



# **CORVINUS MEGÚJULÁSI PROGRAM 2030**



## **Stratégiai keretek**



# TARTALOMJEGYZÉK

<b>1. A BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM MEGÚJULÁSÁNAK CÉLJA.....</b>	<b>3</b>
1.1. Előzmények.....	3
1.2. Vízió, misszió .....	4
<b>2. A STRATÉGIAI CSELEKVÉS FÓKUSZAI .....</b>	<b>5</b>
<b>3. A STRATÉGIAI CSELEKVÉS ESZKÖZEI .....</b>	<b>10</b>
3.1. Szervezetfejlesztés a megújulás érdekében .....	10
3.2. Kultúrafejlesztés a megújulás érdekében.....	11
3.3. Oktató-kutató állomány (faculty) fejlesztése a megújulás érdekében .....	12
3.4. Nemzetköziesedés új dimenzióban.....	13
3.5. Szükséges pénzügyi erőforrások.....	14
<b>4. A MEGÚJULÁS ELSŐ IDŐSZAKÁNAK LÉPÉSEI .....</b>	<b>15</b>
<b>5. RÖVID TÁVÚ PRIORITÁSOK – CSELEKVÉS 2020-BAN .....</b>	<b>18</b>
5.1. Oktatás.....	18
5.2. Kutatás .....	19
5.3. Oktató-kutató állomány fejlesztése .....	20
5.4. Hr és szervezetfejlesztés.....	21
5.5. Nemzetközi kapcsolatok.....	22
5.6. Vállalati és intézményi kapcsolatok.....	23
5.7. Hallgatói szolgáltatások .....	24
5.8. Belső szolgáltatások .....	25
5.9. Kommunikáció .....	26

# 1. A BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM MEGÚJULÁSÁNAK CÉLJA

*(MIT AKARUNK ELÉRNI?)*

## 1.1. Előzmények

A Budapesti Corvinus Egyetem modellváltásáról 2018. szeptemberében döntött Magyarország Kormánya. A modellváltással összefüggő jogszabályalkotási munka eredményeképpen 2019. július 1-jétől a Budapesti Corvinus Egyetem állami fenntartású egyetemből alapítványi fenntartású magánegyetemmé vált. Az ország egyik legjobb, szakterületén pedig legjobb felsőoktatási intézménye, a Corvinus Egyetem ezzel az első modellváltó intézmény felelősségét is felvállalta.

A modellváltás mögött meghúzódó kormányzati szándék szerint a Corvinus Egyetem a magánegyetemi státusszal összefüggő lazább szabályozási környezet (Munka törvénykönyve szerinti foglalkoztatás, rugalmasabb beszerzési szabályok, eredményszemléletű gazdálkodás), valamint közvetlenebb fenntartói figyelem és irányítás eredményeképpen mozgósítani tudja eddigi kihasználatlan kapacitásait, és képessé válik az eddigi teljesítményének radikális javítását célzó megújulási/transzformációs program végrehajtására.

## 1.2. Vízió, misszió

A transzformáció programot megelőző munka alapján került sor a megújuló Corvinus Egyetem víziójának és missziójának meghatározására.

### **A megújuló Budapesti Corvinus Egyetem víziója:**

*A Budapesti Corvinus Egyetem lesz Közép-Európa legjobb gazdaság- és társadalomtudományi egyeteme.*

### **A megújuló Budapesti Corvinus Egyetem missziója:**

*A Budapesti Corvinus Egyetem neveli a huszonegyedik században Magyarország és Közép-Európai felelős gazdasági és társadalmi elitjét.*

Magyarországnak szüksége van olyan nemzetközileg is kiemelkedő egyetemre, amely rangos nemzeti intézményként közösségét szolgáló, teljesítményközpontú és világszínvonalú eredményekre képes elitet képez. A Corvinus arra törekszik, hogy a magyar üzleti, kormányzati, közösségi vezetők több mint fele, Közép-Európában pedig jelentős része a Corvinus végzettjei közül kerüljön ki. Éppen ezért, elitképző misszióját a Corvinus hallgatói rekrutációs folyamataiban és oktatási, nevelési, tehetséggondozási tevékenységében az eddiginél jelentősen tudatosabban érvényesíti, ezzel is hozzájárulva, hogy képes legyen itthon tartani a fiatal magyar nemzedékek legtehetségesebb tagjait. Az elitképzés kiemelten fontos eleme olyan nevelési program kialakítása, amelyben a Corvinuson tanuló fiatalok társadalmilag felelős, közösségük iránt elkötelezett, a közjó érdekében eredményesen cselekedni képes vezetőkké váljanak.

A Corvinus stratégiai cselekvésében a nemzeti dimenzióban értelmezett működés mellett regionális dimenzióban szeretné tevékenységét fejleszteni. Önmagára, mint regionális üzleti-közgazdasági-társadalomtudományi tudásközpontra kíván tekinteni, ezzel is hozzájárulva a közép-európai szellemi megújuláshoz. Közép-Európa elmúlt évekbeli és remélhetőleg folytatódó jelentős gazdasági fejlődésének természetes következő lépése a tudományos-kulturális teljesítmény új dimenzióba kerülése, amelyhez a Corvinus is hozzá kíván járulni.

## 2. A STRATÉGIAI CSELEKVÉS FÓKUSZAI

*(HOGY FOGJUK ELÉRNI CÉLJAINKAT?)*

### 1. Regionálisan kiemelkedő oktatási programok

Közép-Európa legjobb egyeteme csak akkor lesz a Corvinus, ha nemcsak Magyarországon, hanem az egész régió szintjén képes kiemelkedő oktatási programokat kínálni. Olyan oktatási programokat, amelyek szakmailag a legfrissebb tartalmakat integrálják, pedagógiai megközelítésük korszerű, és jól ötvözik az elméleti tisztaság és a gyakorlatiasság értékeit. Merítenek a gazdaság- és társadalomtudományok hagyományaiból, de a legfrissebb kutatási eredményekből építkeznek és a jövő tudásigényére fókuszálnak. A programok jelentős hangsúlyt fektetnek a készségekre: a kreativitás, a kritikus gondolkodás, a kommunikáció és a kollaboráció fejlesztésére. Az oktatási programok megújítását akkor fogja sikeresnek értékelni a Corvinus, ha végzettjei a vezető magyar és közép-európai vállalatoktól kapott ajánlatok közül választva, átlagosan legalább 50, de bizonyos területeken 100 százalékkal magasabb kezdőfizetéssel fognak tudni elhelyezkedni; ha corvinusos végzetek fogják betölteni a magyar és közép-európai üzleti, kormányzati és közösségi vezetői pozíciók jelentős részét; valamint ha rendszeressé válik az, hogy a közép-európai egyetemek, tudományos kutatóintézetek a Corvinuson doktori fokozatot szerzett fiatal tudósok közül rekrutálnak.

### 2. Nemzetközileg jegyzett kutatási eredmények

Közép-Európa legjobb egyeteme csak akkor lesz a Corvinus, ha nemzetközileg jegyzett kutatási eredményeket képes produkálni. Sőt, ez önmagában nem elég: olyan kutatási eredményekre van szükség, amelyek támogatják az oktatási tevékenységet és hozzájárulnak a magyar és közép-európai gazdasági és társadalmi fejlődéshez. A kutatási teljesítményt célzó erőfeszítéseket a Corvinus akkor fogja sikeresnek tartani, ha 2030-ra partnereivel minden évben 400, komoly társadalmi hatással rendelkező, innovatív tudásprojektet tud megvalósítani; valamint, ha évente legalább 3-400 kiemelkedő és idézett publikációt vagy monográfiát tudnak az Egyetemen dolgozó kutatók produkálni, valamint, ha kiemelt kutatóközpontjai, különös tekintettel a Corvinus Institute for Advanced Studies kutatóintézetre, kiemelkedő nemzetközi reputációt szerez.

### **3. Világszínvonalú, elkötelezett oktatók-kutatók**

Közép-Európa legjobb egyeteme csak akkor lesz a Corvinus, ha világszínvonalú oktatók és kutatók dolgoznak az Egyetemen. Éppen ezért, a jövőben a Corvinusra kell hívni a külföldön élő, kiváló egyetemeken dolgozó magyar közgazdászokat társadalomtudósokat, valamint Budapestre kell csábítani mind fiatal, feltörekvő, mind szakmailag már bizonyítottan kiemelkedő külföldi tudósokat. A jelenleg az Egyetemen dolgozó, megújulásra kész kollégákat motiválni és fejleszteni kell, a szakmailag régóta stagnáló pályákat pedig kezelni szükséges. Ehhez szükséges az, hogy az Egyetem vonzó munkahely legyen: az oktatói-kutatói jövedelmek váljanak nemzetközileg is versenyképesé (ennek jó indikátora, ha 2030-ra az oktatói-kutatói jövedelmek átlagosan a mai két és félszeresére emelkednek), az Egyetem biztosítson vonzó juttatási csomagot. A világszínvonalú oktató-kutató állomány fejlesztését célzó erőfeszítéseket akkor fogja sikeresnek tartani a Corvinus, ha 2030-ra lehetővé válik az, hogy legalább 100 nemzetközi oktató-kutató a Corvinust választja munkahelyének; ha az oktató-kutató állomány (magyar és nemzetközi egyaránt) legalább 20 százaléka a gazdaság- és társadalomtudományok területén globálisan a 200 legjobb egyetem közé tartozó intézményben szerezte doktori fokozatát; az Egyetemen a munkatársi elkötelezettség pedig fenntarthatóan 80 százalék felett van.

### **4. Lelkes, tehetséges, Corvinushoz kötődő hallgatók és alumni**

Közép-Európa legjobb egyeteme csak akkor lesz a Corvinus, ha lelkes, tehetséges, az Egyetemhez kötődő hallgatói lesznek, akiknek identitása későbbi életszakaszukban is megmarad és alumniként is elkötelezettséget mutatnak az Egyetem iránt. Éppen ezért a Corvinusnak itthon és határon túl a minden képzési szinten legjobbakra kell fókuszálnia. A tehetségek vonzásának fontos alapelve, hogy a tehetséget társadalmi háttértől függetlenül kutatni kell: egyszerre szükséges tehát az elitrekrutáció hagyományos intézményeivel (pl. kiemelkedő középiskolák), valamint a hátrányos helyzetű tehetségeket felkaroló szervezetekkel együttműködésre törekedni. Kiemelt feladat a jelenlegi és a volt hallgatók közösségének és identitásának tudatos építése – ehhez az Egyetemnek közös építkezésbe kell kezdenie a hallgatói szervezetekkel és a szakkollégiumokkal. A hallgatók Corvinushoz kötődésének erősítését célzó erőfeszítéseket akkor fogja a Corvinus sikeresnek tartani, ha 2030-ra az alumni szponzoráció évente eléri az 1-2 milliárd forintos nagyságrendet.



## **5. Innovatív tudásprojektek a legmagasabb presztízsű partnerekkel**

Közép-Európa legjobb egyeteme csak akkor lesz a Corvinus, ha a legmagasabb presztízsű partnerekkel működik együtt. Jövőbe mutató, innovatív tudásprojektek megvalósítására van szükség a legnagyobb, legdinamikusabban fejlődő, vagy valamely piacon kulcsszerepet betöltő vállalatokkal és a kiemelt közintézményekkel, társadalmi szervezetekkel, valamint hazai és nemzetközi társegyetemekkel, kutatóintézetekkel<sup>1</sup>. Ezen partnerségek keretében képes a Corvinus egy gazdasági-társadalomtudományi tudásökoszisztéma központi, szervező és ritmust diktálni képes szereplője lenni. Különösen fontosak azok a projektek, amelyek a technológiai tudás és a gazdasági/társadalmi tudás szinergiáit törekszenek kihasználni (pl. mesterséges intelligenciával, gépi tanulással kapcsolatos projektek), illetve azok, amelyek a hallgatói kreativitást helyezik a középpontba (pl. hallgatói startupokba befektető tőkealap). Ezen stratégiai fókusszal kapcsolatos erőfeszítéseket a Corvinus akkor fogja sikeresnek tartani, ha átfogó partnerség alakul ki a legnagyobb és legdinamikusabban növekvő/ leginnovatívabb vállalatokkal és legfontosabb közintézményekkel; valamint, ha a velük közös együttműködésekben származó bevétel eléri az évi 3-4 milliárd forintos nagyságrendet.

## **6. Világszínvonalú hallgatói élmény**

Közép-Európa legjobb egyeteme csak akkor lesz a Corvinus, ha képes ügyfelei, azaz a hallgatói és partnerei számára világszínvonalú ügyfélélményt nyújtani. A Corvinusnak olyan szolgáltatást kell nyújtania ügyfeleinek, amely szakmailag mindig kiemelkedő, mindig kiszámítható és megbízható, kommunikációjában pedig mindig bevonó, humánus és támogató. A világszínvonalú ügyfélélmény megteremtését célzó erőfeszítéseket akkor fogja sikeresnek értékelni a Corvinus, ha a hallgatói elégedettség, amely minden tranzakciót követően mérésre kerül, legalább 70 százalékos lesz, a tanulmányi ügyintézés legalább 70 százaléka teljesen digitálisan zajlik.

---

<sup>1</sup> A Corvinus Egyetem kiemelt fontosságú partnere a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, az Eötvös Loránd Tudományegyetem és a Semmelweis Egyetem, valamint az Eötvös Loránd Kutatási Hálózat, továbbá a Magyar Nemzeti Bank, az Innovációs és Technológiai Minisztérium, a Külgazdasági és Külügyminisztérium, valamint a Pénzügyminisztérium.



## **7. Interdiszciplináris szellemi megújulás**

Közép-Európa legjobb egyeteme csak akkor lesz a Corvinus, ha intellektuális programjában egyrészt merít sokrétű szellemi hagyományából, másrészt folyamatosan törekszik a szakterületi határok lebontására. A megújuló Corvinus ezért a gazdálkodástudományi, közgazdasági és társadalomtudományi területek egymást megtermékenyítő együttműködésére épít, valamint a legújabb technológiák és az azokról szerzett ismeretek gazdasági-társadalmi tudásba való integrációjára törekszik.

## **8. Töretlenül növekvő intézményi reputáció, brandérték**

Közép-Európa legjobb egyeteme csak akkor lesz a Corvinus, ha brandjének értéke a jelenlegihez képes jelentősen megnövekszik. Ez azt jelenti, hogy a Corvinusnak olyan reputációja épül ki az alapján, hogy a Corvinuson tanítanak és tanulnak a legjobbak, hogy a potenciális hallgatók hajlandóak kifizetni a piaci átlagnál akár jelentősen magasabb tandíjakat. A brandérték növelését célzó erőfeszítéseket akkor fogja sikeresnek tartani a Corvinus, ha 2030-ra a piac hajlandó megfizetni a szemeszterenkénti 5-6 ezer eurós tandíjat (összehasonlításképpen: ez a Warwick vagy a Bocconi tandíjának jelenlegi szintje).

## **9. Kifogástalan színvonalú belső szolgáltatások, digitális működés**

Közép-Európa legjobb egyeteme csak akkor lesz a Corvinus, ha belső működésének színvonalát tekintve kifogástalanná válik. Az akadémiai munkát végző kollégákat digitális folyamatokkal, alacsony adminisztrációval, a legkorszerűbb szervezeti és technológiai eszközök használatával szükséges támogatni. Ehhez arra van szükség, ha az Egyetem szolgáltató területeinek bérszínvonala elérje a versenyszféra medián értékét, 2030-ra akár a jelenlegi átlagos jövedelem két és félszeresét. A belső szolgáltatások színvonalát célzó erőfeszítéseket akkor fogja sikeresnek tartani a Corvinus, ha a belső működés teljesen papírmentessé válik.

### **3. A STRATÉGIAI CSELEKVÉS ESZKÖZEI**

*(MIRE TÁMASZKODIK A KIBONTAKOZÁS?)*

A megújulás céljait támogató 8 stratégiai fókuszban meghatározottak eléréséhez szükséges meghatározni a stratégiai cselekvés eszközeit. Ezek a következők: (1) szervezetfejlesztés, (2) kultúrafejlesztés, (3) oktató-kutató állomány fejlesztése, (4) nemzetköziesedés, (5) pénzügyi erőforrások.

#### **3.1. Szervezetfejlesztés a megújulás érdekében**

A szervezetfejlesztés első lépése volt az elnöki pozíció létrehozása, amelynek legfőbb indoka az volt, hogy a kettős és egyértelműen elhatárolt területeket irányító (akadémiai és működtetési) vezetéssel rendelkező intézménybe érkezzen egy, az akadémiai és az adminisztratív területeket egyaránt érintő transzformációs programért egy személyben teljes felelősséget vállalni képes vezető. A pozícióra Egyetemen kívüli szereplő került felkérésre: ennek további fontos jelentősége, hogy az informális és évtizedes személyes kapcsolatokra épülő akadémiai világban az adott esetben komolyabb konfliktusokkal járó változásokat sokkal határozottabban tudja irányítani egy olyan felsővezető, akit nem kötnek erős intézményen belüli személyes kapcsolatok.

A szervezetfejlesztés második, szintén már megvalósított második lépése az irányítási szintek csökkentése volt. A szervezeti átalakítás előtt az Egyetem négy szervezeti szinttel működött (egyetem, kar, intézet, tanszék), míg az átalakítás után ez két szervezeti szintre egyszerűsödött le (egyetem, intézet). Ez a változás az Egyetem felsővezetése mozgásterének komoly növekedésével járt, amely szükséges a transzformációs program végrehajtásához.

A szervezetfejlesztés harmadik lépése azon stratégiai funkciók létrehozása volt a szervezetben, amelyek eddig nem, vagy csak teljesen széttagoltan/kezdetlegesen működtek. Ennek a lépésnek keretében integrálta az Egyetem kommunikációs tevékenységét, hozta létre vállalati és intézményi kapcsolatokért felelős szervezeti egységét, valamint a stratégiai HR funkciókat (toborzás, kiválasztás, onboarding, képzések) működtetni képes szervezeti egységét. Szintén e lépés keretében hozta létre a Corvinus az egységes hallgatói szolgáltatásokért felelős szervezeti egységét, amely a hallgatók tanulmányi és ösztöndíjakkal kapcsolatos ügyeivel foglalkozik, számukra tanulási, mentálhigiéniai és életpálya-tervezési támogatást nyújt, tudatosan foglalkozik a hallgatói életúttal (student journey), a kampuszélménnyel (campus life) és a hallgatók

beilleszkedésével, integrációjával (student onboarding), valamint felelősséget vállal az alumni rendszer kialakításáért és működtetéséért. Mindemellett, a hallgatói szolgáltatásokért felelős szervezeti egység felvállalta a hallgatók felé nyújtott szolgáltatások digitalizációjának feladatát is.

A szervezeti változások további fontos elemeként a Corvinus Egyetemen megújul az oktatásirányítás rendszere is. Az eddigi szisztémát, amelyben az oktatási programok (szakok) karokhoz, illetve intézetekhez vagy tanszékekhez voltak rendelve, egy mátrix-rendszer váltja fel. Az akadémiai szervezetben elválik az oktatásirányítás (amelyben képzési szintenként egy-egy dékán, és a dékánoknak felelős szakfelelősök irányítják a szakokat) az akadémiai műhelyek (intézetek) által viselt felelősségtől.

### **3.2. Kultúrafejlesztés a megújulás érdekében**

A Corvinus Egyetem megújulásának kiemelten fontos eleme az Egyetem szervezeti kultúrájának fejlesztése. Ennek keretében került sor a megújuló Egyetem értékrendjének meghatározására, amelynek az Egyetem mindennapi működésébe való beépítése kulcsfontosságú feladat. Ez az értékrend a következő:

#### **Kiválóság és professzionalizmus**

Az egyetemen végzett munka során mindig a lehető legjobbra szükséges törekedni; első a hallgató/partner, második az Egyetem, harmadik az egyéni érdek.

#### **Meritokrácia**

Csak a teljesítmény számít; mind a kiválasztásban, mind az előmenetelben, mind a javadalmazásban.

#### **Közösség és együttműködés**

Az egyetemen végzett munka során a kollégákhoz és az egész közösséghez való viszonyban a tisztelet és kollegialitás alapján szükséges viselkedni; a bizalmas információt továbbadni nem szabad, negatív visszajelzést csak közvetlenül és személyesen szabad adni.

#### **Akadémiai autonómia és felelősség**

Az egyetemen a tudományos teljesítmény megítélésére csak a tudományos közösség tagjai jogosultak, a széles körben elfogadott nemzetközi sztenderdek alapján; a tudományos munkát végzőknek kötelessége és felelőssége tudásukkal a társadalom javát szolgálni.

A fenti értékrendet a megújuló Egyetem következetesen képviseli és minden intézkedést megtesz annak érdekében, hogy ez az értékrend határozza meg a Corvinuson munkát vállaló kollégák viselkedését. Ezen intézkedések a következők:

- olyan műhelybeszélgetések, közösségi események rendszeres szervezése, ahol tudatosíthatók és nyíltan átbeszélhetők ezek az értékek, valamint az ezektől való egyéni vagy közösségi eltérés és ennek lehetséges okai;
- képzés a vezetők számára, annak érdekében, hogy személyes példamutatással tudják a Corvinus értékeit erősíteni;
- képzés a kollégák számára, hogy az értékek szerinti viselkedéshez szükséges kompetenciákat elsajátíthassák;
- olyan formális struktúrák (szabályozás, döntéshozatali folyamatok stb.) kialakítása, amelyek ezen értékeket erősítik.

A megújuló Corvinus kultúrájának kiemelten fontos eleme a vezetői felelősség. Tekintélyes, tisztességes és rátermett vezetőkre van szükség, éppen ezért az Egyetemen vezetői felelősséget vállaló kollégák számára vezetői készségfejlesztési keretrendszert fogunk létrehozni.

### **3.3. Oktató-kutató állomány (faculty) fejlesztése a megújulás érdekében**

A Corvinus megújulási programja nem lehet sikeres anélkül, hogy a jelenleginél jelentősen nagyobb teljesítmény tudjanak nyújtani az akadémiai munkát végző kollégák: mind az oktatás minősége, mind a kutatási eredmények alapvetően ezen múlnak. Éppen ezért, komoly beavatkozásokra van szüksége ezen a területen.

A változás kulcseleme, hogy az Egyetem differenciálja az akadémiai életpályákat: szükség van a nemzetközi sztenderdek szerinti életpályák meghatározására, azaz az októató-kutató (tenure track) és az októató (lecturer track) életpályára. A differenciált életpályák szerint lehetséges meghatározni a teljesítményelvárásokat, mind az októatással, mind a kutatással, mind a közösségi szolgálattal kapcsolatban. Jelenleg az Egyetem csak az októatással kapcsolatosan határoz meg konkrét teljesítményelvárást, ezt ki kell egészíteni a másik két terület (kutatás, közösségi szolgálat) vonatkozásában is.

Az októató-kutató állomány fejlesztésének további fontos eleme a javadalmazási rendszer megújítása is. Az Egyetem megtette az első lépést egy új javadalmazási rendszer felé: a korábbinál lényegesen egyszerűbb bérszerkezet alakult ki, amelynek alapja az összjövedelem-szemlélet. A javadalmazás két elemből áll: a korábbinál jelentősen magasabb alapbérből és a teljesítményhez kötött, célmegállapodás alapján

járó bónuszról. Ez utóbbi jelentősége kiemelten nagy: a mennyiségi szemléletet csak úgy lehet leváltani, ha stabil és pénzügyi ösztönzőkkel jelentősen megtámogatott rendszer alakul ki a minőségre és a fejlődésre fókuszáló teljesítmény értékelésére.

A Corvinus akadémiai állományának megújítása nem képzelhető el a külföldi vezető intézményekben dolgozó magyar tudósok hazacsábítása és külföldi professzorok Budapestre hozatala nélkül. A „friss vér” és egy új teljesítményethosz beáramlása rövid távon is hatással van a teljesítményre, de a kultúra fejlődésén keresztül a hosszú távú hatások az igazán értékesek.

### **3.4. Nemzetköziesedés új dimenzióban**

A Corvinus megújulási programjának további sikertényezője az Egyetem nemzetközi kapcsolatrendszerének új dimenzióba emelése. Erre alapvetően két ok miatt van szükség. Egyfelől a siker nemcsak a teljesítményen, hanem a teljesítmény percepcióján múlik, tehát szükséges a tudatos reputációépítés kereteinek megteremtése és ezen keretek között a szisztematikus munka. Másfelől, az Egyetemnek külső tudásra van szüksége, a nemzetközi hálózat pedig ezen tudástranzfer infrastruktúrája.

A nemzetközi kapcsolatrendszer építése több konkrét elemre épül. Egyfelől, a Corvinus kezdeményezi egy közép-európai felsőoktatási hálózat, a CENU (Central European Network of Universities) létrejöttét, amely kereteket ad a közép-európai felsőoktatási intézmények szorosabb és mélyebb együttműködésének. Másfelől, a Corvinus ambíciózus programot indít el abból a célból, hogy Európai vezető egyetemeivel kínáljon közösdiploma-programokat.

Mindemellett, a Corvinus az európai EQUIS-akkreditáció megtartása mellett az amerikai AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business) és a brit AMBA (Association of MBAs) akkreditáció megszerzésére is törekszik. A három akkreditáció megszerzésével a Corvinus bekerülne a „háromkoronás” intézmények közé, amelyre kevesebb, mint 100 intézmény képes. Ennek óriási reputációnövelési hatása mellett azért is komoly jelentősége van, mert az akkreditációs folyamat komoly fegyelmező erő a szervezetben, amelynek konceptuális és kommunikációs keretében sikeresen lehet egyetemi fejlesztési programokat megvalósítani.

A nemzetköziesedéssel kapcsolatos törekvéseknek a fentiek felül az is része, hogy nemcsak az akadémiai, de az adminisztratív/funkcionális területeken is szükség van külföldi munkavállalók rekrutációjára, hogy a működési kultúra fejlődése az adminisztratív/funkcionális területen is további lendületet kapjon.

### **3.5. Szükséges pénzügyi erőforrások**

A Corvinus megújulása és a transzformációs program végrehajtása nem képzelhető el komoly pénzügyi erőforrások mozgósítása nélkül. Szükség van forrásokra az emelkedő bérekre, a felépítendő szervezeti funkciókra és a működés, valamint a hallgatói élmény növelését lehetővé tevő infrastrukturális beruházásokra. A számítások és a benchmarkok szerint a Corvinus megújulási programja akkor tud sikeres lenni, ha 2030-ra el tudja érni a 100 millió eurós, azaz 30-35 milliárd forintos éves költségvetést.

## 4. A MEGÚJULÁS ELSŐ IDŐSZAKÁNAK LÉPÉSEI

### *(MI TÖRTÉNT EDDIG?)*

A Corvinus Egyetem megújulásának első időszaka a tartalmi változások szervezeti és személyi feltételeinek megteremtésére fókuszáltak. A konkrét (és részben korábban érintett) lépések a következők voltak.

#### **1. A változás halaszthatatlansága érzetének megteremtése**

Nem lehetséges változás anélkül, hogy egy szervezet halaszthatatlannak érzékelje a változást. Ezen érzékelés megteremtéséhez szükséges, hogy az Egyetem felsővezetése a sikereket elismerje, de határozottan és nyíltan felhívja a figyelmet azokra a jelekre, amelyek veszélyeztetik a sikert.

A Corvinus esetében ennek eszközei az egyes egyetemi közösségekkel folytatott vezetői beszélgetések voltak.

#### **2. Változást irányító koalíció megteremtése**

Nem lehetséges változás anélkül, hogy a változást egy legalább 40 főből álló, a célokban egyetértő, összetartó csoport irányítsa. A koalíció megteremtésének kulcseleme új, a változás iránt elkötelezett vezetők kinevezése.

A Corvinus esetében 1 új első számú vezető (elnök), 2 új rektorhelyettes (a 3-ból), 3 új dékán (a 3-ból), 2 új intézetvezető (a 12-ből), 34 új szakfelelős (a 63-ból), 7 új funkcionális felsővezető (a 10-ből) kiválasztására és felkérésére került sor. A változást irányító koalíció több stratégiai workshopon tudta átbeszélni a célokat és a szükséges cselekvést.

### **3. Változásra képes szervezeti keretek megteremtése**

Nem lehetséges változás anélkül, hogy a szervezeti keretek a változást támogathassák. A változáshoz az információk gyors megosztását, a határozott döntéshozatalt és az együttműködést támogató szervezeti keretek szükségesek.

A Corvinus esetében a szervezeti változás az irányítási szintek csökkentésére (a kari struktúra átalakítására), a műhelyirányítási és az oktatásirányítási felelősség szétválasztására, valamint a szükséges új funkciók létrehozására fókuszált.

A kari struktúra átalakítása sok, a Corvinus Egyetem egységesebb és eredményesebb működése iránt elkötelezett ember évtizedes törekvése volt, amely a részérdekek ereje miatt nem tudott megvalósulni. A szervezeti átalakulás eredményeképpen (a dékáni és kari tanulmányi hivatalok megszüntetésével) több, mint száz ember váltott munkáltatót, amely tovább erősíti a változási hangulatot.

### **4. Változást ösztönző javadalmazási rendszer megteremtése**

Nem lehetséges változás anélkül, hogy a személyes pénzügyi ösztönzők ne a változást támogathassák. A Corvinus esetében ez egy olyan javadalmazási rendszer megteremtését jelentette, amely egyfelől jelentősen differenciál az alapbérekben, másfelől pedig a bónuszon keresztül közvetlenül teremti meg a stratégiai célokból levezetett személyes teljesítményvállalások ösztönzésének lehetőségét.

A differenciálási folyamat eredményeképpen egyértelműsödött, hogy kik azok, akik a változás motorjai képesek lenni, kik azok, akik az Egyetem biztos működésének alapjai tudnak lenni, és kik azok, akiknek komolyan fejlődnie kell ahhoz, hogy tartsák a Corvinus tempóját.

A javadalmazási rendszer szerkezeti átalakulása mellett a Corvinus 2020-ban jelentősen emelte mind az akadémiai, mind a szolgáltató területen az összjövedelmeket, differenciáltan, összesen 25 százalékos mértékben. Az akadémiai területen a munkavállalók 40 százaléka 30 százaléknál magasabb összjövedelem-növekedésben, míg a szolgáltató területen 24 százalék részesült 30 százaléknál magasabb összjövedelem-növekedésben.



## **5. Változási programok finanszírozásához szükséges pénzügyi források rendelkezésre állása**

Nem lehetséges változás anélkül, hogy a szükséges lépések pénzügyi fedezete rendelkezésre állna. A Corvinus esetében ez egy olyan költségvetés elfogadását jelentette 2020-ra, amelyben a korábbinál összesen közel 30 százalékkal nagyobb összeg áll rendelkezésre humán és infrastrukturális fejlesztésekre.

## **6. Teljesítményösztönző hallgatói támogatási rendszer bevezetése**

Nem lehetséges változás anélkül, hogy a teljesítménykultúrát az Egyetem a hallgatói felé is szisztematikusan közvetítse.

Éppen ezért, a Corvinus Ösztöndíjrendszert az Egyetem olyan jogosultsági kritériumokkal határozta meg az Egyetem, amely támogatja a folyamatos teljesítményre vonatkozó elvárásokat, hiszen évről évre teljesíteni kell az ösztöndíjra való jogosultság megtartásához. Mindemellett, a tanulmányi ösztöndíjra való jogosultság szabályait is abba az irányba változtatta az Egyetem, hogy csak komolyabb teljesítmény esetén járjon tanulmányi ösztöndíj, de az eddiginél jelentősen nagyobb összegű.

## 5. RÖVID TÁVÚ PRIORITÁSOK – CSELEKVÉS 2020-BAN

*(MI FOG TÖRTÉNNI IDÉN?)*

A Corvinus Egyetem transzformációs programjának keretében 2020-ban 9 témában a következő 33 pontos cselekvési tervet jelölte ki.

### 5.1. OKTATÁS

#### 1. Új oktatási programok létesítése, indításának kezdeményezése

2020-ban a Corvinus kezdeményezi alapképzésben a politika, filozófia, gazdaság (politics, philosophy, economy – PPE), az üzleti adattudomány (data science), mesterképzésben a nemzetközi fejlesztés (international development), a politikai gazdaságtan (political economy), a viselkedésemző (behavioral analyst) szakok, posztgraduális szinten pedig a projektmenedzsment szakirányú továbbképzés létesítését, majd indítását.

#### 2. Öt szak teljes megújításának kezdeményezése

2020-ban a Corvinus az átfogó szakmegújítási program keretében öt szak átalakítását fogja megvalósítani. A szakok a következők: alapképzésben az alkalmazott közgazdaságtan, a gazdálkodás és menedzsment, valamint a nemzetközi gazdálkodás szakok, mesterképzésben a közgazdasági elemző szak, míg executive képzésben az executive MBA szak.

#### 3. Mesterszakos felvételi rendszer koncepcionális újragondolása

2020-ban a Corvinus nekiáll a mesterszakos felvételi rendszer koncepcionális megújításának. A megújítás lényege, hogy a felvételi pontszám a jelenleginél jobban tükrözze a jelentkező valós tudását.

#### 4. Blended learning általános bevezetésének megkezdése

2020-ban a Corvinus megteszi az első lépéseket annak érdekében, hogy oktatási tevékenységében általánossá váljon a blended learningre épülő pedagógiai modell, azaz a személyes és a digitális részvételre együttesen építő tanulás.

## 5.2.KUTATÁS

### **5. Doktori iskolák integrációja**

2020-ban a Corvinus integrálni fogja jelenleg szétagoltan működő doktori iskoláit (7 doktori iskola helyett 4 fog működni), ezzel is erősítve a doktori képzés tartalmi megújulását.

### **6. Egyetemi szintű kutatási fókuszok meghatározása**

2020-ban a Corvinus meg fogja határozni azokat a tématerületeket, amelyeket kiemelt jelentőségűnek tart, és ezzel összefüggésben a kutatási tevékenység ösztönzésére fordítható erőforrásokat az ezen témákkal kapcsolatos kutatás erősítésére fókuszálja.

### **7. Kutatási tevékenység integrált kontrolling rendszerének kialakítása**

2020-ban a Corvinus ki fogja alakítani azt az információs rendszert, amely alapján egységes szerkezetben, átláthatóan nyomon követhető a Corvinus kutatóinak tudományos tevékenysége. Ezzel egyszerűsödik a teljesítmény mérésének lehetősége és könnyebben ösztönözhetőek a kutatási együttműködések.

### **8. Kutatástámogatási rendszer megújítása**

2020-ban a Corvinus meg fogja újítani a kutatási tevékenység ösztönzéséhez szükséges támogatási rendszert, amelynek legfontosabb elemei: kutatási tevékenység közvetlen pénzügyi ösztönzése, konferenciárészvétel és egyéb hálózatépítési tevékenység támogatása, adatfelvétel és adathozzáférés támogatása, kutatási asszisztencia igénybevételéhez szükséges támogatás.

### **9. Kutatási infrastruktúra és folyamatok megújítása**

2020-ban a Corvinus meg fogja újítani azt a támogató infrastruktúrát, amellyel kutatóit támogatja, különös tekintettel a kutatási projektek menedzsmentjére és pénzügyi-adminisztratív folyamataira.

### 5.3. OKTATÓ-KUTATÓ ÁLLOMÁNY FEJLESZTÉSE

#### **10. Intézeti szakmai profilok megújítása**

2020-ban a Corvinus meg fogja újítani a közgazdasági, üzleti és társadalomtudományi területen működő, összesen tizenkét intézetének szakmai profilját, az organikusan kialakult intézeti profilok átgondolásával, konszolidációjával.

#### **11. Akadémiai életpálya-rendszer és professzionális/meritokratikus akadémiai rekrutációs rendszer kialakítása**

2020-ban a Corvinus ki fogja alakítani a differenciált akadémiai életpálya-rendszert az egyes életpályákhoz tartozó teljesítményelvárásokat. Ezzel párhuzamosan az Egyetem kialakítja a professzionális és meritokratikus akadémiai rekrutáció szervezeti és személyi feltételeit.

#### **12. Intézeti szintű stratégiai tervezési rendszer kialakítása**

2020-ban a Corvinus ki fogja alakítani annak kereteit, hogy az akadémiai szervezet alapegységeiként működő intézetek az Egyetem átfogó céljaihoz illeszkedő módon professzionális támogatást igénybe véve, tényekre alapítva tudják saját céljaikat kialakítani, és a célok teljesítéséhez szükséges erőforrást stratégiai kontroll mellett meg is tudják kapni.

## 5.4. HR ÉS SZERVEZETFEJLESZTÉS

### **13. Teljesítményfejlesztési és motivációs rendszer kialakítása**

2020-ban a Corvinus ki fogja alakítani az akadémiai területen az életpályákhoz, adminisztratív/funkcionális területen pedig a munkakörhöz illeszkedő teljesítményelvárásokat, valamint a teljesítményalapú jövedelemrészhez (bónusz) kapcsolódó keretrendszert.

### **14. Aktív, kétirányú kommunikációra épülő változásvezetés**

2020-ban a Corvinus ki fogja alakítani annak kereteit, hogy a megújulási programmal összefüggő változásokba minél inkább bevonódjon az Egyetem közössége.

### **15. Jelenleg hiányzó HR-funkciók felépítése**

2020-ban a Corvinus fel fogja építeni azokat a humánerőforrás-menedzsmenttel kapcsolatos szervezeti funkciókat, amelyek eddig hiányoztak: toborzás (recruitment), beilleszkedés/integráció (onboarding), képzésfejlesztés (learning and development), vezetésfejlesztés (leadership development).

## 5.5.NEMZETKÖZI KAPCSOLATOK

### **16. Nemzetközi hálózatépítési törekvések integrációja és stratégiai kereteinek meghatározása**

2020-ban a Corvinus az irányítási szintek csökkenését hozó szervezeti változásokkal összhangban ki fogja alakítani az integrált, stratégiai célokat támogató nemzetközi hálózatépítési törekvések egységes szervezeti kereteit.

### **17. AMBA**

2020-ban a Corvinus meg fogja kezdeni az AMBA-akkreditációs eljárást.

### **18. CENU kereteinek meghatározása, első lépések megtétele**

2020-ban a Corvinus a potenciális partnerekkel közösen ki fogja alakítani a Central European Network of Universities hálózat előzetes kereteit, majd megteszi az első lépéseket a hálózat effektív létrehozásával kapcsolatban.

### **19. Egyetemi szintű Study Abroad program kereteinek kialakítása**

2020-ban a Corvinus létre fogja hozni annak kereteit, hogy ne csak egyes részei, hanem az egész Egyetem képes legyen részt venni az amerikai Study Abroad programban mint fogadó intézmény.

## 5.6. VÁLLALATI ÉS INTÉZMÉNYI KAPCSOLATOK

### **20. Integrált hallgatói, kapcsolati és tudásterületi adatbázis fejlesztése**

2020-ban a Corvinus létre fogja hozni az integrált adatbázist, amely rögzíti az Egyetem hallgatóinak kompetenciáit, profilját, az Egyetem vállalati kapcsolatait és az Egyetem oktatói-kutatóinak munkája által lefedett tudásterületeket.

### **21. Integrált értékajánlat kialakítása, minőségbiztosítás**

2020-ban a Corvinus ki fogja alakítani a vállalati és intézményi partnerségek elmélyítéséhez szükséges integrált értékajánlatot. Az értékajánlat alapján indítható egyebek mellett közös kutatás, speciális gyakornoki program, testreszabott oktatási program. Mindemellett létrejön az a minőségbiztosítási rendszer, amely garantálja, hogy a partnerkapcsolatokban a Corvinus által ígért szolgáltatás megfelelő minőségben és időben rendelkezésre álljon.

### **22. Tudatos értékesítési rendszer kialakítása**

2020-ban a Corvinus ki fogja alakítani annak szervezeti kereteit, hogy partnerei felé történő értékesítési tevékenysége tudatos, profi és integrált legyen.

## 5.7.HALLGATÓI SZOLGÁLTATÁSOK

### **23. Új, nyitott hallgatói iroda kialakítása**

2020-ban a Corvinus új hallgatói irodát fog létrehozni, amely nyitottságával és profizmusával a megújuló hallgatói szolgáltatási rendszer szimbóluma lesz. Az új hallgatói irodában dolgozó kollégák speciális képzést fognak kapni, hogy a hallgatói ügyfélszolgálat szolgáltatásainak minősége kifogástalan legyen.

### **24. Integrált hallgatói támogatási rendszer kialakítása**

2020-ban a Corvinus létre fogja hozni a hallgatók támogatását végző szervezetet és integrált rendszert. A legfontosabb szolgáltatások a tanulástámogatás, a mentálhigiénias/pszichológiai támogatás és az életpályatervezési/karriertervezési támogatás lesznek.

### **25. Alumni adatbázis konszolidációja, alumni közösség építésének első lépései**

2020-ban a Corvinus konszolidálja szétagolt alumni adatbázisát és biztosítja a GDPR-kompatibilis adatkezelést. Ezzel párhuzamosan megkezdődik az egyetemi szintű alumni közösség építése, digitális kommunikációval, rendezvények szervezésével.

### **26. Hallgatói élmény digitalizációjához kapcsolódó program kialakítása**

2020-ban a Corvinus ki fogja alakítani a hallgatói élményhez kapcsolódó folyamatok teljeskörű end-to-end digitalizációjához szükséges szervezeti és infrastrukturális koncepciót, amely alapján lehetséges meghatározni a prioritásokat és a szükséges szervezeti és pénzügyi erőforrásokat.



## 5.8. BELSŐ SZOLGÁLTATÁSOK

### **27. O365 teljeskörűvé tétele**

2020-ban a Corvinus teljeskörűvé teszi az Office365 platform és szolgáltatások használatát és ezzel egységes irodai és kollaborációs környezetet hoz létre.

### **28. Termék- és szolgáltatásbeszerzés fejlesztése (katalógusáruház, utazás)**

2020-ban a Corvinus megteszi az első jelentős lépéseket a termék- és szolgáltatásbeszerzés digitalizációja felé: létrejön a katalógusáruház és a teljesen digitális utazásszervező platform.

### **29. Jogi és munkaügyi adminisztráció egyszerűsítése**

2020-ban a Corvinus az adminisztrációcsökkentési erőfeszítéseket a jogi és a munkaügyi adminisztráció egyszerűsítésére fókuszálja.

### **30. Adatminőség javítása, adatintegráció**

2020-ban a Corvinus átfogó adatintegrációs és adatminőség-javító lépéseket fog tenni a működését meghatározó nagy informatikai rendszerek adatbázisaival kapcsolatban (pl. Neptun).

## 5.9.KOMMUNIKÁCIÓ

### **31. Digitális kommunikáció megújítása**

2020-ban a Corvinus átfogóan megújítja digitális kommunikációs platformjait: az egyetem honlapját, közösségimédia-csatornáit.

### **32. Vizuális megújulás**

2020-ban a Corvinus a tartalmi megújulást szimbolikusan támogatva átfogó arculat-megújítást fog végrehajtani.

### **33. Eddig hiányzó kommunikációs funkciók felépítése**

2020-ban a Corvinus felépíti az eddig hiányzó kommunikációs funkciókat: belső kommunikáció, PR, marketing.