

Vezetői rendszerek működése a gazdasági szektorban, kitekintéssel a felsőoktatásra – a VIR és a controlling rendszerek összehasonlítása

Amikor felsőoktatási vezetésről, egyetemi kormányzásról, felsőoktatási menedzsmentről beszélünk, érdemes rövid kitérőt tennünk a gazdaság világában, annál is inkább, mert a modern intézményirányítás eszközei és módszertana is innen eredeztethetőek.

1. Bevezető

Egyes vélemények szerint a gazdaságban használt vezetői információs és controlling rendszerek minden további nélkül alkalmazhatóak a felsőoktatás világában, mások mellett érvelnek, hogy ezeket adaptálni kell a jelentős diverzitású ágazat igényeinek megfelelően. Vannak olyanok is, akik szerint a felsőoktatás területén teljesen szükségtelen ilyen eszközöket és módszereket alkalmazni.

A következőkben azt mutatjuk be, hogy a gazdasági szektorban miért alkalmaznak vezetői és információs rendszereket, ezeknek milyen típusait ismerjük, hogyan kerül kiválasztásra egy vezetői információs rendszer, a kiválasztott megoldás milyen hatással van egy cég működésére, mérhető-e a rendszer használatának eredménye, milyen kérdések, problémák merülnek fel a bevezetett rendszer egyes életszakaszaiban, végül pedig megvizsgáljuk a vállalati rendszerek alkalmazhatóságát a felsőoktatásban.

2. Miért alkalmaznak vezetői és információs rendszereket a gazdasági szektorban? Milyen típusait ismerjük?

Közhelyszerű, de nehezen cáfolható kijelentés, hogy a tudás hatalom. A tudás pedig információkra épül. Az információ mára az egyik legértékesebb erőforrásunkká vált. Az információ megszerzésére, tárolására, értékelésére, az arra épülő döntések meghozatalának támogatására, majd az ebből következő folyamatok követésére tudományágak épültek, és mára ez az egyik legnagyobb szoftverüzlet is. Se szeri, se száma a vezetői és információs rendszereknek vagy az ezzel kapcsolatos metodikáknak a szoftvergyártók és a tanácsadó cégek körében.

Számtalan megközelítés és definíció árnyalja a képet. Ezeket a rendszereket jellemzően az információk keletkezésének és felhasználásának egyes szintjeitől,

vagy esetleg az információ felhasználásnak helyétől függően különböztetik meg. Néhány tipikus megközelítés alapján ezek az alábbiak:

- Adat (tranzakció) feldolgozó rendszerek (TPS);
- Vezetői információs rendszerek (MIS);
- Döntéstámogató rendszerek (DSS);
- Csoportos döntéstámogató rendszerek (GDSS);
- Szakértő rendszerek (ES);
- Speciális rendszerek (pl. felsővezető-támogató rendszerek, CRM támogató rendszerek stb.), amelyek a fentiek egy speciális részére vagy azok közötti határterületekre épülnek).

Természetes, hogy az igények és az azokat lefedő rendszerek közötti határok a lehetőségek fejlődésével párhuzamosan elmosódtak, az adatok tárolásának és feldolgozásának határai kitolódtak. Megnőtt az igény az integráció mind szélesebb fokára, az azonnaliságra, a gyorsaságra, az előrejelzési képességek fejlesztésére. Az 1960-as évektől kezdve indultak útjára a vállalatok tervezési, gyártási, logisztikai, értékesítési és pénzügyi folyamatait integráltan támogató rendszerek. Nevük integrált vállalatirányítási rendszer (ERP). A rövidítés az angol Enterprise Resource Planning elnevezésből ered, amelyet helyesebben vállalati erőforrás-tervezésnek kellene neveznünk. Feltehetően, amikor ezek a külföldi szakirodalmakban terjedni kezdtek, a magyar nyelvben még kevésbé értelmeztük az információt erőforrásnak, sokkal inkább az irányítási folyamatok inputjának, így a kifejezés kissé félrefordítva terjedt el.

Manapság ezek a rendszerek számos határterületről érkező „tudással” integrálódtak, mint pl. az ügyfélkapcsolatok kezelésében divatos CRM, az ellátásiláncmenedzsment (SCM – Supply Chain Management), vagy a marketingfolyamatokhoz köthető kampánymenedzsment (MCM), de a tervezési folyamatokból is jó néhány beépült; leggyakrabban az üzleti folyamatok tervezése és az arra épülő üzletifolyamat-menedzsment (BPM), valamint a stratégiai tervezési (SP) modulok szerepelnek a gyártók sikerlistáin.

A rendszerek fejlődése során a legnagyobb áttörést sokan abban látják, hogy felismerésre került: ahhoz, hogy az egyébként jól képzett dolgozó hatékonyan és elégedetten tudjon dolgozni, hogy ismerhesse döntései, munkája eredményét, hogy tájékozottak legyenek a vevőről és annak igényeiről, információval és tudással kell rendelkeznie. E tudás megszerzését és az információhoz való hozzáférést szoftverekkel, információs rendszerekkel kell támogatni.

3. Van-e különbség a VIR és a kontrolling rendszerek között?

Számtalan definíció közül az egyik, hogy a kontrolling az eredményorientált vállalatvezetés eszköze és tevékenységrendszere, amely a teljes irányítást támogatja a tervezéstől a tények mérésén, a terv/tény adatok értékeléseken át a beavatkozási javaslatok megfogalmazásig és ellenőrzéséig. Ebben a megközelítésben maga is a VIR része, de egy adott cég specialitásai (profil, szektor, méret, vezetési filozófia stb.) alapján akár ez maga is lehet kizárólagosan a VIR vagy annak magja és alapja.

A napjainkban divatos „proaktív kontrolling” is azt célozza, hogy a kontrolling részleg ne csak a hagyományos terv/tény alapú elemzéseken alapuló utólagos kontrollt gyakorolja, hanem kezdeményező szerepet töltsön be egy vállalat üzleti célkitűzéseinek meghatározásakor is. Ez már azonban olyan határterület, amely kitágítja a kontrolling rendszerek határait. Egy vállalatnál ez leginkább

szervezeti, filozófiai döntés, esetleg történetiség eredménye, vagyis hogy a kontrolling szervezet áll-e a stratégiai kezdeményezések és tervezési folyamatok élén, vagy sem.

A fenti logika alapján a kontrolling tevékenységet két részre bonthatjuk: a stratégiai és az operatív kontrolling területére. Az operatív kontrolling feladata azonban – mint később részletezzük – nemcsak egy korábban felvázolt kvázi mechanikus ellenőrzési munka (amely a pénzügyi terület része), hanem egy komplex gyakorlati tevékenység is.

a) Stratégiai kontrolling

A stratégiai kontrolling a vállalkozás vezetését támogatja a hosszú távú célorientált működésben és a környezethez való alkalmazkodásban. Feladatai:

- a stratégiai tervezés támogatása;
- stratégiai tervezési eszközök, módszerek bevezetése;
- a folyamatok megszervezése;
- a szükséges információk azonosítása és beszerzése;
- a stratégiai tervek lebontása operatív feladattá és számszaki tervvé;
- a stratégiai feladatok és projektek mérföldköveinek mérése, ellenőrzése.

b) Operatív kontrolling

Az operatív kontrolling az adott célok és lehetséges erőforrások meghatározása után a vállalat mindennapi működését ellenőrzi, és arról információkat nyújt a vezetés részére. Fő feladatai:

- a tervezési folyamatok koordinációja;
- a tervek vizsgálata, összehangolása;
- a beszámolórendszerek kiépítése és működtetése (terv/tény elemzések; utókalkulációk, mutatók számítása stb.);
- elemzések készítése.

Aki már látott egy korszerű VIR-ről szóló prospektust, az a fenti funkciók mind-egyikét megtalálhatja akár egy ERP, akár egy stratégiai tervezőrendszer esetében, de egy részét akár egy könyvelőprogram képességei között is. Így a címben feltett kérdésre a helyes válasz, hogy minden kontrolling rendszer egyben VIR, de nem minden VIR kontrolling rendszer is egyben.

4. Egy vezetői információs rendszer kiválasztásának folyamata és kérdései

Bármely komolyabb szoftver vagy módszertan bevezetése egy vállalat életében tulajdonképpen egy változásmenedzsment, módszereit tekintve pedig teammunkára épülő klasszikus projekt.

A döntés-előkészítő fázisban a javaslattevő meghatározza azt a hipotézist, amely alapján egy adott rendszer bevezetésére valóban szükség lehet. Ebben a fázisban egy döntés-előkészítő tanulmányban célszerű tisztázni a tényleges igényeket és a realitásokat, a feltételek rendelkezésre állását vagy biztosíthatóságát, a finanszírozhatóságot és az elvi/pénzügyi hasznosságot.

Mint minden új rendszer, így a VIR bevezetése is egy változásmenedzsment projekt.

Ha sikerül meggyőzni a felső vezetést az elvi igenről, megkezdődhet a konkrét megvalósíthatósági tanulmány készítésének szakasza. Egy ilyen folyamatban nagyon pontosan meg kell határozni, hogy a vállalat mely területén és mely folyamataiban fogjuk használni a rendszert. Pontos igényfelmérés alapján meg

kell határozni a követelményjegyzéket, amelynek megvalósítása a projekt célja. Definiálni kell a szükséges adatok rendelkezésre állását, az adatminőség szintjét és annak biztosíthatóságát, a belső folyamatok változtathatóságát, a képzési szükségleteket, a költségek finanszírozhatóságát. Indokolni kell a bevezetés hasznát, illetve meg kell határozni a projekt feladat- és időtervét, valamint a csapatokat és külső szereplőket.

A projekt nagy vonalakban az alábbi részeket tartalmazhatja:

1. Előtanulmány;
2. Elvi döntés;
3. Team összeállítása;
4. Piacon elérhető termékek vizsgálata;
5. Megvalósíthatósági tanulmány készítése, a rendszer által vizsgált kérdések, célok, funkciók, folyamatok, mutatók definiálása. A lehetőségek és hasznosság bemutatása;
6. Projektindító döntés, a projektterv elfogadása (követelményjegyzék, team, költségvetés, ütemterv, beszállítók, képzési és kommunikációs terv, bevezetési terv);
7. Folyamat- és funkciótervezés;
8. Adatstruktúra felépítése, adatkonverzió, integrációs és migrációs modell felépítése;
9. A meglévő vállalati szoftverekkel való kapcsolat technológiájának kidolgozása;
10. Riport és elemzései, funkciók kidolgozása (jelentések definiálása, lekérdezési rendszer kidolgozása, elemzőrendszer létrehozása és datamining funkciók);
11. Oktatás-képzés;
12. Bevezetés, tesztelések, éles teszt;
13. Napi üzembeállítás;
14. Rendszertámogatás, hibaelhárítás, karbantartás, további fejlesztések, verziókövetések.

Elvileg, ha túljutunk a projekt minden egyes fázisán, javul vállalatunk információval való ellátottsága, csökken az információk megszerzésére fordítandó idő, javul a reakcióidő és döntési képességünk. A gyakorlat mindazonáltal azt mutatja, hogy ezen projektek mindig tovább tartanak, mint ahogyan tervezik őket. A projekt során számtalan elvi kérdés megválaszolása, vagy épp akadályok elhárítása húzza az időt.

Az egyik legfontosabb egy ilyen helyzetben a vezetői szerep, amely átlendíti a folyamatot a kritikus döntési pontokon vagy éppen a természetes ellenálláson. Gyakorlati tapasztalatok alapján kritikus fontosságú, hogy egy VIR-projekt a legmagasabb szintű vezetői elkötelezettséggel rendelkezzen. Ez azt is jelenti, hogy csak akkor szabad elkezdni, ha megvan a felső szintű egyetértés és támogatás, valamint a projekt mögött áll egy erős és elkötelezett felső vezető. Minden ilyen súlyú változásnak tudományosan igazoltan le kell küzdenie a szervezeti ellenállást, ezért szükséges a hatékony belső kommunikáció, a vezetői elkötelezettség, az oktatás, valamint a motivációs rendszerbe épülő kritériumrendszer meghatározása.

Kaplan és Norton egy tipikus BSC-projekt során három kritikus vezető szerepet azonosít, amelyek kiválóan alkalmazhatóak minden érdemi VIR bevezetésekor is:⁵⁶

1. „Építész” (projektvezető)

Ő „veri keresztül” a cég irányítási és vezetési rendszerén a projektet, amely radikális változást jelent, ezért értenie kell a hosszú távú stratégiai célkitűzéseket, és belső motivációval kell rendelkeznie azok elérése érdekében. Képes oktatni és tájékoztatni a vezetőket, dolgozókat, és irányítani a projektet.

2. Változásvezető

A projektvezető helyettese, aki a megvalósítást követően az operatív működtetést és a későbbiekben a „rendszergazdai” szerepet látja el. Ő biztosítja, hogy soha ne csökkenjen vagy terelődjön el a figyelem a rendszerről. Sok vállalat követi el azt a hibát, hogy a kész rendszert átadja egy harmadik, „projekten kívül álló” személynek (vezetőnek) üzemeltetésre.

Könnyű belátni azonban, hogy ha nincs egy ember a projektteamben, aki felelős a rendszer későbbi irányításáért, akkor elvész és elavul a „gyerek”. Úr támad a vezetési rendszerben. Így nagyon gyakran a változásvezető személy lesz az, aki megkapja a menedzsmentrendszer működtetését későbbi feladatuk.

Ki legyen ez a személy? Melyik területről kerüljön ki? Könnyű indokot találni, hogy miért meglévő pozíciók kapják meg ezt a feladatot. Néhány lehetséges választás és érv:

- A pénzügyi-számviteli vezető: sokat dolgoznak mutatókkal, és precízek. Tapasztalatok szerint azonban a napi likviditási feladatokban felmerülő adózási, számviteli területeken dolgozó vezetőknek nincs energiájuk és személyes fókuszuk egy komoly VIR mögött meghúzódó innovatív – vevői és a belső – folyamatok, munkakapcsolatok és értékek feltárására.
- IT-vezető: a VIR sok felületes szemlélő számára IT-projekt, hiszen a produktum szoftver, az adatok általában valamilyen adattárból érkeznek. Ez a megoldás könnyen informatikai problémává degradálja a stratégiai, tervezési és irányítási folyamatokat, miközben a szervezet saját belső folyamatai legtöbbször nem épülnek be a VIR technológián túli működtetésébe.
- Stratégiai tervezési, vagy kontrollig vezető: A korábbi fejezetben kifejtettek alapján érezhetően, de már nevükben is ezek a pozíciók vannak a legközelebb a projekt tartalmi megvalósításához. Mindkét megoldás jó lehet, ha a kontrollig területen sikerül feloldani az éves szintű tervezési, ellenőrzési és beszámolási rendszer körüli operatív feladatok dominanciáját. A stratégiai tervezés is alapvető választás, ha ott nemcsak elméleti gondolkodók ülnek, hanem munkájuk integrálódik a szervezeti célok és folyamatok szintjére, és értik a vállalat napi működését is.

3. Kommunikátor

Egy konkrét személy, aki azért felel, hogy a projekt lényege és a stratégiai célkitűzések, a projekt alatt a fő mérföldkövekről szóló hírek vagy a leküzdött problémák, illetve a meghozott döntések a megfelelő időben eljussanak a cég minden érintett szintjére.

4. Milyen a VIR bevezetésének hatása a cég működésére? Mérhető-e, illetve hogyan mérhető a rendszerek hasznossága?

Mondhatnánk, hogy egy bizonyos cégméret felett csak a VIR hiányának van igazán hatása. Lehetetlen versenyképesen működtetni egy vállalkozást versenyző környezetben, vezetői és információs rendszerek nélkül. Vállalati tanácsadók általában egyetértenek abban, hogy ezen rendszerek bevezetése az alábbi általános hatásokat eredményezi:

- javul a döntéshozók stratégiai szemlélete, átlátó képessége és fókuszálása;
- gyorsabb a döntés-előkészítés és döntés;
- a folyamatokba épített információs és döntési pontok miatt nő a szervezet önállósága, csökken a vízfej, miközben javul az ellenőrzés;
- a projekt maga kiváló vezetői csapatépítő hatású;
- a szervezetben fokozódik a stratégia tudatosítása és közvetítése.

A tudomány számtalan eljárást dolgozott ki ezen „beruházások” hasznosságának mérésére, de igazán mindegyik képtelen volt az összes faktor helyes mérésére. Több tíz, egyes források szerint akár száz módszer is létezik a vállalati információs rendszerek értékelésére. A probléma és igény létezik, végző megoldás pedig nincs.⁵⁷ Vannak ugyan idő-, költség- és haszonértékelési technikák, de sok vállalat nem is foglalkozik ennek számszerűsítésével. Sokkal inkább a trendekből, a konkurencia működéséből, a saját stratégiájában és folyamataiban meglévő megkülönböztető előnyökből, az ügyfél igényeiből, valamint a rendszer működtethetőségéből és finanszírozhatóságából vezeti le és támasztja alá a döntést.

Ha egyszerű megközelítést keresünk, akkor azt az eredménynövekedést kell kiszámolnunk, amely az információk másként való biztosításával képződik. Ez egyszerűbb esetben lehet egy korábban meglévő munkakör, szervezet vagy költségtegyező megszüntetése, amelynek költségeit ismertük. Ezt könnyű összevetni az általunk bevezetett rendszer bekerülési és üzemeltetési költségeivel. Sajnos ilyen módon általában még véletlenül sem tudjuk igazolni VIR-projektünk szükségességét.

A következő lépcsőben a belső folyamatokban kereshetünk olyan pontokat, amelyeknek a költségeit rendszerünk igazolhatóan csökkenteni fogja. Ilyenek lehetnek például a hatékonyabb készletgazdálkodás miatt szükségtelenné váló raktározási kiadások.

A következő szint már keményebb dió, ilyenkor az időszükséglet rövidüléséből származó hasznot kellene számszerűsíteni. Zavart az okoz, hogy önmagában a rövidebb idő miatt nem lesz több árbevétel, ha a vevők más megkülönböztető előnyt is várnak tőlünk, mint az átfutási idő. Alapjaiban ezért ne csodálkozzunk azon, hogy a rendszer hasznainak számottevő részét érezzük, hisszük, vagy a stratégiából vezetjük le.⁵⁸

5. Milyen problémák jellemzik a rendszerek egyes életszakaszait (kialakítás, bevezetés, működtetés)?

Az előző fejezetben leírt értékelési probléma, vagy a vezetői elkötelezettség és szervezeti ellenállás témakörén túl számtalan veszélyforrás fenyegeti VIR-bevezetési projektünket. Ezen problémákkal jobb előre szembesülni, sőt a projekt jóváhagyásakor erre a felső vezetés figyelmét tételesen fel kell hívni.⁵⁹

⁵⁷ Beloszohov é.n.

⁵⁸ A Cisco Systems saját értékelési rendszerében az előzőeken túl harmadik, vagy „zöld faktorként” a jobb belső koordinációt, az információk pontosabb és gyorsabb átadását, a vállalati stratégia jobb ismeretét, valamint a munkatársak tapasztalatának, tudásának kiterjesztését nevezi meg. Pont azokat a faktorokat, amelyek miatt a vállalatok inkább bele sem kezdenek a számszerű értékelésbe. (Beloszohov é.n.)

⁵⁹ Boda–Lukács 2002., Buda 2004.

- Helytelen célok, helytelen adatok és rossz célmutatók
- Túlbonyolított rendszer
- Halogatott bevezetés
- Irreális várakozások
- Érdekek által befolyásolt folyamatok

a) Helytelen célok, helytelen adatok és rossz célmutatók

A rendszerek funkcióihoz értelmes és reális célokat kell kitűzni. Gyakori hiba, hogy informatikai és adatrendszereinkből nem lehet kinyerni a szükséges adatot. Hiába akarjuk naprakészen megállapítani a vállalatcsoporton belüli egyes vállalatok keresztértékesítési mutatóit, ha nincs egy egységes ügyfél-törzsrünk, amely összekötné az egyes üzleti tranzakciók vevőit.

Biztosan felmerülő probléma, hogy a meglévő belső folyamatok és ellenőrzési rendszerek mellett keletkező adatok megbízhatósága, tisztasága nem alkalmas arra, hogy a VIR számára „csak egy igaz” információs forrást jelentsenek. Ilyenkor az első tesztriportot számtalan ember a saját „kockás fűzetéből” fogja cáfolni. Egy ilyen bevezetés, mint ahogyan az adattárházakról szóló fejezetben láthatjuk, komoly időt veszthet az adatminőség biztosításán.

Szintén tipikus, hogy olyan mutatókat használ a vezetői rendszer, amelynek hiányos a statisztikai megbízhatósága (rossz kérdőívet használunk, vagy az adatforrásokat érdekléte tesszük az adatok machinálásban). Például, ha az érdekeltségi rendszerben jutalmazzuk, hogy a vevőt az ügyfélszolgálat beszélt rá valamire, akkor nem lesz érdekelt a valós kommunikációs csatornák megkérdezésében és rögzítésben a CRM-rendszerben.

b) Túlbonyolított rendszer

Gyakori hiba, hogy a rendszer képességei iránt elkötelezett emberek által a „tökéletes eljárások érdekében” megfogalmazott „tökéletes adatforrások” biztosítása annyira elhúzódik, hogy mindenki kedvét veszti a projekt iránt. Ilyenkor kikerülhet a fókuszról, bármilyen nagyszerű egy ötlet, ezért azt megvalósítható és működtethető rendszerré kell alakítani.

c) Halogatott bevezetés

Az előző, túlbonyolított rendszerrel összefüggő probléma, hogy a projekt elfelejti a már használható elemeket bevezetni csak azért, mert vannak még a „tökéletes nagy durranás” érdekében finomítandó részei. Ez nagy és a projekt PR-jét is rongáló hiba, hiszen amilyen hamar csak lehet, eredményt kell produkálni, amelyet a szervezet használni tud, és ezáltal lojálissá és elkötelezetté válik a projekt céljai iránt.

d) Irreális várakozások

Fontos előre leszögezünk, hogy egyik szoftverrendszer vagy eljárás sem csodatévő eszköz. A vezetői vagy döntés-előkészítő információk gyors megléte és publikálása önmagában nem jelent helyes döntést, mint ahogyan önmagában nem javítja a pénzügyi eredményt sem. A folyamat türelmes véghezvitele nagyon fontos. Sokszor az új nézőpontban meglévő, vagy más összefüggésben látható információk által indukált lassú változások okozzák a forradalmi változást.

Ha túl sokat várunk egy bevezetéstől, már az első hiba után elindul a negatív belső kampány, miszerint nem értük el célunkat. A legnagyobb pazarlás, ha engedve az operatív nyomásnak, a projektnek nem lesz folytatása. Ebben az esetben nincs, ami a vezetői irányítási rendszerrel szembeni igényeket megfogalmazza.

e) Érdekek által befolyásolt folyamatok

A bevezetési tapasztalatok felhívják a figyelmet arra a jelenségre, hogy egyes szervezetek vezetői felismerik: bizonyos információknak, mutatóknak való megfelelés számukra kellemetlen, többletmunkával jár, vagy sérti a megszokott érdekeltségi rendszerüket stb. Ilyenkor hajlamosak a számukra kedvezőbb, könnyebben előállítható és teljesíthető mutatókért küzdeni. A projektteam feladata, hogy ezekre felhívja a figyelmet, és a felső vezetés felelőssége, hogy ezen törekvéseket megakadályozza.

6. Vállalati rendszerek alkalmazhatósága a felsőoktatásban

Alapvető, hogy minden felsőoktatási intézményben gazdálkodnak, így a gazdálkodásra fókuszáló számviteli, pénzügyi és kontrolling információs rendszereknek eleve helye van. A hagyományos termelésirányítási rendszereknek már kevésbé.

A vállalatok között azonban egyre nagyobb arányban, sőt többségben vannak a tudásalapú vállalatok. Ezen vállalatok vezetői információs rendszerei és eljárásai mára már évtizedes gyakorlati tapasztalatot halmoztak fel. Egykor egyetemi kutatásokból születtek, majd a gazdasági élet edzette és módosította őket, és mostanra sikeresen alkalmazhatóak nonprofit valamint közigazgatási szférákban is. Ezek közül sokak szerint a leginkább alkalmazható a jelen könyvben részletesen bemutatott Balanced Scorecard módszer, de sokkal inkább az arra épülő stratégiai céltérképek módszere.

A módszer segít megfogalmazni és rögzíteni stratégiai céljainkat, meghatározni a cél elérése érdekében mérendő mutatókat, és ami lényeges: hídként összeköti a stratégiát a megvalósítást eredményező akciókkal, valamint a megvalósítás és a cél elérése érdekében mozgósítja a nem anyagi tőkében rejlő potenciált. Egy átlagos vállalatnál a vállalat értékének több mint 75 százalékát teszik ki az immateriális javak, egy felsőoktatási intézménynél ez magasabb lehet.⁶⁰

A magyar felsőoktatás és egyes intézményeinek hatékonysága stratégiai kérdés, sikerességük csak stratégiai időtávon mérhető. Eközben a költségvetési logikával felépülő gazdálkodás egyrészt kemény, mert a finanszírozás nem fedezi a költségeket, másrészt céljaiban puha költségvetési korláttal rendelkezik. A másik probléma a bevezethetőség alapját jelentő teljes felső vezetői elkötelezettség valamint a teljes szervezetben lévő elfogadottság oldalán jelentkezik, tekintve az egyetemek sajátos, a vállalatoktól alapjaiban eltérő tulajdonosi, vezetői, munkajogi és motivációs kereteit.

A BSC tanulás-fejlődésre vonatkozó nézőpontjainak harmadik fő csoportja ugyanis abból indul ki, hogy a szervezeti sikernek nélkülözhetetlen részei a stratégia megvalósítása irányában ösztönzött dolgozók, akik megfelelő önállóságot kapnak, kezdeményezőkézségük támogatást kap, és akik számára nem csak egy elérhetetlen és megfoghatatlan célként jelennek meg a szervezeti célok. A személyes és szervezeti célok összhangja két aspektusból vizsgálható:

- Az egyéni elfogadottság, ismeretek szintje
Itt azt kell vizsgálni, hogy a szervezeti szintek és munkakörök milyen mértékben értik, ismerik, használják a kitűzött célokat, és mennyire azonosulnak azokkal. Általában kérdőívvel mérik és követik az egyes célokkal való azonosulás fokát.

- Az egyéni érdekeltségben való megjelenése
Nehezebben mérhető, de kulcsfontosságú, hogy a kitűzött célok megjelenjenek az egyéni érdekeltségi rendszerben. Ennek főbb lépései:
 - A célok elérése érdekében meghatározott egyéni feladatok legyenek összhangban a BSC mutatóival (azok egy vonatkozó körével). Magyarul a dolgozó tudja, hogy a tevékenysége révén mi és miért fog változni, és mit kell elérnie.
 - A másik szint, amikor a dolgozó fizetési rendszerébe is beillesztésre kerül a meghatározott mutatók teljesítése.
 - Nagyon fontos, hogy számtalan vezetőnek jóindulatú, de hibás ösztönzőrendszere van, amely szembeállítja a szervezeti egység teljesítményét a vállalati célokkal.

Ezen a ponton rá kell mutatni, hogy a stratégiában elérendő eredmények néha távolinak tűnnek, és a szinte elérhetetlenségük miatt sem motiválnak. Ilyen esetekben meg kell határozni az utat és időtávot, amely a kívánt szintre visz, és az egyéni érdekeltségbe egy az úton való haladást jelző mutatót kell beépíteni. A legötletesebb az ún. félidőmutató, amely a régi görög paradoxonra emlékeztet: ahhoz, hogy A pontból B-be jussunk, meg kell tenni a távolság felét, majd annak is a felét stb. A félidőmutató a megcélzott időtávot egyenlő szakaszokra osztja, amikor is a kívánt eredményt azonos %-os ütemben javítva elérhetjük a célunkat.⁶¹

A felsőoktatási intézmények mozgásteret a megfelelő motivációs rendszer kialakításában korlátozott, az egyéni szabadság munkajogi értelme sajátos, a demokrácia működési mechanizmusai az egyéni célokat néha a szervezeti célok fölé helyezi. Így nehezen biztosítható az immateriális tőke mozgósítása a stratégia érdekében, de semmiképpen sem lehetetlen. Egy átfogó és stratégiai alapú vezetői rendszer bevezetése feltehetően hosszabb és nagyobb konszenzusra épülő igényfelmérésre kell, hogy épüljön, ami az idővesztésen túl magában hordozza a nagyfokú igényesség szükségességét is.

61 Kaplan–Norton 2004.