

KRISZTIÁN BÉLA

A „kiegyenlített értékmérő-technika” a Balances Scorecard (BSC) alkalmazása a képzési folyamatokban *

Az oktatás, képzés olyan speciális szervezetrendszer, melynek minden tagja részt vesz a folyamatban, makro- és mikrodöntések sokaságát hozva (1. ábra). Ezért a gazdaságban alkalmazott stratégiai elvek, tervezési és emberierőforrás-gyakorlat mára az oktatás/képzés részét alkotja. A szakmai képzés minőségi alakítására is különböző intézkedések történnek. Ezek technikai, szervezési köre széles körben ismert csakúgy, mint azok a pedagógiai erőfeszítések, amelyek a képzési folyamat sajátosságai szerint alakulnak. A szakmai pedagógiában is tért hódítanak azok az eljárások, amelyekkel a gazdaság hatékonysági céllal avatkozik be a folyamatokba. Többek között ezek közé tartozik a Balanced Scorecard (BSC), a Kiegyensúlyozott Mutatószámrendszer, amelynek alkalmazásáról számos ismerettel rendelkezünk.¹ A BSC² a gyakorlatban olyan összesített beszámoló, amely rendszerint bemutatja az adott szervezet által legértékesebbnek és használhatónak tartott eredmény/siker-területeket³ a folyamatos hatékonyság érdekében.



* A III. Neveléstudományi Konferencián elhangzott előadás szerkesztett változata. Budapest, 2003. október 10. Hasonló elemzéseink egyik előzménye: Tevékenységelemzés Checkland-módszerrel. BKL Bányászat, 1988. 6. sz. pp. 395-400. Tanfolyami tananyagelemzés Checkland módszerrel. Szakképzési Szemle. 1993. 3. sz.pp. 15-25. Minőségfejlesztés a szakképző intézményekben. Szakképzési Szemle. 1999. 3 pp. 341-352.

¹ A BSC módszer elsőként a pénzügyek körében jelent meg, ebben a pénzügyi folyamatok, a vevők és a munkatársak fejlődésének, kapcsolatának irányításában elért teljesítményt értékeli. Kaplan, Robert S. Lowes and Norton, David. P.: The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston, Harvard Business School Press, 1996

²Vö., pl. Hoványi Gábor: Globális kihívások, menedzsmentválaszok. Budapest. KJK. 2001. pp. 243-245.

³ Lawton, Robin: Hozzuk egyensúlyba Kiegyensúlyozott mutatószámrendszerünket. Minőség és Megbízhatóság. 2003. 4. p.213.

Elméleti alapok

A képzés sikeres működésének alapja a stratégiaalkotás, ennek gyakorlati megvalósítása. A stratégia lényege a hosszú távon fenntartható minőségi szakmai képzés tartalmi és szervezeti irányítása a mindenkori szükségleteknek megfelelően. A Balanced Scorecard (BSC, a kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer) olyan módszer, ami számszerű mutatókkal (1. táblázat) és a célmeghatározásokkal segíti a stratégiát és küldetést lefordítani a képzési folyamatra. A BSC alapgondolata, hogy a klasszikus tanulási eredményeket az igénybevevők kellő motivációja és megelégedettsége növelésével lehet elérni. Ezt a szellemi erőforrások és a működési folyamatok állandó fejlesztése teszi lehetővé. A BSC négy különféle, de egymással szorosan összefüggő nézőpont szerint csoportosítja a mutatókat, figyelembe véve az érdekeltek elvárásait és a képzési folyamat adottságait. A BSC a folyamat egésze teljesítményét vizsgálva, feltárja, mekkora volt működésének meghatározott szakaszában.

1. táblázat Tudásalkalmazási funkciók mint mutatószám-alkotók

Tudás	Funkciók Kritériumok		Működések	Az értékelés	
				tevékenységei	feladattípusok
Ismeretek	Gyakorlati alkalmazás	Orientáció	Felismerés	Azonosulás, kiválasztás, illeszkedés	Felelet-választás
Operátorok		Kommunikáció	Felidézés	Közlés	Kiegészítés, fogalmazás
		Átalakítás-külső tudással	Külső szabály, minta követése	Tárgyak, információk átalakítása adott minták, szabályok szerint	Konstruálás
		Átalakítás-belső tudással	Rutin, belső szabály követése	A jelentés kiegészítése	Konstruálás
Ismeretek	Megismerő alkalmazás	Értelmezés	Felfogás	A jelentés kifejtése	Kiegészítés, fogalmazás esszé
Operátorok		Magyarázat	Megértés	Az összefüggések kifejtése	Kiegészítés fogalmazás
		Generálás: -dedukció -indukció	Deduktív és induktív gondolkodás	<u>Deduktív:</u> Rendszerezés, kombinációk, következtetés, bizonyítás <u>Induktív:</u> Problémamegoldás,	<u>Deduktív</u> Kiegészítés, fogalmazás, konstruálás <u>Induktív</u> Szabálykonstruálás

a/ a képzésben résztvevők tulajdonosi és igénybevevői oldaláról a pénzügyi (költségvetési) teljesítménymutatók, a jövedelmezőség (Measured Operating Income, MOI),

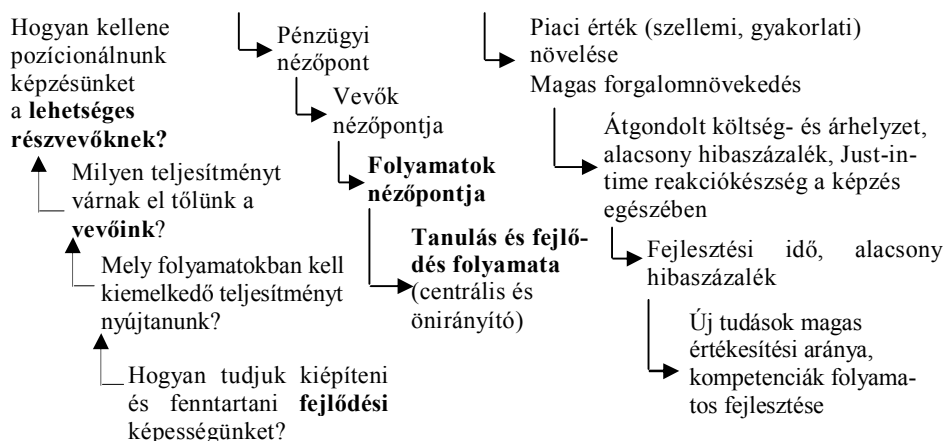
b/ a képzésben résztvevők (vevők, ügyfelek) a képző szervezet által nyújtott teljesítményben és a szolgáltatások minőségében érdekeltek. Ezért a mérési mutatók összeállításában pontosan körülírandó, kik a lehetséges résztvevők, igénylők, majd az elvárások szerint szükséges különféle csoportokba sorolni azokat. A képzésben hozzáadott érték itt jelenik meg (Economic Value Added, EVA),

c/ a hozzáadott érték a humán erőforrás körében (People Value Added, PVA). A piaci feltételekhez alkalmazkodó képzés a szervezetektől állandó tanulást és változást kíván. Itt szerepelnek azok a mutatók, melyekkel a résztvevők elégedettségét, eredményességét, a feladatokhoz szükséges releváns információ rendelkezésre állását és a motivációs rendszert tartalmazza.

A KÉPZÉS BSC NÉZŐPONTJAI FELÉPÍTÉSE

A négy közelítés központi kiindulópontja a tudástranszfer, a képzés víziója, amelyre a stratégia és a célmeghatározás, illetve a teljesítmény-tervezés és -mérés irányul.

Pl. Mi akarunk lenni ügyfeleink szemében a lehető legjobb és első számú problémamegoldás.



d/ a képzés szervezett és folyamatos, korszerű biztosítását a képző szervezetek biztosítják. A megfelelő működési folyamatok és pénzügyi keretek nyomán követendőek. Ez a képzést igénybevevők (vevők) körének fejlesztésében elért hozzáadott érték (Customer Value Added, CVA).⁴

A BSC mutatószámok két csoportja: a/ eredmény- vagy követő (lagging-), b/ teljesítményt biztosító vagy előrevetítő (leading-) mutatók. Az előbbieket a már elért teljesítmény mérésére szolgálják, ebből lemérhető, mennyire sikeres a kitűzött cél megvalósítása. A teljesítményt biztosító mutatók a közvetlenül befolyásolható, mérhető tényezőket jelentik. Megmutatják a szükséges beavatkozások várható hatását a teljesítményre, ezzel megalapozva a szervezet változtatási teendőit.

A BSC egyensúlyra törekszik a képzés fontos mutatói valamint a kritikus működésfolyamat és a tanulást jellemző mutatók között. Segítségével a képző (szervezet) arra tud összpontosítani, ami az eredményesség számára fontos.

A mutatók összeállításával jutunk el olyan mátrixhoz, melynek soraiban a folyamatok, oszlopaiban pedig a követelmények szerepelnek. Ez a BSC-technika is egyike azoknak, amelyek a szakmai-pedagógiai elemzés-fejlesztés-ellenőrzés hármasára épülnek. A szakképzés irányítása dönti el, melyik mutatórendszer a legal-

⁴ Hoványi (2001) im. p.243.

kalmasabb az eredményes szakképzés folytatására. A szakmai tartalmak változása, a képzések, továbbképzések minőségének fenntartása érdekében a BSC négy szempontja mellé beillesztendő az oktatási (Pedagogical Value Added, PVA) és technológiai (Technology Value Added, TVA) fejlődésben lépéselőnyt vagy -hátrányt kifejező hozzáadott érték mutató is. A képzési folyamat elemzésével állapítjuk meg a lehetséges mutatószámokat olyan mértékben, hogy azok értékelhetőek legyenek (2. táblázat).

A BSC mutatóinak száma

Hány mutató legyen?

(Kaplan és Norton)

Megfigyelési pontok:

min. 4, de lehet több is, attól függően, hogy a képzés milyen területeket tart kiemeltnek. 6-7-nél ne legyen több, mert a rendszert áttekinthetlenné teszi.

Célok:

megfigyelési pontokként 3-4 a cél, de maximum 16-20 legyen.

Mutatók:

célonként lehet több is, de nem több, mint 3. Összesen 25 mutatónál ne használjunk többet.

A különböző képzések rendszerében alkalmazott BSC tapasztalatainak elemzése azt mutatja, hogy noha a BSC a képzési stratégia lebontásának egyik eszköze, a BSC kialakításával gyakran stratégiai elemzések, a tudásigény lehetséges prognosztizációja is megtörténnek. A BSC-hez alkalmazandó mutatók akkor megfelelőek, ha a mutatók egy része az adott képzések más területein is fellelhető, így előtérbe kerül az összehasonlítás valamint a legjobb gyakorlat (best practice) megismerése is. A BSC említett négy megközelítését nem mindig szükséges alkalmazni, számuk csökkenthető. Egy nonprofit szervezet esetében a pénzügyi nézőpontnak nincs akkora súlya, így elhagyható. Esetenként növelhető, mint pl. a felnőttképzés átképző feladatainak tervezésénél. A BSC esetében jellemzően jelenik meg az egyediség, az adott szervezetre, képzési folyamatra alakított mutatószámrendszer alkalmazása.