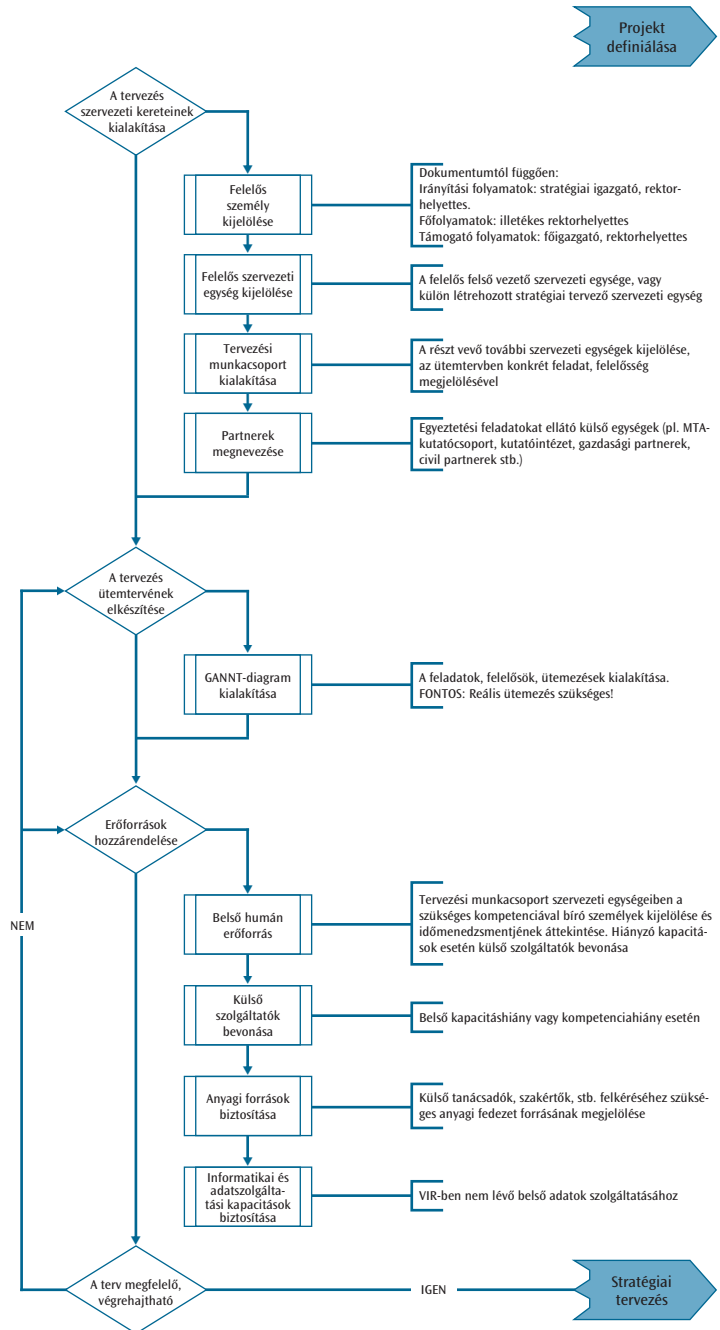
Az egyes folyamatok leírása

1. **Döntés a stratégiai dokumentum elkészítéséről**
A szenátus általi elfogadással az egész folyamat kellő legitimitációt kap. A konkrét stratégia elkészítéséről a szenátusi felhatalmazás alapján az intézmény vezetője, a rektor dönt.
2. **A stratégiai dokumentum céljának meghatározása, pozicionálása**
A szenátusi előterjesztésben érdemes röviden leírni az adott stratégiai dokumentum célját, elhelyezkedését a stratégiai dokumentumrendszerben. Be lehet mutatni esetleges összefüggéseit a belső, illetve külső – ágazati vagy EU-s – stratégiákkal.
3. **Időhorizont meghatározása**
A stratégiai dokumentum időhorizontjának bemutatása és indoklása. A stratégiai dokumentum általában közép- vagy hosszú távú, és egyben illeszkedhet valamely külső időhorizonthoz.
 - Középtávú (3–5 év)
 - Hosszú távú (5 éven túl, általában 10–15 éves)
 - Külső időhorizonthoz illeszkedő (leggyakrabban az EU-s tervezési ciklusokhoz kötött, például 2013-ig, 2020-ig stb.)
4. **Mandátum kibocsátása**
 - 4.1. **Az adott stratégia önálló projektként kerül meghatározásra.**
Ilyen lehet például a jövőkép, a misszió és a stratégiai koncepció elkészítése. Stratégiát önállóan nem javasolunk készíteni, tekintettel arra, hogy a konzisztencia biztosítása érdekében érdemes azt is a koncepcióhoz igazítani.
 - 4.2. **Az adott stratégia valamiből származtatja mandátumát, vagyis egy megelőző dokumentum kibontása.**
Leginkább ez fordul elő, hiszen már eddig is jelentős számú, specifikációjú, tartalmú és célú stratégia született a felsőoktatási intézményekben. Amennyiben a stratégiák felülvizsgálatára és új rendszerbe szervezésére van szükség, akkor érdemes meghatározni, mi legyen az a kiindulási dokumentum, amelyet zéruspontként megfelelőnek találunk. Annak átalakítása után, ahhoz képest kell a többi dokumentumot felülvizsgálni, a hiányzó dokumentumokat elkészíteni.

2.3.3. A stratégiai tervezés mint projekt definiálása

A tervezési folyamat előkészítése után, amennyiben az intézmény vezetője pozitív döntést hozott, elkezdődhet a stratégiai tervezési folyamat projektként való definiálása az előző folyamatban meghatározott célok megvalósítása érdekében, a klasszikus projekttervezési elemekkel: a résztvevők körének definiálása, ütemterv elkészítése, erőforrások hozzárendelése.

A tervezési folyamat előkészítése után, amennyiben az intézmény vezetője pozitív döntést hozott, elkezdődhet a stratégiai tervezési folyamat projektként való definiálása.



2.7. ábra. A projekt definiálása

1. A tervezés szervezeti kereteinek definiálása

a) Felelős személy

A stratégiai dokumentum szintjétől függ a felelős személy kijelölése. Általános elvárás, hogy konkrét személy legyen megnevezve felelősnek, például a jövőkép vagy stratégiai koncepció esetében a stratégiai főigazgató vagy a stratégiai rektorhelyettes.

Főfolyamatok stratégiáinak – például képzési, oktatási stratégia – esetében lehet ez az oktatási rektorhelyettes, a támogató folyamatok esetében az informatikai főigazgató. Minden esetben a rektornak közvetlenül felelős személyt kell megjelölni, egyébként a többszintű irányítás miatt problémák merülhetnek fel.

b) Felelős szervezeti egység

Általában a megjelölt felsővezető által irányított szervezeti egység felelős a stratégia tervezéséért. Elképzelhető az is, hogy az intézmény létrehoz egy stratégiai tervezésért felelős szervezeti egységet, ebben az esetben érdemes a két szervezeti egységnek együttműködni, tekintettel arra, hogy a stratégiai tervező egység a módszertanért és a koherenciáért, az adott szakterületi egység, például az informatikai főigazgatóság a szakmai tartalomért felelős. Az irányítási folyamatok és a *horizontális stratégiák* esetében a rektori hivatal, illetve a rektor által közvetlenül irányított – esetlegesen másik stratégiai tervező – egység legyen a felelős.



c) Részt vevő egységek

Amennyiben a stratégiai tervezésbe más szervezeti egységeket is be kell vonni, akkor ezt ezen a szinten kell meghatározni. A tervezési munkacsoportban vesznek majd részt, az ütemtervben meghatározott konkrét feladattal és határidővel, vagy véleményezési joggal.

d) Partnerek

Elképzelhető, hogy egyes stratégiák – például kutatási, innovációs stratégia – esetében külső szervezeti egységek, MTA-kutatócsoport, MTA-kutatóintézet, külső vállalati stratégiai partnerek, kamara bevonása is szükséges. Ezek helyét, feladatát – koncepcióalkotó megbeszélésen való részvétel vagy csak véleményező szerep – előre definiálni kell.

2. A tervezés ütemtervének elkészítése

Magát a stratégiai tervezési folyamatot is tervezni kell, hiszen ott is ütemeztetni kell a kijelölt egységeknek és személyeknek feladatokat végrehajtani. A fő lépések, mérföldkövek határidejét és a hozzá tartozó felelősöket és szükséges forrásokat érdemes ekkor meghatározni.

3. Erőforrások hozzárendelése

Belső erőforrások hozzárendelésekor a részt vevő és partner szervezeti egységek humán erőforrását fel kell mérni, és biztosítani kell azt a projekt időtartamára. A feladatok végrehajtásához konkrét személyeket társítsunk! Amennyiben személyben vagy kompetenciában belső kapacitáshiány mutatkozik, akkor külső erőforrást, külső szolgáltatókat kell bevonni. Ebben az esetben forrásokat is kell rendelni a feladatok végrehajtásához. Elképzelhető, hogy olyan adatokra is szükség van, amelyek a VIR-ből nem nyerhetők ki, ezért ezek előállítására további *adatszolgáltatási*, illetve informatikai kapacitásokat igényel.



4. A terv megfelelőségének vizsgálata
Szükséges a teljes terv áttekintése, realizálásának, megvalósíthatóságának vizsgálata. A terv realizásáért a stratégiakészítéssel megbízott szervezeti egység vezetője felelős.

2.3.4. A stratégiai tervezés folyamata

A legfontosabb az érdekcsoportok azonosítása és időben történő bevonásuk a tervezési folyamatba.

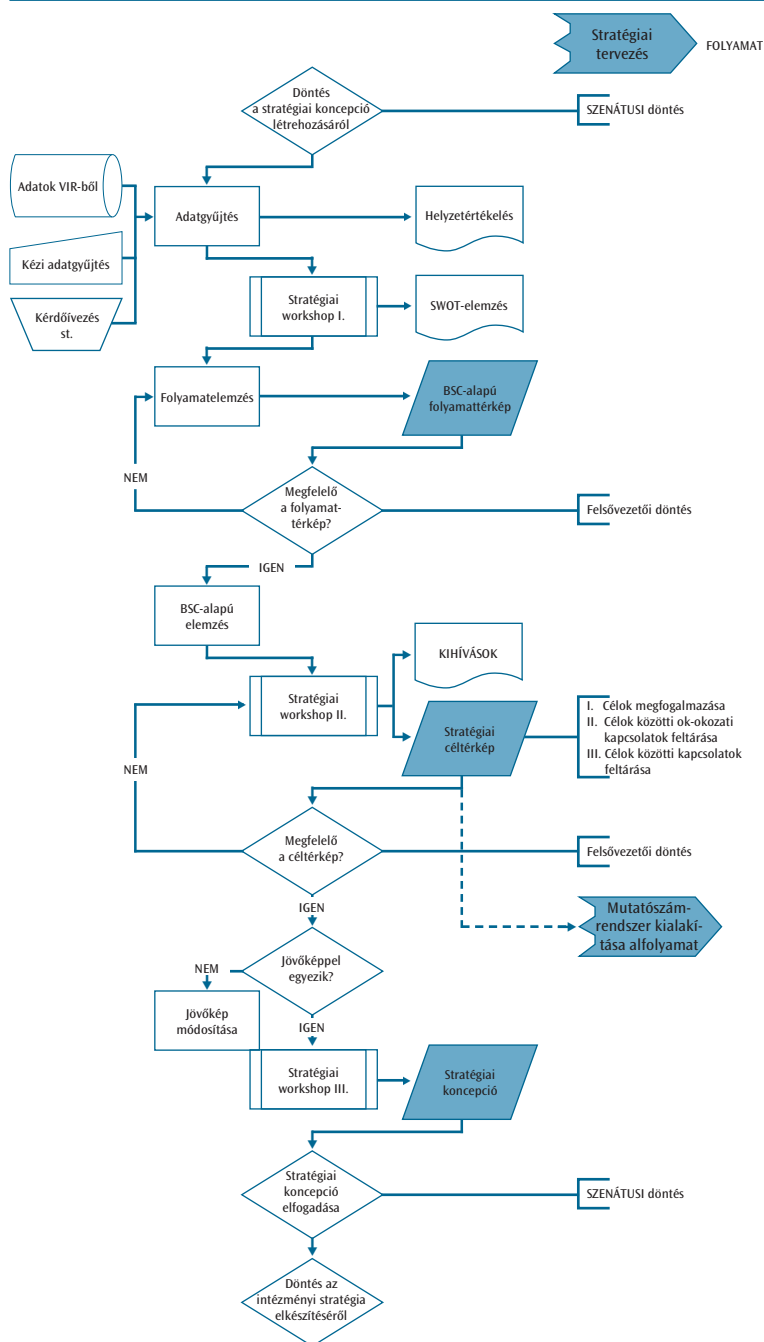
Módszertani értelemben nagyon fontos az, hogy a stratégiai tervezési folyamatban mindazok részt vegyenek, akik kulcsszerepet játszanak mind az intézményen belül, mind az intézményen kívül az adott terület irányításában és a feladatok végrehajtásában.

Általában bármely tervezési folyamat fő problémája az, hogy vagy nem, vagy későn kapcsolódnak be meghatározó személyek vagy szervezeti egységek, ezáltal jelentősen lassítva vagy akár megakasztva azt. Ennek hátterében presztízs ok, illetve a valós érdekek figyelmen kívül hagyása egyaránt meghúzódhat. A megfelelő idő meghatározása természetesen kulcskérdés: a túl korai bevonás megakadályozhatja egyes reformlépések (konkrét érdekeket sértő célok) meghatározását, az érdekcsoportok késői bevonása viszont lehetetlenné teszi az elfogadást, mert például nem szavazzák meg, vagy később elszabotálják a végrehajtást.

Alkalmazott módszerek

Az egyes stratégiai dokumentumok kialakításának alapvető módszertani folyamata a következő:

- Elemzés és értékelés; adatelemzés, (belső és külső) dokumentumelemzés, trendszámítás, esetleg belső és külső interjúk
Alkalmazhatóság: helyzetértékelés, konzisztenciaelemzés.
- Igényfelmérés, közvélemény-kutatás
Alkalmazhatóság: helyzetértékelés (pl. K+F+I stratégia – vállalati igényfelmérés).
- Műhelymunka (workshop); irányított, előre meghatározott struktúra szerint, kulcsszereplők részvételével történő, tekintéllyel rendelkező személy által vezetett megbeszélés.
Erre praktikus külső tanácsadót alkalmazni, ugyanis hierarchikus elhelyezkedése nem akadályozza a megbeszélés irányítását. Érdemes minden megbeszélés után emlékeztetőt készíteni, és azt véleményeztetni a résztvevőkkel – ez későbbi vitákat előzhet meg.
Alkalmazhatóság: jövőkép meghatározása, SWOT, koncepcióalkotás, célok meghatározása.
- Dokumentum összeállítása
Az elemzések és értékelések, valamint a műhelymunkák alapján kerül összeállításra az előre meghatározott szerkezetben a dokumentum első olvasata. A felelős szervezeti egység készíti el, vagy külső tanácsadókkal készítteti el.
- Véleményezés
Célszerű egy szűkebb tervezői körrel véleményeztetni a nulladik verziót, majd a felelős, amennyiben azt alkalmasnak találja, engedélyezi a szélesebb körű véleményeztetést. Az írásos formában érkezett vélemények elemzése kerülnek, a belső felelős vagy a külső szakértő javaslata alapján a tervezésért felelős személy dönt az egyes javaslatok beemeléséről.
- Összehasonlító elemzés
Más dokumentumokkal illetve saját belső szerkezetével való összehasonlítás.
Alkalmazhatóság: Konzisztencia- és koherenciavizsgálat.



2.8. ábra. A stratégiai tervezés folyamata I.

A stratégiai koncepció kialakítása

A stratégiai tervezési folyamat első részében a stratégiai koncepció elkészítéséig kell eljutni. Ennek fejezetei illetve a folyamat során elkészült dokumentumok, így a tervezési folyamat lépései a következők:

1. Helyzetértékelés fő megállapításai: A főfolyamat térkép által megadott szerkezetben (lásd 2.4. ábra) tartalmazza a fő megállapításokat, amelyek meghatározzák illetve jelentősen befolyásolják a stratégia céljait. Célszerű külön helyzetértékelést készíteni, tekintettel arra, hogy az jelentős mennyiségű adatot, táblázatot tartalmazó dokumentum, ezért csak mellékletként kezelhető.
2. SWOT-tábla: A helyzetértékelésben célszerű mérlegelni a körülményeket, folyamatokat, trendeket, azok hatását az intézmény működésére. Ezt legyszerűbben SWOT-táblában lehet összefoglalni; az adott helyzet, folyamat, trenderősség, -gyengeség lehetőség vagy veszélyforrás-e az intézmény számára. A kialakult SWOT-tábla lesz a stratégiaalkotás alapja. Az elkészült **SWOT-elemzést** fontos tételesen összevetni a helyzetelemzéssel abból a szempontból, hogy a koncepcióalkotás eme két eleme nem jutott-e ellentmondó megállapításokra (inkonzisztenciák). Az összevetés folytán felmerült esetleges módosítások átvezetésével lezárul a SWOT-alkotás folyamata.
3. BSC-alapú folyamattérkép: Meg kell alkotni az intézmény 2.2.3. fejezetben leírt folyamattérképét. Az intézményi működés elemzése alapján definiálni kell az irányítási folyamatokat, a főfolyamatokat, az erőforrás-gazdálkodási támogató folyamatokat, a vevőket, a hatásokat és a potenciálokat.



4. Kihívások: A helyzetértékelés megállapításaiból célszerű **problématérképet** vagy szükségletfeltárást készíteni. Ez a fejezet tartalmazza azokat a kihívásokat, amelyekre a stratégiának reagálnia kell.



Kihívások összefoglalásának szerkezete:³⁰

- Az intézmény átfogó bemutatását szolgáló **mutatószámok**, dinamika elemzése.
- Az intézményre ható főbb folyamatok, trendek (globális, európai, regionális, hazai tendenciák) vizsgálata, vevői igények alakulása.
- Az intézmény működésében azonosított ok-okozati kapcsolatok (pillérek, tényezők) elemzése, a főfolyamatokra ható tényezők elemzése.
- Az intézményre vonatkozó horizontális szempontok, témák elemzése (pl. fenntartható fejlődés, esélyegyenlőség, regionális dimenzió).
- Szabályozási és helyi környezet feltérképezése és elemzése.
- Az intézmény megelőző stratégiáinak és programjai eredményeinek áttekintése, értékelések tapasztalatainak összefoglalása (sikerek, kudarcok, ezek okai).
- Következtetések.



5. Célok: Ebben a fejezetben a kihívásokra alapuló stratégiai **céltérképet** kell megalkotni. Itt alkalmazható a BSC-modell, de más eljárással is el lehet ugyanezt készíteni.



Átfogó célok meghatározása: ezek általában a jövőképből meghatározásra kerültek, illetve a felsőoktatási stratégiák (EU-s és hazai) céljaihoz való kapcsolódást szabják meg, itt tehát már rendelkezésre állnak.

Stratégiai alternatívák: a klasszikus stratégiaalkotási folyamatban az átfogó cél, jövőkép elérését több stratégiai típus közötti választás alapján közelíthetjük

30 Stratégiaalkotási kézikönyv, 2008.

meg, ezek az ún. klasszikus, tiszta intézményi stratégiai típusok közötti választást igénylik (lásd 1.3. fejezet).



Jövőkép pontosítása

Amennyiben a jövőkép nem tisztán tartalmazza az intézményi stratégiai típusok közötti választást, érdemes azt ezen a szinten újra meghatározni, illetve összevetni vele a stratégiai céltérképet.

Konkrét célok: Az intézmény konkrét stratégiai céljait érdemes a jobb átláthatóság kedvéért ugyancsak a folyamatterkép (2.4. ábra) alapján meghatározni, a folyamatterkép alapján meghatározott kihívásokra (problémákra) alapozva.

Intézménytípusok stratégia szerinti osztályozása

FŐFOLYAMATOK alapján	ÜZLETI és TÁRSADALMI SZEREP alapján
Oktató egyetem/főiskola	Gazdálkodó egyetem/főiskola
Kutató egyetem	Szolgáltató egyetem/főiskola
Térségi szolgáltató egyetem/főiskola	Vállalkozó egyetem/főiskola

A stratégiai céltérkép elkészítése

A stratégiai célokat egyértelműsítő, a célok közötti kapcsolatokat vizualizáló stratégiai céltérkép készítését négy egymáshoz szorosan kapcsolódó lépés mentén érdemes megvalósítani:

1. célok megfogalmazása, pontos definiálása,
2. a célok közötti ok-okozati kapcsolatok feltárása,
3. ez előbbieken alapján a célok közötti kapcsolatok felrajzolása,
4. a céltérkép felső vezetői elfogadtatása.

A stratégiai céltérkép nem más, mint eszköz, amely a szervezeti stratégia leírásának egységes, következetes módját biztosítja, ezáltal lehetővé teszi a célok és mércék felállítását és kezelését. Éppen ezért a célok megvitatása rendkívül fontos esemény, amely során lehetőség van arra, hogy a szervezet érdekeltjei bizonyos célokat töröljenek, újabb célokat definiáljanak, illetve a célok közötti prioritásokat megváltoztassák.

A célok azonosítását, definiálását követően érdemes azokat aszerint rendszerezni, hogy milyen területen is céloznak előrelépést. E rendszerezés segítségével szolgál a következő lépés, a célok közötti ok-okozati kapcsolatok feltárása során. A rendszerezés alapja több elvi modell lehet. A célokat a rendszerezés során ún. nézőpontokba soroljuk, a Balanced Scorecard esetében például négy nézőpontba: a pénzügyi, a vevői, a folyamatok és a tanulás nézőpontjába. Gyakori természetesen az ezektől való eltérés is.

A célok csoportosítását követően tehát – a korábbiakban jelzetteknek megfelelően – fel kell tárnai a közöttük fennálló ok-okozati kapcsolatokat. A nézőpontok közötti kapcsolódás az alábbi logikát követi:³¹

1. Milyen elvárásokat támasztanak az érdekeltek a szervezettel szemben?
2. Milyen belső működési elemek szükségesek az elvárásoknak való megfeleléshez?
3. Milyen feltételek biztosítása szükséges a megfelelő működéshez?

A stratégiai céltérkép a stratégiai célokat egyértelműsíti, a célok közötti kapcsolatokat vizualizálja.

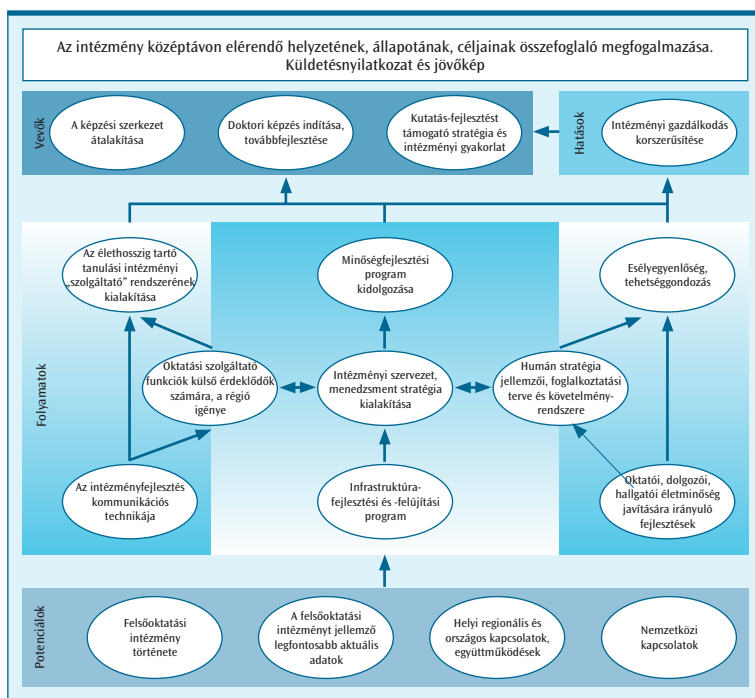
A célok közötti ok-okozati kapcsolatok általános feltárása alapján kerül felrajzolásra a stratégiai célterkép. Ezen kapcsolatok reális ábrázolása mellett fontos odafigyelni arra, hogy lehetőleg valamennyi célnak legyen kapcsolódása minden, a szervezet által használt nézőpontban, dimenzióban. Amennyiben valamely célnál ezek a kapcsolódások hiányoznak, akkor e célok megtartásáról vagy elhagyásáról a felső vezetés/vezető dönt. Ha a vezetés az aktuálisan a többi dimenzióhoz nem kapcsolódó cél megtartása mellett dönt, akkor meg kell fogalmazni és a hierarchiába be kell építeni olyan további célokat, amelyek megteremtik a szükséges kapcsolatot. Az így felrajzolt célterkép pusztán egy kiindulási javaslat a felső vezetés számára, akik a későbbiekben a végső döntést meghozzák (lásd 3.4.2. fejezet).



A célterkép készítése akár több hetet is igénybe vevő folyamat, míg eredménye egy könnyen áttekinthető és megérthető ábra. A 2.9. ábra a Budapesti Műszaki Főiskola stratégiai célterképét mutatja meg.

A célterkép felrajzolását alapvetően a szervezet egésze szintjén érdemes elvégezni, de sok esetben a szervezeti egységek szintjén is egyedi célterképek készülnek.

A célterkép felrajzolását alapvetően a szervezet egésze szintjén érdemes elvégezni, de sok esetben a szervezeti egységek szintjén is egyedi célterképek készülnek. A lépés logikája érthető, hiszen – a szervezeti célterképből kiindulva – azonosítani lehet, hogy mely szervezeti egység munkája mely szervezeti célhoz járul hozzá, és miképpen. E munka egyben visszacsatolási funkcióval is rendelkezik, hiszen amennyiben a szervezeti egységek többsége esetében olyan (egymáshoz hasonló) célok merülnek fel, amelyek a szervezeti célokhoz a célterkép alapján nem kapcsolódnak, érdemes lehet a stratégia és a célterkép kiegészítése, vagy legalábbis módosítása. Ugyanakkor sok – főképpen méretében kiterjedt – szervezet megelégszik a stratégiai mutatók lebontásával, hiszen a célterkép lebontásának ebben az esetben túl hosszú az átfutási ideje, és kevésbé indokolható költségvonzata merülhet fel.



2.9. ábra. A Budapesti Műszaki Főiskola (ma: Óbudai Egyetem) stratégiai célterképe

A konkrét célkitűzések meghatározásának módszertana eltérő lehet attól függően, hogy a projekt célja egy új stratégia elkészítése, vagy egy már meglévő stratégia felülvizsgálata-e. Az első esetben a helyzetelemzés során vizsgált és kifejtett ok-okozati fát, a közösen kialakított jövőképet és az egyéb, külső befolyásoló tényezők segítségével meghatározott céltérképet (célhierarchiát) kell a tervezés középpontjába állítani, és a különböző szintű célok elérésének mérhetőségét vizsgálni.

Már meglévő stratégia felülvizsgálata esetében a korábbi beavatkozási tapasztalatok alapján történik az eredetileg felállított célrendszer felülvizsgálata. A célkitűzések meghatározásának lépései, amennyiben a folyamattérképet vesszük alapul:

- Főfolyamatokhoz tartozó célok
- Irányítási folyamatokhoz tartozó célok
- Támogató erőforrás-gazdálkodási folyamatokhoz tartozó célok
- Potenciálok javítását szolgáló célok
- Horizontális célok meghatározása (fenntarthatóság, esélyegyenlőség)
- Mutatószámrendszer hozzárendelése a célokhoz *(lásd még avir.hu Mutatószám-gyűjtemény)*

A folyamattérkép mint vezérfonal biztosítja, hogy legyen összefüggés a kihívások – célok – beavatkozások – eredmények között.



Intézményi stratégia kialakítása

A jelenlegi stratégiák áttekintése alapján az intézménynek lehetőleg egy intézményi stratégiai koncepciója legyen, amely hosszú távon, minimálisan 10-15 évre meghatározza az intézmény fejlesztési elképzeléseit. A stratégiai koncepció – ahogyan az előző fejezetben részleteztük – tartalmazza a helyzetértékelésen alapuló kihívások (problématérkép) alapján, a meghatározott jövőkép elérése érdekében kialakított célrendszert.

A koncepció alapján készül a stratégiák részletezik az abban meghatározott célok elérését biztosító beavatkozásokat, eszközöket, a rendelkezésre álló vagy megszerzhető forrásokat, a megvalósítás monitorozásának lépéseit és az azokhoz tartozó stratégiai mutatószámokat. Ez utóbbi mondja meg, hogy tulajdonképpen mit is tekintünk sikernek *(lásd 4. fejezet)*.

Minél rövidebb a stratégia időhorizontja, annál inkább korlátozó tényező a struktúra, a személyi és a tárgyi adottságok köre. A horizontális és főfolyamatokat leíró stratégiákat javasolt minimum 10–15 évre készíteni.



A stratégiák szintjei

A stratégiákat terjedelmük és tárgyuk szerint csoportosíthatjuk:

- Irányítási folyamatok stratégiái
- Főfolyamatokat leíró stratégiák
- Erőforrás-gazdálkodási, funkcionális stratégiák
- Horizontális stratégiák

Ez a felosztás megfeleltethető a klasszikus vállalati stratégiai tervezésnek:

- Vállalati stratégia (irányítási folyamatok)
- Üzletági stratégia (főtevékenységek)
- Funkcionális stratégia (erőforrás-gazdálkodási támogató folyamatok)
- Horizontális stratégiák

A stratégiai koncepció kialakításánál a hangsúly a horizontális, főfolyamati és funkcionális területek stratégiai elképzeléseinek egységén van.

A stratégiai koncepció lényege az volt, hogy egységbe foglalja a horizontális, főfolyamatokat leíró stratégiákban és a funkcionális stratégiákban megfogalmazottakat. A stratégiai koncepció kialakításánál a hangsúly a horizontális, főfolyamati és funkcionális területek stratégiai elképzeléseinek egységén van, ami természetesen nehezen teremthető meg.

Amennyiben először készülnek el az egyes területek stratégiái (vagy már el is készültek), akkor ezek iterációja alapján kell módosítani az intézményi stratégiai koncepciót a koherencia biztosítása érdekében. Bizonyos, hogy ez egy oda-vissza ható folyamat, ugyanis lesznek olyan pontok, amelyek a dokumentumok módosítását igénylik.

Javaslat a stratégiai hierarchia megteremtésére

Először javasoljuk az irányítási folyamatok és a horizontális stratégiák kialakítását, tekintettel arra, hogy ezek alapvetően és hosszú távon határozzák meg az intézmény működését, és minden egyes egyéb folyamatra hatással vannak.

- Irányítási folyamatok stratégiái
 - Minőségfejlesztési stratégia
 - Intézményirányítási stratégia
 - Kommunikációs és marketingstratégia
- Horizontális stratégiák
 - Esélyegyenlőségi stratégia
 - Fenntartható fejlődés stratégia

Ezután készüljenek el a főfolyamatokat meghatározó stratégiák, hiszen ezek a jövőképből a stratégiai koncepció alapján alapvetően meghatározottak. Ezek a folyamatok azok, amelyeket az intézmény alapműködésében végez. Kialakításuk során figyelemmel kell lenni az irányítási és horizontális stratégiákban foglaltakra.

- Főfolyamatok stratégiái
 - Képzési, oktatási stratégia
 - Kutatás-fejlesztési innovációs stratégia
 - Térségi szolgáltatási stratégia

Mivel a funkcionális területek lényegében egy-egy erőforráscsoport működtetését jelentik, ezért ezek az erőforrások szükségesek az irányítási és a főfolyamati stratégiák megvalósításához.

- Erőforrás-gazdálkodási, funkcionális stratégiák
 - Humánerőforrás-fejlesztési stratégia
 - Infrastruktúra-fejlesztési stratégia
 - Gazdálkodási stratégia
 - Információs stratégia (Informatikai stratégiánál némileg bővebb)
 - Szolgáltatásfejlesztési stratégia
- Potenciálnöveléshez tartozó stratégiák
 - Nemzetközi kapcsolatok fejlesztési stratégiája
 - Hazai kapcsolatok fejlesztési stratégiája

Az egyes funkciókra vonatkozó stratégiák tanulmányozásánál legyünk feltétlenül figyelemmel arra, hogy a stratégiai gondolkodásmód nagyvonalúsága és a funkcionális terület behatároltsága között ellentmondás feszül.

Ebből következik az, hogy valamely *funkcionális stratégia* kidolgozásakor természetes az a törekvés, hogy más funkciókat és az egész intézményi stratégiát is az adott funkció igényei szerint akarjuk átalakítani. A funkcionális stratégiákkal kapcsolatban problémaként merül fel, hogy az egymástól sokszor jelentősen különböző feladatok ellátása – a jellegükben különböző erőforrások miatt – eltérő szakmai ismereteket követel meg. A szakmailag elkülönülő, speciális ismeretekkel rendelkező szakértők illetve intézményi szereplők esetében érthető módon nagy a valószínűsége annak, hogy az egyes funkcionális stratégiák kidolgozása során a funkcionális érdekek kerülnek előtérbe.



A legtöbb szakértő úgy gondolja, hogy az adott területre (funkcióra) vonatkozó stratégia csak akkor érvényesíthető, ha az egész intézmény a funkciót segíti, és a többi funkciót ennek rendelik alá. Egy felsőoktatási intézménynél azonban nem lehet egyszerre minden a legfontosabb, a funkcionális stratégiák közötti összhang megteremtése tehát megköveteli a fontossági sorrend felállítását. Az intézmény sikere viszont a rendelkezésre álló erőforrások minél hatékonyabb és ésszerűbb alkalmazásán múlik. A szeparáltan, egymástól elszigetelten kidolgozott funkcionális stratégiák megvalósítása csak korlátozottan segíti elő az intézmény alapvető céljainak elérését.³²

A stratégiaalkotás ezen szintjén ismételten többirányú koordinációra van szükség. Elő kell segíteni a funkcionális stratégiák minél precízebb szakmai megalapozását, ugyanakkor ezzel egy időben meg kell oldani a különböző funkcionális szervezetek között a széles körű együttműködést és koordinációt is. Meg kell tervezni és biztosítani kell a funkcionális területek közötti kölcsönhatásokat, az interfunkcionális jellegű együttműködést.

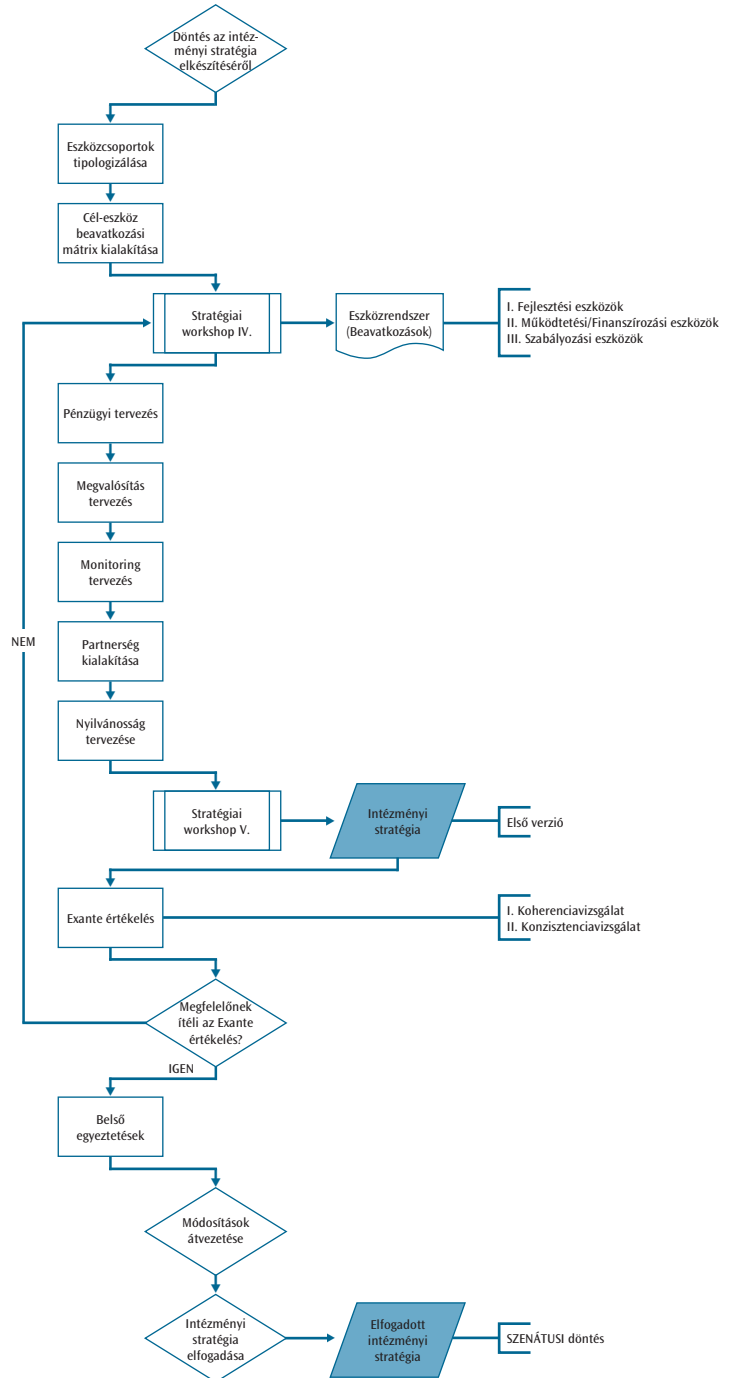
Egy-egy *főfolyamati stratégia* (például egy új tudományterületi képzés kifejlesztése és piaci bevezetése) több erőforrás meglétét is feltételezi, és a funkcionális részlegek közötti szoros együttműködésre alapoz, illetve ezt követeli meg. A funkcionális stratégiákat tehát azokból a főfolyamati stratégiákból kell származtatni, amelyek támogatására, kiszolgálására hivatottak.³³



Az intézmény sikere a rendelkezésre álló erőforrások minél hatékonyabb és ésszerűbb alkalmazásán múlik.

32 Szabó 1996

33 Bújdosó 2003



2.10. ábra. A stratégiai tervezés folyamata II.

A stratégia szerkezete

1. Jövőkép vonatkozó részei
2. A stratégiai koncepció vonatkozó részeinek részletes kifejtése
 - a) Helyzetfeltárás
 - b) SWOT
 - c) Kihívások
 - d) Célok
3. Eszközrendszer meghatározása
4. Pénzügyi tervezés
5. Megvalósítás és monitoring tervezés

Az adott stratégia kialakításánál javasolt a jövőképből, illetve a stratégiai koncepcióból kiemelni azokat a vonatkozásokat, amelyek a stratégiát megalapozzák, és az adott terület céljait meghatározzák. Javasolt ezen a szinten a részletes helyzetértékelésből esetleg további adatokat, meghatározó folyamatokat, körülményeket kiemelni, vagy ha szükséges, azt az adott területre vonatkozóan kiegészíteni. Tapasztalat, hogy igény merülhet fel egy-egy terület részletesebb helyzetfeltárára.

Ugyanezen okból javasolt az adott területre vonatkozó új SWOT elkészítése is, amely specifikusabb megállapításokat tartalmazhat, mint a koncepciószintű SWOT-elemzés. Igaz ez a kihívások és a céltérkép kialakítására is, tekintettel arra, hogy ezen a szinten vélhetően a célhierarchia kiegészítésére, esetleges mélyebb részletezésére is sor kerülhet.

A koncepciónak az adott területre vonatkozó módosítása, kiegészítése, pontosítása után következik a stratégia megvalósíthatóságának vizsgálata. Az „ördög a részletekben rejlik”, vagyis abban, hogy az adott célt mely tevékenységekkel, milyen útvonalon, milyen beavatkozási pontokon keresztül kívánjuk/tudjuk elérni. A kívánatos útvonalat a pénzügyi tervezés, vagyis a rendelkezésre álló források és a beavatkozás költségeinek összevetése reális tervvé alakítja, illetve bizonyosan szükségessé teszi a beavatkozások ütemezését, ezáltal esetleg az elérési céldátum módosítását is. Tehát ez a pont visszahathat a célrendszerre, bár nem javasolt pénzügyi okokból egyes vagy akár átfogó célok törlése, inkább azok módosítását javasolnánk.

Amennyiben persze a pénzügyi körülmények, folyamatok elemzése olyan kockázatos helyzetet mutat, amely alapvető stratégiaváltást tesz szükségessé, érdemes a stratégiaalkotási folyamatot előlről kezdeni, mert valószínű, hogy az előző folyamatnál valamely kritikus tényezőt nem vettünk figyelembe, vagy nem vizsgáltunk.

Eszközök (tevékenységek, beavatkozások)

Az eszközök kialakítása során a célok mellett mindenképpen támaszkodni kell az adott stratégiai területen már kialakult eszközrendszerre, valamint az eszközrendszer alkalmazásával kapcsolatosan korábban nyert tapasztalatokra. Ezért javasolt először

1. az eszközcsoportok (beavatkozási típusok) tipologizálása.
A felsőoktatási intézmények esetében az alapvetően adódó csoportosítás a következő lehet:

Legyen összefüggés a kihívások – célok – beavatkozások – eredmények között!

Amennyiben a pénzügyi körülmények, folyamatok elemzése olyan kockázatos helyzetet mutat, amely alapvető stratégiaváltást tesz szükségessé, érdemes a stratégiaalkotási folyamatot előlről kezdeni.

- a) Fejlesztési eszközök
- b) Működtetési/finanszírozási eszközök (ez ketté is választható)
- c) Szabályozási eszközök

2. a cél-eszköz (beavatkozási) mátrix kialakítása.

Eszközcsoportonként az adott terület egyes célrendszerére (főcél – alcélok) vonatkozóan érdemes az eszközöket besorolni. Ennek grafikus ábrázolását a következő táblázat szemlélteti. Praktikus esetleg a célokat és az eszközöket is beszámolni, így később könnyebben lehet hivatkozni rájuk, esetleg akár informatikai rendszerbe is szervezhetők (a VIR részeként), és megvalósulásuk könnyebben követhető.

2.2. táblázat. Humán erőforrás-gazdálkodási stratégia

CÉLOK	ESZKÖZÖK (BEAVATKOZÁSOK)		
	Fejlesztési	Működtetési/Finanszírozási	Szabályozási
CÉL MINŐSÉGI, A MAGYAR FELSŐOKTATÁS ÉLVONALÁHOZ TARTOZÓ INTÉZMÉNYEKHEZ MÉRHETŐ OKTATÓI, KUTATÓI GÁRDA KIALAKÍTÁSA	Eszköz 1 Oktatói szolgáltatások fejlesztése	Eszköz 2 Minősítési és követelményrendszer alapján kiemelt bérezési rendszer kialakítása, érdekelt-ségi rendszer bevezetése	Eszköz 3 Foglalkoztatásra vonatkozó szabályzatok módosítása és évenkénti felülvizsgálata lásd lenti lista
Cél 2 Az intézményben a minősített oktatók, kutatók számarányának 50%-ra emelése	Eszköz 4	Eszköz 5	Eszköz 6 Tanulmányi, doktori képzésben részt vevők javadalmazásának szabályozása
Cél 3 Minősített oktatók kívülről való alkalmazása	Eszköz 7	Eszköz 8	Eszköz 9
Cél 4 A jelenlegi oktatókon belül a minősített oktatók arányának növelése	Eszköz 10	Eszköz 11	Eszköz 12

A szabályozási eszközök megvalósítása a következő intézményi szabályzatok révén történik:

Az intézmény oktatói, kutatói és tanári követelmény- és minősítési rendszere, valamint ezen munkakörök betöltésével kapcsolatos eljárások rendje.

Az oktatók, tudományos kutatók és tanárok munkáját segítő munkakörben foglalkoztatott munkavállalók követelményrendszere, valamint ezen munkakörök betöltéséhez kapcsolódó eljárások rendje.

Az intézményvezetői és magasabb vezetői beosztásokhoz kapcsolódó követelményrendszer, valamint ezen munkakörök betöltésével kapcsolatos eljárások rendje.

Az intézményben a minőség és teljesítmény alapján differenciáló jövedelemelosztás.

Adományozható kitüntetések, kitüntető címek, díjak alapításának és adományozásának szabályzata.

Az intézmény közalkalmazotti szabályzata.

A közalkalmazottak lakásépítésének munkáltatói támogatása, stb.

Pénzügyi tervezés

A pénzügyi tervezés keretében meg kell határozni a stratégia megalkotásával együtt járó költségeket, illetve be kell mutatni a pénzügyi tervezés folyamatát. A pénzügyi tervezés szerves részét képezi a stratégia végrehajtásával, a kitűzött eszközök alkalmazásával együtt járó költségek meghatározására használt módszerek, feltevések vázlatos bemutatása is.

2.3. táblázat. Indikatív pénzügyi tábla

CÉLOK	FORRÁSOK (M Ft)			Cél elérésének eredményeként termelődő bevételek
	Állami támogatás (normatíva típusának megjelölésével)	Pályázati forrás (pályázat típusának és számának megjelölésével)	Saját vállalkozási bevétel (tevékenység megjelölésével)	
„A” Átfogó cél				
„B” Átfogó cél				
„C” Átfogó cél				
„D” Átfogó cél				

A fenti táblázat természetesen altáblázatok kitöltésének összegzéseként szület-
het meg. Ez azt jelenti, hogy az egyes eszközök megvalósítását lebontó tevé-
kenységekhez az adott kategóriák szerint költségeket kell rendelni, ezáltal lehe-
tőség nyílik arra, hogy az összegző táblázat elkészüljön.

Elképzeltető ezen a szinten egy becsléseken alapuló forrástervezés is. Ebben az
esetben a létrejött táblában a valószínűségeket érdemes feltüntetni, vagyis azon
forrásokat megjelölni, amelyek kritikusak, 50%-nál kisebb valószínűséggel állnak
rendelkezésre, és ezáltal nagyban veszélyeztetik a cél időbeni megvalósítását.

Megvalósítás és monitoring tervezése

A stratégiai tervezés során felvázolt célok és eszközök megvalósítását a tervezők-
nek folyamatos visszacsatolás keretében kell ellenőrizniük. A megvalósítás során
kiemelt szerepe van a megfelelő intézményrendszer kialakításának, kompetens
személyek kijelölésének, valamint a monitoring folyamat egyértelmű leírásának.
Meg kell határozni, hogy a végrehajtásnak milyen dokumentumrendszere van.
Javasolt a kétszintű tervezés, de elképzelhető csak éves tervek készítése is.

Monitoring tervezése

A stratégiai dokumentumban ez a rész tartalmazza a monitoringra kijelölt szer-
vezeti egység(ek), esetleg pozíciók felsorolását, a monitoring során kiemelten
vizsgálandó kérdéseket, azaz hogy mire terjed ki majd a monitoring (pl. előre-
haladás ütemezett vizsgálata, mérföldkövek vizsgálata, szabályszerűsége stb.).
Fontos a monitoring tevékenység ellátásához szükséges információk gyűjtésével
és feldolgozásával kapcsolatos folyamat pontos leírása, a határidők azonosítása.
Ugyanitt ajánlott taglalni a monitoring dokumentációját (monitoring jelentések
típusai, megjelentetésük gyakorisága, kommunikációja).

Partnerség

A partnerként részt vevő testületek, szervezetek és személyek meghatározása,
elvi szerepük leírása a megvalósításban és a monitoringban (valamint az érté-
kelésben).

Nyilvánosság

A nyilvánosság bevonásának mértéke és a hozzáférés feltételeiről való rendelkezés minden közpénzből finanszírozott rendszer esetében fontos kérdés, ezért a stratégiai dokumentumok esetén is tisztázandó.

A nyilvánosság bevonásának mértéke és a hozzáférés feltételeiről való rendelkezés minden közpénzből finanszírozott rendszer esetében fontos kérdés, ezért a stratégiai dokumentumok esetén is tisztázandó. Állami fenntartású intézmények esetében a stratégiák szintjéig bizonyosan minden dokumentumnak nyilvánosnak kell lennie. Az akciótervek és éves tervek szintje lehet az, amely a pénzügyi adatok és a személyes adatok védelme szempontjából nem nyilvános dokumentumként definiálható. Az intézmény számára – legalább a szervezeti-egység-vezetőig – azonban a belső rendszerekben ezeknek is nyilvánosnak kell lenniük, hiszen ezeket végre kell hajtani. Ennek biztosítása a VIR feladata.

Nem állami fenntartók intézményei esetében még felvethető bizonyos szinten az egyes stratégiai tervezési dokumentumok nyilvánosságra hozatalától való elhatárolódás. A jövőkép és a vízió minden esetben nyilvános, ez ugyanis mind a társadalom, mind a hallgatók és egyéb külső partnerek számára fontos információkat hordoz. A stratégiai koncepció esetében már felvethető az üzleti titok védelme, tekintettel a felsőoktatási verseny erősödésére, ezt azonban csak azon intézmények esetében lehet elfogadni, amelyek kizárólag piaci forrásokból finanszírozottak. Abban az esetben, ha állami (az adófizetők pénzéből származó) forrásra pályáznak, a stratégiai koncepciónak (illetve az IFT-vel azonos kategóriába eső dokumentumnak) is nyilvánosnak kell lennie. Az e szint alatti stratégiai dokumentumok nyilvánosságra hozatala nem lehet kötelező.

Ex-ante értékelés

Míg a stratégia konzisztenciája a külső összhangot, addig a koherencia a stratégia elemei közötti logikai kapcsolatot hivatott megteremteni.

A stratégiai tervezés során kiemelten fontos biztosítani a stratégia összhangját a többi alá-, mellé- vagy fölérendelt intézményi és kormányzati stratégiával és más jogszabályi feltétellel.

A konzisztencia teremti meg a szinergikus kapcsolatot az intézmény adott stratégiája és más stratégiai dokumentumok között – legyen az saját vagy minisztériumi, ágazati vagy EU-s stratégia. Hasonlóképpen fontos, hogy a stratégia koherens legyen, azaz az annak keretében megfogalmazott helyzetelemzés, célok, eszközök, finanszírozás összhangban legyenek egymással. Míg a stratégia konzisztenciája a külső összhangot, addig a koherencia a stratégia elemei közötti logikai kapcsolatot hivatott megteremteni. Egy felsőoktatási intézményben külön ex-ante értékelőket nyilván nem érdemes foglalkoztatni, ezért javasolt a kontrolling csoport/egység tagjait erre a feladatra kijelölni.

Konzisztencia

A konzisztencia tulajdonképpen negatív fogalom, vagyis az ellentmondás hiányát jelenti. A konzisztencia értékelésének célja az alá-, fölé-, mellérendelt, nemzetközi és hazai kormányzati stratégiai dokumentumokhoz való kapcsolódás és ellentmondás-mentesség igazolása. A konzisztenciavizsgálat eredményeit érdemes egy összefoglaló táblázatban szemléltetni (például a stratégiai dokumentumok célrendszerének és eszközeinek összehasonlításával).

Koherencia

A koherencia értékelése – a konzisztencia értékeléséhez hasonlóan – az ex-ante értékelők feladata. A koherenciaértékelés célja a stratégia belső összhangjának vizsgálata. Ennek keretében az értékelők azt vizsgálják, hogy a stratégia egyes

részei közötti logikai kapcsolódás megfelelő-e, illetve hogy az egyes részek nincsenek-e ellentmondásban egymással.

A koherencia vizsgálata alapvetően az alábbi területekre terjed ki:

- a dokumentum teljességének, megfelelőségének és belső (fő tartalmi elemei közötti) összhangjának, logikai tisztaságának igazolása;
- a helyzetelemzés teljességének és pillérekkel való összhangjának igazolása;
- a beavatkozási területek és a célhierarchia közötti összhang igazolása;
- a célhierarchia valamint a horizontális és egyéb célok és elvek közti összhang igazolása;
- a célhierarchia, a horizontális és egyéb célok, illetve beavatkozási elvek közötti összhang igazolása;
- a monitoring mutatószámok megfelelőségének vizsgálata;
- az igénybe vett eszköztípusok, -csoportok és a megvalósítási rendelkezések összhangjának igazolása.

A stratégiai dokumentum elfogadása

A stratégiai dokumentumot a belső véleményezési eljárást követően – amelynek során lehetőleg minden illetékes egység véleményét értékelni kell, és amennyiben elfogadható javaslatokkal élnek, akkor azokat be kell vezetni a dokumentumba – a szenátus fogadja el. A gazdasági tanács törvényben meghatározott felhatalmazásánál fogva az ott meghatározott dokumentumokat véleményezi.

A stratégiai dokumentumot a belső véleményezési eljárást követően a szenátus fogadja el.

2.3.5. A stratégia végrehajtása

A végrehajtás során az előző fejezetben definiált dokumentumok – akcióterv, éves tervek – kerülnek elfogadásra vagy a szenátusban, vagy a szenátus felhatalmazása alapján például a rektori tanácsban, vagy más stratégiai döntéshozó fórumon. A végrehajtás az éves tervben meghatározott ütemezésben és a megfelelő szervezeti egység keretében történik.

Szükséges-e intézményi egységeknek stratégiát alkotni?

Ez természetesen intézményi döntés kérdése. A jelenleg felvázolt folyamatban praktikusabbnak tűnik, ha a szervezeti egységek nem stratégiát, hanem akciótervet, illetve éves munkatervet készítenek. Az akciótervben 3-5 évre határozzák meg saját tevékenységi tervüket, az éves tervükben pedig akciótervük alapján összegzik az adott év feladatait. Ebbe a rendszerbe belefér az is, hogy az egyes szervezeti egységek kizárólag éves terveket készítsenek, hiszen az akciótervek alapján elkészülő éves lebontásokat érdemes összegezniük. Amennyiben azonban a belső PR vagy akár a marketing szempontjából is fontos egy-egy kar, intézet számára saját középtávú terv készítése, akkor az akcióterv az ajánlott forma. Stratégiát azért nem ajánlunk, mert azt nehéz lenne az intézményi stratégiai rendszerbe illeszteni, és vélhetően felesleges is lenne. Mind az irányítási, mind a főfolyamatokat, illetve erőforrás-gazdálkodást taglaló stratégiákban van lehetőség karokra, intézetekre bontott célok és eszközök meghatározására, így nem szükséges azokat még külön stratégiákban összegezni.

Javaslat a stratégiai menedzsment folyamatot irányító szervezeti rendszerre

Az intézményirányítási rendszerek valamint a döntés-előkészítő rendszerek működtetésére célszerű egy különálló szervezeti egység létesítése, melyet például Stratégiai Döntés-előkészítő és Minőségirányítási Igazgatóságként (a továbbiak-

ban: stratégiai iroda) javasolunk elnevezni. A stratégiai irodát a rektori hivatal keretei között célszerű működtetni, vezetője a stratégiai rektorhelyettes, a stratégiai főigazgató, vagy maga a rektor.

A stratégiai irodát úgy kell megszervezni, hogy a szervezeti egységek (karok, intézetek stb.) elfogadják, sőt kívánatosnak tartásuk működését. Költségvetési forrásigényét az alpműködésen kívül egyértelműen össze kell kapcsolni a hatékonyságnövelés igényével, a kimutatható költségmegtakarítással, illetve a bevételbővítéssel.



A stratégiai iroda stratégiai tervezéssel, ellenőrzéssel, minőségirányítással és *kontrollinggal* foglalkozik, biztosítja a modern intézményirányítási modell működtetését. Munkatársai (3-5 fő) a felsőoktatás területén jártas, kontrolling-, minőségirányítási, elemzési ismeretekkel rendelkező szakemberek. Az iroda feladatai:

- döntés-előkészítő elemzések készítése vagy készíttetése,
- minőségirányítási rendszerek kiépítése, működtetése,
- döntések végrehajtásának értékelése, ellenőrzése,
- az intézményi stratégiai menedzsment rendszer működtetése,
- intézményi VIR-kompetenciaközpont működtetése.

Kisebb méretű, egy karral működő intézmények esetében természetesen átgondolás szükséges a stratégiai menedzsment folyamatok irányítását végző szervezeti egység kialakításakor. A fejlesztésekért felelős rektorhelyettes – vagy ha van fejlesztési/stratégiai igazgató, akkor az ő – titkárságaként 1-2 fővel irányíthatóak ezek a folyamatok. Praktikus lehet a stratégiai menedzsment feladatokat végző irodában koncentrálni a minőségügyi, elemző, kontrolling, pályázati, esetleg innovációs feladatokat, amely így akár egy központi intézményfejlesztési irodaként is működhet, minden ilyen funkciót magában foglalva.

Az intézményi stratégiai menedzsment rendszer kialakítása

Az intézményi stratégia elkészítések előtt fel kell készülni arra, hogy nem kerülhető el egyes fejlesztési irányok kijelölése, tehát az intézménynek egyes területeket pozitívan ki kell emelnie.

A stratégiai iroda feladata az intézményi stratégiai dokumentumrendszer előkészítése, majd elkészítése/elkészíttetése, ennek érdekében a karokkal való együttműködés módszereinek kiépítése, a karokon a megfelelő partnerek megkeresése. (Ennek módja karonként változhat, annak azonban közösnek kell lennie, hogy minden karon kell olyan kompetens személy, aki képes és alkalmas részt venni a tervezési folyamatokban.) Az intézményi stratégia elkészítések előtt fel kell készülni arra, hogy nem kerülhető el egyes fejlesztési irányok kijelölése, tehát az intézménynek egyes területeket pozitívan ki kell emelnie. Ez konfliktushelyzeteket eredményezhet, amit a megfelelő módszertan kiválasztásával előre kezelni kell. Egy sikeres stratégiának világos irányokat kell mutatnia. A stratégiák kialakításakor a stratégiai iroda készíti elő a szenátus és a gazdasági tanács stratégiai döntéseit.

Az intézményi stratégia végrehajtása/végrehajtása

Az iroda végzi az intézményi stratégiarendszer egyes fejezeteiben megfogalmazott stratégiai célokra megfelelő, a felelősökre, határidőkre lebontott akciótervet, az operatív végrehajtás ellenőrzését. Elkészíti a stratégiák illetve az akciótervek éves végrehajtási tervét, és folyamatosan ellenőrzi a megvalósítást. A képzési-oktatási, illetve a kutatási-innovációs stratégia végrehajtása alapvetően a karok feladata. Ezekben az iroda a végrehajtás nyomon követését és monitoringját végzi. A végrehajtásról folyamatosan tájékoztatja a stratégiai

tanácsot vagy a rektori tanácsot, azt az operatív szervezet, amely a stratégiák végrehajtásának monitorozásával van megbízva. Az intézmény irányításával és szervezésével kapcsolatos stratégiák operatív végrehajtásában is részt vesz, így különösen végrehajtja, illetve végrehajtatja az intézményirányítási, a minőségfejlesztési stratégia és a horizontális stratégiák operatív programjait, akcióterveit; amennyiben nincs intézményi külön egység a kommunikációs feladatok ellátására, akkor a marketing- és kommunikációs stratégiát is.

Az intézményi stratégiarendszer végrehajtásának folyamatos monitoringja, ellenőrzése és értékelése

A végrehajtásról és a végrehajtás hatásairól szabályozott formában folyamatos monitoring rendszert kell kiépíteni, az intézményvezető és az intézményi testületek számára beszámolósi rendszert kell kidolgozni. A végrehajtás során az iroda működteti az értékelési valamint a folyamatos visszacsatolási rendszert is, amelynek nyomán a stratégiai rendszer egyes elemeit 2-3 évente automatikusan, szükség esetén azonnal felülvizsgálják.

A stratégiai iroda jogállása és szervezete

Az egyes funkciókra vonatkozó stratégiák tanulmányozásánál legyünk feltétlenül figyelemmel arra, hogy a stratégiai gondolkodásmód nagyvonalúsága és a funkcionális terület behatároltsága között ellentmondás feszül.

Miután a stratégiai iroda a legfelsőbb szintű testületek és vezetők döntéseinek végrehajtásával, illetve végrehajtatásával foglalkozik, vezetőjének megfelelő operatív hatáskörrel, tehát a vezetői határozatok alapján utasítási, javaslattevési, beszámoltatási, adatkérési, feladatkiadási jogkörrel kell rendelkeznie. Ez több módon is megvalósulhat: vagy közvetlenül a rektor dönt a munkatársak által előkészített kérdésekben, és rektori határozat formájában történik a végrehajtás, vagy a rektorátus vezetője jár el a rektor nevében a konkrét végrehajtási kérdésekben, vagy külön stratégiai igazgató illetve stratégiai rektorhelyettes kerül kinevezésre. A stratégiai iroda közvetlenül együttműködik az intézmény döntéshozó és egyeztető fórumaival. Célszerű ezeket lajstromba venni, és az együttműködés formáját kialakítani, különös tekintettel a gazdasági tanácsra.

Hogyan fordítsuk le az intézményi stratégiát akciótervvé illetve éves tervvé?

A céltérkép elkészítésénél felvázoltuk, hogy az intézményi célok lebontása elvégezhető kari és egyéb szervezeti szinten is. Ezáltal meghatározható, hogy az egyes szervezeti egységek mely célokhoz és milyen ok-okozati összefüggésben járulhatnak hozzá. Ezen egységszintű céltérkép alapján elkészíthető az egység hozzájárulása a stratégiai mutatószámokhoz.

Ennek megítélése alapulhat egzakt számításokon is, de egy intézményen belüli alkufolyamat eredményeként is megállapítható, hiszen hatékonyságnövekedést mutató indikátorokhoz például nehéz egzakt módon hozzájárulni.

A stratégiakészítési folyamatban felvázolt módon meghatározhatóak a beavatkozási eszközök, a pénzügyi terv, a megvalósítás ütemterve és a monitoring folyamata. Ez a szervezeti egység szintű akcióterv kialakítása, mely 3-5 éves időtartamra vonatkozik.

A végrehajtásról és a végrehajtás hatásairól szabályozott formában folyamatos monitoring rendszert kell kiépíteni.

A stratégiakészítési folyamatban felvázolt módon meghatározhatóak a beavatkozási eszközök, a pénzügyi terv, a megvalósítás ütemterve és a monitoring folyamata.



Ebből az akciótervből hozható létre a *szervezeti egység éves munkaterve*, amely már egy időrendi táblázatban foglalja össze, hogy az egyes beavatkozási eszközök, azaz konkrét feladatok milyen ütemezésben, milyen felelős irányításával kerülnek végrehajtásra. Ezt a tervet célszerű az előző év utolsó hónapjában elkészíteni. Praktikus, ha a tervek informatikai rendszerben szervezeten tervezhetőek és összegezhetőek, ezáltal jelentősen felgyorsul a tervezés és a feladatkiosztás, valamint annak monitorozása is (VIR-alkalmazás).

A végrehajtás egy tipikus projektmenedzsment folyamat, fő felelőse a stratégiai iroda, amelynek a szervezeti egység szintjén meg kell találnia a „partner” szervezeti egységet vagy a szervezeti egység felelősét, mert enélkül a végrehajtás nem biztosítható. Ennek a személynek/egységnek felhatalmazása kell legyen az egységszintű feladatok elvégzésének követésére, számonkérésre, illetve az egységszintű vezető számára történő azonnali tájékoztatásra és a szükséges beavatkozásokra vonatkozó javaslatlételre.

2.3.6. A stratégia végrehajtásának követése: monitoring és kontrolling

A stratégiai menedzsment folyamatában a stratégiai tervezésen és a stratégia megvalósításán túl az utolsó pillér a stratégiai monitoring és kontrolling. A szakirodalom sok esetben csak a monitoring kifejezést használja, de praktikusnak tűnik a monitoring és kontrolling feladatok szétválasztása.

A monitoring a stratégia végrehajtásának időben előrehaladó, mérföldkövekkel jelzett útját vizsgálja, elsősorban az előre lefektetett időközi eredmények megvalósulása szempontjából. A kontrolling egy-egy kitüntetett időpillanatban, például évente vizsgálja a stratégiai célok megvalósulását, elemzi azokat, trendeket számol, és előrevetíti a következő időszak várható alakulását is.



Az 1.4. fejezet részletesen taglalja a minőségirányítási folyamatok és a stratégiai folyamatok összefüggéseit, amely alapján látható, hogy ezek a feladatok összefüggnek, de céljukat és eredményüket tekintve eltérnek egymástól.

Akcióterv és éves tervek monitoringja

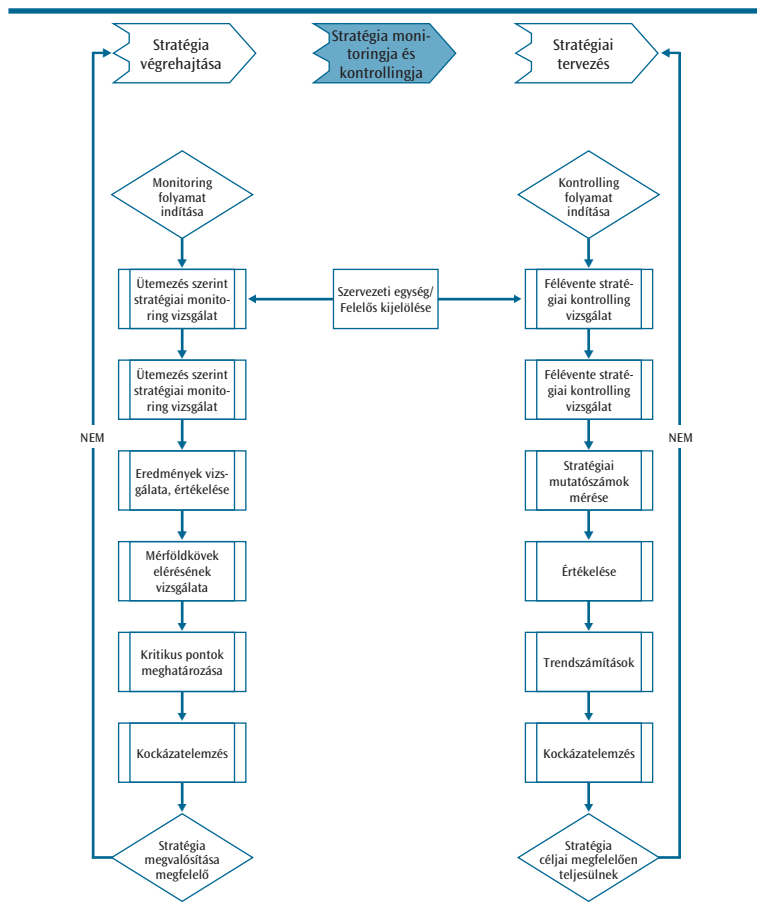
A tervekben meghatározott mérföldköveket kell vizsgálni, lehetőleg a VIR segítségével. Amennyiben eltérés mutatkozik, először információkérés, majd szükség esetén beavatkozás történik. A monitoring feladatát a stratégiai tervező csoport, részleg, intézet stb. monitoring részlege látja el.

Stratégia kontrollingja

A stratégiák kontrollingja a meghatározott stratégiai kulcsmutatók teljesülésén keresztül vizsgálja a folyamatok előrehaladását és teljesülését. Általában féléves és éves kontrolling jelentés készül, amely a döntéshozók számára bemutatja a stratégiák teljesülését, az eddigi éves tervek teljesülései alapján az elért eredményeket, a várható tendenciákat, és ezek alapján következtetéseket, esetleges beavatkozási pontokat határoz meg. Ezen feladat felelőse a stratégiai tervezésért felelős szervezeti egység kontrolling csoportja.

Belső ellenőrzés

A belső ellenőrzés feladata az intézményi működés szabályszerűségének ellenőrzése mind a belső, mind a törvényi szabályozásoknak való megfelelés szempontjából. Amennyiben a stratégiaalkotásra, végrehajtásra vonatkozóan vannak intézményi szabályzatok, illetve jogszabályi előírások, azok betartását ellenőrzi. A belső ellenőrzésnek közvetlen rektori irányítás alatt, a rektori hivatal részeként, függetlenül kell működnie.



2.11. ábra. Stratégia monitoringja és kontrollingja

Stratégiai monitoring és kontrolling folyamat működtetése

A monitoring folyamatban ún. előre meghatározott monitoring mutatókat vizsgálunk, vagy ún. mérőldköveket, vagyis valamely feladat megvalósulását, amely gyakran nem értéként számosítható, hanem egyszerűen igen/nem kérdésként merül fel.

2010. május 31-re el kell készülnie az intézményi oktatói követelményrendszer stratégiai célok alapján történő módosításának. Ez azért tekinthető mérföldkőnek, mert a következő tanévet már ennek alapján kell elindítani, tehát ennek monitorozása fontos a stratégia megvalósulása szempontjából, azonban nem tudunk hozzá mérhető értéket, mutatót rendelni, csak annyit, hogy 1 darab új követelményrendszer készült el. Ezeket a típusú mutatókat az output mutatók közé soroljuk.

További monitoring mutatók az ún. input mutatók, amelyek egyes tevékenységek végrehajtásának előfeltételei.

A kutatás-fejlesztés területén létre kívánunk hozni egy új stratégiai kutatási egységet, amely koordinálja például a K+F pályázatokat és együttműködéseket. Ez előfeltétele annak, hogy a stratégiai célokat, például a K+F bevételek növekedését elérjük. Ehhez számot is tudunk rendelni: a kutatási egység létszáma 5 fő (megfelelő kompetenciákkal). Ennek megvalósítási határideje: 2010. december 31. A monitorozás eredményeként 4 főt találunk, a monitoring jelentés beavatkozást fog sürgetni ezen a területen, tekintettel arra, hogy kockázati tényezőként jelenik meg az 1 fő hiánya a stratégiai cél megvalósulása szempontjából.

A monitoring esetében tehát az egyes lépések eredményeként meghatározott dokumentumok, egységek, létszámok, események stb. bekövetkezését vizsgáljuk. Ennek kapcsán kerül sor az ún. kockázatelemzésre, és ha szükséges, a kockázat alapján a kockázatmenedzsment keretében történő beavatkozásra.

A kontrolling ezzel szemben a stratégia területén a kidolgozott stratégiai kulcsmutatószámok alapján vizsgálja a stratégia megvalósulását, és annak hatásait elemzi.

A kutatási és innovációs stratégia egyik fő célként 10 év alatt a K+F tevékenység eredményességének növelését határozza meg, alcélként a vállalkozói szektorból érkező megrendelések jelentős növekedését célozza meg. Ennek mérésére stratégiai mutatóként határozza meg output indikátorként: 500 M Ft bevételnövekedést, eredményindikátorként: a K+F bevételeken belül a vállalkozói szektorból érkező bevételek arányának 20%-ról 40%-ra történő emelkedését, hatásindikátorként: az intézmény K+F bevételi országos rangsorban való elhelyezkedésében a 25. helyről a 20. helyre történő emelkedését. Ezen stratégiai mutatók vizsgálata félévente történik meg. A mérés eredményei alapján a várható előrejelzések is elkészülnek. Amennyiben a helyzet kritikusnak tűnik, akkor vezetői beavatkozás szükséges, amelyet a vezető kontroller – aki lényegében vezetői tanácsadónak tekinthető – javasol az intézmény vezetésének.

Stratégia módosításának szükségessége, beavatkozások

A stratégia módosítására inkább a kontrolling rendszer eredményei illetve a trendszámítások alapján kerülhet sor.

A stratégiai iroda/igazgatóság jelentése alapján a stratégiaalkotásért felelős vezető eljár a szükséges módosítások érdekében. Amennyiben a monitoring eredményeként a végrehajtásban csúszások fedezhetőek fel, ezek okainak feltárása után valószínűleg át kell szervezni vagy fel kell gyorsítani a végrehajtást, ritka esetben meg kell változtatni magát a stratégiát, esetleg a stratégia mérésére alkalmas mutatószámok értékét. Ez esetben meg kell vizsgálni az adott stratégiai cél megfelelőségét.

A stratégia módosítására inkább a kontrolling rendszer eredményei illetve a trendszámítások alapján kerülhet sor. A kontrolling rendszer a külső körülmények, trendek jelentős változásai esetében is jelez. Ezek a külső trendváltozások (pl. jogszabályváltozás, demográfiai változás, EU pályázati rendszerének változása, képzési struktúra változása, gazdasági folyamatok drasztikus változása, piaci versenytársak viselkedésének változása, tulajdonosváltás) a stratégiai irányváltás leggyakoribb okai.

2.4. Az intézményi szabályozó eszközök áttekintése

2.4.1. A szabályzatok szerepe a stratégiai menedzsment folyamatban

A felsőoktatási intézményekben jelenleg nagyon jelentős mértékben eltérnek a szabályozás és tervezés, vagyis az irányítás rendszerei illetve azok dokumentumai. Ezek alapján három fő kategória különböztethető meg:

1. Szabályzatok alapján irányított intézmény
Csak a kötelező stratégiákkal rendelkező intézmények (IFT, kutatási, innovációs stratégia, fenntartható fejlődés stratégiája), ezen túlmenően lényegében szabályzatok alapján történik az intézmény irányítása. Az összefüggések viszonylag ritkák a stratégiák és a szabályzatok között.
2. Intézményi stratégiai rendszer alapján irányított intézmény
Az egész intézményt és a működés különböző ágait lefedő, vagy az IFT-t vagy intézményi stratégiát mellékletként kiegészítő további stratégiákkal rendelkező intézmény. A szabályzatok teljes egészében ezen stratégiákból vannak levezetve.
3. Vegyes működésű intézmény
Vannak jól definiált stratégiai dokumentumok, ezeknek azonban csak időnként van befolyása, és csak bizonyos szabályzatokra.

Nyilvánvalóan ez a tipizálás is összefüggésben van az intézmény által tudatosan vagy tudattalanul választott stratégiával. Amennyiben kevés a versenytársa, nagy a potenciálja, biztos a piaci részesedése, sok a jelentős belső érdekcsoport, nincs szüksége erős stratégiai tervezésre, az eddigi, szabályzatok alapján történő működés megfelelőnek tűnik számára.

A másik véglet a teljes stratégiai tervezés és ennek megfelelő működés; ez azon intézményekben jellemző, ahol nagy a piaci verseny, ezt felismerték, kevés a forrás, így azok összpontosítása szükséges, az erőforrásokkal komolyan kell gazdálkodni, és a bevételeket maximalizálni kell.

A mostani európai folyamatok, amelyek már hazánkban is jelentősen éreztetik hatásukat, egyre inkább a valós stratégiai tervezés felé kell, hogy tolják az intézményeket, hiszen a demográfiai trendek, a kapacitásfelesleg, a szűkülő források, a dráguló erőforrások mind egyre fontosabbá teszik a megfelelő tervezést.

Ennek alapján várható, hogy a szabályzatok statikus rendszeréből külső szabályozás nélkül is egyre több intézmény tér át a dinamikus tervezési rendszereken keresztül irányításra. Praktikus és szükséges lenne az intézményi irányítási és menedzsmentrendszerekben a felesleges és túlbürokratizált szabályzati rendszer felülvizsgálata és átvezetése dinamikus formára, tekintettel a gyorsan vál-

tozó körülményekhez való adaptálódási kényszerre. A stratégiai dokumentumrendszer létrehozása után az ott meghatározott eszközök között kell feltüntetni az esetleges deregulációt illetve a szabályozási szükségleteket.

2.4.2. Az intézményfejlesztési terv helye a stratégiában

Az intézményfejlesztési terv jelenlegi formájában egy helyzetértékelésen alapuló problémafelvetés alapján határoz meg célokat, azonban a fejezetek nem teljesen egyeznek meg a felsőoktatási folyamatmodellel. A konkrét fejlesztések szerepeltetése az IFT-ben tovább nehezíti az IFT-nek a stratégiai dokumentumrendszerben való elhelyezését. Az általunk vázolt stratégiai dokumentumrendszerben az IFT elhelyezése nehézségekbe ütközik. Kétféle megoldás lehetséges.

1. A jelenlegi IFT szerkezetének összehangolása a BSC-n alapuló folyamatmodellel.
2. Az IFT-t egyenértékűvé tesszük valamely dokumentummal a fent vázolt stratégiai tervezési dokumentumrendszerben.

Az első esetben az IFT továbbra is egy különálló dokumentum lesz, amelynek az a célja, hogy a minisztérium(ok) át tudják tekinteni az intézmény terveit és fejlesztési elképzeléseit, míg a második esetben a stratégiai menedzsment folyamatába szerveződött dokumentumokat tekintik át, nincs szükség külön dokumentum elkészítésére.

Az IFT jelenlegi formájában nehezen meghatározható dokumentum, de tartalmát tekintve tulajdonképpen a stratégiai koncepció kibővítése konkrét fejlesztési projektekkel. Tehát amennyiben elkészülnek a stratégiai koncepció alapján az egyes stratégiák, akkor azok együttese alkalmas a jelenlegi IFT kiváltására.