

A Balanced Scorecard mint menedzsmenttechnológia bemutatása

A felsőoktatási intézmények egyre nagyobb számban alkalmaznak valamiféle menedzsmenttechnikát a minőségbiztosítás, elszámoltathatóság, a teljesítmény javítása érdekében. A Balanced Scorecard (BSC) egyike ezen technikáknak, és noha nem beszélhetünk nagyszámú BSC-használói körrel a felsőoktatásban, alkalmazására szinte a világ minden tájáról találunk példákat.

1. Bevezető

A BSC lényege a pontosan meghatározott jövőképből és intézményi értékekből kiinduló stratégia kialakítása, az elérendő célok meghatározása a BSC nézőpontjainak fényében, mérőszámok hozzárendelése a stratégiai célokhoz valamint az elérésükhöz szükséges lépések azonosítása. Felsőoktatási alkalmazását nagyfokú rugalmasság és változatosság jellemzi, az intézmények saját profiljukhoz igazítják az eredeti modellt, legyen szó akár az egész intézményre vonatkozó scorecardról, vagy akár annak valamelyik egységéről (kar, adminisztráció, könyvtár stb.). A BSC felsőoktatási verziójára az Academic Scorecard kifejezés használata is elterjedt. A BSC döntő és egyik legnehezebb eleme a korlátozott számú megfelelő mérőszám megválasztása; ezek lehetnek aggregált mérőszámok, de minden esetben érdemes a már meglévő és elérhető adatokra támaszkodniuk. A BSC felsőoktatási alkalmazásának módját számos tanulmány dokumentálja, ám hatékonyságáról nem állnak rendelkezésre kutatások. A megjelenített stratégiai térkép és Academic Scorecard nem pusztán menedzsmenteszköz lehet, hanem igen látványos kommunikációs dokumentum is; a jól megfogalmazott, közérthető célok irányába tett, számokkal adatolható fejlődés az intézmény átgondolt fejlesztési koncepciójának fokozatos megvalósulását mutatja be.

2. Balanced Scorecard

A Balanced Scorecard (BSC) irányítási rendszer (magyarul: „kiegyensúlyozott stratégiai teljesítménymérési rendszer”, „kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer”) a szervezeti stratégia konkretizálásának, ábrázolásának és nyomon követésének egy technikája. A BSC alkalmazása feltételezi egy átgondolt,

a szervezet céljait és küldetését figyelembe vevő stratégia és stratégiai célok rendszerének létét. A BSC annak meghatározásában nyújt segítséget, hogy mi az, amit a szervezeteknek mérniük kell a pénzügyi szempont ellensúlyozásához a teljesítmény értékelése során.

2.1. A BSC működése általában

A BSC a szervezet stratégiai céljait és teljesítmény-mérőszámait a jövőképpen megfogalmazott célkitűzés szolgálatába állítja. A célok mintegy „útitervként” szolgálnak a jövőkép eléréséhez, a mérőszámok pedig az odáig vezető folyamatot jelzik.

A szervezet stratégiai céljai a jövőképéből és az alapstratégiájából vezethetők le. Teljesítésük és nyomon követésük érdekében ezekhez a célokhoz megfelelő pénzügyi és nem pénzügyi mérőszámokat, indikátorokat rendelnek, és szembeállítják egymással a mérőszámok terv- és tényértékét. Az egyes számokhoz rendelt stratégiai akciók biztosítják a stratégiai célok teljesülését. Minden stratégiai akcióhoz előre meghatározott határidő és keretterv, valamint pontosan meghatározott felelős tartozik.

A stratégiai célok és mutatószámaik, célértékeik valamint a hozzájuk kapcsolódó stratégiai akciók szoros kapcsolatban állnak egymással. Ezt egy stratégiai térképen ábrázolják, ok-okozati viszonyok felvázolásával. Kaplan és Norton eredetileg csak a mutatószámokat és a célértékeket nevezte BSC-nek. Más elképzelések és a BSC későbbi változatai egy integrált rendszert képzelnek el, amely a stratégiai célok, a stratégiai térkép, ok-okozati kapcsolatok, mutatószámok, célértékek és stratégiai akciók elemeiből áll.

A BSC alapmodellje 4 nézőpont (perspective) mentén szemléli a szervezetet és a célokat, és ezekhez a szervezet által meghatározott indikátorokat rendel. Az alapmodellhez képest több változat is elképzelhető a szervezet jellegének és szektorának függvényében; az oktatásra és felsőoktatási intézményekre a BSC erősen átértelmezett modelljét alkalmazzák. Az alapmodellben az alábbi nézőpontok szerepelnek:

Tanulás és fejlődés (Learning and Growth)

Hogyan tudunk továbbra is fejlődni és értéket teremteni? Innovatív technológia alkalmazása és a tanulási transzferekben való részvétel.

Ide tartozik a vállalati szintű fejlesztés és az alkalmazottak képzése. A gyors technológiai változások korában fontos, hogy a szervezet dolgozói nyitottak legyenek a folyamatos tanulás iránt. Az ehhez a nézőponthoz rendelt indikátorok vonatkozhatnak a képzési források allokálására. A tanulás nem korlátozódik csupán a képzésre, hanem olyan technikákat is magába foglalhat, mint a mentorálás és tutorálás, valamint mindent, ami segíti a munkatársak közötti kommunikációt annak érdekében, hogy az esetlegesen felmerülő problémákat orvosolni lehessen.

Üzleti folyamatok (The Business Process Perspective)

Mi az, amiben ki kell emelkednünk?

A szervezet működéséről ad képet, továbbá arról, hogy a szervezet szolgáltatásai, termékei milyen mértékben felelnek meg egyrészt az ügyfelek elvárásainak, másrészt a szervezet küldetésének. Ehhez a nézőpontokat mindenképpen „első” embereknek kell meghatározniuk, azoknak, akik behatóan ismerik a szervezeti folyamatokat és a szervezet küldetését, célkitűzéseit.

Ügyfél (The Customer Perspective)

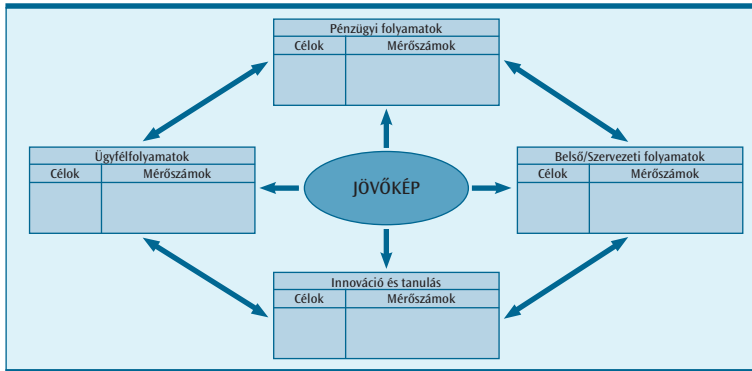
Hogyan látnak minket az ügyfelek?

Az ügyfelek elégedettségére vonatkozik. Az ide tartozó mérőszámok elsődleges fontosságúak, a gyenge teljesítmény ezen dimenzió mentén előrevetíti a szervezet kudarcat.

Pénzügyek (The Financial Perspective)

Milyen a pénzügyi helyzetünk? Optimalizáljuk-e a kiadásokat? Költségek átcsoportosítása?

A szervezet pénzügyi mutatói. Ehhez a nézőponthoz hozzárendelhetők nem pénzügyi adatok is, mint a kockázatelemzés és a költséghatékonysági elemzésből származó adatok.



1. ábra. A Balanced Scorecard nézőpontjai

3. Balanced Scorecard a felsőoktatásban

3.1. Külső-belső értékelés

A BSC adaptálása a felsőoktatási szektorra az elszámoltathatóság és a minőségbiztosítás kontextusában merült fel. A külsődleges teljesítményértékelésekkel szemben, mint például az egyetemi rangsorok, felmerült az igény az egyetemek, főiskolák belső értékelésére a szervezeti, működésbeli szempontok figyelembevételével. A külső adatszolgáltatások gyakran egy-egy sajátos célú vizsgálat szempontjai szerint készülnek (fenntartói finanszírozás), vagy a céljuk a jó szereplés az egyetemi rangsorok minősítési kritériumrendszerében. Az ismertebb nemzetközi és hazai felsőoktatási rangsorokban alkalmazott főbb mutatószámok. S bár a kifelé szolgáltatott adatok jó része a saját egyetemi stratégiai célok érdekében kifejtett tevékenység méréséhez is használható, az ezekből képzett mutatószámok kialakításának egészen más szempontjai lehetnek akkor, ha belső, nem pedig külső értékelés a cél. A belső értékelés esetén az indikátorokat az intézmény saját értékrendjének, célrendszerének megfelelően alakíthatja ki, nem szükséges uniformizált mérési kritériumokat alkalmaznia. Ez lehetővé teszi, hogy az igen sokféle lehetséges teljesítménymutatóból az intézmény konszenzusos úton válassza ki a céljait legjobban jellemző komplex teljesítményértékelési módszert.

A BSC használata során a stratégiában megfogalmazott elveket minden esetben konkrét célrendszerként, cselekvési tervként is meg kell fogalmazni úgy, hogy szisztematikus összefüggéseket építenek ki a stratégiai tervben meg-

fogalmazottak és az elérni kívánt célokat jellemző adatok, mutatószámok között. A belső folyamatok értékelése a stratégiában megfogalmazott célokhoz, a szervezeti értékekhez kötődik – ehhez segítséget nyújthat a Balanced Scorecard felsőoktatási intézményekre adaptált változata, amelynek célja az intézmény teljesítményének holisztikus, több szempontú megközelítése a teljesítményértékelés során.

3.2. Academic Scorecard

A BSC-t alkalmazó felsőoktatási intézmények többnyire rugalmasan alakítják a modellt küldetésükhöz és profiljukhoz. Gyakran nem az egész intézmény teljesítményének mérésére alkalmazzák, hanem csupán valamely szervezeti egysége (pl. kiegészítő szolgáltatások, könyvtár) dönt a BSC alkalmazása mellett.

Ha összevetjük a BSC üzleti és felsőoktatási alkalmazását, az alábbi különbségeket figyelhetjük meg:

- a felsőoktatási intézmények esetében a hangsúly az intézmény küldetésén és jövőképén van, ez a stratégia és a BSC kidolgozásának alapja
- általában más tartalmú és elnevezésű nézőpontokat alkalmaznak:
 - Az *ügyfél* szempont helyett *ügyfél/érintett* nézőpont. A teljesítményt a szolgáltatásokat igénybe vevő „ügyfelek” (diákok, oktatók, alumni, alkalmazottak stb.) szempontjából értékelik, valamint az érintettekéből (törvényhozás, döntéshozók, adományozók stb.), akik szintén értékelik az intézmény tevékenységét, és közvetlen hatással bírnak arra. Az ügyfelek és érintettek, valamint elvárásaik és igényeik azonosítása az első lépés az ügyfélközpontú szemlélet és intézkedések kialakításában. Fontos az elégedettségük mérése, amelyhez az alábbi információk begyűjtése segíthet: a főbb szolgáltatások fontossága, színvonala a szolgáltatásokat igénybe vevők szerint; melyek az új vagy eddig azonosítatlan igények és elvárások; milyen a szolgáltatások hatékonyságának és értékének megítélése használóik körében.
 - A *belső folyamatok* nézőpont (miben kell kiemelkednünk?) azokra a folyamatokra irányul, amelyek mind a belső, mind pedig a külső „ügyfelek/érintettek” számára nyújtott szolgáltatások szempontjából fontosak (pl. toborzási és felvételi eljárások, költség-visszatérítés, veszélyes hulladék eltávolítása stb.). A belső folyamatok értékelése olyan szempontok alapján történik, mint például produktivitás, pontosság, kulcskompetenciák, az információs források hatékony használata. A vonatkozó indikátorok a produktivitást legegyszerűbb formájukban az elérhető erőforrások és az output arányában mérik.
 - *Pénzügyi nézőpont*: a hagyományos pénzügyi mutatószámok az egyetemi/főiskolai BSC-ben is megmaradnak. Operacionális szinten a pénzügyi célok és mérőszámok a szolgáltatások költség/minőség arányát, a költségcsökkentés és költségek elkerülésének stratégiáját jelentik egy-egy meghatározott területen.
 - *Tanulás és fejlődés/innováció* nézőpont: a felsőoktatási intézmények azon képességére utal, amely lehetővé teszi a kiemelkedő teljesítményt. Olyan szubjektívebb, nehezebben megfogható tényezők tartoznak ide, mint a munkahelyi légkör, munkakedv, szakmai fejlődési stratégiák, hatékony technológiahasználat. További szempontok: vezetési stílus, döntéshozás, csapatmunka, kommunikáció, képzés és készségek, motiváció, attitűdök a változással kapcsolatban.

3.3. Stratégiaalkotás és a BSC kidolgozása

A stratégia és a BSC kialakítása nem egy egyszeri feladat, és nem egyszerű folyamat; gyakran több hónapot, sőt akár több évet is igénybe vehet. A stratégia megalkotása ideális esetben az intézményi egységek és alkalmazottak (oktatók, egyetemi adminisztráció), sok esetben a hallgatók bevonásával, rengeteg egyeztetés és konzultáció során történik. A stratégia és a hozzá kapcsolódó BSC kialakítása kétirányú: felülről kezdeményezett folyamat (*top-down*), ám az alulról jövő visszajelzések beépülnek a stratégiába (*bottom-up*).

A BSC sokféle formát ölthet az intézményi profiltól, a BSC-t alkalmazó egységtől függően, azonban minden esetben szükségesek az alábbi lépések és elemek:

A küldetés, értékek és jövőkép, fejlesztendő területek meghatározása

Ideális esetben az intézmény jövőképét az érintettekkel történő konzultációk és egyeztetések során fogalmazzák meg. Az érintettek bevonása és egyetértésük ezekben a kérdésekben azért is lényeges, mert ezáltal biztosítható az értékek és jövőkép jobb megértése és az, hogy minden érintett (személy vagy részleg) magáénak érezze azokat.

Stratégia kialakítása

A meghatározott küldetés, értékek és jövőkép, fejlesztendő területek alapján a stratégiai célok valamint az azokhoz vezető lépések, folyamatok meghatározása.

Mérőszámok, indikátorok hozzárendelése a stratégiai célokhoz

A mérőszámok meghatározása nagy körültekintést igényel mind a tartalmukat, mind pedig számukat tekintve. Maximum 35 indikátor kialakítása ajánlott, egyébként áttekinthetetlen, követhetetlen a scorecard. Legtöbbször aggregált, több adatból összeálló mérőszámról van szó. Fontos a mérőszám felelősének meghatározása, aki biztosítja az adatok beszerzését.