

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**UPORABNOST URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV NA
PODROČJU VISokega ŠOLSTVA**

Ljubljana, oktober 2014

ANJA BOŽIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Anja Božič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Uporabnost uravnoteženega sistema kazalnikov na področju visokega šolstva, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Mitjem Kovačem in sosvetovalko doc. dr. Darjo Peljhan.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 6.10.2014

Podpis avtorice:

KAZALO

UVOD	1
1 VISOKO ŠOLSTVO V SLOVENIJI	6
1.1 Opredelitev zavodov in visokošolskih zavodov	6
1.2 Ureditev financiranja visokega šolstva.....	8
2 MERJENJE USPEŠNOSTI IN URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV V VISOKEM ŠOLSTVU	11
2.1 Različni modeli merjenja uspešnosti in kakovosti	11
2.2 Predlagani nabor kazalnikov za merjenje uspešnosti po modelu uravnoveženega sistema kazalnikov	15
2.2.1 Predlagani nabor kazalnikov	15
2.2.2 Vidik poslovanja s strankami	17
2.2.3 Vidik notranjih procesov	19
2.2.4 Vidik učenja in rasti	20
2.2.5 Finančni vidik.....	25
3 ANALIZA OBSTOJEČEGA STANJA VISOKOŠOLSКИH SUBJEKTOV V LETIH 2010–2013.....	26
3.1 Opis izbranih visokošolskih subjektov.....	26
3.2 Analiza visokošolskih subjektov po predlaganem naboru kazalnikov.....	30
3.2.1 Vidik poslovanja s strankami	30
3.2.1.1 Tržni delež.....	30
3.2.1.2 Pridobivanje strank.....	31
3.2.1.3 Ohranjanje strank	34
3.2.1.4 Zadovoljstvo strank	35
3.2.1.5 Dobičkonosnost strank	36
3.2.2 Vidik notranjih procesov	37
3.2.2.1 Proces inovacij	37
3.2.2.2 Operativni proces	40
3.2.2.3 Poprodajne storitve.....	43
3.2.3 Vidik učenja in rasti	44
3.2.3.1 Zadovoljstvo zaposlenih.....	44
3.2.3.2 Ohranjanje zaposlenih	47
3.2.3.4 Produktivnost zaposlenih	49
3.2.4 Finančni vidik.....	55
4 INTERPRETACIJA UPORABNOSTI NABORA KAZALNIKOV	60
4.1 Vidik poslovanja s strankami	62
4.2 Vidik notranjih procesov	63
4.3 Vidik učenja in rasti	65

4.4	Finančni vidik	67
4.5	Skupni pogled na nabor kazalnikov	69
SKLEP		71
LITERATURA IN VIRI.....		73

KAZALO SLIK

Slika 1:	Osnovni koncept uravnoveženega sistema kazalnikov	14
Slika 2:	Vidik poslovanja s strankami – osnovni kazalniki	17
Slika 3:	Stranke visokega šolstva	18
Slika 4:	Model osnovne verige vrednosti za vidik notranjih poslovnih procesov	19
Slika 5:	Ogrodje za merjenje učenja in rasti	20
Slika 6:	Gibanje celotnih prihodkov v EUR posameznega visokošolskega subjekta v letih 2010–2013	55
Slika 7:	Gibanje prihodkov izvajanja javne službe Ekonomske fakultete in Fakultete za podjetništvo v letih 2010–2013	56
Slika 8:	Gibanje prihodkov izvajanja tržne dejavnosti posameznega visokošolskega subjekta v letih 2010–2013	57
Slika 9:	Struktura prihodkov po virih sredstev Ekonomske fakultete v letih 2010–2013	58
Slika 10:	Struktura prihodkov po virih sredstev Fakultete za podjetništvo v letih 2010–2013	59
Slika 11:	Struktura prihodkov po virih sredstev Fakultete za komercialne in poslovne vede v letih 2010–2013	59

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Merjenje strateških finančnih usmeritev	25
Tabela 2:	Število vseh študentov posameznega visokošolskega subjekta v letih 2010–2013	27
Tabela 3:	Delež študentov posameznega visokošolskega subjekta od celotne študentske populacije v RS v letih 2010–2013	30
Tabela 4:	Število razpisanih vpisnih mest in število prvih prijav (prva želja) na študij 1. bolonjske stopnje Ekonomske fakultete v študijskih letih 2009/2010–2012/2013	32

Tabela 5: Število razpisanih vpisnih mest in število prvih prijav (prva želja) na študij 1. bolonjske stopnje (koncesioniran program) Fakultete za podjetništvo v študijskih letih 2009/2010–2012/2013	32
Tabela 6: Število razpisanih vpisnih mest na študij 1. bolonjske stopnje Fakultete za poslovne in komercialne vede v študijskih letih 2010/2011–2012/2013	33
Tabela 7: Število in (delež) domačih študentov na študijski izmenjavi v tujini in število tujih študentov na študijski izmenjavi na posameznem visokošolskem subjektu v letih 2010–2013	35
Tabela 8: Delež diplomantov Ekonomske fakultete, ki so se zaposlili v 6 in 12 mesecih v letih 2009 in 2010	37
Tabela 9: Število sprejetih študentov za vpis v 1. letnik rednega študija 1. bolonjske stopnje Ekonomske fakultete v študijskih letih 2009/2010–2012/2013	37
Tabela 10: Delež študentov, prvič vpisanih v posamezni letnik, ki so napredovali v višji letnik rednega študija 1. bolonjske stopnje Ekonomske fakultete v letih 2010–2013	40
Tabela 11: Delež študentov, ki so napredovali iz 1. v 2. letnik rednega in izrednega študija 1. bolonjske stopnje Fakultete za podjetništvo v letih 2010–2013	41
Tabela 12: Povprečno število let trajanja rednega in izrednega študija 1. bolonjske stopnje Fakultete za podjetništvo v letih 2010–2013	42
Tabela 13: Število diplomantov, magistrov in doktorjev bolonjskih in prejšnjih študijskih programov Ekonomske fakultete v letih 2010–2013	42
Tabela 14: Število diplomantov, magistrov in doktorjev bolonjskih in prejšnjih študijskih programov Fakultete za podjetništvo v letih 2010–2013	43
Tabela 15: Število visokošolskih učiteljev na izmenjavi v tujini na posameznem visokošolskem subjektu v letih 2010–2013	45
Tabela 16: Povprečna površina v m ² posameznega visokošolskega subjekta na študenta v letih 2010–2013	46
Tabela 17: Število knjižničnih enot na študenta posameznega visokošolskega subjekta v letih 2010–2013	47
Tabela 18: Število vseh zaposlenih, visokošolskih učiteljev in visokošolskih sodelavcev ter visokošolskih učiteljev po posameznem visokošolskem subjektu v letih 2010–2013	48
Tabela 19: Število študentov na zaposlenega posameznega visokošolskega subjekta v letih 2010–2013	49
Tabela 20: Število študentov na visokošolskega učitelja (število študentov na visokošolskega učitelja in visokošolskega sodelavca) posameznega visokošolskega subjekta v letih 2010–2013	50

Tabela 21: Število objavljenih znanstvenih del posameznega visokošolskega subjekta v letih 2010–2013	51
Tabela 22: Število znanstvenih del posameznega visokošolskega zavoda z nadpovprečno znanstveno uspešnostjo (A'' , A' in $A^{1/2}$) v letih 2010–2013	52
Tabela 23: Število znanstvenih objav na visokošolskega učitelja in visokošolskega sodelavca posameznega visokošolskega subjekta v letih 2010–2013	52
Tabela 24: Število čistih citatov znanstvenih del iz baz WoS in Scopus posameznega visokošolskega subjekta v letih 2010–2013	53
Tabela 25: Število čistih citatov na visokošolskega učitelja in visokošolskega sodelavca posameznega visokošolskega subjekta v letih 2010–2013	54
Tabela 26: Število mentorstev posameznega visokošolskega subjekta v obdobju 2010–2013	54

UVOD

V 90. letih prejšnjega stoletja se je dinamika poslovanja v gospodarstvu drastično spremenila – globalizacija, ozaveščenost kupcev, rast pomena neopredmetenih sredstev (Niven, 2008), vse bolj neizprosna konkurenca na svetovnih trgih, naprednejša tehnologija in kompleksnejši proizvodni procesi (Marc, Peljhan, Ponikvar, Šobota, & Tekavčič, 2010) so bili ključni razlogi za spremembo mišljenja v sistemu spremljanja uspešnosti poslovanja družb. Različni avtorji so svetu predstavili svoje modele za celovito presojanje uspešnosti poslovanja, kot so uravnoteženi sistem kazalnikov (Kaplan & Norton, 1992, 1996, 2000), piramida uspešnosti (McNair, Lynch, & Cross, 1990), matrika učinkov in determinant (Fitzgerald, Johnson, & Brignall, 1991), model udeležencev (Atkinson, Waterhouse, & Wells, 1997), upravljalna tabla (Epstein & Manzoni, 1998), model obvladovanja uspešnosti poslovanja (Otley, 1999) in prizma uspešnosti (Neely, Adams, & Kennerley, 2002).

Izmed vseh predstavljenih modelov se je najbolj uveljavil uravnoteženi sistem kazalnikov. Po izvedeni anketi podjetja Bain & Company (2013) leta 2013, v kateri je sodelovalo več kot 12.000 udeležencev, spada uravnoteženi sistem kazalnikov med 10 najpogosteje uporabljenih poslovnih orodij. V svetovnem merilu je na 5. mestu, medtem ko je na področju EMEA (Evrope, Srednjega Vzhoda in Afrike) na samem vrhu uporabe (Bain & Company, 2013). Kljub visoki uveljavitvi je uravnoteženi sistem kazalnikov deležen marsikaterih kritik. Strokovnjaki in akademiki mu očitajo prvič, da model ne daje končne ocene uspešnosti poslovanja, oziroma ne podaja zaokroženega vpogleda v uspešnost poslovanja organizacije z jasnimi priporočili za nadaljnje delovanje (Jensen, 2002). Drugič, zaradi obsežnosti kazalnikov in informacij, ki jih zajema model, lahko le-ta povzroči težave pri ocenjevanju uspešnosti poslovanja organizacije kot celote kot tudi primerjavo uspešnosti poslovanja organizacije z drugimi organizacijami (Čadež & Hočevar, 2011). In tretjič, da model prepozna le tri ključne deležnike, delničarje skozi finančni vidik, kupce skozi vidik poslovanja s strankami in zaposlene skozi vidik učenja in rasti, ter pri tem zanemara številne druge deležnike, ki so vredni prepoznanja pri spremljanju uspešnosti (Brignall, 2002; Čadež & Hočevar, 2011).

Uravnoteženi sistem kazalnikov je bil prvotno razvit za gospodarski sektor z namenom, da bi zamenjal finančno-računovodski model merjenja uspešnosti. Slednji je bil namreč zelo ozko usmerjen. Prikazoval je preteklo stanje organizacije in ni upošteval parametrov, kot so spretnosti, motivacija in sposobnost zaposlenih, pridobivanje in ohranjanje strank, inovativni izdelki in storitve ter informacijska tehnologija. Vsi ti parametri so namreč prav tako pomembni pri oblikovanju poti do uspešnosti organizacije. Uravnoteženi sistem kazalnikov pa v nasprotju s finančnim modelom zajema oba spektra kazalnikov – finančne, usmerjene v preteklost, in kazalnike, naravnane v prihodnost. Celoten sistem izhaja iz strategije, vizije in poslanstva same organizacije in zajema štiri skupine vidikov, v katere

so razporejeni kazalniki - finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih procesov ter vidik učenja in rasti (Kaplan & Norton, 2007).

Kljub temu, da je uravnoteženi sistem kazalnikov dolgo veljal za izključno domeno dobičkonosnega sveta, pa je Niven (2008) prepričan, da lahko enake ugodnosti, ki jih ima dobičkonosni sektor z uporabo uravnoteženega sistema kazalnikov, doseže tudi nedobičkonosni sektor. Ugodnosti, ki izvirajo iz uporabe uravnoteženega sistema kazalnikov so predstavitev odgovornosti in rezultatov; privabljanje redkih virov; osredotočenje na ključne elemente strategije in poslanstva; pridobitev informacij in ne podatkov; samoohranitev; sposobnost prilagoditve organizacije za potrebe doseganja zelenih rezultatov; in povečanje stopnje zaupanja v organizacijo (Niven, 2008). Naštete ugodnosti so že doživele nekatere organizacije nedobičkonosnega sektorja. Mesto Charlotte v Severni Karolini v Združenih državah Amerike je pionir v uspešni uvedbi uravnoteženega sistema kazalnikov. Mesto sedaj mnogo ustrežnejše in lažje poudarja strategijo skozi celotno organizacijo, jasnejše poroča rezultate mestni skupnosti, izboljšane so odločitve vodenja, model pa je omogočil tudi vpeljevanje strategije v načrtovanje mestnega proračuna. Predvsem pa je mesto deležno notranjih koristi, ki so vidne skozi celovit razvoj strateško usmerjene organizacije (Niven, 2008). V Nemčiji je uvedba modela v nedobičkonosni sektor na področju zdravstva in sociale večinoma še v začetni fazi, vendar pa nekateri že poročajo o pozitivnih učinkih, predvsem o razjasnitvi in boljši komunikaciji strategije (Greiling, 2010). Agencija za potrošnike Dunedin na Novi Zelandiji je uravnoteženi sistem kazalnikov vpeljala in prilagodila svojim specifičnim potrebam in se sedaj lažje osredotoča na lastne kritične aktivnosti, tudi cilji posameznika in skupine so jasne določeni (Greatbanks & Tapp, 2007).

Kako pa se z uspešnostjo sooča visoko šolstvo? V zadnjih 10 letih smo v Sloveniji pričali porastu števila visokošolskih zavodov. Prav tako se je povečalo število dislociranih enot. Do bistvenih sprememb je prišlo tudi v razmerju med ponudbo javnih in zasebnih visokošolskih zavodov. Povečuje se predvsem število zasebnih visokošolskih zavodov. To povečevanje je še posebno izrazito na družboslovnem področju (Resolucija o Nacionalnem programu visokega šolstva 2011–2020 (ReNPVŠ11-20), Ur.l. RS, št. 41/2011). Danes je tako v Sloveniji moč naštetih 4 univerze s skupno 59 članicami ter 31 samostojnih visokošolskih zavodov. Skupno kar 35 visokošolskih zavodov (Seznam visokošolskih zavodov, 2013). Za odgovor na vprašanje, kako se z uspešnostjo soočajo visokošolski zavodi, je potrebno najprej pojasniti pomen uspešnosti v visokem šolstvu. Na tem mestu pa se odpre novo vprašanje, kaj sploh pomeni uspešnost visokega šolstva? Visoko šolstvo je ključni igralec v procesu ravnanja z znanjem (Commission of the European Communities, 2003). Dobra izobrazba, ki jo preko visokošolskega sistema pridobijo ljudje, je v vseh ozirih eden od osnovnih faktorjev razvoja družbe. Stabilen visokošolski sistem pa ne vodi le do povečanja ekonomskega razvoja temveč tudi do povečanja produktivnosti družbe (Ozturk, 2001). Visoko šolstvo v procesu ravnanja z znanjem nastopa skozi medsebojno odvisne vloge: ustvarjanje novega znanja skozi raziskovanje, prenos znanja skozi procesa

izobraževanja in usposabljanja ter širjenje znanja skozi informacijske in komunikacijske tehnologije in njegova uporaba skozi storitvene in industrijske procese (Commission of the European Communities, 2003). Večplastnost vloge visokega šolstva navaja že Listina Magna Charta Universitatum, ki so jo leta 1988 podpisali vsi rektorji evropskih univerz v počastitev 900. obletnice najstarejše izmed njih. Listina združuje temeljna načela, ki naj bi vodila univerze oziroma visokošolske zavode na poti njihovega poslanstva (The Magna Charta Observatory of Fundamental University Values and Rights, 1988):

- Univerza je avtonomna institucija, ki z raziskovanjem in poučevanjem na kritičen način ustvarja in prenaša kulturo.
- Univerza mora biti v svojem raziskovanju in poučevanju moralno in intelektualno neodvisna od vseh političnih oblasti in gospodarskih moči.
- Študij mora slediti tako razvoju potreb kot zahtevam družbe in napredku znanstvenih spoznanj.
- Stalna skrb univerze je nenehna težnja za celovitim znanjem, pri čemer pri izpolnjevanju svojega poslanstva prehaja gospodarske in politične meje ter potrjuje življenjsko potrebo po medsebojnem spoznavanju in sodelovanju različnih kultur.

Lahko bi se reklo, da se uspešnost delovanja visokega šolstva kaže v izpolnjevanju vseh njegovih vlog, ustvarjanju, prenosu in širjenju znanja. Skozi izpolnjevanje teh vlog visoko šolstvo namreč vlaga v človeški kapital. Becker (1993) pravi, da sta prav procesa izobraževanja in usposabljanja najpomembnejši investiciji v človeški kapital. Iz tega je možno razumeti, da visoko šolstvo in z njim visokošolski zavodi maksimirajo človeški kapital. Niven (2008) je mnenja, da je prav človeški kapital gonilo procesa ravnanja z znanjem. Tudi po mnenju nekaterih drugih avtorjev (Glaeser, La Porta, Lopez-de-Silanes, & Shleifer, 2004) človeški kapital predstavlja bolj osnoven izvor ekonomske rasti družbe, kot pa politične inštitucije. Celotni avtorji, ki trdijo, da so razlike v ekonomski rasti družb posledica različnih tipov inštitucij, dopuščajo možnost, da ti različni tipi inštitucij vplivajo na razvoj in razlike v družbah prav preko človeškega kapitala (Acemoglu, Gallego, & Robinson, 2014). Inštitucije so sicer pomembne, saj ene vlagajo manj, druge več, vendar pa to storijo preko svojega vpliva na človeški kapital. V končni fazi je tako tudi pri zagovornikih slednje teorije pomemben človeški kapital. Pri trajnem izboljšanju visokega šolstva pri izpolnjevanju njegovih vlog je spremljanje uspešnosti delovanja le-tega nepogrešljivo (Fazlagic, 2005).

Ob upoštevanju večplastnosti visokega šolstva pa se postavi novo vprašanje, ali lahko merimo uspešnost posamezne vloge ločeno. Ali je visokošolski zavod res lahko uspešen, če se osredotoča le na eno vlogo, ostale pa zanemarija? Gonzales-Loureiro in Teixeira (2011) sta prepričana, da mora visokošolski zavod pri uspešnosti spremljati vse vloge, saj le na tak način upošteva medsebojno vplivanje vlog. Ob tako opredeljenem pomenu uspešnosti v visokem šolstvu se je možno zopet posvetiti uvodnemu vprašanju, kako se visoko šolstvo sooča z uspešnostjo. Negotovosti okolja in težnja po odgovornosti zahtevajo

od visokega šolstva skrb za uspešno in kakovostno delovanje. Pri doseganju nenehnega izboljševanja uspešnosti si visokošolski zavodi pomagajo z uveljavljenimi modeli in standardi. Na področju visokega šolstva je možno zaslediti uspešno uporabo ali pa poskuse uporabe različnih modelov in standardov, kot so primerjalno presojanje (Tambi, Ghazali, & Yahya, 2008; European Centre for the Strategic Management of Universities, 2010; Achim, Cabulea, Popa, & Michalache, 2009), celovito obvladovanje kakovosti (Kanji, Malek, & Tambi, 1999; Owlia & Aspinwall, 1996), model odličnosti (Cullen, Joyce, Hassall, & Broadbent, 2003), skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (European Institute of Public Administration, 2013), standard ISO 9001 (Tambi et al., 2008) in uravnoteženi sistem kazalnikov (Sudirman, 2012; Taylor & Baines, 2012; O'Neil & Bersimon, 1999; Asan & Tanyas, 2007; Juhl & Christensen, 2008; Papenhausen & Einstein, 2006; Umashankar & Dutta, 2007; Shun-Hsing, Ching-Chow, & Jiun-Yan, 2006; McDevitt, Giapponi, & Solomon, 2008). Ne glede na izbran model pa se pojavlja vprašanje, kako najti ustrezne kazalnike merjenja, ki bi vključevali večplastnost visokošolskega zavoda.

Magistrska naloga posega na področje analize uspešnosti poslovanja. Namen naloge je oblikovati kazalnike za visoko šolstvo na osnovi uravnoteženega sistema kazalnikov in preveriti možnost njihove uporabe na primeru treh visokošolskih subjektov. Obravnavani visokošolski subjekti delujejo na ekonomsko-poslovnem področju in se razlikujejo glede na način financiranja – javni, zasebni s koncesijo in zasebni brez koncesije.

Cilji magistrske naloge so naslednji:

- Pokazati, da je mogoče kazalnike iz uravnoteženega sistema kazalnikov za dobičkonosni sektor z istimi pristopi oblikovati v kazalnike za nedobičkonosni sektor.
- Pokazati, da so tako pridobljeni kazalniki uporabni za merjenje uspešnosti v visokem šolstvu.
- Dokazati, da isti nabor kazalnikov za merjenje uspešnosti lahko uporabimo ne glede na način financiranja visokošolskega subjekta.

Magistrska naloga temelji na kombinaciji deduktivnega in induktivnega raziskovalnega pristopa. Splošna teorija merjenja uspešnosti v gospodarstvu z uporabo metode uravnoteženega sistema kazalnikov je preslikana v splošno teorijo merjenja uspešnosti v visokem šolstvu. Pri tem je opravljena poglobljena pozitivna ekonomska analiza obstoječega stanja po obstoječi literaturi, vezani na tematiko merjenja uspešnosti po metodi uravnoteženega sistema kazalnikov. Poleg preslikave je izvedena tudi sinteza posamičnih primerov merjenja uspešnosti visokošolskih organizacij po svetu ob pomoči kritičnega razmišljanja. Preko deduktivnega pristopa je splošna teorija merjenja uspešnosti v visokem šolstvu uporabljena na primeru treh slovenskih visokošolskih subjektov. Za visokošolske subjekte so zbrani sekundarni podatki na osnovi javno dostopnih virov – spletnih strani subjektov, poročil, podatkovnih baz in publikacij ter primarni podatki s pomočjo poslanega

vprašalnika. V tej fazi se sklepa, da osnovni principi za visoko šolstvo v evropskem prostoru, ki ga vodijo temeljna načela Listine Magna Charta Universitatum, veljajo tudi za vsak posamezen visokošolski zavod. Pridobljeni rezultati o analogijah med gospodarstvom in visokim šolstvom so preko indukcije z metodo normativne ekonomske analize, primerjalne analize in kritičnega razmisleka preneseni nazaj na splošno teorijo merjenja uspešnosti v visokem šolstvu.

V prvem delu naloge bo predstavljeno visoko šolstvo v Republiki Sloveniji – opredelitev zavodov in visokošolskih zavodov, ureditev financiranja v visokem šolstvu. V drugem delu bodo predstavljeni možni kazalniki za merjenje uspešnosti v visokem šolstvu po metodi uravnoteženega sistema kazalnikov, kar je izvirni prispevek v magistrski nalogi. V tretjem delu bodo opisani trije slovenski visokošolski subjekti, ki se razlikujejo glede na način financiranja. Predstavljena bo Ekonomska fakulteta kot članica javnega zavoda Univerze v Ljubljani, Gea College – Fakulteta za podjetništvo kot zasebni zavod s koncesijo in Fakulteta za komercialne in poslovne vede kot zasebni zavod brez koncesije. Za vsak obravnavan visokošolski subjekt bodo v tem delu predstavljeni sekundarni podatki, ki so bili pridobljeni iz javno dostopnih virov – spletne strani subjektov, letna in samoevalvacijska poročila, podatkovne baze in publikacije. V četrtem delu bo sledila interpretacija rezultatov, kjer bo analizirana uporabnost kazalnikov na primeru visokega šolstva in med izbranimi visokošolskimi subjekti. V zaključku naloge bodo podane sklepne ugotovitve.

Ključni izsledki magistrske naloge so naslednji:

- Pri oblikovanju kazalnikov za visoko šolstvo po modelu uravnoteženega sistema kazalnikov se je pri vidiku poslovanja s strankami in vidiku notranjih procesov pokazalo, da se študenta ne da obravnavati le enoznačno kot stranko ali le kot proizvod. Poleg tega so študenti le eden izmed pomembnih deležnikov v sicer zelo široki množici deležnikov visokega šolstva. V kolikor se študenta obravnava le enoznačno in mu je pripisana le ena vloga, se izbranega modela merjenja uspešnosti ne da vgraditi na primer visokošolskega zavoda. Pri vidiku učenja in rasti in še posebno pri finančnem vidiku se je pokazalo, da je način razpolaganja z viri zelo pomemben kriterij pri analizi uspešnosti posameznega visokošolskega zavoda.
- Pri zbiranju podatkov se je izkazalo, da različni javno dostopni viri za isto organizacijo poročajo različne podatke. To je bilo še posebej opaziti pri podanem številu študentov in diplomantov. Poleg tega pa zaradi nestabilnih razmer, kakršne so sedaj v Sloveniji, visokošolski subjekti niso želeli dati na razpolago vseh podatkov.
- Pri celoviti postavitvi modela v visoko šolstvo je pri analizi uspešnosti potrebno gledati povezave med vidiki in ne le vsak vidik zase. Zmanjšanje števila študentov lahko odraža negativno sliko visokošolskega zavoda, vendar pa je ta ukrep le kompenzacija na druge negativne vplive, kot je zmanjšanje finančnih sredstev.
- Populacija študentov v RS upada in posledično tudi na visokošolskih subjektih. Na primeru Fakultete za podjetništvo se to odraža skozi stalno upadanje števila vpisanih

študentov, na primeru Ekonomske fakultete in Fakultete za komercialne in poslovne vede pa v nihanju števila vpisanih študentov v obravnavanem obdobju.

Izsledki naloge imajo večplasten pomen. Najozžje gledano pomenijo del osebnostnega in poklicnega razvoja avtorice naloge. Kot študentka nastopa v vlogi kupca in proizvoda visokošolskega zavoda. Izsledki pa so tudi širše uporabni. Širša družba sicer samo zaradi magistrske naloge sama po sebi ne bo boljša, ima pa možnost biti boljša ob uporabi teh izsledkov. Velik del vodstva v visokem šolstvu namreč predstavljajo ljudje, ki niso študirali vodenja in poslovanja. Vezani so na znanja in veščine, pridobljene skozi vseživljenjska učenja. To sicer ne drži v primeru izbranih treh visokošolskih subjektov. Vendar pa je želja, da bi se predlagani nabor kazalnikov uporabil tudi na drugih področjih, kot je na primer naravoslovje in ne le na ekonomsko-poslovnem, kamor spadajo izbrani visokošolski subjekti. Izsledki te naloge lahko tako predstavljajo drobec v izboljšanju njihovega vodenja ali vsaj v odločanju glede načina vodenja ali zbiranja podatkov. Ob tem je ocenjeno, da so izsledki naloge lahko v pomoč vodstvu v visokem šolstvu pri oblikovanju politike spremljanja uspešnosti in posledično spremljanja uspešnosti posamičnega visokošolskega zavoda. Povečana uspešnost visokega šolstva pa ima širši vpliv na družbo, saj vodi do povečanja ekonomske rasti.

1 VISOKO ŠOLSTVO V SLOVENIJI

1.1 Opredelitev zavodov in visokošolskih zavodov

Dejavnost izobraževanja v Republiki Sloveniji (v nadaljevanju RS) izvajajo zavodi. Ti so po Zakonu o zavodih (Ur.l. RS, št. 12/1991, 08/1996, 36/2000-ZPDZC, 127/2006-ZJZP) organizacije, ki se ustanovijo za opravljanje dejavnosti, če cilj opravljanja dejavnosti ni pridobivanje dobička. Opravljajo lahko eno ali več dejavnosti, pri čemer pa smejo opravljati gospodarsko dejavnost le, če je ta namenjena opravljanju dejavnosti, za katero je zavod ustanovljen. Na področju izobraževanja v visokem šolstvu delujejo visokošolski zavodi, ki se lahko ustanovijo (Zakon o zavodih, Ur.l. RS, št. 12/1991, 08/1996, 36/2000-ZPDZC, 127/2006-ZJZP):

- ob opredeljenih študijskih področjih po klasifikaciji ISCED ter znanstveno-raziskovalni oziroma umetniški disciplini po Frascatijevi klasifikaciji,
- ob zagotovljenih ustreznih prostorih in opremi za izvedbo programa,
- ob zagotovljenih visokošolskih učiteljih, znanstvenih delavcih in visokošolskih sodelavcih, ki so potrebni za izvedbo programa.

Za opravljanje javnih služb se ustanovijo javni zavodi, katerih ustanovitelji so lahko republika, občina, mesto in druge z zakonom pooblašene javne pravne osebe (Zakon o zavodih, Ur.l. RS, št. 12/1991, 08/1996, 36/2000-ZPDZC, 127/2006-ZJZP). Za opravljanje

javne službe v visokem šolstvu RS v skladu z Zakonom o visokem šolstvu, (Ur.l. RS, št. 32/2012-UPB7, 40/2012-ZUJF, 57/2012-ZPCP-2D, 109/2012, v nadaljevanju ZViS-UPB7) ustanavlja javne visokošolske zavode oziroma druge javne zavode – članice univerze in študentske domove. Med visokošolske zavode spadajo univerze, fakultete, umetniške akademije in visoke strokovne šole.

Javno službo pa lahko po ZViS-UPB7 opravlja tudi drug zavod na podlagi koncesije. Tak zavod pridobi s koncesijo pravico javnosti in ima s tem glede opravljanja javne službe pravice, dolžnosti in odgovornosti javnega zavoda. Fakultete in umetniške akademije, ki niso javni visokošolski zavodi, in visoke strokovne šole se lahko ustanovijo kot samostojni visokošolski zavodi. Le-ti lahko na podlagi prijave na javni razpis zaprosijo za koncesijo za opravljanje javne službe v visokem šolstvu. Ob odobritvi jim Vlada RS koncesijsko pravico dodeli z odločbo.

Glede na način financiranja se visokošolski zavodi ločijo na javni visokošolski zavod, zasebni koncesioniran visokošolski zavod in zasebni nekoncesioniran visokošolski zavod (Zakon o visokem šolstvu, Ur.l. RS, št. 32/2012-UPB7, 40/2012-ZUJF, 57/2012-ZPCP-2D, 109/2012). Javnim visokošolskim zavodom in zasebnim koncesioniranim zavodom RS iz proračuna zagotavlja sredstva za (Zakon o visokem šolstvu, Ur.l. RS, št. 32/2012-UPB7, 40/2012-ZUJF, 57/2012-ZPCP-2D, 109/2012):

- pedagoško in z njo povezano znanstveno-raziskovalno, umetniško in strokovno dejavnost ter knjižničarsko, informacijsko, organizacijsko, upravno in drugo infrastrukturno dejavnost (v nadaljevanju študijska dejavnost),
- s študijem povezane interesne dejavnosti študentov, določene v letnem programu študentskega sveta visokošolskega zavoda in univerzitetni šport (v nadaljevanju obštudijska dejavnost),
- investicije in investicijsko vzdrževanje,
- razvojne in druge pomembne naloge, določene v pravilniku, ki ga sprejme minister, pristojen za visoko šolstvo.

Sredstva za študijsko dejavnost se za 1. in 2. stopnjo zagotovijo v državnem proračunu kot skupna sredstva za univerzo ali koncesioniran visokošolski zavod (ti. integralno financiranje) ob upoštevanju študijskega področja ter števila vpisanih študentov in diplomantov rednega študija 1. in 2. stopnje. Iz državnega proračuna se lahko sofinancira tudi študij po študijskih programih 3. stopnje. Vsem visokošolskim zavodom, ki izvajajo javnoveljavne študijske programe, pa ne glede na način financiranja RS dodeljuje sredstva za raziskovalno in razvojno delo preko javnih razpisov agencij, kot so Javna agencija za raziskovalno dejavnost RS (v nadaljevanju ARRS), Javna agencija za podjetništvo in tuje investicije RS (v nadaljevanju JAPTI), Javna agencija za tehnologijo RS (v nadaljevanju TIA), Javna agencija za knjigo RS (v nadaljevanju JAK) in druge (Zakon o visokem šolstvu, Ur.l. RS, št. 32/2012-UPB7, 40/2012-ZUJF, 57/2012-ZPCP-2D, 109/2012).

1.2 Ureditev financiranja visokega šolstva

Način financiranja visokošolskih zavodov je bil do leta 2003 vezan na obračunavanje pedagoške obveze posameznih učiteljev in pedagoških delavcev, ki jo je pristojno ministrstvo izračunavalo na osnovi najave programov. Nato pa so bili do leta 2011 zavodi financirani glede na število študentov in diplomantov (Flander et al., 2013). V tem času sta financiranje visokošolskih zavodov urejala dva akta, in sicer Uredba o javnem financiranju visokošolskih in drugih zavodov od leta 2004 do leta 2010 (Ur.l. RS, št. 134/2003, 72/2004, 04/2006, 132/2006, 99/2008, 30/2009, 110/2009, 60/2010, 88/2010, 07/2011) v obdobju 2004–2010 ter Uredba o javnem financiranju visokošolskih zavodov in drugih zavodov (Ur.l. RS, št. 07/2011, 64/2012, 12/2013, v nadaljevanju Uredba) v letu 2011. Visokošolskim zavodom se po Uredbi iz proračuna dodeljujejo sredstva za študijsko dejavnost za 1. in 2. stopnjo rednega študija in ne vključujejo financiranja študentov 2. stopnje z že pridobljeno izobrazbo, ki ustreza najmanj 2. stopnji. Vlada RS pa vsako leto odloči s soglasjem k razpisu za vpis, na katerih študijskih programih in koliko mest se financira za redni študij (Financiranje visokošolskega študija, 2013).

Ustavno sodišče RS je aprila 2011 odločilo, da je Uredba v neskladju z Ustavo RS, saj bi moral po 58. členu način financiranja državnih univerz in državnih visokih šol urejati zakon in ne uredba. Ustavno sodišče je določilo, da mora zakonodajalec način financiranja v zakonu urediti tako, da državne univerze in državne visoke šole že na podlagi zakona lahko predvidijo obseg finančnih sredstev, ki jih lahko pridobijo. Le na tak način sta jim lahko zagotovljeni finančna stabilnost in varnost. Poleg tega pa mora ureditev tudi zagotavljati neodvisnost od vsakokratne izvršilne veje oblasti kakor tudi neodvisnost prek finančnega vzvoda od morebitnih zunanjih političnih, gospodarskih in drugih zasebnih interesov. Le z upoštevanjem navedenih mej je državnim univerzam in državnim visokim šolam omogočeno izvrševanje pravice do avtonomije iz prvega odstavka 58. člena Ustave RS, zlasti v njeni znanstveno-pedagoški komponenti (Odločba Ustavnega sodišča RS, Ur.l. RS, št. 34/2011; Ustava RS, Ur.l. RS, št. 33/1991).

Pri vodenju poslovnih knjig upoštevajo zasebni koncesionirani in nekoncesionirani visokošolski zavodi kontni okvir, ki ga predpiše Slovenski inštitut za revizijo (b.l.), javni visokošolski zavodi pa enotni kontni načrt, ki ga predpiše minister za finance. Obojni prihodke in odhodke priznavajo v skladu z računovodskim načelom nastanka poslovnega dogodka, javni visokošolski zavodi pa jih morajo še dodatno po načelu denarnega toka (plačane realizacije). Za javne visokošolske zavode je obvezno ločeno spremljanje poslovanja in prikaz izida poslovanja s sredstvi javnih financ in drugih sredstev za opravljanje javne službe od spremljanja poslovanja s sredstvi, pridobljenimi iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu (Zakon o računovodstvu, Ur.l. RS, št. 23/1999, 30/2002-ZJF-C; Zakon o javnih financah, Ur.l. RS, št. 11/2011-UPB4, 14/2013-popr., 101/2013).

Leta 1999 je 29 evropskih visokošolskih ministrov, med njimi tudi slovenski, podpisalo Bolonjsko deklaracijo, s katero so načrtali smeri razvoja evropskega visokega šolstva do leta 2010. Do leta 2010 naj bi z medsebojnim sodelovanjem izgradili odprt in konkurenčen evropski visokošolski prostor, ki bi evropskim študentom in diplomantom omogočal prosto gibanje in zaposljivost, obenem pa bi bil privlačen tudi za neevropske študente. Ta cilj naj bi dosegli (Vsebina bolonjskega procesa, 2013):

- z vzpostavitvijo primerljivih in preglednih visokošolskih struktur in stopenj,
- z vzajemnim priznavanjem relevantnih in primerljivih visokošolskih kvalifikacij,
- z vzpostavitvijo medsebojno priznanih kreditnih sistemov in sistemov zagotavljanja kakovosti,
- s spodbujanjem mobilnosti študentov in visokošolskih učiteljev,
- z razvijanjem evropske dimenzije v izobraževanju,
- z večjo konkurenčnostjo evropskega visokega šolstva v svetu.

Pet let po podpisu Bolonjske deklaracije je Državni zbor RS sprejel novelo o ZViS-UPB7, s katero je popeljal slovensko visoko šolstvo v proces oblikovanja evropskega visokošolskega prostora, kakršnega so si zamislili podpisniki Bolonjske deklaracije. V študijskem letu 2005/2006 je peščica visokošolskih zavodov prvič razpisala bolonjske študijske programe. S študijskim letom 2009/2010 pa je visoko šolstvo v celoti prešlo na bolonjski študijski sistem. To je pomenilo, da ni noben visokošolski zavod več razpisoval prejšnjih študijskih programov za prve letnike, ampak le še za dokončanje študija. Tega leta je prišla na trg delovne sile tudi prva bolonjska generacija diplomantov. Po podatkih Statističnega urada RS (2013, v nadaljevanju SURS) je RS v letu 2010 za terciarno izobraževanje namenila 1,36 % bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP), kar je znašalo 484,9 mio EUR celotnih proračunskih sredstev za terciarno izobraževanje. Med ta sredstva spadajo javna sredstva neposredno za izobraževalne ustanove, transferji, plačila gospodinjstvom in drugim zasebnim entitetam, štipendije in druge pomoči študentom ter transferji za druge zasebne entitete. Samo za izobraževalne ustanove je bilo namenjenih 371,4 mio EUR oziroma slabih 77 %. Leta 2011 so se sredstva povečala za približno 2,5 % glede na preteklo leto. Znašala so 496,9 mio EUR, kar je predstavljalo 1,37 % BDP. Za izobraževalne ustanove je država tokrat namenila 380,6 mio EUR javnih sredstev oziroma za približno 2,5 % več kot v letu 2010. Po podatkih Uredbe je vlada RS visokošolskim zavodom v letu 2011 za študijsko dejavnost namenila 259,5 mio EUR. Od tega je šlo 248,8 mio EUR trem javnim univerzam in eni javni fakulteti – Univerzi v Ljubljani 178,3 mio EUR, Univerzi v Mariboru 56,4 mio EUR, Univerzi na Primorskem 13,5 mio EUR in Fakulteti za informacijske študije v Novem mestu 0,6 mio EUR. Zasebnim koncesioniranim zavodom je vlada RS namenila 10,7 mio EUR.

Po obdobju povečevanja javnih sredstev za visoko šolstvo je vlada RS le-ta v letu 2012 znižala. Visokošolskim zavodom je namenila 239,9 mio EUR, kar je bilo 7,6 % manj kot v letu 2011. Trem javnim univerzam in eni javni fakulteti je namenila za 18,8 mio EUR manj

sredstev kot v preteklem letu. Univerza v Ljubljani je prejela 14,3 mio EUR oziroma 8 % manj glede na preteklo leto, Univerza v Mariboru je prejela 3,6 mio EUR oziroma 6,5 % manj, Univerza na Primorskem je prejela 0,8 mio EUR oziroma 6,2 % manj in Fakulteta za informacijske študije v Novem mestu je prejela 54.305 EUR oziroma 9,9 % manj kot v preteklem letu. Zasebnim koncesioniranim visokošolskim zavodom je vlada RS namenila za slab milijon EUR oziroma za 7,6 % sredstev manj kot v letu poprej. Vsak zasebni koncesioniran zavod je prejel 7,6 % manj sredstev. Univerza v Novi Gorici je tako na primer prejela 168.374 EUR manj, Gea College – Fakulteta za podjetništvo pa 34.649 EUR manj kot leto poprej.

Univerza v Ljubljani je zaradi krčenja proračunskega denarja pristala na dva ostra ukrepa pri iskanju notranjih rezerv, in sicer je za 5 % zmanjšala število zaposlenih in za 10 % znižala proračun (Rijavec, 2013). V letu 2012 je Vlada RS k proračunu za 2013 in 2014 dodala amandma, s katerim bi v obeh naslednjih letih visokemu šolstvu vrnila skupno 16 mio EUR. Tako bi po 8 mio EUR v vsakem od dveh let prejeli visokošolski zavodi in raziskovalni inštituti posebej (Z znanjem iz krize – novinarska konferenca ministra dr. Jerneja Pikala, 2013). Leta 2013 so se celotna sredstva visokemu šolstvu drugo leto zapored zmanjšala. Vlada RS je sicer uresničila amandma iz leta 2012, ki pa ni dosti prispeval k povečani vsoti dodeljenih sredstev za visoko šolstvo. Po prošnjah in pregovarjanjih je Vlada RS visokošolskim zavodom že v prvem letu dodelila vseh 16 mio EUR, medtem ko so raziskovalni inštituti prejeli 8 mio EUR, kot je bilo planirano, 8 mio EUR pa naj bi jih prejeli leta 2014. S strani Vlade RS je bil podan sklep o določitvi sredstev za financiranje visokega šolstva v višini 235 mio EUR. Od tega je šlo 160 mio EUR Univerzi v Ljubljani, 52 mio EUR Univerzi v Mariboru, 13 mio EUR Univerzi na Primorskem in slabih 10 mio EUR za koncesije (Rijavec, 2013). S študijskim letom 2012/2013 se je pričela izvajati 2. bolonjska stopnja na vseh zanjo prijavljenih visokošolskih zavodih, kar je pomenilo povečan obseg programov in dela visokošolskih učiteljev. Medtem ko so se proračunska sredstva od 2008 povečevala za maksimalno 10 %, se je obseg dela povečal za 20 % (Izjava ministra dr. Pikala in rektorjev o zasegu sredstev MIZŠ, 2014). Sprva so si visokošolski zavodi pomagali s porabo lastnih rezerv in so črpali denar iz materialnih stroškov in opreme, kar je storila Univerza v Ljubljani. Na kratek rok to morda še uspeva, vendar pa je na dolgi rok nevzdržno, saj brez ustrezne infrastrukture ne morejo zagotoviti kakovostnega študija (Rijavec, 2013).

Pri razumevanju nestrinjanj z državno politiko financiranja visokega šolstva predvsem s strani javnih zavodov je nujno omeniti, da so javni zavodi vezani na zakonodajo javnega sektorja, ki določuje višino izplačanih plač. Navkljub zmanjševanju proračunskih sredstev, morajo le-ti izplačevati plače v višini, ki jih določa zakon. Tako so plače uslužbencev Univerze v Ljubljani v preteklih letih predstavljale 75 % proračunskih sredstev, z zniževanjem sredstev pa plače Univerze v Ljubljani predstavljajo že 86 % prejetih sredstev (Rijavec, 2013). Ostro gledano tako delovanje vlade pomeni, da lahko državne univerze tudi propadejo, da le izplačujejo enako visoke plače. V gospodarstvu si organizacije pri

svojem obstanku na trgu pomagajo tudi z zniževanjem plač, kar smejo enako storiti tudi zasebni koncesionirani in nekoncesionirani zavodi. Dodatno pa je Višje delovno in socialno sodišče (2013) še odločilo, da so javni uslužbenci upravičeni do izplačila tretje četrtine odprave plačnih nesorazmerij, ki jih morajo izplačati njihovi delodajalci, to je država. Le-ta pa je to obveznost za javne uslužbence visokega šolstva naložila javnim zavodom, za kar ni predvidela novih sredstev za pokrivanje teh plačnih nesorazmerij, ampak so jih morali javni visokošolski zavodi izplačati iz lastnih sredstev. Sredstva so s strani države prejeli šele naknadno in še to samo del in ne v celoti. Ob zmanjševanju sredstev to le še dodatno otežuje finančni položaj zavodov (Slovenska tiskovna agencija, 2014), saj teh stroškov niso mogli predvideti, kar pomeni, da je marsikatera članica javnih univerz imela negativen denarni tok, nekatere pa so zašle celo v likvidnostne težave.

Zaradi varčevalnih ukrepov vlade so bila znižana tudi proračunska sredstva Javni agenciji za raziskovalno dejavnost RS. V letu 2012 so se glede na 2011 sredstva znižala za 13 %, oziroma s 175 mio EUR na 153 mio EUR (Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije, 2014). Časopis Delo pa poroča, da so se v letu 2012 glede na leto 2011 sredstva znižala za 14 % oziroma za 21 mio EUR (Turk, 2012). Izgleda, da so znižanja proračunskih sredstev tako nestabilna in obsežna, da razlika v 1 odstotni točki ni pomembna. Pa čeprav 1odstotna točka sredstev v primeru agencije pomeni milijon EUR za plače in za razpisane projekte. V letu 2013 je vlada pripravila predlog o še dodatnem znižanju sredstev agenciji za 14 mio EUR glede na leto 2012 (Turk, 2012).

2 MERJENJE USPEŠNOSTI IN URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV V VISOKEM ŠOLSTVU

2.1 Različni modeli merjenja uspešnosti in kakovosti

S spreminjajočo se dinamiko poslovanja gospodarstva se tudi okolje evropskega visokega šolstva v zadnjem obdobju zelo hitro spreminja. Visokošolske organizacije se na eni strani soočajo z naraščajočo konkurenco doma in po svetu, ekonomskimi in socialnimi posledicami vesplošne krize ter še posebno z rezi v državnih izdatkih za izobraževanje in raziskovanje. Na drugi strani pa imajo mnoge visokošolske organizacije v Evropski uniji istočasno opravka s porastom domače in mednarodne populacije študentov ter vse večjimi zahtevami družbe po doprinosu odličnosti v raziskovanje in izobraževanje (European Centre for Strategic Management of Universities, 2010). Negotovosti okolja in težnja po odgovornosti zahtevajo od visokošolskih organizacij skrb za uspešno in kakovostno delovanje. Pri doseganju nenehnega izboljševanja uspešnosti si tako kot organizacije dobičkonosnega sveta tudi visokošolske organizacije pomagajo z uveljavljenimi modeli in standardi. Na področju visokega šolstva je možno zaslediti uspešno uporabo ali pa poskuse uporabe različnih modelov in standardov, kot so primerjalno presojanje (Tambi et al., 2008; European Centre for Strategic Management of Universities, 2010; Achim et al.,

2009), celovito obvladovanje kakovosti (v nadaljevanju TQM), (Kanji et al., 1999; Owlia & Aspinwall, 1996), model odličnosti (v nadaljevanju EFQM), (Cullen et al., 2003), skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (v nadaljevanju CAF), (European Institute of Public Administration, 2013), standard ISO 9001 (Tambi et al., 2008) in uravnoteženi sistem kazalnikov (Sudirman, 2012; Taylor & Baines, 2012; O'Neil & Bensimon, 1999; Asan & Tanyas, 2007; Juhl & Christensen, 2008; Papenhausen & Einstein, 2006; Umashankar & Dutta, 2007; Shun-Hsing et al., 2006; McDevitt et al., 2008).

»Benchmarking« je proces stalnega, doslednega in obširnega raziskovanja z novimi metodami, praksami in procesi, ki vodijo v odličnejše rezultate organizacije. S tem procesom organizacije presodijo, sintetizirajo in prenovijo prakse ali dobre poteze, da bodo le-te ustrezale njihovim specifičnim potrebam. Nato jih vgradijo v svoje delovanje z namenom, biti najboljši od najboljših. Gre za pozitiven, proaktiven in strukturiran proces, kjer se organizacije vzporejajo z najboljšimi ali v svoji ali v neodvisnih panogah, ali v celoti ali le v določenih funkcijah (Camp, 1989). Sam pojem »benchmarking« v osnovi izhaja iz vzporejanja višinskih točk v geodeziji (Allen, 2003), enak izraz pa se uporablja še na drugih področjih, na primer merjenja prodanega blaga in merjanja ulovljenih rib na ribiškem tekmovanju (Andersen & Pettersen, 1996). V slovenščini še ni sprejetega izraza, ki bi celovito predstavil pomen »benchmarkinga«. V hrvaški literaturi (Petrović, 2009) je možno zaslediti izraz, ki v slovenskem prevodu pomeni konkurenčno vzporejanje. Ker niti v originalni niti v preneseni rabi izraza ne gre zgolj za primerjanje, temveč za doseganje iste ravni (vzporednosti), je izraz vzporejanje logičen in smiseln prevod tujega pojma. Polemika nastane pri izrazu konkurenčen, saj se razume, da se izraz »benchmarking« navezuje le na vzporejanje s konkurenti. Ob tem pa se zanemari možnost vzporejanja z boljšim od sebe, ki ni nujno konkurent. Upoštevajoč slednje bi bila ustrežnejša uporaba samo izraza vzporejanje.

Še posebej na področju visokega šolstva, kjer je vsakršno primerjanje in doseganje višje ravni povezano najprej s kompleksno oceno lastnega stanja (samoovrednotenje ali samoevalvacija), pa se ponuja uporaba izraza presoje, torej primerjalno presojanje, kot ga je v modelu odličnosti EFQM omenil Bukovec (Bukovec, 2007). Presoja je podroben, sistematičen, neodvisen in dokumentiran proces pridobivanja podatkov in njihovo objektivno vrednotenje za ocenitev obsega, v katerem so izpolnjene zahteve, in za ocenitev učinkovitosti izvajanja načrtovanih ukrepov (Slovenski inštitut za standardizacijo, 2005). Tako izraz primerjalno presojanje poudarja, da se ne le primerja, temveč tudi ocenjuje in izboljšuje ob sprejeti odločitvi. V visokem šolstvu je uporaba primerjalnega presojanja še v začetni fazi razvoja. Z izjemo Velike Britanije se v visokošolskih organizacijah drugod po svetu primerjalno presojanje ni eksplicitno uporabljalo (Tambi et al., 2008). Visokošolske organizacije z uporabo primerjalnega presojanja skozi samoevalvacijo in primerjalno učenje pridobijo ključne informacije za povečanje kakovosti v njihovem razvojnem in strateškem delovanju. Ker pa še ni zagotovljenega skupnega nabora informacij, s katerimi bi se visokošolske organizacije lahko primerjale, lahko le-te opravijo le notranjo

primerjavo merjenja dosežkov z informacijami, ki so jih pridobile same (European Centre for Strategic Management of Universities, 2010; Achim et al., 2009).

TQM je integriran sistem principov, metod in najboljših praks, ki organizacijam zagotavlja okvir za prizadevanje odličnosti v vseh aktivnostih. V 80. letih prejšnjega stoletja je bil prvi poskus uporabe TQM na primeru ameriških in britanskih visokošolskih organizacij. Čisto implementacijo modela v visoko šolstvo pa otežujejo neenotna določitev strank visokega šolstva, pomen kakovosti in akademske svobode ter edinstvena narava akademskih procesov (Kanji et al., 1999; Owlia & Aspinwall, 1996).

EFQM je praktično orodje, ki omogoča, da zaposleni razumejo vzroke in učinke odnosov med aktivnostmi in rezultati, ki jih njihova organizacija dosega. Model poudarja pomen voditeljstva, zaposlenih, ustvarjalnosti in inovativnosti. Njegova temeljna prednost pri samoocenjevanju je v sistematičnem spodbujanju, motiviranju in vključevanju zaposlenih na vseh ravneh. Model je v uporabi že preko 20 let. Rezultati nedavne slovenske študije so pokazali pozitivne učinke uporabe modela EFQM pri nagrajevanju zaposlenih, sodelovanju s strokovnimi in znanstvenimi inštitucijami pri prenosu znanja in najboljših praks ter pri finančnih pokazateljih (Kern & Leon, 2012). Za potrebe javnega sektorja se je oblikovala posebna različica tega modela s posebnostmi javnega sektorja. Uporaba modela EFQM na primeru visokega šolstva je pokazala pomanjkljivosti, saj je preveč opisen (je filozofsko in ne metodološko usmerjen), zahteva preveč časa in ustreznih virov, za njegovo uspešno implementacijo pa sta potrebna predhodno znanje in preudarna strategija (Cullen et al., 2003).

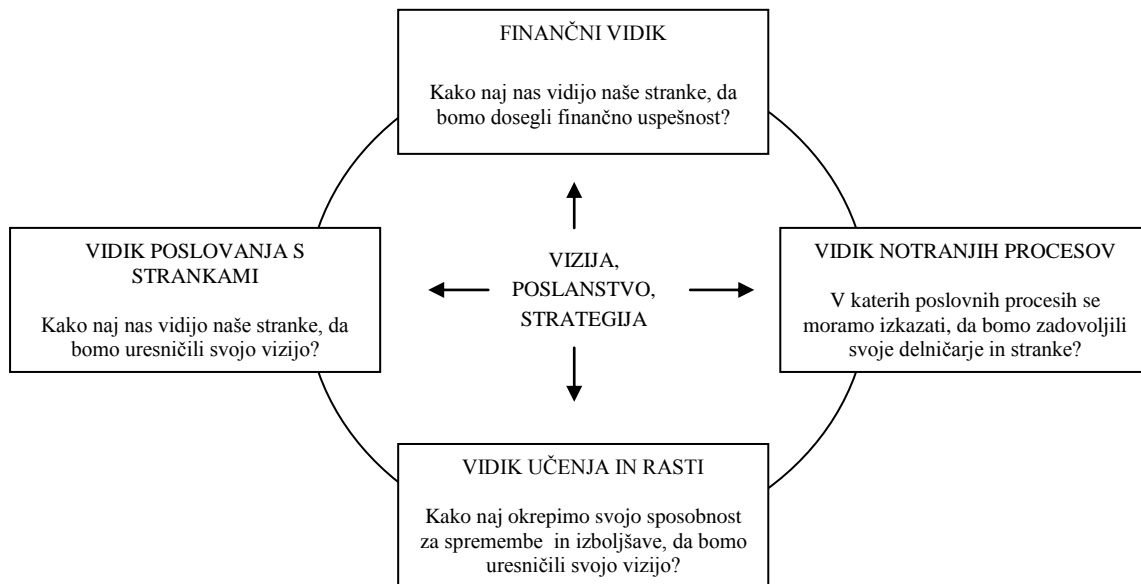
CAF je model celostnega upravljanja s kakovostjo, ki je po zasnovi podoben modelu TQM, še posebno pa modelu EFQM. CAF je bil oblikovan s strani javnega sektorja konec prejšnjega stoletja z namenom, da bi zajemal specifično javnih organizacij Evropske unije na vseh ravneh delovanja, nacionalni/zvezni, regionalni in lokalni. V Evropi je doživel velik uspeh, saj ga je po 12 letih obstoja v svoje poslovanje uvedlo že preko 3.000 organizacij. CAF je sicer generično orodje, vendar pa je pri implementaciji obvezno upoštevati 9 kriterijev, 28 podkriterijev in rangiranje. Evropska unija ima na področju izobraževanja z bolonjsko reformo poenoten sistem kriterijev in orodij za obvladovanje kakovosti. V želji, da bi povečali množico uporabnikov modela CAF in uvedli sistem obvladovanja kakovosti, ki bi bil usmerjen v učenca ter naravnano evropskim razmeram, je Evropski inštitut za javno upravo v letu 2013 oblikoval CAF za izobraževanje. Namenjen je izobraževalnim organizacijam in organizacijam za usposabljanje na vseh ravneh, od predšolskih ustanov do visokošolskih organizacij in organizacij za vseživljenjsko učenje (European Institute of Public Administration, 2013).

Standard ISO 9001:2008 izhaja iz odnosa odjemalec (kupec) – organizacija (prodajalec) in nam podaja zahteve za tiste aktivnosti, ki jih mora organizacija izvajati, da bi zanesljivo izpolnila potrebe in zahteve odjemalcev za proizvod ali storitev. Cilj je izboljšati

zadovoljstvo odjemalcev z učinkovito uporabo sistema vodenja kakovosti (Toplak & Urbajs, 2003). Standard je namenjen vsem vrstam organizacij, ne glede na velikost, organiziranost, proizvod ali storitev, ki želijo obvladovati in izboljševati svoje poslovanje ter povečevati zadovoljstvo svojih odjemalcev (Slovenski institut za kakovost in meroslovje, b.l.). Zaradi njegove univerzalne uporabe pa mu očitajo pomanjkljivosti pri implementaciji v visoko šolstvo, saj sam po sebi ne zagotavlja odličnosti, zahteva preveč posvetovanja in birokratizacije in je strateško kratkoročno usmerjen (Tambi et al., 2008).

Uravnoteženi sistem kazalnikov je sistem strateškega načrtovanja in ravnanja, ki izhaja iz vizije, poslanstva in strategije organizacije. Sistem je sestavljen iz štirih vidikov, vidika poslovanja s strankami, vidika notranjih procesov, vidika učenja in rasti ter finančnega vidika (Kaplan & Norton, 2000). Osnovni koncept uravnoteženega sistema kazalnikov je prikazan na Sliki 1.

Slika 1: Osnovni koncept uravnoteženega sistema kazalnikov



Vir: Prirejeno po R.S. Kaplan & D.P. Norton, Uravnoteženi sistem kazalnikov – preoblikovanje strategije v dejanja, 2000, str. 21, slika 1-1.

Uspešno uvedbo uravnoteženega sistema kazalnikov v visokošolskih organizacijah in tehnične primere uvedbe le-tega so predstavili mnogi avtorji in organizacije iz različnih koncev sveta. Sudirman (2012) je predstavil konkreten primer iz Indonezije, kako je državna univerza Hasanuddin z uporabo uravnoteženega sistema kazalnikov povečala svojo odgovornost do vlade in širše družbe. Taylor in Baines (2012) sta opisala uspešno uporabo uravnoteženega sistema kazalnikov na primeru štirih univerz v Veliki Britaniji, O'Neil in Bersimon (1999) pa na primeru Rossier School of Education na Univerzi Južna Karolina v Združenih državah Amerike. Asan in Tanyas (2007) sta predstavila združeno uvedbo uravnoteženega sistema kazalnikov z modelom Hoshin Kanri na primeru programa upravljanja z inženirstvom na oddelku industrijskega inženiringa na Tehnični univerzi v

Istanbulu. Upravljanje s kakovostjo z vidika vodij oddelkov sta na primeru danskih univerz opisala Juhl in Christensen (2008). Papenhausen in Einstein (2006) sta uspešno prenesla uravnoteženi sistem kazalnikov v poslovno šolo. Način, kako bi moral biti uravnoteženi sistem kazalnikov uporabljen, sta na primeru indijskih visokošolskih programov in organizacij opisala Umashankar in Dutta (2007), Shun-Hsing, Ching-Chow in Jiun-Yan (2006) pa na primeru tajvanskega visokega šolstva. McDevitt, Giapponi in Solomon (2008) so razvili edinstven proces uporabe uravnoteženega sistema kazalnikov in ugodnosti, ki izvirajo iz uvedbe, na tehničnem primeru fakultete za poslovne vede kot članice univerze. V nadaljevanju so prikazani vsi štirje vidiki uravnoteženega sistema kazalnikov s predstavljenimi kazalniki za področje visokega šolstva.

2.2 Predlagani nabor kazalnikov za merjenje uspešnosti po modelu uravnoteženega sistema kazalnikov

Predlagani nabor kazalnikov predstavlja širši spekter kazalnikov, ki je bil uporabljen na primeru treh izbranih visokošolskih subjektov z ekonomsko-poslovnega področja. Nabor je zastavljen na način, da ga je možno uporabiti v večini visokošolskih organizacij. Kljub temu pa je potrebno poudariti, da uravnoteženi sistem kazalnikov v procesu same uvedbe v visokošolsko organizacijo zahteva opredelitev strategije in strateških ciljev. Ker se strategije in strateški cilji visokošolskih organizacij med seboj razlikujejo, je potrebno, da si visokošolska organizacija po opredeljeni strategiji in ciljnih izbire takšne kazalnike, ki ji bodo omogočali spremljanje njenih strateških ciljev in s tem uresničevanja strategije. Predlagani nabor tako služi kot možen nabor kazalnikov, ki jih visokošolska organizacija lahko uporabi ob upoštevanju lastne strategije in strateških ciljev.

2.2.1 Predlagani nabor kazalnikov

Na osnovi modela uravnoteženega sistema kazalnikov je predlagan naslednji nabor kazalnikov, ki je v nadaljnjih poglavjih utemeljevan.

- Vidik poslovanja s strankami:
 - Tržni delež: Delež študentov visokošolskega zavoda glede na celotno študentsko populacijo;
 - Pridobivanje strank:
 - Kontakt z dijaki pred odločitvijo vpisa v visoko šolstvo:
 - Število obiskanih srednjih šol in gimnazij,
 - Seznam šol, iz katerih se največ dijakov vpiše na visokošolski zavod;
 - Število razpisanih vpisnih mest,
 - Število prvih prijav na razpisana vpisna mesta;
 - Ohranjanje strank: Ponudba storitev visokošolskega zavoda študentom,
 - Zadovoljstvo strank:
 - Ankete o zadovoljstvu študentov s študijem in z izvajalci:

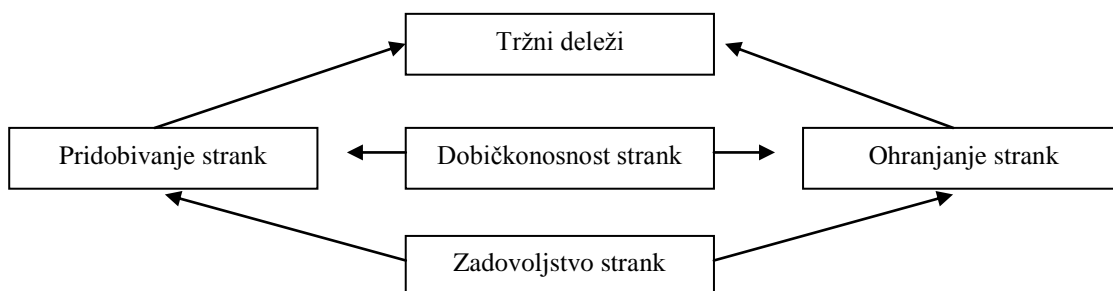
- Delež zadovoljnih študentov s študijem,
 - Delež zadovoljnih študentov z izvajalci;
- Dobičkonosnost strank:
 - Zaposljivost študentov:
 - Delež zaposlenih diplomantov v 6 mesecih,
 - Delež zaposlenih diplomantov v 12 mesecih;
- Vidik notranjih procesov:
 - Proces inovacij:
 - Opredeljevanje trga:
 - Število sprejetih študentov na 1. bolonjsko stopnjo,
 - Število prvič vpisanih študentov na 2. in 3. bolonjsko stopnjo;
 - Oblikovanje proizvoda: Ponudba študijskih programov visokošolskega zavoda;
 - Operativni proces:
 - Proizvodnja proizvodov: Delež napredujočih študentov v višje letnike,
 - Dostava proizvodov:
 - Povprečno število let potrebnih za dokončanje študija,
 - Število diplomantov vseh treh bolonjskih stopenj;
 - Poprodajne storitve: Ponudba storitev visokošolskega zavoda diplomantom;
- Vidik učenja in rasti:
 - Zadovoljstvo zaposlenih:
 - Usposabljanje zaposlenih:
 - Izvajanje delavnic za dodatno usposabljanje in osebni razvoj,
 - Število visokošolskih učiteljev na izmenjavi v tujini
 - Tehnološka infrastruktura:
 - Zmogljivosti visokošolskega zavoda:
 - ✓ Povprečna bruto/neto površina v m² na študenta,
 - ✓ Število knjižničnih enot na študenta;
 - Prijetno delovno okolje:
 - Ankete o zadovoljstvu zaposlenih z okoljem, v katerem delajo:
 - ✓ Delež zadovoljnih zaposlenih z okoljem, v katerem delajo;
 - Ohranjanje zaposlenih: Število zaposlenih, visokošolskih učiteljev, visokošolskih učiteljev in visokošolskih sodelavcev,
 - Produktivnost zaposlenih:
 - Razmerje med zaposlenimi in študenti, razmerje med visokošolskimi učitelji in študenti, razmerje med visokošolskimi učitelji in visokošolskimi sodelavci ter študenti,
 - Število objavljenih znanstvenih del,
 - Število objavljenih znanstvenih del s tujimi soavtorji,
 - Število znanstvenih del z nadpovprečno znanstveno uspešnostjo,
 - Razmerje med znanstvenimi objavami in visokošolskimi učitelji ter visokošolskimi sodelavci,
 - Število čistih citatov znanstvenih del,

- Razmerje med čistimi citati in visokošolskimi učitelji ter visokošolskimi sodelavci,
- Število mentorstev,
- Število projektov z gospodarstvom brez pedagoškega dela;
- Finančni vidik:
 - Viri zbiranja sredstev:
 - Gibanje prihodkov javne službe v primeru javnega visokošolskega zavoda,
 - Gibanje prihodkov tržne dejavnosti,
 - Delež prihodkov po virih sredstev,
 - Kazalniki po Slovenskih računovodskih standardih.

2.2.2 Vidik poslovanja s strankami

Vidik poslovanja s strankami omogoča poslovojem, da določijo cilje in merila za doseganje uspešnosti poslovanja s posameznimi segmenti strank in na posameznih trgih (Čadež & Hočevnar, 2011). Pri določanju ciljev si morajo organizacije postaviti tri kritična vprašanja: »Kdo so naše stranke?«, »Kaj naše stranke pričakujejo oziroma zahtevajo od nas?« in »Kakšna je naša dodana vrednost, ki jim jo nudimo?« (Niven, 2008). Kaplan in Norton (2000) delita vidik poslovanja s strankami na pet temeljnih kazalnikov: tržni delež, pridobivanje strank, ohranjanje strank, zadovoljstvo strank in dobičkonosnost strank. Tržni delež odseva delež poslov posamezne poslovne enote na določenem trgu glede na število strank, porabljen denar ali prodano količino enot. Kazalnik pridobivanja strank meri absolutno ali relativno stopnjo, po kateri poslovna enota privablja ali pridobiva nove stranke oziroma posle. Kazalnik ohranjanje strank spremlja absolutno ali relativno stopnjo, po kateri poslovna enota ohranja oziroma vzdržuje obstoječe odnose s svojimi strankami. S kazalnikom zadovoljstvo strank se ocenjuje stopnjo zadovoljstva strank glede na posebna merila uspešnosti znotraj ponudbe. Z dobičkonosnostjo strank pa se meri samo čisti dobiček od stranke ali segmenta, ko odštejemo odhodke, potrebne za oskrbovanje določene stranke (Kaplan & Norton, 2000). Ti glavni kazalniki so razvrščeni v vzročno verigo odnosov, kot jih prikazuje Slika 2.

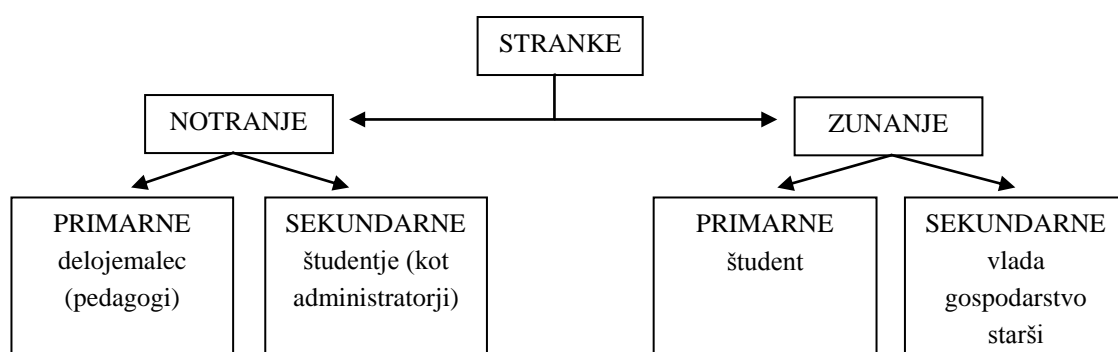
Slika 2: Vidik poslovanja s strankami – osnovni kazalniki



Vir: Prerejeno po R.S. Kaplan & D.P. Norton, *Uravnoteženi sistem kazalnikov – preoblikovanje strategije v dejanja*, 2000, str. 78, slika 4-1.

Na področju visokega šolstva se med avtorji krešejo zelo različna mnenja o razsežnosti strank in tudi o sami opredelitvi stranke visokega šolstva. Da v visokem šolstvu ni le ene stranke temveč več skupin strank (študenti, njihovi starši, zaposleni, vlada, gospodarstvo in širša družba), si enako mnenje deli več avtorjev (Owlia & Aspinwall, 1996; Sallis, 1996; Kanji et al., 1999). Kanji et al. (1999) delijo skupine strank glede na vpliv, ki ga imajo na sam izobraževalni proces. Glede na lokacijo strank znotraj ali izven organizacije se te delijo na notranje in zunanje. V visokem šolstvu se stranke še nadalje delijo na primarne in sekundarne glede na njihovo lokacijo in pogostost interakcije, ki jo ima visokošolska organizacija z njimi (Slika 3).

Slika 3: Stranke visokega šolstva



Vir: Prirejeno po G.K. Kanji, A. Malek, & B.A. Tambi, Total quality management in UK higher education institutions, 1999, str. 131, slika 1.

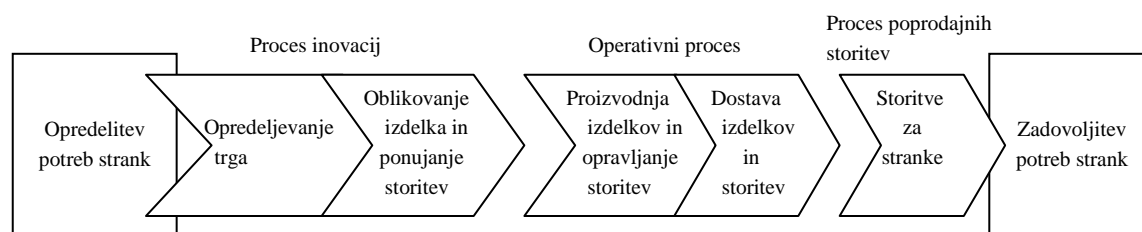
Pri opredelitvi strank lahko v literaturi zasledimo polemike, ali je študent kupec storitev na visokošolski organizaciji ali pa je vložek (surovina), ki bo oblikovan v izloček (končni proizvod) skozi procese testiranja in ocenjevanja? Delitev mnenj je v veliki meri odvisna tudi od tega, ali gre za javno ali zasebno organizacijo. Sirvanci (1996) je prepričan, da ni le ene vloge, ki jo lahko pripišemo študentom v visokem šolstvu, temveč da gre za prepletanje vlog tako proizvoda v procesu kot tudi kupca. V RS je javni visokošolski zavod plačan iz javnih sredstev države, zato je potemtakem država oziroma širša družba kupec, saj plača za proizvod oziroma storitev. Tu študent poenostavljeno gledano predstavlja vložek ob začetku izobraževanja in izloček ob zaključku študija (Sirvanci, 1996). Glede na prepričanje, da visoko šolstvo maksimira človeški kapital, bi se potemtakem sklepalo, da bo visokošolski zavod izboljševal svoje vloške. Še posebno, ker obstaja prepričanje, da naj bi meritve vložkov predstavljale pregled nad investicijami v človeški kapital. Vendar pa je to zelo dvomljiva predpostavka, kajti nikakor ni nujno, da bo z večjim vlaganjem zavoda v vložek peljalo do boljšega izločka (Hanushek, 1996). Kljub temu pa je potrebno upoštevati, da visokošolski študij ni enostranski proces, v katerem bi iz vložkov proizvajali izločke, temveč gre za vzajemno sodelovanje med organizacijo, pedagogi in študenti (Tofte, 1995). Študenti niso pasivni prejemniki znanja v procesu izobraževanja, temveč so soustvarjalci pedagoškega procesa (Sirvanci, 1996). Poleg tega so študenti tudi evalvatorji

pedagoškega procesa in kot takšni nastopajo v vlogi kupca visokega šolstva (Mark, 2013). Zaseben nekoncesioniran visokošolski zavod je v nasprotju z javnim v pretežni meri odvisen od financiranja s šolninami. Vlogo kupca igra tako študent, ki plača šolanje. Ta pristop opisuje klasična tržna filozofija »kupec ima zmeraj prav«, kjer se od profesorjev pričakuje, da bodo bolj dostopni študentom, da bodo zagotavljali hitrejše povratne informacije in da bodo oblikovali tak učni načrt, ki bo najbolje zajemal študentove potrebe (Emery, Kramer, & Tian, 2001). Skrajni primer takšnega obnašanja lahko pripelje do te faze, da študenti sami oblikujejo učni načrt, saj oni plačujejo študij in imajo zato pravico dobiti, kar plačajo. Kljub temu pa tudi v tem skrajnem primeru želijo študenti poleg zadovoljstva s ponudbo šole, biti po koncu študija zaposljivi. Zato jim nič ne koristi enostaven študij, ki ga zlahka opravijo, če po končanem študiju ne morejo dobiti zaposlitve. S takšnim razmišljanjem študenti v zasebnem izobraževanju niso le kupec, temveč tudi proizvodi, ki jih zasebni zavod oblikuje po zahtevah družbe.

2.2.3 Vidik notranjih procesov

Notranji poslovni procesi so vsi procesi, ki potekajo v sklopu organizacije in so namenjeni ustvarjanju vrednosti za organizacijo (Čadež & Hočevar, 2011). Model verige vrednosti, ki ga prikazuje Slika 4, vsebuje tri glavne poslovne procese: proces inovacij, operativni proces in proces poprodajnih storitev. Ta osnovni model je za organizacije le predloga, ki jo lahko prilagodijo svojim procesom. V procesu inovacij organizacija opredeli potencialne stranke in oblikuje proizvode oziroma ponuja storitve, ki jih trg želi. Operativni proces zajema proizvodnjo in dostavo proizvodov oziroma storitev. Začne se s sprejemom naročila in konča z dostavo, pri čemer je pomembna pravočasnost. Znotraj tega procesa mora organizacija obvladovati odzivne čase, kakovost in stroške. V procesu poprodajnih storitev je zajeta ponudba storitev, ki jih organizacija nudi strankam po nakupu proizvoda oziroma plačilu storitve (Kaplan & Norton, 2000).

Slika 4: Model osnovne verige vrednosti za vidik notranjih poslovnih procesov



Vir: Prirejeno po R.S. Kaplan & D.P. Norton, Uravnoteženi sistem kazalnikov – preoblikovanje strategije v dejanja, 2000, str. 105, slika 5-1.

Kot je bilo omenjeno pri vidiku poslovanja s strankami, ima študent prepletajoči se vlogi. Pri vidiku notranjih procesov nastopa v vlogi proizvoda. Iz tega zornega kota bi model osnovne verige vrednosti notranjih procesov v visokem šolstvu lahko preslikali kot

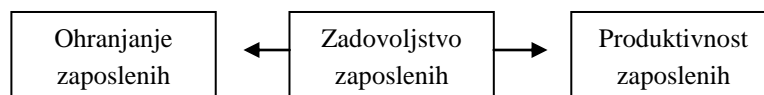
naslednje: v fazi inovacij visokošolski zavod opredeli trg skozi prve prijave dijakov in nato sprejete dijake, oblikovanje izdelka pa predstavlja ponudba študijskih programov. V operativni fazi zavod spremlja napredovanje študentov v višje letnike, meri dolžino trajanja študija od vpisa do zaključka in spremlja število diplomantov, ki jih pošlje na trg delovne sile. Med poprodajne storitve lahko vključimo storitve diplomantom, kot je na primer Alumni klub ali ponudba vseživljenjskega učenja.

2.2.4 Vidik učenja in rasti

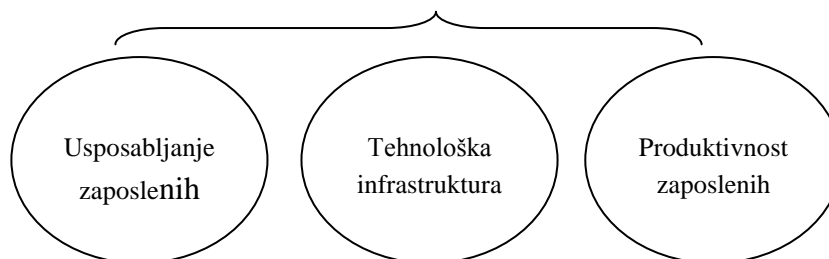
Razvoj organizacije ni možen brez zaposlenih, njihovih sposobnosti, naprednih informacijskih sistemov, morale in motivacije zaposlenih (Čadež & Hočevnar, 2011). Večina organizacij določi cilje glede na učinek zaposlenih na podlagi treh kazalnikov dosežkov, kot so zadovoljstvo, ohranjanje in produktivnost zaposlenih (Kaplan & Norton, 2000). Niven (2008) povezuje vidik učenja in rasti v nedobičkonosnem sektorju s tremi področji: kompetence zaposlenih, informacijski sistem in organizacijska klima. Med kompetence zaposlenih šteje potrebno znanje in sposobnosti zaposlenih, ki so potrebni za izvrševanje poslanstva in strategije organizacije. Informacijski sistem sestavlja vse potrebne informacije in orodja, ki jih zaposleni potrebujejo za učinkovito odločanje. Organizacijska klima pa predstavlja skupek elementov, kot so motivacija, delegacija pristojnosti in osebna vključenost zaposlenih. Slika 5 prikazuje ogrodje za merjenje učenja in rasti, ki vključuje osnovne kazalnike in gibala.

Slika 5: Ogradje za merjenje učenja in rasti

Osnovni kazalniki



Gibala



Vir: Prirjeno po R.S. Kaplan & D.P. Norton, *Uravnoteženi sistem kazalnikov – preoblikovanje strategije v dejanja*, 2000, str. 138, slika 6-1.

Kazalnik zadovoljstva zaposlenih kaže delež vpetosti zaposlenih v odločitve organizacije, delež prejetih priznanj za dobro opravljeno delo, dostop do zadostnih informacij, spodbujanje ustvarjalnosti, podporo skupnih služb in splošno zadovoljstvo z organizacijo. Ta

kazalnik sestavljajo tri kategorije – usposabljanje zaposlenih, tehnološka infrastruktura in prijetno delovno okolje (Kaplan & Norton, 2000).

V slovenskem visokem šolstvu morajo vsi pedagoški delavci na vsakih tri do pet let dokazovati svojo usposobljenost v okviru tri oziroma petletnih habilitacij. Temeljne minimalne standarde oziroma pogoje za izvolitev v naziv določa Nacionalna agencija RS za kakovost v visokem šolstvu (2011). Ti temeljni minimalni standardi so (Nacionalna agencija RS za kakovost v visokem šolstvu, 2011):

- ustrezna izobrazba ali ustrezen znanstveni oziroma strokovni naslov,
- usposobljenost za strokovno ali umetniško delo,
- pedagoška usposobljenost,
- pozitivna ocena večine poročevalcev o usposobljenosti kandidata,
- aktivno znanje vsaj enega razširjenega tujega jezika.

Pedagoško usposobljenost so dolžni izkazati le kandidati za izvolitev v nazive visokošolskih učiteljev (redni profesor, izredni profesor, docent, lektor za izvajanje jezikovnega pouka; za izvajanje visokošolskih strokovnih programov tudi višji predavatelj in predavatelj), ki se pri prvi izvolitvi v naziv visokošolskega učitelja izkazuje s preizkusnim predavanjem, pri nadaljnjih izvolitvah pa s predložitvijo mnenja študentskega sveta, ki temelji na rezultatih študentske ankete ali drugih instrumentih preverjanja pedagoškega dela. Usposobljenost za strokovno delo se dokazuje z dokumentiranimi objavami znanstvenih in strokovnih del, dokumentiranimi raziskovalnimi in strokovnimi dosežki, dokumentiranim sodelovanjem pri znanstvenih ali strokovnih projektih, podeljenimi patenti in drugimi dokumentiranimi dosežki, ki se na področju posamezne stroke štejejo za dokaz izvirnosti in kakovosti (Nacionalna agencija RS za kakovost v visokem šolstvu, 2011). Visokošolski zavodi morajo predpisana merila upoštevati, lahko pa na podlagi minimalnih standardov in v skladu z ZViS-UPB7 oblikujejo lastna merila za izvolitev v nazive, pri čemer morajo biti pogoji za izvolitev v naziv enaki ali zahtevnejši od temeljnih minimalnih standardov (Nacionalna agencija RS za kakovost v visokem šolstvu, 2011). Ob neizpolnjevanju znanstvenih in pedagoških obveznosti ali za izvolitev v naziv določenih pogojev, senat, pristojen za izvolitev, prične postopek za odvzem naziva (Zakon o visokem šolstvu, Ur.l. RS, št. 32/2012-UPB7, 40/2012-ZUJF, 57/2012-ZPCP-2D, 109/2012).

Tehnološka infrastruktura zajema prostorske razmere in opremljenost visokošolskih organizacij. Z vlaganjem v pedagoško in raziskovalno opremo, vključno s knjižnicami in športnimi objekti organizacije omogočajo dvig kakovosti izobraževanja in znanstvenega raziskovanja (Resolucija o Nacionalnem programu visokega šolstva 2011–2020 (ReNPVŠ11-20), Ur.l. RS, št. 41/2011).

Kazalnik ohranjanja zaposlenih prikazuje delež zamenjav na ključnih delovnih mestih (Kaplan & Norton, 2000). Na področju visokega šolstva pri dejavniku ohranjanja zaposlenih

igra status visokošolskega zavoda pomembno vlogo. V kolikor gre za javni zavod, je ta dolžan upoštevati zakonodajo za javni sektor, in sicer Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (Ur.l. RS, št. 108/2009-UPB, 13/2010, 59/2010, 85/2010, 107/2010, 35/2011-ORZSPJS49a, *Odl. US*: 27/2012, 40/2012-ZUJF, 46/2013, 25/2014-ZFU, 50/2014), Kolektivno pogodbo za javni sektor (Ur.l. RS, št. 57/2008, 23/2009, 91/2009, 89/2010, 89/2010, 40/2012, 46/2013) in Zakon o uravnoteženju javnih financ (Ur.l. RS, št. 108/2009-UPB, 13/2010, 59/2010, 85/2010, 107/2010, 35/2011-ORZSPJS49a, *Odl. US*: 27/2012, 40/2012- ZUJF, 46/2013, 25/14-ZFU, 50/2014, v nadaljevanju ZUJF). Poleg zahtev javnega sektorja pa mora upoštevati tudi Zakon o delovnih razmerjih (Ur.l. RS, št. 21/2013, 78/2013-popr.), ki velja za vse zavode ne glede na sektor. Popolnoma zasebni zavod, ki za svoje delovanje pridobiva 100 % zasebna sredstva, upošteva pri zaposlovanju le slednjega. Odločitev o novem zaposlovanju temelji na povpraševanju trga in lastnih zmožnostih. Tudi za zasebni zavod s koncesijo velja enako kot za popolnoma zasebni zavod. Kljub prejetim javnim sredstvom v okviru koncesije mu zanje ni potrebno upoštevati zakonodajo javnega sektorja, saj po statusu spada v zasebni sektor.

Kazalnik produktivnosti zaposlenih prikazuje dodano vrednost na zaposlenega (Kaplan & Norton, 2000). V visokem šolstvu je produktivnost izražena skozi pedagoško in znanstveno-raziskovalno odličnost. Pedagoška odličnost predstavlja v Resoluciji o Nacionalnem programu visokega šolstva 2011–2020 (Ur.l. RS, št. 41/2011, v nadaljevanju Resolucija) enega izmed elementov merjenja kakovosti in odgovornosti v visokem šolstvu. Za kriterij pedagoške odličnosti se jemlje razmerje med številom študentov in visokošolskimi učitelji. Predvideva se, da manjše število študentov na visokošolskega učitelja omogoča večjo uporabo aktivnejših oblik poučevanja in več neposredne komunikacije med študenti in učitelji, kar prispeva k večji kakovosti študijskega procesa ter posledično boljši usposobljenosti diplomantov (Urad za makroekonomske analize in razvoj, 2012). Za ocenjevanje raziskovalcev ARRS uporablja naslednja kriterija: raziskovalno uspešnost raziskovalca oziroma skupine raziskovalcev in družbeno-ekonomsko oziroma kulturno relevantnost raziskovalnih rezultatov raziskovalca oziroma skupine raziskovalcev. Raziskovalno uspešnost raziskovalca oziroma skupine raziskovalcev ocenjuje z naslednjimi kazalniki (Pravilnik o postopkih (so)financiranja, ocenjevanja in spremljanju izvajanja raziskovalne dejavnosti, Ur.l. RS št. 04/2011, 72/2011, 45/2012, 96/2013, 100/2013):

- objave (ocena A_1),
- citiranost na podlagi sistema Sicris (Web of Science, v nadaljevanju Wos; Scopus) (ocena A_2),
- nadpovprečna znanstvena uspešnost (A' , A'' in $A^{1/2}$),
- izjemni dosežki pri publikacijah,
- izjemni dosežki pri citiranosti,
- statusna odličnost,
- predavanja na mednarodnih konferencah v tujini,

- sodelovanje pri mednarodnih projektih ali delih mednarodnih projektov (ne bilateralnih, ki jih sofinancira agencija),
- relativna citiranost glede na svet,
- sredstva, pridobljena od agencije, za izvajanje raziskovalnih projektov in usposabljanje mladih raziskovalcev.

Družbeno-ekonomsko oziroma kulturno relevantnost raziskovalnih rezultatov raziskovalca oziroma skupine raziskovalcev pa ocenjuje z naslednjimi kazalniki (Pravilnik o postopkih (so)financiranja, ocenjevanja in spremljanju izvajanja raziskovalne dejavnosti, Ur.l. RS št. 04/2011, 72/2011, 45/2012, 96/2013, 100/2013):

- sredstva drugih uporabnikov (ocena A_3),
- izkazana pedagoška dejavnost kot visokošolski učitelj,
- izkazana mentorstva pri diplomah, magisterijih in doktoratih,
- avtorstvo poljudnih člankov v revijah, ki dosežejo širši krog bralcev, prisotnost v medijih s komentarji in kritičnim razmišljanjem in (so)organizacija javnih dogodkov, s prispevkom k popularizaciji znanosti,
- izkazovanje relevantnih dosežkov tudi na področju kulture (kazalnik se uporablja za humanistiko),
- izkazovanje članstva v odborih, pomembnih za stroko,
- izkazane povezave z industrijo oziroma družbenimi in kulturnimi dejavnostmi,
- avtorstvo/soavtorstvo patentov, standardov, licenc, novih proizvodov, tehnologij in tehnoloških rešitev, inovacij,
- ustanoviteljstvo/soustanoviteljstvo »*spin-off*« podjetja,
- posredni pomen za družbo (promocija države, vključevanje v mednarodno delitev dela, vzgoja in izobraževanje kadrov...),
- realizacija ciljev raziskovalnega programa,
- pretok mladih raziskovalcev,
- gostovanje raziskovalcev,
- vključenost raziskovalcev/strokovnjakov iz podjetij.

Znanstvena dela (bibliografske enote), ki se jih ocenjuje, morajo biti katalogizirana v sistemu COBISS.SI. Kvantitativna ocena A_1 se določi na podlagi upoštevanega števila točk v zbirki Sicris (COBISS) za objavljena raziskovalna dela za petletno obdobje in obdobje do datuma zaključka javnega razpisa v tekočem letu ter točk A' , A'' in $A^{1/2}$. Kvantitativna ocena A_2 je določena na podlagi normiranega števila čistih citatov (WoS, Scopus) v obdobju zadnjih desetih let in faktorja vpliva (Scopus) za objave v obdobju zadnjih petih let do datuma zaključka javnega razpisa iz sistema Sicris. Citati v zbirki Sicris so iz zbirke WoS ali Scopus, kjer se upoštevajo citati znanstvenih prispevkov, za katere obstaja polni bibliografski zapis. Kvantitativna ocena A_3 se določi glede na sredstva drugih uporabnikov za petletno obdobje. Zadnje upoštevano leto je leto pred objavo razpisa (Pravilnik o

postopkih (so)financiranja, ocenjevanja in spremljanju izvajanja raziskovalne dejavnosti, Ur.l. RS št. 04/2011, 72/2011, 45/2012, 96/2013, 100/2013). Kvantitativna ocena A' (zelo kvalitetni dosežki v ocenjevalnem obdobju petih let) pomeni Sicris točke, ki sledijo iz naslednjih elementov ocenjevanja (Pravilnik o postopkih (so)financiranja, ocenjevanja in spremljanju izvajanja raziskovalne dejavnosti, Ur.l. RS št. 04/2011, 72/2011, 45/2012, 96/2013, 100/2013):

- članek v zgornji četrtini revij SCI področja,
- članek v zgornji polovici revij SSCI področja,
- članek v zgornji polovici revij v Scopus,
- članek v zgornjih treh četrtinah revij v Scopus,
- članek v A in B kategoriji ERIH oziroma A & HCI,
- patent, sorta, pasma,
- objava monografije pri mednarodni znanstveni založbi s seznama agencije in znanstvena monografija izdana pri tuji založbi.

Kvantitativna ocena A" (izjemni dosežki v ocenjevalnem obdobju petih let) pomeni Sicris točke, ki sledijo iz naslednjih elementov ocenjevanja (Pravilnik o postopkih (so)financiranja, ocenjevanja in spremljanju izvajanja raziskovalne dejavnosti, Ur.l. RS št. 04/2011, 72/2011, 45/2012, 96/2013, 100/2013):

- objava monografije pri mednarodni znanstveni založbi s seznama agencije in znanstvena monografija izdana pri tuji založbi,
- članek v prvi ali drugi reviji SCI področja,
- članek v reviji, ki ima IF 3-krat večji od spodnje meje zgornje četrtine revij SCI področja (približno zgornjih 5%),
- patent, sorta, pasma,
- članek v reviji, ki ima IF 1,5-krat večji od spodnje meje zgornje četrtine revij SSCI področja (približno zgornjih 10%),
- članek v reviji, ki ima IF 1,5-krat večji od spodnje meje zgornje četrtine revij Scopus (za družboslovje; približno zgornjih 10%; kot IF se v zbirki Scopus uporablja faktor SNIP (angl. *Source normalized impact per paper*),
- članek v zgornji četrtini revij Scopus,
- članek v A kategoriji ERIH.

Kvantitativna ocena A^{1/2} (pomembni dosežki v ocenjevalnem obdobju petih let) pomeni Sicris točke za objave v zgornji polovici revij iz zbirk Scopus in SSCI (za družboslovje) ter SCI (za vse druge vede), (Pravilnik o postopkih (so)financiranja, ocenjevanja in spremljanju izvajanja raziskovalne dejavnosti, Ur.l. RS št. 04/2011, 72/2011, 45/2012, 96/2013, 100/2013).

2.2.5 Finančni vidik

Finančni vidik oziroma finančni kazalniki kažejo, ali strategija podjetja in izbrani nefinančni kazalniki za doseganje strateških ciljev prispevajo k boljšemu finančnemu stanju podjetja (Čadež & Hočevar, 2011). Pri določanju finančnih ciljev mora organizacija vedeti, v katerem obdobju življenjskega cikla se nahaja. Ali gre za rast, zrelost ali upadanje. Za vsako od teh treh razvojnih stopenj obstajajo tri finančne usmeritve – rast in splet prihodkov, zmanjševanje stroškov/izboljševanje produktivnosti in izraba sredstev/naložbena strategija (Kaplan & Norton, 2000). Tabela 1 prikazuje kazalnike, ki jih organizacija lahko uporabi pri oblikovanju strateških usmeritev.

Tabela 1: Merjenje strateških finančnih usmeritev

		Strateške usmeritve		
		Rast in splet prihodkov	Zmanjšanje stroškov / izboljšanje produktivnosti	Izraba sredstev / naložbena strategija
Strategija poslovne enote	Rast	Stopnja rasti prodaje in tržnega deleža za ciljne regije, trge in stranke. Delež prihodkov od novih izdelkov, storitev, strank.	Višina prihodkov na zaposlenega.	Delež naložb od prodaje. Delež R&R od prodaje.
	Zrelost	Delež prodaje za nove načine uporabe obstoječih izdelkov, storitev. Delež ciljnih strank in naročil.	Stopnja zmanjševanja stroškov na enoto izvajanja dela, proizvodnje izdelkov. Višina in delež režijskih, administrativnih stroškov.	Dnevi vezave obratnih sredstev. Delež obratnih sredstev. Dobičkonosnost poslovnih sredstev.
	Upadanje	Stopnja rasti in tržnega deleža za ciljne regije, trge in stranke. Delež dobičkonosnosti oz. nedobičkonosnosti izdelkov, strank.	Višina stroškov na transakcijo.	Vrednost ekonomske dodane vrednosti. Gibanje denarnega toka iz naložb.

Vir: Prirejeno po R.S. Kaplan & D.P. Norton, *Uravnoteženi sistem kazalnikov – preoblikovanje strategije v dejanja*, 2000, str. 61, slika 3-1.

Finančni vidik je v dobičkonosnem sektorju med najpomembnejšimi vidiki v okviru uravnoteženega sistema kazalnikov. Kaplan in Norton (2000) ga postavljata na sam vrh piramide, saj predstavlja odgovornost organizacij med njimi samimi in delničarji. Takšna prioriteta postavitev vidikov pa ne deluje v primeru nedobičkonosnih organizacij, katerih namen ni ustvarjanje dobička. Za nedobičkonosne organizacije je poslanstvo glavno gonilo in predstavlja odgovornost med organizacijo samo in družbo. V ta namen je Kaplan (2001)

prvotno piramido za potrebe nedobičkonosnih organizacij postavil na glavo. Novi sistem je tako ohranil finančne meritve, vendar pa jih dopolnjuje z ostalimi tremi vidiki, vidikom poslovanja s strankami, vidikom notranjih procesov ter vidikom učenja in rasti. Enako je storilo tudi mesto Charlotte v Severni Karolini. Vidik poslovanja s strankami je postavilo v ospredje modela merjenja uspešnosti, saj so se le na tak način lahko usmerili v svoje cilje (Niven, 2008). Visokošolske organizacije kot enega glavnih kazalnikov finančnega vidika omenjajo vire financiranja (Pinen, 2008; Sudirman, 2012), pri čemer Juhl in Christensen (2008) ter Asan in Tanyas (2007) omenjajo pomembnost zunanjšega financiranja skozi gospodarstvo. Poleg virov financiranja pa Juhl in Christensen (2008) omenjata prihodke od prodaje in storitev, znanstvenih svetovanj in raziskovanj za oblasti in zunanje organizacije ter patentov in licenc; Cullen et al. (2003) pa ločeno porabo fakultete in knjižnične enote.

V RS visokošolski zavodi pridobivajo sredstva iz proračuna RS, šolnin in drugih prispevkov za študij, plačil za storitve, dotacij, dediščin, daril in iz drugih virov ter se uporabljajo v skladu z namenom, za katerega so bila pridobljena (Zakon o visokem šolstvu, Ur.l. RS, št. 32/2012-UPB7, 40/2012-ZUJF, 57/2012-ZPCP-2D, 109/2012). Vsa ta sredstva se štejejo za prihodek visokošolskega zavoda. V primeru presežka prihodkov nad odhodki morajo visokošolski zavodi le-tega uporabiti za opravljanje in razvoj dejavnosti, za katero so bili ustanovljeni (Zakon o visokem šolstvu, Ur.l. RS, št. 32/2012-UPB7, 40/2012-ZUJF, 57/2012-ZPCP-2D, 109/2012).

3 ANALIZA OBSTOJEČEGA STANJA VISOKOŠOLSКИH SUBJEKTOV V LETIH 2010–2013

3.1 Opis izbranih visokošolskih subjektov

Vsi obravnavani visokošolski subjekti v nalogi so evidentirani v razvidu visokošolskih zavodov, ki predstavlja evidenco akreditiranih visokošolskih zavodov v RS in njihovih študijskih programov, ki vodijo do javnoveljavne izobrazbe. Visokošolski subjekti se med seboj razlikujejo po velikosti glede števila študentov: Ekonomska fakulteta med 5.000 in 6.000, Fakulteta za komercialne in poslovne vede med 1.000 in 2.000 in Fakulteta za podjetništvo med 300 in 500 (Tabela 2).

»Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani (v nadaljevanju Ekonomska fakulteta) je izobraževalni in znanstvenoraziskovalni visokošolski zavod«, ki jo je dne 8. marca 1946 kot del visokošolskega javnega zavoda Univerze v Ljubljani ustanovila RS (Katalog informacij javnega značaja Ekonomske fakultete, 2013). Univerza v Ljubljani deluje na slovenskih tleh že vse od 1919. Ekonomska fakulteta se je skozi zgodovino večkrat preimenovala. Med obdobjem 1946–1950 se je imenovala Gospodarska fakulteta, med obdobjem 1950–1954 Ekonomska fakulteta, v obdobju 1954–1957 sta bili združeni Pravna in Ekonomska fakulteta v Pravno-ekonomsko fakulteto, od 1957 pa je spet prevzela naziv

Ekonomska fakulteta, ki ga je obdržala vse do danes. Ekonomska fakulteta izvaja 2 dodiplomska študijska programa, univerzitetni in visokošolski študijski program; 15 podiplomskih programov in 1 doktorski program. Od ustanovitve dalje je na Ekonomski fakulteti diplomiralo že preko 40.000 študentov. Ekonomska fakulteta je dvojno akreditirana šola na mednarodnem nivoju. Prejela je evropsko akreditacijo EQUIS in ameriško AACSB. Slednjo je prejela kot prva izobraževalna inštitucija iz srednje in vzhodne Evrope. Z obema akreditacijama (evropsko in ameriško) se tako uvršča v krog 91 poslovnih šol na svetu. Poslanstvo Ekonomske fakultete je usmerjeno v ustvarjanje najboljših kadrov za delo v mednarodnem okolju s prepletanjem ekonomskih in poslovnih znanj, z inovativnim raziskovanjem in izobraževanjem ter zagotoviti družbi učinkovit in odgovoren prenos lastnih in globalnih znanj. Ključne vrednote, ki vodijo Ekonomsko fakulteto pri njenem poslanstvu, so integriteta, sodelovanje, odgovornost, znanje in akademska svoboda. Ekonomska fakulteta vidi svojo vizijo v uvrščanju med najboljše šole na področju poslovnih in ekonomskih ved na svetu do leta 2020 (Katalog informacij javnega značaja Ekonomske fakultete, 2013).

Tabela 2: Število vseh študentov posameznega visokošolskega subjekta v letih 2010–2013

Leto	Ekonomska fakulteta	Fakulteta za podjetništvo	Fakulteta za komercialne in poslovne vede
2010	5.909	561	2.115
2011	5.275	413	2.149
2012	6.299	348	1.845
2013	5.731	320	1.273

Vir: Povzeto po Univerza v številkah, 2013; Gea College – Fakulteta za podjetništvo, Letno poročilo Gea College – Fakultete za podjetništvo, 2010, str. 54; Gea College – Fakulteta za podjetništvo, Letno poročilo Gea College – Fakultete za podjetništvo, 2011, str. 55; Gea College – Fakulteta za podjetništvo, Letno poročilo Gea College – Fakultete za podjetništvo, 2012, str. 57; Gea College – Fakulteta za podjetništvo, Letno poročilo Gea College – Fakultete za podjetništvo, 2013, str. 56; Letopis Celje, 2014.

Ekonomska fakulteta je v juniju 2010 sprejela Strategijo razvoja za obdobje 2010–2015. Ključni strateški cilji za to obdobje so (Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 2011a):

- Doseči mednarodno raziskovalno odličnost na ravni najboljših svetovnih poslovno-ekonomskih šol.
- Dvig kakovosti pedagoškega dela: konsolidirati programski portfelj ter zagotoviti v 1. letniku 75 % prehodnost študentov na programu UPEŠ ter 50 % prehodnost na programu VPŠ.
- Tretjina vseh ključnih dejavnosti (raziskovalne, pedagoške, svetovalne) Ekonomske fakultete bo mednarodnih.
- Povečati prihodke iz tržnih dejavnosti vseh ključnih področij za 30 % do leta 2015.

Podatki za Ekonomsko fakulteto so bili pridobljeni iz javno dostopnih virov – s spletne strani fakultete (Katalog informacij javnega značaja Ekonomske fakultete, 2013) letnih poročil za obdobje 2010–2013 (Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 2010a, 2011a, 2012a, 2013) ter poročil o spremljanju in zagotavljanju kakovosti za obdobje 2010–2012 (Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 2010b, 2011b, 2012b). Ekonomski fakulteti je bila poslana tudi prošnja za posredovanje neobjavljenih podatkov, vendar fakulteta ni želela javno razkriti informacij.

Gea College – Visoka šola za podjetništvo v Piranu je »samostojni visokošolski zavod«, ki sta ga dne 16. februarja 1996 ustanovila družba Gea College d.d. in Obrtna zbornica Slovenije. Družba Gea College d.d. deluje na Slovenskem od 1990 (Katalog informacij javnega značaja Gea College – Fakultete za podjetništvo, 2013). Dne 18. decembra 2009 se je Gea College – Visoka šola za podjetništvo s sklepom Sveta RS za visoko šolstvo preoblikovala v fakulteto z imenom Gea College – Fakulteta za podjetništvo (v nadaljevanju Fakulteta za podjetništvo). Podjetništvo je njena ključna študijska usmeritev. Fakulteta za podjetništvo izvaja 3 dodiplomske študijske programe in 4 magistrske programe. Skladno s pogodbo o koncesiji za opravljanje javne službe visokošolskega izobraževanja izvaja redni študij programa Podjetništvo na 1. bolonjski stopnji. Je mlada fakulteta, ki danes spremlja 18. generacijo študentov, na njej pa je diplomiralo že več kot 1.200 diplomantov in 120 magistrov. Fakulteta za podjetništvo izvaja tudi razvojno-raziskovalno dejavnost v okviru Znanstveno-raziskovalnega inštituta pri domačih in mednarodnih razvojno raziskovalnih projektih. Poslanstvo Fakultete za podjetništvo je usmerjeno v raziskovanje in razvijanje novih znanj, vezanih na področja specializacije; v prenos novih in obstoječih znanj iz svetovne zakladnice znanj v prakso ter izobraževanje in usposabljanje na področju podjetništva in drugih na to področje vezanih strokovnih vsebin. Fakulteta za podjetništvo si želi postati vodilna razvojno-raziskovalna in izobraževalna institucija v širši regiji centralne ter jugo-vzhodne Evrope in sicer na področju izbranih strateških razvojno-izobraževalnih področij (Katalog informacij javnega značaja Gea College – Fakultete za podjetništvo, 2013).

Strateški razvojni cilji Gea Collegea so (Katalog informacij javnega značaja Gea College – Fakultete za podjetništvo, 2013):

- Razviti in vpeljati prepoznaven in prestižen izobraževalni program podjetništva.
- Vzpostaviti sistem dejavnosti, ki bo povezan z razvojno-raziskovalnimi področji.
- Strateško povezovanje s predstavniki vodilnih gospodarskih dejavnosti v regiji.
- Združenje z mednarodno prepoznavnimi strokovnjaki, ki bodo osnovno gibalno za delovanje in razvoj dejavnosti Gea Collegea.
- Vzpostaviti sistem mednarodne organizacije in organiziranosti Gea Collegea.
- Vzpostaviti regionalno mrežo strateško povezanih izobraževalnih institucij.

Podatki za Fakulteto za podjetništvo so bili pridobljeni iz javno dostopnih virov – na spletni strani (Katalog informacij javnega značaja Gea College – Fakultete za podjetništvo, 2013), letnih poročil za obdobje 2010–2013 (Gea College – Fakulteta za podjetništvo, 2010a, 2011a, 2012a, 2013a) in samoevalvacijskih poročil za obdobje 2010–2013 (Gea College – Fakulteta za podjetništvo, 2010b, 2011b, 2012b, 2013b). Na Fakulteto za podjetništvo je bila naslovljena tudi prošnja za posredovanje neobjavljenih podatkov, kar je dekan odobril, vendar pa s strani odgovornega za zbir podatkov ni bilo odgovora.

Zametki današnje Fakultete za komercialne in poslovne vede segajo v leto 1992. Takrat je bilo ustanovljeno podjetje Abitura Podjetje za izobraževanje d. o. o. z namenom izvajanja srednješolskega javnoveljavnega izobraževanja. Podjetje je kasneje pričelo izvajati tudi višješolsko izobraževanje. 31. januarja 2004 pa je bila zaradi potreb celjsko-savinjske regije po usposobljenih strokovnih kadrih ustanovljena Visoka komercialna šola Celje. Z dnem 10. marca 2009 se je Visoka komercialna šola Celje preoblikovala v Fakulteto za komercialne in poslovne vede, ki je danes »samostojni visokošolski zavod ter znanstvenoraziskovalna organizacija« (Fakulteta za komercialne in poslovne vede, 2014). Julija 2009 je Svet RS za visoko šolstvo dal soglasje k študijskemu programu 3. bolonjske stopnje Poslovne vede (Fakulteta za komercialne in poslovne vede, 2014). Na Fakulteti za komercialne in poslovne vede je doslej končalo študij več kot 2.700 diplomantov in okrog 300 magistrrov. Poslanstvo Fakultete za komercialne in poslovne vede je približati možnost pridobivanja visoke strokovne izobrazbe študentom in zagotavljati gospodarstvu in negospodarstvu vrhunsko usposobljene kadre, ki bodo kompetentno opravljali zahtevna strokovna dela s širšega področja poslovnih ved na različnih ravneh v organizacijah. Vrednote, ki jim pri tem sledi, so osredotočenost na študente, odgovornost do družbe in okolja ter etičnost; akademska svoboda in profesionalnost ter avtonomija v odnosu do države, političnih strank, korporacij in religij. Vizija Fakultete za komercialne in poslovne vede je postati najboljša zasebna izobraževalna institucija s področja poslovnih ved v Sloveniji, prepoznavna kot ena boljših tudi v evropskem merilu (O Fakulteti za komercialne in poslovne vede, 2014).

Fakulteta za komercialne in poslovne vede je leta 2009 sprejela Strategijo za obdobje 2009–2013. Strateški cilji za to obdobje so bili (O Fakulteti za komercialne in poslovne vede, 2014):

- Zaključiti preoblikovanje visoke šole v fakulteto.
- Zagotavljanje izvajanje študija na obstoječih in novih lokacijah.
- Razvoj in zagotavljanje kakovosti raziskovalnega dela.
- Zagotavljanje obstoječih in novih študijskih programov v skladu z načeli Bolonjskega procesa.
- Okrepitev in poglobitev mednarodnega sodelovanja.
- Izpopolnjevanje sistema spremljanja in zagotavljanja kakovosti.

Za Fakulteto za komercialne in poslovne vede so bili prav tako zbrani podatki iz javno dostopnih virov – na spletni strani (O Fakulteti za komercialne in poslovne vede, 2014), iz samoevalvacijskih poročil (Fakulteta za komercialne in poslovne vede, 2010a, 2011a, 2012a, 2013a), povzetkov analiz anket (Fakulteta za komercialne in poslovne vede, 2010b, 2011b, 2012b, 2013b) in regijskega letopisa (Letopis Celje, 2014). Fakulteti za komercialne in poslovne vede je bila poslana tudi prošnja za posredovanje neobjavljenih podatkov, vendar se direktor zavoda ni odločil za sodelovanje.

3.2 Analiza visokošolskih subjektov po predlaganem naboru kazalnikov

3.2.1 Vidik poslovanja s strankami

3.2.1.1 Tržni delež

V okviru kazalnika tržni delež je prikazan delež študentov, ki ga ima posamezen visokošolski subjekt od celotne študentske populacije v RS v letih 2010–2013 (Tabela 3).

Tabela 3: Delež študentov posameznega visokošolskega subjekta od celotne študentske populacije v RS v letih 2010–2013

Leto	Delež študentov Ekonomske fakultete v %	Delež študentov Fakultete za podjetništvo v %	Delež študentov Fakultete za komercialne in poslovne vede v %
2010	6,5	0,6	2,3
2011	5,9	0,5	2,4
2012	7,5	0,4	2,2
2013	7,4	0,4	1,6

Po izračunu podatkov, povzetih iz dokumentov Univerza v številkah (2013) in Vpisani v visokošolsko izobraževanje (2013), ima Ekonomska fakulteta med izbranimi subjekti najvišji delež študentov, giblje se med 5,9 % in 7,5 %. Delež študentov Fakultete za komercialne in poslovne vede se po izračunu podatkov, povzetih iz dokumentov Letopis Celje (2013) in Vpisani v visokošolsko izobraževanje (2013) giblje med 1,6 % in 2,4 %. Fakulteta za podjetništvo pa ima najnižji delež študentov, ki se po izračunu podatkov, povzetih po dokumentih Gea College – Fakulteta za podjetništvo (2010b, 2011b, 2012b, 2013b) in Vpisani v visokošolsko izobraževanje (2013), giblje med 0,4 % in 0,6 %. Medtem ko se je iz leta 2011 na 2012 delež študentov Ekonomske fakultete povečal, se je Fakulteti za podjetništvo in Fakulteti za komercialne in poslovne vede zmanjšal. Delež študentov Fakultete za podjetništvo zadnji dve leti stagnira, delež Fakultete za komercialne in poslovne vede pa se zadnja tri leta zmanjšuje. Ekonomska fakulteta ima v letu 2013 za 0,1 odstotno točko nižji delež študentov glede na leto poprej. Vplivov na spreminjanje deležev posamičnih subjektov je več, zmanjšanje populacije študentov na državni ravni,

zmanjšanje števila študentov na posamičnem subjektu, uvedba ZUJF-a, po katerem se je zmanjšalo število ljudi s statusom študenta. Gre za prepletanje več vplivov, ki jih je težko izolirati (Tabela 3).

3.2.1.2 Pridobivanje strank

Kazalnik pridobivanje strank zajema kontakt visokošolskega subjekta z bodočimi študenti, število razpisanih vpisnih mest in število prvih prijav. Ekonomska fakulteta ima predstavitve študijskih programov na srednjih šolah in gimnazijah, prav tako pa se udeležuje tudi informativnih prireditev v Ljubljani kot so Informativa, Kariera in Študentska arena (Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 2010a, 2011a, 2012a). Fakulteta za podjetništvo sodeluje s srednjimi šolami pri osveščanju in obveščanju dijakov pri izbiri študija in usmerjanju dijakov v podjetništvo in ustanavljanje lastnih podjetij. Poleg tega na gimnazijah, ekonomskih srednjih šolah, strokovno-tehničnih šolah in v srednješolskih centrih izvaja delavnice na temo podjetništva (Gea College – Fakulteta za podjetništvo, 2010a, 2011a, 2012a, 2013a). Za Fakulteto za komercialne in poslovne vede ni bilo možno dobiti podatka, ali se fakulteta oglašuje na srednjih šolah. Glede na izobraževalni pomen, ki ga ima fakulteta v savinjsko-celjski regiji pa je verjetno, da se oglašuje preko okrajnih letopisov.

Razmerje med razpisanimi vpisnimi mesti in številom prvih prijav (prvih želja) na 1. bolonjski stopnji Ekonomske fakultete se manjša od študijskega leta 2009/2010, ko je več prvih prijav kot vpisnih mest, do študijskega leta 2012/2013, ko je vpisnih mest več kot prvih prijav (Tabela 4). Prve prijave na izredni študij Ekonomske fakultete so v primerjavi z razpisanimi vpisnimi mesti zelo nizke. To velja tako za prve prijave na izredni študij v Ljubljani kot tudi za prve prijave za izredni študij na študijskih centrih. V proučevanem obdobju je bilo za izredni študij razpisanih po 400 oziroma 450 vpisnih mest v Ljubljani in 200 vpisnih mest na študijskih centrih, število prvih prijav pa se je gibalo le med 15 in 41.

Razmerje med razpisanimi vpisnimi mesti in številom prvih prijav (prvih želja) na 1. bolonjski stopnji Fakultete za podjetništvo za koncesioniran program se prav tako manjša od študijskega leta 2009/2010, ko je več prvih prijav kot vpisnih mest, do študijskega leta 2012/2013, ko je vpisnih mest več kot prvih prijav (Tabela 5). Od razpisanih vpisnih mest na različnih lokacijah močno prednjači Ljubljana, saj je največ prvih prijav prav za redni študij v Ljubljani. Fakulteta za podjetništvo ni v celotnem proučevanem obdobju nikoli uspela s prvimi prijavami zapolniti niti polovico svojih razpisanih vpisnih mest. Z izjemo študijskega leta 2009/2010 ni zapolnila s prvimi prijavami niti 30 % vseh razpisanih vpisnih mest.

Tabela 4: Število razpisanih vpisnih mest in število prvih prijav (prva želja) na študij 1. bolonjske stopnje Ekonomske fakultete v študijskih letih 2009/2010–2012/2013

Študijsko leto	Študijski program	Lokacija	Vpisna mesta		1. prijava	
			Redni	Izredni	Redni	Izredni
2009/2010	Univerzitetna poslovna in ekonomska šola	Ljubljana	600	200	716	19
	Visoka poslovna šola	Ljubljana	400	250	613	17
		študijski centri		200		5
2010/2011	Univerzitetna poslovna in ekonomska šola	Ljubljana	600	200	639	10
	Visoka poslovna šola	Ljubljana	400	250	444	15
		študijski centri		200		1
2011/2012	Univerzitetna poslovna in ekonomska šola	Ljubljana	550	200	549	19
	Visoka poslovna šola	Ljubljana	350	200	401	10
		študijski centri		200		2
2012/2013	Univerzitetna poslovna in ekonomska šola	Ljubljana	530	200	447	7
	Visoka poslovna šola	Ljubljana	320	200	318	7
		študijski centri		200		1

Vir: Povzeto po Arhiv visokošolske prijavnno-informacijske službe, 2014.

Tabela 5: Število razpisanih vpisnih mest in število prvih prijav (prva želja) na študij 1. bolonjske stopnje (koncesioniran program) Fakultete za podjetništvo v študijskih letih 2009/2010–2012/2013

Študijsko leto	Študijski program	Lokacija	Vpisna mesta		1. prijava	
			Redni	Izredni	Redni	Izredni
2009/2010	Podjetništvo VS	Ljubljana	50	60	71	12
		Piran	50	40	11	1
		Maribor		30		1
2010/2011	Podjetništvo VS	Ljubljana	50	60	53	10
		Piran	50	40	2	
		Maribor		30		1
2012/2013	Podjetništvo VS	Ljubljana	40	60	28	7
		Piran	40	40	18	4

Vir: Povzeto po Arhiv visokošolske prijavnno-informacijske službe, 2014.

Za Fakulteto za komercialne in poslovne vede je bilo možno preko javno dostopnih virov dobiti le število razpisanih vpisnih mest za študijsko obdobje 2010/2011–2012/2013 (Tabela 6), ne pa tudi števila prvih prijav. Možno je sklepati, da je bilo v proučevanem obdobju največ prvih prijav za redni študij na lokaciji v Celju, kjer je tudi sedež fakultete.

Tabela 6: Število razpisanih vpisnih mest na študij 1. bolonjske stopnje Fakultete za komercialne in poslovne vede v študijskih letih 2010/2011–2012/2013

Študijsko leto	Študijski program	Lokacija	Vpisna mesta	
			Redni	Izredni
2010/2011	Komerčiala 1	Celje	70	100
		Ljubljana		100
		Maribor		80
		Nova Gorica		50
		Kranj		50
	Poslovna informatika 1	Celje	60	40
		Ljubljana		40
		Maribor		40
	Turizem 1	Celje	70	60
		Ljubljana		60
		Maribor		50
		Nova Gorica		50
Kranj			50	
2011/2012	Komerčiala 1	Celje	60	80
		Ljubljana		80
		Maribor		60
		Nova Gorica		40
		Kranj		40
	Poslovna informatika 1	Rogaška Slatina		40
		Celje	40	40
		Ljubljana		30
	Turizem 1	Maribor		40
		Celje	70	60
		Ljubljana		60
		Maribor		50
Nova Gorica			40	
2012/2013	Komerčiala 1	Kranj		40
		Celje	60	80
		Ljubljana		80
		Maribor		60
		Nova Gorica		40
		Murska Sobota		40
	Poslovna informatika 1	Kranj		40
		Rogaška Slatina		40
		Celje	40	40
	Turizem 1	Ljubljana		30
		Maribor		40
		Celje	70	60
Ljubljana			60	
Maribor			50	
	Nova Gorica		40	
	Kranj		40	

Vir: Povzeto po Arhiv visokošolske prijavno-informacijske službe, 2014.

3.2.1.3 Ohranjanje strank

Pri kazalniku ohranjanja strank se je spremljalo, kaj vse poleg študijskih programov nudijo zavodi svojim kupcem – študentom. Na Ekonomski fakulteti je postavljen Center za svetovanje in razvoj študentov Ekonomske fakultete, ki pomaga študentom na njihovi študijski poti. Pripravlja raznovrstne delavnice, ki omogočajo strokovni, študijski in osebni razvoj študentov; skrbi za pripravo, organizacijo, spremljanje, vodenje evidenc in nadzor nad izvajanjem strokovnih praks; obvešča študente o novostih s področja karierne orientacije (o prostih delovnih mestih in študentskem delu) ter jim osebno svetuje glede izbire študijske smeri ali nadaljnjega izobraževanja. Skrbi tudi za svetovanje študentom s posebnimi potrebami in za organizacijo tutorstva. V okviru Službe za kakovost le-ta sofinancira obiske in ekskurzije v podjetja in inštitucije. Mednarodna služba pa omogoča študentom mobilnost v tujini v obliki študija ter Poletno šolo (Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 2010a, 2011a, 2012a). V obdobju 2010–2013 se je število domačih in tujih študentov na študijski izmenjavi na Ekonomski fakulteti povečevalo. V enakem obdobju je bilo več tujih študentov na izmenjavi na Ekonomski fakulteti, kot pa domačih študentov na izmenjavi v tujini. Delež domačih študentov Ekonomske fakultete na izmenjavi v tujini je po izračunu podatkov, povzetih po dokumentih Univerza v številkah (2013) in Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta (2010b, 2011b, 2012b, 2013), narasel z 2,8 % v letu 2010 na 4,6 % v letu 2013 (Tabela 7).

Fakulteta za podjetništvo organizira tutorstvo študentom in jim tako svetuje ter jih usmerja pri njihovih študijskih in kariernih usmeritvah. V okviru mednarodne dejavnosti pa je študentom omogočena praksa in študij v tujini (Gea College – Fakulteta za podjetništvo, 2010a, 2011a, 2012a, 2013a). V letih 2010 in 2011 je bilo več domačih študentov, ki so odšli na študijsko izmenjavo v tujino, kot pa je bilo tujih študentov, ki so prišli na izmenjavo na Fakulteto za podjetništvo. Domači študenti na izmenjavi so po izračunu podatkov, povzetih po dokumentih Gea College – Fakulteta za podjetništvo (2010b, 2011b, 2012b, 2013b), predstavljali 4,4 oziroma 4,5 % vseh vpisanih študentov na Fakulteti za podjetništvo. V letih 2012 in 2013 pa je prišlo do preobrata, saj je bilo več tujih študentov, ki so prišli na študijsko izmenjavo na Fakulteto za podjetništvo, kot pa je bilo domačih študentov, ki so odšli na izmenjavo v tujino. Domači študenti so v teh dveh letih predstavljali le še 1,3 oziroma 1,4 % vseh vpisanih študentov na Fakulteti za podjetništvo (Tabela 7).

Na Fakulteti za komercialne in poslovne vede je postavljen Karierni center, ki skrbi za svetovanje, informiranje in ozaveščanje študentov in diplomantov o možnostih v kariernem razvoju, o reševanju študentskih dilem v okviru študijskih programov, o študijski in delovni mednarodni mobilnosti in delovnih praksah. Prav tako pa fakulteta svojim študentom omogoča tudi možnost študija v tujini in Poletno šolo (O Fakulteti za komercialne in poslovne vede, 2014). Fakulteta za komercialne in poslovne vede je šele v študijskem letu 2009/2010 pričela s procesom študijskih izmenjav študentov. V letih 2011,

2012 in 2013 sta se za študijsko izmenjavo v tujini odločila 2 študenta oziroma 0,1 ali 0,2 % vseh vpisanih študentov na Fakulteti za komercialne in poslovne vede. Tujih študentov na izmenjavi na Fakulteti za komercialne in poslovne vede v teh letih ni bilo (Tabela 7).

Tabela 7: Število in (delež) domačih študentov na študijski izmenjavi v tujini in število tujih študentov na študijski izmenjavi na posameznem visokošolskem subjektu v letih 2010–2013.

Leto	Število in (delež v %) študentov Ekonomske fakultete		Število in (delež v %) študentov Fakultete za podjetništvo		Število in (delež v %) študentov Fakultete za komercialne in poslovne vede	
	Domači študenti	Tuji študenti	Domači študenti	Tuji študenti	Domači študenti	Tuji študenti
2010	166 (2,8)	270	25 (4,5)	5	0	0
2011	177 (3,4)	266	18 (4,4)	9	2 (0,1)	0
2012	238 (3,8)	310	5 (1,4)	15	2 (0,1)	0
2013	266 (4,6)	322	4 (1,3)	14	2 (0,2)	0

Vir: Povzeto po Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Poročilo o spremljanju in zagotavljanju kakovosti Ekonomske fakultete, 2010, str. 21; Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Poročilo o spremljanju in zagotavljanju kakovosti Ekonomske fakultete, 2011, str. 10; Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Poročilo o spremljanju in zagotavljanju kakovosti Ekonomske fakultete, 2012, str. 8; Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Letno poročilo 2013 – Poslovno poročilo s poročilom o kakovosti, 2013, str. 8; Gea College – Fakulteta za podjetništvo, Samoevalvacijsko poročilo Gea College – Fakulteta za podjetništvo, 2010, str. 5; Gea College – Fakulteta za podjetništvo, Samoevalvacijsko poročilo Gea College – Fakulteta za podjetništvo, 2011, str. 5; Gea College – Fakulteta za podjetništvo, Samoevalvacijsko poročilo Gea College – Fakulteta za podjetništvo, 2012, str. 5; Gea College – Fakulteta za podjetništvo, Samoevalvacijsko poročilo Gea College – Fakulteta za podjetništvo, 2013, str. 6; Fakulteta za komercialne in poslovne vede, Povzetek samoevalvacijskega poročila za študijsko leto 2009/2010, 2010, str. 23; Fakulteta za komercialne in poslovne vede, Povzetek samoevalvacijskega poročila za študijsko leto 2010/2011, 2011, str. 13; Fakulteta za komercialne in poslovne vede, Povzetek samoevalvacijskega poročila za študijsko leto 2011/2012, 2012, str. 45; Fakulteta za komercialne in poslovne vede, Povzetek samoevalvacijskega poročila za študijsko leto 2012/2013, 2013, str. 58.

3.2.1.4 Zadovoljstvo strank

Vsi trije visokošolski subjekti letno merijo zadovoljstvo kupcev – študentov z anketami. Merijo tako zadovoljstvo s samim študijem kot tudi zadovoljstvo z izvajalci. Ekonomska fakulteta vodi ocene zadovoljstva študentov za vsakega študenta posebej in jih zaradi varovanja osebnih podatkov ni želela javno objaviti. V nasprotju z Ekonomsko fakulteto pa Fakulteta za podjetništvo in Fakulteta za komercialne vede v svojih samoevalvacijskih poročilih (Gea College – Fakulteta za podjetništvo, 2010b, 2011b, 2012b, 2013b; Fakulteta za komercialne in poslovne vede, 2010b, 2011b, 2012b, 2013b) letno poročata o skupnem zadovoljstvu lastnih študentov. Oba subjekta uporabljata pri merjenju zadovoljstva

petstopenjsko lestvico. Na Fakulteti za podjetništvo se ocene zadovoljstva z izvajalci gibljejo od 4,3 navzgor, ocene zadovoljstva s študijem pa od 4,0 navzgor. Zanimiv je podatek, da so študenti ne glede na stopnjo študija z leti zmeraj bolj zadovoljni z izvajalci, medtem ko zadovoljstvo s študijem letno upada. Na Fakulteti za komercialne in poslovne vede so ocene zadovoljstva z izvajalci in s študijem podobne kot na Fakulteti za podjetništvo. Gibljejo se nad 4,0, pri čemer so ocene zadovoljstva z izvajalci zopet višje kot pa ocene zadovoljstva s študijem. Med leti in med stopnjami študija ni opaznih bistvenih razlik.

3.2.1.5 Dobičkonosnost strank

Dobičkonosnost strank je v visokem šolstvu izražena v prispevku visokošolskih zavodov k dodani vrednosti v gospodarstvo. Dodano vrednost predstavljajo zaposljivi diplomanti. Visokošolski subjekti proučujejo zaposlenost svojih diplomantov. Ekonomska fakulteta ima objavljen združen podatek o zaposlenosti diplomantov za obdobje 2009 in 2010. V teh dveh letih se je kar 85 % diplomantov zaposlilo v pol leta, od tega 60 % že v prvem mesecu od diplomiranja (Katalog informacij javnega značaja Ekonomske fakultete, 2013). V raziskavi Univerze v Ljubljani (Komljenovič, Ahčan, Vidovič, Turk, & Pejovnik, 2013) leta 2013 o zaposlenosti njihovih diplomantov v obdobju 2006–2010 pa so podani podatki za članico Ekonomsko fakulteto za vsako leto posebej (Tabela 8). 81,2 % diplomantov Ekonomske fakultete se je leta 2009 zaposlilo v pol leta in 86,3 % v enem letu. Leta 2010 so se povprečja dvignila, in sicer se jih je 84,3 % zaposlilo v pol leta in 88,6 % v enem letu.

V raziskavi (Komljenovič, Ahčan, Vidovič, Turk, & Pejovnik, 2013) so podana povprečja tudi za prejšnje in bolonjske študijske programe. V teh dveh letih so se diplomanti Ekonomske fakultete na prejšnjih študijskih programih v povprečju zaposlili prej kot pa diplomanti na bolonjskih študijskih programih. Medtem ko se je leta 2009 kar 90,7 % diplomantov prejšnjih študijskih programov zaposlilo že v pol leta, se jih je z bolonjskih študijskih programov zaposlilo v pol leta le 65,2 %. V letu 2010 se ta razlika popravi na 87,5 % zaposlenih diplomantov prejšnjih študijskih programov in 81,2 % zaposlenih diplomantov bolonjskih študijskih programov v pol leta. Delež zaposlenih diplomantov na prejšnjih študijskih programih se je iz leta 2009 na leto 2010 znižal za 3,2 odstotni točki, medtem ko se je delež zaposlenih diplomantov bolonjskih študijskih programov v tem obdobju povečal za kar 16 odstotnih točk. Pri spremljanju zaposlitve v obdobju enega leta se godi enako kot za obdobje pol leta. Delež diplomantov, ki so se zaposlili v obdobju enega leta, se je v letu 2009 pri diplomantih na prejšnjih študijskih programih povečal za 3,9 odstotne točke, delež diplomantov bolonjski študijskih programov pa za 7,5 odstotne točke. Enak trend se je nadaljeval tudi leta 2010, saj sta se tako deleža na obeh vrstah študijskih programov povečala za 4,3 odstotne točke (Tabela 8).

Fakulteta za podjetništvo nima objavljenih podatkov o zaposlenosti svojih študentov. Fakulteta za komercialne in poslovne vede pa v samoevalvacijskih poročilih (Fakulteta za komercialne in poslovne vede, 2010a, 2011a, 2012a, 2013a) omenja, da težko ocenjuje zaposlenost študentov, saj prevladujejo izredni študenti, ki so v večini primerov že zaposleni in jim diploma le omogoča nadaljnjo kariero.

Tabela 8: Delež diplomantov Ekonomske fakultete, ki so se zaposlili v 6 in 12 mesecih v letih 2009 in 2010

Vrsta študijskega programa	Delež diplomantov leta 2009 v %		Delež diplomantov leta 2010 v %	
	V 6 mesecih	V 12 mesecih	V 6 mesecih	V 12 mesecih
Bolonjski študijski program	65,2	72,7	81,2	85,5
Prejšnji študijski program	90,7	94,6	87,5	91,8

Vir: J., Komljenovič, M., Ahčan, A., Vidovič, G., Turk, & R. S., Pejovnik, Zaposlenost diplomantov Univerze v Ljubljani: raziskava, 2013, str. 42, tabeli 23 in 24.

3.2.2 Vidik notranjih procesov

3.2.2.1 Proces inovacij

Visokošolski subjekti lahko opredelijo svoj končni trg s številom sprejetih študentov. Od izbranih subjektov ima le Ekonomska fakulteta javno dostopne podatke o številu sprejetih študentov na študijske programe (Tabela 9).

Tabela 9: Število sprejetih študentov za vpis v 1. letnik rednega študija 1. bolonjske stopnje Ekonomske fakultete v študijskih letih 2009/2010–2012/2013

Študijsko leto	Sprejeti študenti	
	Univerzitetna poslovna in ekonomska šola	Visoka poslovna šola
2009/2010	630	445
2010/2011	625	457
2011/2012	586	406
2012/2013	573	356

Vir: Povzeto po Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Poročilo o spremljanju in zagotavljanju kakovosti Ekonomske fakultete, Univerze v Ljubljani, 2010, str. 2; Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Poročilo o spremljanju in zagotavljanju kakovosti Ekonomske fakultete, Univerze v Ljubljani, 2011, str. 2; Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Poročilo o spremljanju in zagotavljanju kakovosti Ekonomske fakultete, Univerze v Ljubljani, 2012, str. 27.

Število sprejetih študentov na program Univerzitetna poslovna in ekonomska šola skozi obdobje pada, s 630 v študijskem letu 2009/2010 na 573 v študijskem letu 2012/2013. Na programu Visoka poslovna šola z izjemo študijskega leta 2010/2011, ko je število sprejetih študentov še naraslo, pa prav tako število sprejetih študentov pada, s 457 v študijskem letu 2010/2011 na 356 v študijskem letu 2012/2013. Razlog za upadanje števila študentov je poleg zmanjšanja populacije študentov na državni ravni tudi zmanjšanje števila razpisanih vpisnih mest v tem obdobju. Ekonomska fakulteta je imela v študijskem letu 2012/2013 za 70 vpisnih mest manj na vsakem od programov kot pa v študijskem letu 2009/2010. Za preostala dva visokošolska subjekta podatkov o številu sprejetih študentov ni bilo možno dobiti (Tabela 9).

Pri kazalniku oblikovanje trga se je spremljala ponudba študijskih programov obravnavanih zavodov. Ekonomska fakulteta ponuja (Katalog informacij javnega značaja Ekonomske fakultete, 2013):

- dodiplomska študijska programa:
 - univerzitetni študijski program Univerzitetna poslovna in ekonomska šola – UPEŠ:
 - smer Denar in finance,
 - smer Poslovna ekonomija,
 - smer Mednarodna ekonomija,
 - smer Bančni in finančni management,
 - smer Management (tudi izredno),
 - smer Mednarodno poslovanje (tudi v angleščini),
 - smer Podjetništvo,
 - smer Poslovna informatika,
 - smer Poslovna logistika,
 - smer Računovodstvo in revizija,
 - smer Trženje (tudi v angleščini),
 - smer Turizem;
 - strokovni študijski program Visoka poslovna šola – VPŠ:
 - smer Javni sektor,
 - smer Management (tudi izredno in na daljavo),
 - smer Mednarodno poslovanje,
 - smer Podjetništvo,
 - smer Poslovna informatika,
 - smer Računovodstvo,
 - smer Trženje,
 - smer Turizem;
- magistrske študijske programe:
 - smer Bančni in finančni management (tudi izredno, v angleščini, dvojna diploma, v tujini – Kosovo),
 - smer Denar in finance (tudi izredno, v angleščini, dvojna diploma),

- smer Ekonomija (tudi izredno, v angleščini, dvojna diploma),
- smer Kvantitativne finance in aktuarstvo (tudi izredno, v angleščini, dvojna diploma),
- smer Management (tudi izredno),
- smer Management in ekonomika v zdravstvenem varstvu (le izredno),
- smer Management v športu (le izredno),
- smer Mednarodno poslovanje (tudi izredno, v angleščini),
- smer Podjetništvo (tudi izredno, v tujini – Kosovo),
- smer Poslovna informatika (tudi izredno, v angleščini, dvojna diploma),
- smer Poslovna logistika (tudi izredno),
- smer Poslovanje in organizacija (le izredno, v angleščini, v tujini – Makedonija),
- smer Računovodstvo in revizija (tudi izredno),
- smer Trženje (tudi izredno),
- smer Turizem (tudi izredno, v angleščini),
- smer Uporabna statistika (le izredno);
- doktorski študijski program ekonomskih in poslovnih ved.

Poleg tega pa Ekonomska fakulteta ponuja še program za pridobitev trojne diplome (t.i. *Joint Triple Degree Programme*) – JMPSE smer Public Sector and Environmental Economics, ki se izvaja le v angleščini; skupni program (t.i. *Joint Programme*) – EMTM smeri European Master in Tourism Management, ki se izvaja le v angleščini in MBA program v angleščini – Master in Business Administration (Poslovanje in organizacija) (Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, 2013).

Fakulteta za podjetništvo ponuja (Katalog informacij javnega značaja Gea College – Fakultete za podjetništvo, 2013):

- dodiplomske strokovne študijske programe:
 - koncesioniran program Podjetništvo (tudi izredno, v angleščini),
 - nekoncesioniran program Podjetništvo v turizmu (le izredno),
 - nekoncesioniran program Premoženjsko svetovanje (le izredno);
- nekoncesionirane magistrske študijske programe:
 - Podjetništvo (le izredno),
 - Podjetništvo v turizmu (le izredno),
 - MBA študij iz socialnega podjetništva (le izredno),
 - Management korporativne varnosti (le izredno).

Fakulteta za komercialne in poslovne vede ponuja (O Fakulteti za komercialne in poslovne vede, 2014):

- nekoncesionirane dodiplomske strokovne študijske programe:
 - Komerciala,

- Poslovna informatika,
- Turizem;
- nekoncesionirane magistrske študijske programe:
 - Komerciala,
 - Poslovna informatika,
 - Turizem;
- doktorski študijski program:
 - Poslovne vede.

3.2.2.2 Operativni proces

V fazi proizvodnje proizvodov se je spremljala prehodnost študentov v višje letnike. Na Ekonomski fakulteti je opazen precejšnji osip študentov iz prvega v drugi letnik 1. bolonjske stopnje (Tabela 10). V obdobju 2010–2012 prehodnost študentov ni nikoli dosegala 50 %. Med leti prehodnost študentov na 1. bolonjski stopnji programa UPEŠ niha, na programu VPŠ pa prehodnost iz prvega v drugi letnik pada skozi obdobje. Za leto 2013 podatki o prehodnosti študentov niso bili na voljo. Prehodnost iz drugega v tretji letnik je višja in se giblje med 72 % in 92 % (Tabela 10). Za 2. bolonjsko stopnjo so podatki dostopni za leti 2010 in 2011. Na večini smereh je prehodnost rednih študentov višja od izrednih. V skupnem povprečju je prehodnost magistrskih študentov rednega študija v letu 2010 znašala 54 %, prehodnost magistrskih študentov izrednega študija pa 24 %. Leto kasneje je na obeh vrstah študija prehodnost padla, in sicer je bila na rednem 51 %, na izrednem pa 18 %. Na doktorskem študiju je najvišja prehodnost v primerjavi s 1. in 2. bolonjsko stopnjo, giblje se med 75 % in 96 % (Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 2010b, 2012b).

Tabela 10: Delež študentov, prvič vpisanih v posamezni letnik, ki so napredovali v višji letnik rednega študija 1. bolonjske stopnje Ekonomske fakultete v letih 2010–2013

Leto	Napredovanje iz 1. v 2. letnik v %		Napredovanje iz 2. v 3. letnik v %	
	UPEŠ	VPŠ	UPEŠ	VPŠ
2010	48,7	48,7	92,2	92,2
2011	42,6	28,7	79,1	72,3
2012	47,4	27,7	80,0	72,7
2013	ni na voljo	ni na voljo	ni na voljo	ni na voljo

Vir: Povzeto po Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Poročilo o spremljanju in zagotavljanju kakovosti Ekonomske fakultete, Univerze v Ljubljani, 2010, str. 5; Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Poročilo o spremljanju in zagotavljanju kakovosti Ekonomske fakultete, Univerze v Ljubljani, 2012, str. 29.

Prehodnost študentov na Fakulteti za podjetništvo niha tako med rednimi kot tudi izrednimi študenti (Tabela 11). Na rednem študiju je bila daleč najnižja v letu 2013, ko je znašala 60 %. Bila je kar 14 odstotnih točk nižja kot leto poprej in 28 odstotnih točk nižja

kot dve leti prej. Najnižja prehodnost na izrednem študiju je bila v letu 2012, ko je znašala 71 %. Prehodnost študentov na rednem in izrednem študiju se je v obdobju med 2010 in 2012 le malenkost razlikovala v prid rednih študentov, v letu 2013 pa je prišlo do močnega padca rednih študentov, saj je bila njihova prehodnost za kar 12 odstotnih točk nižja (Tabela 11).

Za Fakulteto za komercialne in poslovne vede je bilo možno dobiti podatek le o prehodnosti študentov za leto 2010, in sicer da je bila le-ta na 2. bolonjski stopnji višja od 1. bolonjske stopnje ter da je prehodnost med izrednimi študenti nad prehodnostjo rednih (Fakulteta za komercialne in poslovne vede, 2010a).

Tabela 11: Delež študentov, ki so napredovali iz 1. v 2. letnik rednega in izrednega študija 1. bolonjske stopnje Fakultete za podjetništvo v letih 2010–2013

Leto	Napredovanje iz 1. v 2. letnik v %	
	Redni študenti	Izredni študenti
2010	85	80
2011	88	83
2012	74	71
2013	60	72

Vir: Povzeto po Gea College – Fakulteta za podjetništvo, Samoevalvacijsko poročilo Gea College – Fakultete za podjetništvo, 2010, str. 3; Gea College – Fakulteta za podjetništvo, Samoevalvacijsko poročilo Gea College – Fakultete za podjetništvo, 2011, str. 2; Gea College – Fakulteta za podjetništvo, Samoevalvacijsko poročilo Gea College – Fakultete za podjetništvo, 2012, str. 2; Gea College – Fakulteta za podjetništvo, Samoevalvacijsko poročilo Gea College – Fakultete za podjetništvo, 2013, str. 2.

V fazi dostave proizvodov se je spremljalo število let, ki jih študenti potrebujejo za dokončanje študija in skupno število diplomantov, ki jih visokošolski subjekt pripravi za vstop na trg delovne sile. Povprečno število let od vpisa na visokošolski subjekt in do diplomiranja sicer spremljajo vsi izbrani subjekti, vendar pa so to javno nedostopni podatki za Ekonomsko fakulteto in Fakulteto za komercialne in poslovne vede. Ekonomska fakulteta je le za leto 2010 v poročilu (Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 2010a) poročala, da so redni študenti na 1. bolonjski stopnji potrebovali v povprečju 4,3 leta za dokončanje študija. Fakulteta za podjetništvo ima objavljene podatke za 1. bolonjsko stopnjo, in sicer so redni študenti v celotnem proučevanem obdobju potrebovali dalj časa za dokončanje študija kot izredni študenti (Tabela 12). Največja razlika je bila v letu 2010, ko so redni študenti potrebovali eno leto več kot izredni. Pri primerjavi med rednimi in izrednimi študenti je potrebno upoštevati, da rednim (nezaposlenim) študentom njihov status daje socialno varnost skozi zdravstveno zavarovanje in številne bonitete, zaradi česar se jim ne mudi hiteti z dokončanjem študija v krajšem roku, kot jim to omogoča država. Hkrati pa izredni (zaposleni) študenti od svojega statusa nimajo kaj dosti ugodnosti, saj so

na primer že zavarovani preko svojega delodajalca in jim zato veliko pomeni dokončanje študija v čim krajšem roku. Na Fakulteti za podjetništvo je bila razlika med rednimi in izrednimi študenti najmanjša v letu 2013, se je pa v tem letu na obeh vrstah študija podaljšala dolžina študija in je zato obdobje za dokončanje študija daljše kot v predhodnih letih.

Tabela 12: Povprečno število let trajanja rednega in izrednega študija 1. bolonjske stopnje Fakultete za podjetništvo v letih 2010–2013

Leto	Redni študenti	Izredni študenti
2010	4,0	2,9
2011	3,9	3,7
2012	4,4	3,6
2013	4,5	4,5

Vir: Povzeto po Gea College – Fakulteta za podjetništvo, Letno poročilo Gea College – Fakultete za podjetništvo, 2010, str. 21; Gea College – Fakulteta za podjetništvo, Letno poročilo Gea College – Fakultete za podjetništvo, 2011, str. 25; Gea College – Fakulteta za podjetništvo, Letno poročilo Gea College – Fakultete za podjetništvo, 2012, str. 24; Gea College – Fakulteta za podjetništvo, Letno poročilo Gea College – Fakultete za podjetništvo, 2013, str. 24.

Na Ekonomski fakulteti zaradi ukinitve prejšnjih programov število diplomantov in magistrrov na teh študijskih programih počasi upada, se pa zato zaradi uvedbe bolonjske reforme povečuje število diplomantov na prvih dveh bolonjskih stopnjah (Tabela 13).

Tabela 13: Število diplomantov, magistrrov in doktorjev bolonjskih in prejšnjih študijskih programov Ekonomske fakultete v letih 2010–2013

Leto	Diplomanti prejšnjega dodiplomskega programa	Magistri prejšnjega znanstvenega magisterija	Diplomanti 1. bolonjske stopnje	Magistri 2. bolonjske stopnje	Doktorji 3. bolonjske stopnje
2010	580	193	567	147	19
2011	308	146	678	202	ni na voljo
2012	181	132	741	209	17
2013	ni na voljo	ni na voljo	ni na voljo	ni na voljo	ni na voljo

Vir: Povzeto po Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Poročilo o spremljanju in zagotavljanju kakovosti Ekonomske fakultete, Univerze v Ljubljani, 2010, str. 7, 12, 13; Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Poročilo o spremljanju in zagotavljanju kakovosti Ekonomske fakultete, Univerze v Ljubljani, 2011, str. 3, 5; Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Poročilo o spremljanju in zagotavljanju kakovosti Ekonomske fakultete, Univerze v Ljubljani, 2012, str. 6, 30, 38.

Izjema so doktorji, kjer število le-teh pade v letu 2012 v primerjavi 2010, zaradi manjkajočih podatkov v vmesnem letu pa je oteženo videti celotno sliko gibanja števila le-teh. Za leto 2013 ni bilo objavljenih podatkov (Tabela 13).

Fakulteta za komercialne in poslovne vede nima objavljenih podatkov o številu diplomantov. Tudi na Fakulteti za podjetništvo zaradi ukinitve prejšnjih programov število diplomantov na teh počasi upada (Tabela 14). Število diplomantov 1. bolonjske stopnje se v letih 2010–2013 zmanjšuje, z izjemo leta 2011, ko število diplomantov še nekoliko narase. Na tej stopnji prevladujejo študenti izrednega študija. Število magistrstov je prva tri leta padalo, v letu 2013 pa se je nekoliko dvignilo.

Tabela 14: Število diplomantov, magistrstov in doktorjev bolonjskih in prejšnjih študijskih programov Fakultete za podjetništvo v letih 2010–2013

Leto	Diplomanti prejšnjih visokošolskih strokovnih programov		Specializanti prejšnjih specialističnih programov	Diplomanti 1. bolonjske stopnje		Magistri 2. bolonjske stopnje
	Redni študenti	Izredni študenti		Redni študenti	Izredni študenti	
2010	33	16	0	18	58	35
2011	13	23	1	41	59	25
2012	16	8	1	25	47	10
2013	15	15	0	24	28	16

Vir: Povzeto po Gea College – Fakulteta za podjetništvo, Letno poročilo Gea College – Fakultete za podjetništvo, 2010, str. 54, 55; Gea College – Fakulteta za podjetništvo, Letno poročilo Gea College – Fakultete za podjetništvo, 2011, str. 56; Gea College – Fakulteta za podjetništvo, Letno poročilo Gea College – Fakultete za podjetništvo, 2012, str. 58; Gea College – Fakulteta za podjetništvo, Letno poročilo Gea College – Fakultete za podjetništvo, 2013, str. 56, 57.

3.2.2.3 Poprodajne storitve

Kazalnik poprodajne storitve vključuje vse storitve, ki jih nudijo visokošolski subjekti svojim diplomantom in ponudba programov vseživljenjskega učenja. Na Ekonomski fakulteti imajo vzpostavljen Alumni klub, ki gradi na močni skupnosti povezav, prenosu znanja, izkušenj in dobrih praks. Organizira brezplačne strokovne, družabne in športne dogodke ter druženja, kjer diplomanti vseh stopenj lahko srečajo uspešne posameznike, pridobijo nova znanja in nova poznanstva, preko katerih bodo lahko širili svoje socialne mreže ter ustvarjali nove priložnosti za razvoj lastne kariere. Znotraj Alumni kluba Ekonomske fakultete delujejo posamezne sekcije in podklubi, ki zadovoljijo različna zanimanja članov. Sekcije se ustanovljajo po interesih Alumni članov, klubi pa glede na končan študijski program. Sekcije so: Alumni Gurman, Alumni Golf, Alumni Poslovna

informatika, Alumni Kolesarji in Alumni Markethink. Aktivni klubi so Beta Gamma Sigma (BGS), MBA Radovljica, Alumni Managers' Lounge in Alumni ICPE. Ekonomska fakulteta izvaja programe vseživljenjskega učenja, poleti 2011 pa je za ta namen registrirala zavod Center poslovne odličnosti Ekonomske fakultete (CPOEF), ki bo v okviru svojih aktivnosti skrbel tudi za dejavnost vseživljenjskega oziroma poslovnega izobraževanja. (Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 2011a, 2013; Katalog informacij javnega značaja Ekonomske fakultete, 2013).

Na Fakulteti za podjetništvo imajo skupen Alumni klub na ravni Gea Collegea, ki prav tako organizira srečanja z uspešnimi podjetniki in tujimi gosti, različne delavnice, okroglih miz z zelo uspešnimi podjetniki diplomanti. Fakulteta za podjetništvo razvija različne programe izpopolnjevanja kot obliko vseživljenjskega učenja. Konec leta 2010 je Fakulteta za podjetništvo v sodelovanju z Obrtno-podjetniško zbornico pričela z razvojem novih programov izpopolnjevanja, ki so oblika vseživljenjskega učenja, na različnih strokovnih področjih, ki pa se zaradi zaostrenih gospodarskih razmer v RS niso izvajali. Programi so se izvajali le v letu 2011, ko sta bili izvedeni dve delavnici o socialnem podjetništvu. (Katalog informacij javnega značaja Gea College – Fakultete za podjetništvo, 2013). Alumni klub Fakultete za komercialne in poslovne vede skrbi za druženje, povezovanje, sodelovanje, izmenjavo mnenj in izkušenj fakultete s svojimi diplomanti. Klub v ta namen organizira različna predavanja, konference, okrogle mize. Vseživljenjsko učenje je Fakulteta za komercialne in poslovne vede pripoznala med svojimi strateškimi usmeritvami in ga vidi kot priložnost za prihodno usmeritev poslovanja (O Fakulteti za komercialne in poslovne vede, 2014).

3.2.3 Vidik učenja in rasti

3.2.3.1 Zadovoljstvo zaposlenih

Pri kazalniku zadovoljstva zaposlenih v izbranih visokošolskih subjektih so bili zajeti naslednji kriteriji: usposabljanje zaposlenih, tehnološka infrastruktura in prijetno delovno okolje. Pri usposabljanju zaposlenih se je spremljalo, če subjekti nudijo zaposlenim izobraževanja za dodatna usposabljanja in osebni razvoj. Po objavljenih podatkih sodeč vsi trije subjekti skrbijo za razvoj svojih zaposlenih. Nudijo jim obvezna strokovna usposabljanja za pridobivanje habilitacij, izpopolnjevanja v tujini in tudi neformalna izobraževanja. V okviru mednarodnih izmenjav visokošolskih učiteljev vsi trije visokošolski subjekti omogočajo mednarodne izmenjave oziroma gostovanja svojih visokošolskih učiteljev (Tabela 15). V proučevanem obdobju število domačih učiteljev na izmenjavi v tujini na vseh treh subjektih niha. Podatek za Ekonomsko fakulteto v letu 2013 ne prikazuje le števila visokošolskih učiteljev na izmenjavi, temveč vključuje tudi visokošolske sodelavce in raziskovalce. Na Fakulteti za komercialne in poslovne vede pa javno dostopen podatek zajema vse zaposlene na izmenjavi, v Tabeli 15 pa so upoštevani le tisti tipi izmenjav, ki ustrezajo učiteljskemu kadru.

Tabela 15: Število visokošolskih učiteljev na izmenjavi v tujini na posameznem visokošolskem subjektu v letih 2010–2013

Leto	Ekonomska fakulteta	Fakulteta za podjetništvo	Fakulteta za komercialne in poslovne vede
2010	14	7	0
2011	10	8	2
2012	9	9	0
2013	15	7	2

Vir: Povzeto po Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Poročilo o spremljanju in zagotavljanju kakovosti Ekonomske fakultete, Univerze v Ljubljani, 2010, str. 21; Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Poročilo o spremljanju in zagotavljanju kakovosti Ekonomske fakultete, Univerze v Ljubljani, 2011, str. 11; Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Poročilo o spremljanju in zagotavljanju kakovosti Ekonomske fakultete, Univerze v Ljubljani, 2012, str. 8; Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Letno poročilo 2013 – Poslovno poročilo s poročilom o kakovosti, 2013, str. 9; Gea College – Fakulteta za podjetništvo, Samoevalvacijsko poročilo Gea College – Fakultete za podjetništvo, 2010, str. 5; Gea College – Fakulteta za podjetništvo, Samoevalvacijsko poročilo Gea College – Fakultete za podjetništvo, 2011, str. 5; Gea College – Fakulteta za podjetništvo, Samoevalvacijsko poročilo Gea College – Fakultete za podjetništvo, 2012, str. 5; Gea College – Fakulteta za podjetništvo, Samoevalvacijsko poročilo Gea College – Fakultete za podjetništvo, 2013, str. 6; Fakulteta za komercialne in poslovne vede, Povzetek samoevalvacijskega poročila za študijsko leto 2009/2010, 2010, str. 26; Fakulteta za komercialne in poslovne vede, Povzetek samoevalvacijskega poročila za študijsko leto 2010/2011, 2011, str. 13; Fakulteta za komercialne in poslovne vede, Povzetek samoevalvacijskega poročila za študijsko leto 2011/2012, 2012, str. 45; Fakulteta za komercialne in poslovne vede, Povzetek samoevalvacijskega poročila za študijsko leto 2012/2013, 2013, str. 58.

V tehnološko infrastrukturo je bila vključena infrastruktura, ki jo imajo visokošolski subjekti v lasti ali v najemu za izvajanje primarne dejavnosti. Na podlagi podatkov, povzetih iz dokumentov Univerza v številkah (2013), Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta (2010a, 2011a, 2012a), Gea College – Fakulteta za podjetništvo (2010a, 2011a, 2012a, 2013a), Fakulteta za komercialne in poslovne vede (2010a, 2011a, 2012a, 2013a), O Fakulteti za komercialne in poslovne vede (2014) in Letopisa Celje (2013), je bila izračunana povprečna površina v m² posameznega visokošolskega subjekta na študenta (Tabela 16). Ekonomska fakulteta ima v lasti 14.890 m² uporabne površine s 4 velikimi predavalnicami in 46 učilnicami ter zemljišča za parkirne namene za zaposlene, študente in obiskovalce. V začetku leta 2012 je začela obratovati sončna elektrarna, ki bo po oceni predstavljala 10 % vseh letnih potreb Ekonomske fakultete po električni energiji. (Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 2010a, 2011a, 2012a). Povprečna površina Ekonomske fakultete se giblje med 2,4 in 2,6 m² na študenta. V povprečju je površina v letih 2010–2013 znašala 2,6 m² na študenta in je v primerjavi z drugima dvema visokošolskima subjektoma najvišja.

Fakulteta za podjetništvo nima lastnih nepremičnin, temveč prostore za nemoteno izvajanje študijskega procesa najema od družbe ustanoviteljice Gea College d.d. Gea College d.d. je leta 2009 prodala eno izmed nepremičnin, ki so jo imeli za izvajanje študijskega procesa, palačo Trevisi v Piranu. Danes ima Fakulteta za podjetništvo v najemu poslovne prostore v A-etaži WTC-ja v Ljubljani, ki merijo 658,64 m² bruto oziroma 594,50 m² neto tlorisne površine. Fakulteta za podjetništvo ima tudi knjižnico, ki je samostojna organizacijska enota (Gea College – Fakulteta za podjetništvo, 2010a, 2011a, 2012a, 2013a). Povprečna površina Fakultete za podjetništvo je za vsa leta izračunana na podlagi površine prostorov WTC-ja, saj v poročilih ni objavljeno, kdaj se je v letu 2009 nepremičnino prodalo. Povprečna površina Fakultete za podjetništvo narašča, in sicer od 1,1 m² na študenta v letu 2010 na 1,9 m² na študenta v letu 2013. Povprečna površina za to obdobje pa znaša 1,5 m² na študenta (Tabela 16).

Fakulteta za komercialne in poslovne vede ima v lasti približno 2.180 m² poslovnih površin v Celju z 20 predavalnicami, poleg tega pa ima še na 8 dislociranih enotah najete prostore za izvajanje študija. Na sedežu Fakultete za komercialne in poslovne vede so tudi prostori za knjižnično dejavnost. V Ljubljani ima prostore na sedežu podjetja Emona Efekta d.o.o., v Mariboru na Višji strokovni šoli Academia d.o.o., v Novi Gorici na sedežu podjetja Lampret Consulting d.o.o., v Murski Soboti na Ekonomski šoli Murska Sobota – višja strokovna šola, v Kranju na sedežu podjetja B & B, izobraževanje in usposabljanje, d.o.o., v Slovenj Gradcu na Šolskem centru SG, Višja strokovna šola, v Rogaški Slatini na sedežu podjetja Prah izobraževalni center, d.o.o. in v Salzburgu na sedežu inštituta IfM – Institut für Management GmbH (Fakulteta za komercialne in poslovne vede, 2010a, 2011a, 2012a, 2013a; O Fakulteti za komercialne in poslovne vede, 2014). Za dislocirane enote ni podatka, kolikšna je površina najetih prostorov, zato je za izračun vzeta le površina prostorov na sedežu Fakultete za komercialne in poslovne vede v Celju. V letih 2010–2013 povprečna površina Fakultete za komercialne in poslovne vede narašča z 1,0 v letu 2010 na 1,7 m² na študenta v letu 2013 (Tabela 16).

Tabela 16: Povprečna površina v m² posameznega visokošolskega subjekta na študenta v letih 2010–2013

Leto	Ekonomska fakulteta	Fakulteta za podjetništvo	Fakulteta za komercialne in poslovne vede
2010	2,5	1,1	1,0
2011	2,8	1,4	1,0
2012	2,4	1,7	1,2
2013	2,6	1,9	1,7

Pri tehnološki infrastrukturi se je zaradi pomembnosti vlaganja v znanje na podlagi podatkov, povzetih iz dokumentov Univerza v številkah (2013), Univerza v Ljubljani,

Ekonomska fakulteta (2010a, 2011a, 2012a), Gea College – Fakulteta za podjetništvo (2010a, 2011a, 2012a, 2013a), Fakulteta za komercialne in poslovne vede (2010a, 2011a, 2012a, 2013a) in Letopisa Celje (2013), izračunalo tudi število knjižničnih fondov na študenta posameznega visokošolskega subjekta, saj vsi trije visokošolski subjekti izvajajo knjižnično dejavnost (Tabela 17). Ekonomska fakulteta ima v obdobju 2010–2013 v povprečju 42,8 knjižnični enoti na študenta. V letih 2010, 2011 je število enot na študenta raslo, v letu 2012 pa je padlo. Fakulteti je v tistem letu padlo število enot lastnega knjižničnega fonda za nekaj več kot 1.200 enot. Sicer pa fakulteta vsako leto beleži prirast knjižničnih fondov, ker poleg lastnega vključuje tudi fond Evropskega dokumentacijskega centra. V letu 2013 je število knjižničnih enot na študenta naraslo na 43,4 enote. Fakulteti za podjetništvo število knjižničnih enot na študenta raste, in sicer z 8,7 enot na študenta v letu 2010, na 17,8 enot na študenta v letu 2013. Fakulteti v celotnem obdobju narašča število knjižničnih enot. Enako velja za Fakulteto za komercialne in poslovne vede, kateri tudi narašča število knjižničnih enot na študenta, in sicer z 2,3 enoti na študenta v letu 2010 na 5,8 enot na študenta v letu 2013.

Tabela 17: Število knjižničnih enot na študenta posameznega visokošolskega subjekta v letih 2010–2013

Leto	Ekonomska fakulteta	Fakulteta za podjetništvo	Fakulteta za komercialne in poslovne vede
2010	41,5	8,7	2,3
2011	47,2	12,9	2,6
2012	39,3	15,9	3,4
2013	43,4	17,8	5,8

Prijetno delovno okolje se meri z zadovoljstvom zaposlenih. Visokošolski subjekti merijo zadovoljstvo zaposlenih z anketami, vendar pa so ti podatki večinoma nedostopni javnosti. Podatek o zadovoljstvu zaposlenih so javno predstavili v poročilu le na Fakulteti za komercialne in poslovne vede (Fakulteta za komercialne in poslovne vede, 2011a, 2012a). V letih 2011 in 2012 so zaposleni izrazili visoko zadovoljstvo z inštitucijo (4 od 5 stopenj na lestvici).

3.2.3.2 Ohranjanje zaposlenih

Pri kazalniku ohranjanje zaposlenih je prikazano število vseh zaposlenih, število visokošolskih učiteljev in visokošolskih sodelavcev ter število visokošolskih učiteljev po posameznem visokošolskem subjektu v letih 2010–2013 (Tabela 18). Na Ekonomski fakulteti se je število vseh zaposlenih povečalo, medtem ko število visokošolskih učiteljev in sodelavcev ostaja enako. Izjema je leto 2013, ko se število zaposlenih za 1 zmanjša v primerjavi z letom 2012, število visokošolskih učiteljev in sodelavcev pa se poveča za 2.

Število visokošolskih učiteljev niha v celotnem proučevanem obdobju. Fakulteta za podjetništvo se je srečevala z naravno fluktuacijo zaposlenih, saj v proučevanem obdobju ni imela načrtovanih sprememb v številu zaposlenih. Število vseh zaposlenih je bilo le v letu 2012 za enega zaposlenega višje kot v preostalih letih proučevanega obdobja. V istem letu se je število visokošolskih učiteljev zmanjšalo za enega učitelja, zato je možno sklepati, da so potemtakem imeli za dva strokovnega sodelavca več. V letu 2013 se je število visokošolskih učiteljev zmanjšalo še za enega učitelja.

Tabela 18: Število vseh zaposlenih, visokošolskih učiteljev in visokošolskih sodelavcev ter visokošolskih učiteljev po posameznem visokošolskem subjektu v letih 2010–2013

Leto	Visokošolski subjekti	Vsi zaposleni	Visokošolski učitelji in visokošolski sodelavci	Visokošolski učitelji
2010	Ekonomska fakulteta	256	140	107
	Fakulteta za podjetništvo	18	12	11
	Fakulteta za komercialne in poslovne vede	17	7	ni na voljo
2011	Ekonomska fakulteta	260	139	112
	Fakulteta za podjetništvo	18	12	11
	Fakulteta za komercialne in poslovne vede	18	8	ni na voljo
2012	Ekonomska fakulteta	263	139	115
	Fakulteta za podjetništvo	19	11	10
	Fakulteta za komercialne in poslovne vede	24	6	ni na voljo
2013	Ekonomska fakulteta	262	141	ni na voljo
	Fakulteta za podjetništvo	18	10	9
	Fakulteta za komercialne in poslovne vede	24	8	ni na voljo

Vir: Povzeto po Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Letno poročilo javnega visokošolskega zavoda Ekonomske fakultete, Univerze v Ljubljani, 2010, str. 44; Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Letno poročilo javnega visokošolskega zavoda Ekonomske fakultete, Univerze v Ljubljani, 2011, str. 40; Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Letno poročilo javnega visokošolskega zavoda Ekonomske fakultete, Univerze v Ljubljani, 2012, str. 45; Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Letno poročilo 2013 – Poslovno poročilo s poročilom o kakovosti, 2013, str. 36; Gea College – Fakulteta za podjetništvo, Letno poročilo Gea College – Fakultete za podjetništvo, 2010, str. 28; Gea College – Fakulteta za podjetništvo, Letno poročilo Gea College – Fakultete za podjetništvo, 2011, str. 40; Gea College – Fakulteta za podjetništvo, Letno poročilo Gea College – Fakultete za podjetništvo, 2012, str. 40; Gea College – Fakulteta za podjetništvo, Letno poročilo Gea College – Fakultete za podjetništvo, 2013, str. 41; Letopis Celje, 2014.

Fakulteta za komercialne in poslovne vede ne poroča o številu zaposlenih. Po objavi celjskega letopisa sodeč pa se število vseh zaposlenih povečuje, medtem ko število visokošolskih učiteljev in visokošolskih sodelavcev niha v celotnem proučevanem obdobju (Tabela 18).

3.2.3.4 Produktivnost zaposlenih

Produktivnost zaposlenih se je merila tako na pedagoškem kot tudi na raziskovalnem področju. Na pedagoškem področju se je merila s pomočjo izračunanega razmerja med številom študentov na vse zaposlene posameznega visokošolskega subjekta v letih 2010–2013 iz podatkov, povzetih v dokumentih Univerza v številkah (2013), Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta (2010a, 2011a, 2012a, 2013), Gea College – Fakulteta za podjetništvo (2010a, 2011a, 2012a, 2013a) in Letopisa Celje (2014) (Tabela 19). Število zaposlenih je prikazano po številu oseb in ne po ekvivalentnih urah delovnega časa. Na Ekonomski fakulteti število študentov na zaposlenega niha med 20,3 v letu 2011 in 24,0 v letu 2012. V povprečju je na Ekonomski fakulteti v obdobju 2010–2013 22,3 študentov na zaposlenega. Na Fakulteti za podjetništvo število študentov na zaposlenega pada, in sicer z 31,2 v letu 2010 na 17,8 študentov na zaposlenega v letu 2013. V povprečju pa je na Fakulteti za podjetništvo 22,6 študentov na zaposlenega. Tudi na Fakulteti za komercialne in poslovne vede število študentov na zaposlenega pada, in sicer s 124,4 v letu 2010 na 53,0 študentov na zaposlenega v letu 2013. V povprečju ima Fakulteta za komercialne in poslovne vede 93,4 študentov na zaposlenega.

Tabela 19: Število študentov na zaposlenega posameznega visokošolskega subjekta v letih 2010–2013

Študijsko leto	Ekonomska fakulteta	Fakulteta za podjetništvo	Fakulteta za komercialne in poslovne vede
2010	23,1	31,2	124,4
2011	20,3	22,9	119,4
2012	24,0	18,3	76,9
2013	21,9	17,8	53,0

Produktivnost zaposlenih na pedagoškem področju pa je bila predstavljena tudi skozi izračunano razmerje med študenti in visokošolskimi učitelji na posameznem visokošolskem subjektu v letih 2010–2013 iz podatkov, povzetih v dokumentih Univerza v številkah (2013), Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta (2010a, 2011a, 2012a, 2013), Gea College – Fakulteta za podjetništvo (2010a, 2011a, 2012a, 2013a) in Letopisa Celje (2014) (Tabela 20). Tudi tu je število visokošolskih učiteljev prikazano po številu oseb in ne po ekvivalentnih urah delovnega časa. Na Ekonomski fakulteti število študentov na visokošolske učitelje niha med 47,1 in 54,8. Za leto 2013 podatki za izračun razmerja niso

bili na voljo. V povprečju ima Ekonomska fakulteta 52,4 študentov na visokošolskega učitelja. Tudi na Fakulteti za podjetništvo to razmerje niha med 51,0 in 31,6 študentov na visokošolskega učitelja. Se pa to razmerje zmanjšuje, saj je bilo leta 2010 51,0 študentov na visokošolskega učitelja, v letu 2013 pa jih je bilo 32,0.

Fakulteta za komercialne in poslovne vede nima objavljenega podatka o številu visokošolskih učiteljev, ima pa objavljen podatek o skupnem številu visokošolskih učiteljev in visokošolskih sodelavcev. Zaradi lažje primerjave se je pri razmerju med študenti in visokošolskimi učitelji dodalo tudi razmerje med študenti in skupnim številom visokošolskih učiteljev in visokošolskih sodelavcev, kar je prikazano v oklepajih (Tabela 20). Na Fakulteti za komercialne in poslovne vede je v povprečju kar 259,3 študentov na visokošolskega učitelja in visokošolskega sodelavca. Razmerje niha med 159,1 in 307,5 študentov na visokošolskega učitelja in visokošolskega sodelavca. V letu 2013 je bilo razmerje najnižje. V primeru Ekonomske fakultete in Fakultete za podjetništvo se ob upoštevanju še visokošolskih sodelavcev razmerje zmanjša. Na Ekonomski fakulteti razmerje niha med 37,9 in 45,3 študentov na visokošolskega učitelja in visokošolskega sodelavca. V letu 2013 se je razmerje v primerjavi z letom poprej znižalo na 40,6 študentov na visokošolskega učitelja in visokošolskega sodelavca. V povprečju pa je na Ekonomski fakulteti 41,5 študentov na visokošolskega učitelja in visokošolskega sodelavca. Na Fakulteti za podjetništvo razmerje pada s 46,8 v letu 2010 na 29,1 študentov na visokošolskega učitelja in visokošolskega sodelavca v letu 2013. V povprečju pa je na Fakulteti za podjetništvo 36,2 študentov na visokošolskega učitelja in visokošolskega sodelavca.

Tabela 20: Število študentov na visokošolskega učitelja (število študentov na visokošolskega učitelja in visokošolskega sodelavca) posameznega visokošolskega subjekta v letih 2010–2013

Leto	Ekonomska fakulteta	Fakulteta za podjetništvo	Fakulteta za komercialne in poslovne vede
2010	55,2 (42,2)	51,0 (46,8)	ni na voljo (302,1)
2011	47,1 (37,9)	37,5 (34,4)	ni na voljo (268,6)
2012	54,8 (45,3)	31,6 (29,0)	ni na voljo (307,5)
2013	ni na voljo (40,6)	32,0 (29,1)	ni na voljo (159,1)

Za merjenje produktivnost na raziskovalnem področju se je s pomočjo Informacijskega sistema o raziskovalni dejavnosti v RS (2014) naredil pregled števila objav znanstvenih del posameznega visokošolskega subjekta v letih 2010–2013 (Tabela 21). Število znanstvenih del Ekonomske fakultete, ki se po znanstveni uspešnosti upoštevajo v celoti, raste s 136 v letu 2011 na 158 v letu 2013. Število znanstvenih del Ekonomske fakultete, ki se po znanstveni uspešnosti skupaj s strokovno uspešnostjo upoštevajo do največ 15% skupnih

točk, pa niha med 120 in 135 deli s tem, da se je število objavljenih znanstvenih del v letu 2013 zmanjšalo. Na Fakulteti za podjetništvo pa ravno nasprotno zadnja tri leta raste število znanstvenih del, ki se po znanstveni uspešnosti skupaj s strokovno uspešnostjo upoštevajo do največ 15% skupnih točk, in sicer z 9 v letu 2011 na 21 del v letu 2013. Število znanstvenih del, ki se po znanstveni uspešnosti upoštevajo v celoti pa niha med 11 in 29 deli s tem, da se je število del v letu 2013 povečalo. Fakulteta za komercialne in poslovne vede ima v primerjavi z drugima dvema subjektoma precej manj objavljenih znanstvenih del, ki se upoštevajo v celoti, gibljejo se namreč med 3 in 7. Ima pa zato več objavljenih znanstvenih del, ki se skupaj s strokovno uspešnostjo upoštevajo do največ 15% skupnih točk. Ta nihajo med 18 in 33 deli s tem, da se število objavljenih znanstvenih del v letu 2013 zmanjša.

Tabela 21: Število objavljenih znanstvenih del posameznega visokošolskega subjekta v letih 2010–2013

Leto	Ekonomska fakulteta		Fakulteta za podjetništvo		Fakulteta za komercialne in poslovne vede	
	Z1*	Z2**	Z1	Z2	Z1	Z2
2010	141	135	12	14	3	33
2011	136	120	17	9	4	16
2012	141	132	11	15	3	25
2013	158	127	29	21	7	18

Legenda: *Z1 so točke znanstvene uspešnosti glede na vedo, ki se upoštevajo v celoti.

**Z2 so točke znanstvene uspešnosti glede na vedo, ki se skupaj s strokovno uspešnostjo upoštevajo do največ 15% skupnih točk.

Vir: SICRIS – Informacijski sistem o raziskovalni dejavnosti v Sloveniji, 2014.

Produktivnost na raziskovalnem področju je bila predstavljena tudi skozi objavljena znanstvena dela posameznega visokošolskega subjekta v letih 2010–2013 v Informacijskem sistemu o raziskovalni dejavnosti v RS (2014) in so po kriterijih ARRS (2014) ocenjeni z nadpovprečno znanstveno uspešnostjo (Tabela 22). Med izbranimi visokošolskimi subjekti ima Ekonomska fakulteta daleč največ objavljenih znanstvenih del, ki so ocenjeni z nadpovprečno uspešnostjo. Število znanstveno nadpovprečno uspešnih del se v obdobju 2011–2013 povečuje, in sicer s skupno 72 na skupno 143 del. V tem obdobju je uspešnost del naraščala v vseh treh kategorijah (A", A' in A^{1/2}). Med kategorijami pa prevladujejo znanstveno nadpovprečno uspešna dela v kategoriji A' – zelo kvalitetni dosežki. Fakulteta za podjetništvo je v letu 2013 močno povečala število objav znanstveno nadpovprečno uspešnih del. Imela jih je kar 14, medtem ko je imela v preteklih letih le po 4 objave znanstveno nadpovprečno uspešnih del. Fakulteta za komercialne in poslovne vede se v letih 2010–2013 ne more pohvaliti z objavami znanstveno nadpovprečno uspešnih del.

Tabela 22: Število znanstvenih del posameznega visokošolskega zavoda z nadpovprečno znanstveno uspešnostjo (A'', A' in A^{1/2}) v letih 2010–2013

Leto	Ekonomska fakulteta			Fakulteta za podjetništvo			Fakulteta za komercialne in poslovne vede		
	*A''	**A'	***A ^{1/2}	A''	A'	A ^{1/2}	A''	A'	A ^{1/2}
2010	10	38	37	0	2	2	0	0	0
2011	9	34	29	1	1	3	0	0	0
2012	12	45	39	0	1	1	0	0	0
2013	18	65	60	0	5	9	0	0	0

Legenda: *A'' so dela, ki so označena kot izjemnimi dosežek.

**A' so dela, ki so označena kot zelo kvalitetni dosežek.

***A^{1/2} so dela, ki so označena kot pomembni dosežek.

Vir: SICRIS – Informacijski sistem o raziskovalni dejavnosti v Sloveniji, 2014.

Iz podatkov, povzetih iz dokumentov Informacijskega sistema o raziskovalni dejavnosti v Sloveniji (2014), Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta (2010a, 2011a, 2012a, 2013), Gea College – Fakulteta za podjetništvo (2010a, 2011a, 2012a, 2013a) in Letopisa Celje (2014), je bilo izračunano število znanstvenih objav na visokošolskega učitelja in visokošolskega sodelavca letih 2010–2013 (Tabela 23). V primerjavi izbranih visokošolskih subjektov ima Ekonomska fakulteta najmanj znanstvenih objav na visokošolskega učitelja in visokošolskega sodelavca v tem obdobju. Število njenih znanstvenih objav na visokošolskega učitelja in visokošolskega sodelavca se giblje med 1,8 in 2,0. Fakulteta za podjetništvo je v letu 2013 močno dvignila razmerje, iz 2,4 v letu 2012 na 5 objav na visokošolskega učitelja in visokošolskega sodelavca.

Tabela 23: Število znanstvenih objav na visokošolskega učitelja in visokošolskega sodelavca posameznega visokošolskega subjekta v letih 2010–2013

Leto	Ekonomska fakulteta	Fakulteta za podjetništvo	Fakulteta za komercialne in poslovne vede
2010	2,0	2,2	5,1
2011	1,8	2,2	2,5
2012	2,0	2,4	4,7
2013	2,0	5,0	3,5

Na Fakulteti za komercialne in poslovne vede se število objav na visokošolskega učitelja in visokošolskega sodelavca giblje med 2,5 in 5,1 s tem, da se je število znanstvenih objav na visokošolskega učitelja in visokošolskega sodelavca v zadnjem letu zmanjšalo. Zanimivo

je razmerje, da ima Ekonomska fakulteta 13-krat več visokošolskih učiteljev in visokošolskih sodelavcev kot Fakulteta za podjetništvo in 19-krat več kot Fakulteta za komercialne in poslovne vede, pa le 8,5-krat več objav kot Fakulteta za podjetništvo in 10-krat več objav kot Fakulteta za komercialne in poslovne vede (Tabela 23).

Poleg objav znanstvenih del na visokošolskega učitelja in visokošolskega sodelavca se je upoštevala tudi odmevnost člankov. Odmevnost je bila prikazana skozi število čistih citatov znanstvenih del iz baz WoS in Scopus posameznega visokošolskega subjekta v letih 2010–2013 (Tabela 24). Tako na Ekonomski fakulteti kot tudi na Fakulteti za podjetništvo se število čistih citatov povečuje. Fakulteta za komercialne in poslovne vede nima citatov svojih del v proučevanem obdobju.

Tabela 24: Število čistih citatov znanstvenih del iz baz WoS in Scopus posameznega visokošolskega subjekta v letih 2010–2013*

Leto	Ekonomska fakulteta	Fakulteta za podjetništvo	Fakulteta za komercialne in poslovne vede
2010	493	10	0
2011	736	12	0
2012	778	15	0
2013	927	29	0

Legenda: *Za čisti citat se upošteva citat, v katerem nobeden izmed avtorjev ne citira samega sebe.

Vir: SICRIS – Informacijski sistem o raziskovalni dejavnosti v Sloveniji, 2014.

Odmevnost člankov se je primerjala tudi na način, da so bili za proučevano obdobje 2010–2013 upoštevani le članki, ki so nastali med leti 2004 in 2013. Na ta način se je omejila citiranost zelo starih člankov in odvzela prednost starejšim zavodom, kot je Ekonomska fakulteta. Starostne razlike med izbranimi visokošolskimi subjekti so namreč velike, Ekonomska fakulteta 68 let, Fakulteta za podjetništvo 18 let, Fakulteta za komercialne in poslovne vede šele 10 let. Upošteevajoč zgornjo omejitev je imela Ekonomska fakulteta 2.670 čistih citatov, Fakulteta za podjetništvo 62 čistih citatov, Fakulteta za komercialne in poslovne vede pa v tem obdobju ni imela čistih citatov (SICRIS – Informacijski sistem o raziskovalni dejavnosti v Sloveniji, 2014). Ekonomska fakulteta je imela tako 43-krat večjo citiranost kot Fakulteta za podjetništvo v enakih pogojih.

Raziskovalno produktivnost posameznega visokošolskega zavoda se je merilo tudi s pomočjo izračunanega razmerja med številom čistih citatov in številom visokošolskih učiteljev in visokošolskih sodelavcev v letih 2010–2013 (Tabela 25) iz podatkov, povzetih iz dokumentov Informacijskega sistema o raziskovalni dejavnosti v Sloveniji (2014), Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta (2010a, 2011a, 2012a, 2013), Gea College –

Fakulteta za podjetništvo (2010a, 2011a, 2012a, 2013a) in Letopisa Celje (2014). Na Ekonomski fakulteti število čistih citatov na visokošolskega učitelja in visokošolskega sodelavca raste, in sicer s 3,5 v letu 2010 na 6,6 v letu 2013. V povprečju ima Ekonomska fakulteta 5,2 čistih citatov na visokošolskega učitelja in visokošolskega sodelavca. Na Fakulteti za podjetništvo se to razmerje povečuje v zadnjih treh letih, in sicer z 1,0 v letu 2011 na 2,9 v letu 2013. V povprečju pa ima 1,5 čistega citata na visokošolskega učitelja in visokošolskega sodelavca. Fakulteta za komercialne in poslovne vede v tem obdobju nima čistih citatov.

Tabela 25: Število čistih citatov na visokošolskega učitelja in visokošolskega sodelavca posameznega visokošolskega subjekta v letih 2010–2013

Leto	Ekonomska fakulteta	Fakulteta za podjetništvo	Fakulteta za komercialne in poslovne vede
2010	3,5	0,8	0
2011	5,3	1,0	0
2012	5,6	1,4	0
2013	6,6	2,9	0

Družbeno-ekonomska relevantnost na raziskovalnem področju je prikazana s številom mentorstev posameznega visokošolskega subjekta v obdobju 2010–2013 (Tabela 26). Mentorstva vključujejo tako prejšnje kot bolonjske študijske programe. Ekonomska fakulteta kot največja izmed izbranih visokošolskih subjektov ima največ mentorstev v tem obdobju. Fakulteta za komercialne in poslovne vede ima najmanjše število mentorstev, čeprav ima v tem obdobju glede na Fakulteto za podjetništvo v povprečju 5,4-krat več študentov.

Tabela 26: Število mentorstev posameznega visokošolskega subjekta v obdobju 2010–2013

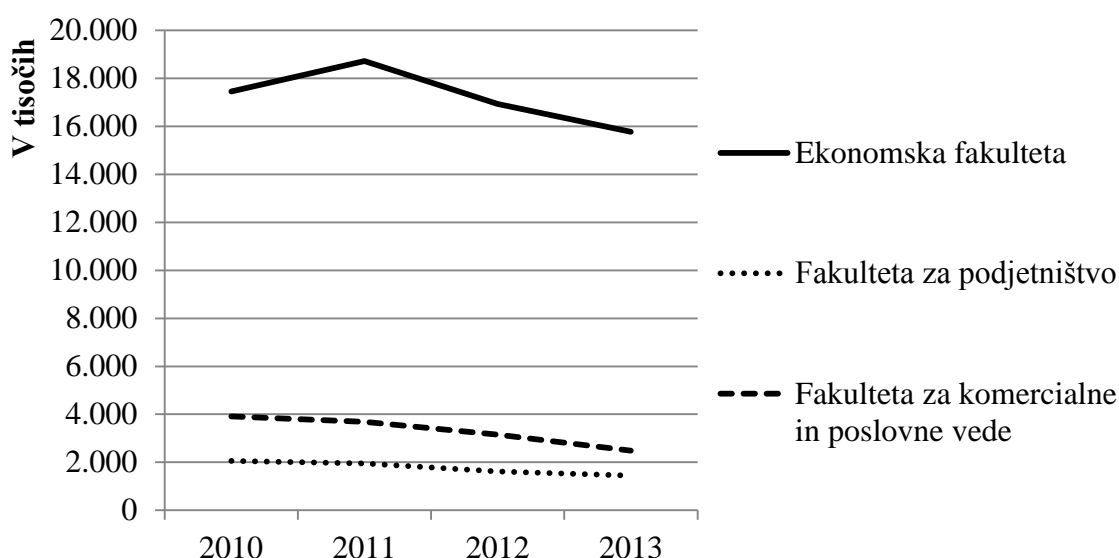
Sekundarno avtorstvo	Ekonomska fakulteta	Fakulteta za podjetništvo	Fakulteta za komercialne in poslovne vede
Specializacije	29	1	0
Doktorske dizertacije	463	4	1
Magistrska dela	692	87	88
Diplomska dela	1541	378	351
Skupaj	2725	470	440

Vir: SICRIS – Informacijski sistem o raziskovalni dejavnosti v Sloveniji, 2014.

3.2.4 Finančni vidik

V okviru finančnega vidika so predstavljeni viri financiranja posameznega visokošolskega subjekta. Pri primerjavi celotnih prihodkov med izbranimi visokošolskimi subjekti v letih 2010–2013 je za vse tri subjekte viden padec prihodkov iz leta 2012 na leto 2013 (Slika 6). Na Ekonomski fakulteti so se celotni prihodki med letoma 2010 in 2011 povečali, v letu 2012 pa so pričeli padati. Na Fakulteti za podjetništvo in Fakulteti za komercialne in poslovne vede pa celotni prihodki padajo v celotnem obdobju 2010–2013.

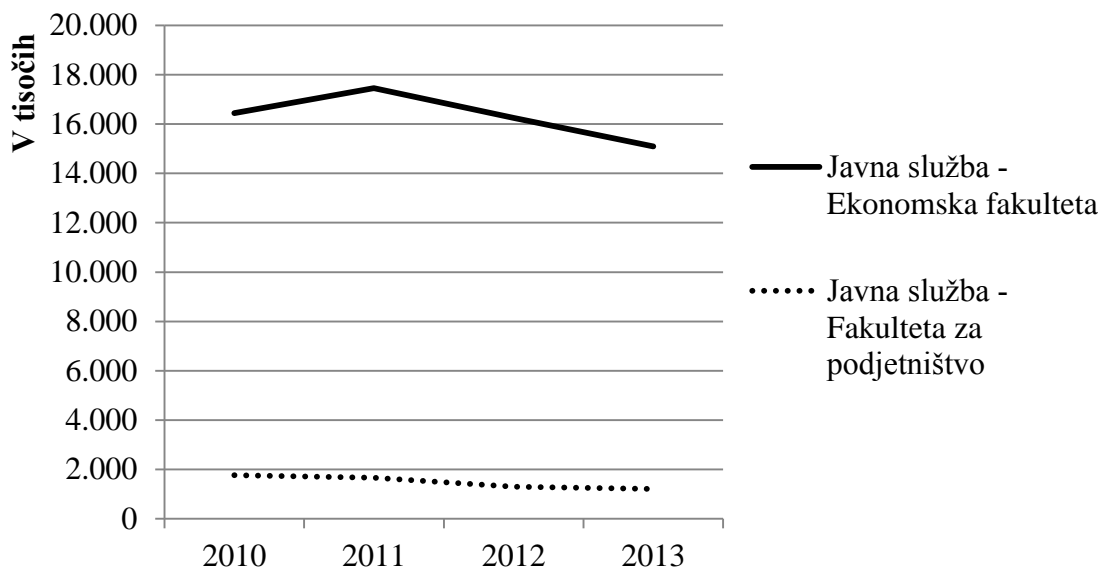
Slika 6: Gibanje celotnih prihodkov v EUR posameznega visokošolskega subjekta v letih 2010–2013



Vir: Povzeto po Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Letno poročilo javnega visokošolskega zavoda Ekonomske fakultete, Univerze v Ljubljani, 2010, str. 43; Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Letno poročilo javnega visokošolskega zavoda Ekonomske fakultete, Univerze v Ljubljani, 2011, str. 44; Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Letno poročilo javnega visokošolskega zavoda Ekonomske fakultete, Univerze v Ljubljani 2012, str. 42; Gea College – Fakulteta za podjetništvo, Letno poročilo Gea College – Fakulteta za podjetništvo 2010, str. 67; Gea College – Fakulteta za podjetništvo, Računovodsko poročilo za leto 2011, 2011, str. 12; Gea College – Fakulteta za podjetništvo, Računovodsko poročilo za leto 2012, 2012, str. 11; Gea College – Fakulteta za podjetništvo, Računovodsko poročilo za leto 2013, 2013, str. 11; Agencija RS za javnopravne evidence in storitve, 2014.

Ekonomska fakulteta in Fakulteta za podjetništvo prejmeta sredstva iz Uredbe za izobraževalno dejavnost v okviru izvajanja javne službe. Fakulteta za podjetništvo jih prejema neposredno od Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport, Ekonomska fakulteta pa posredno, saj sredstva prejme neposredno Univerza v Ljubljani v celoti, ki jih nato po internem ključu porazdeli med svoje članice. Prihodki za izvajanje dejavnosti javne službe se tako za Ekonomsko fakulteto kot tudi za Fakulteto za podjetništvo zmanjšujejo od leta 2011 do leta 2013 (Slika 7).

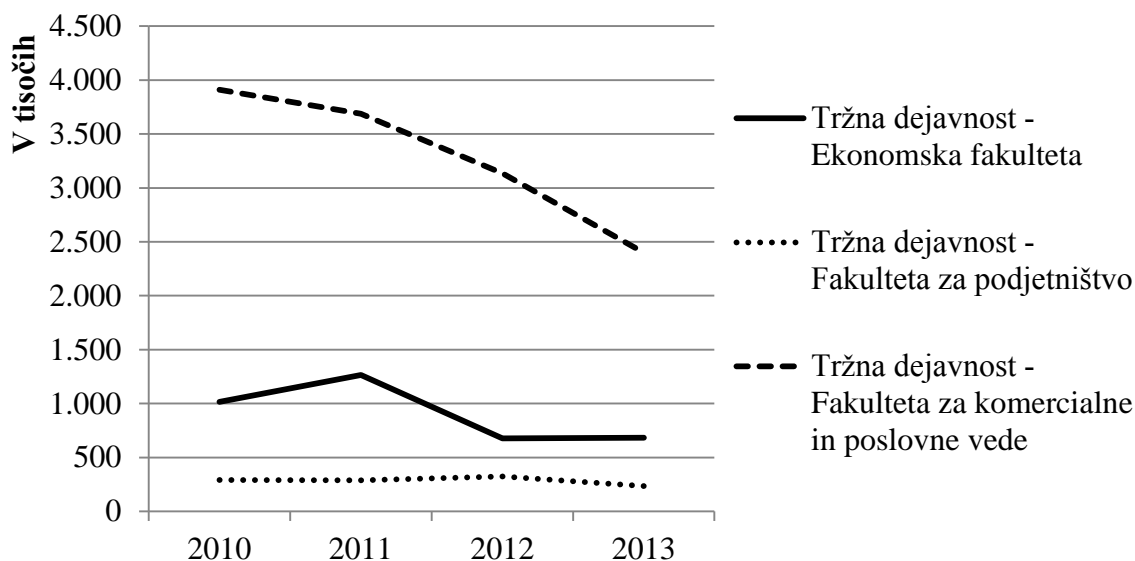
Slika 7: Gibanje prihodkov izvajanja javne službe Ekonomske fakultete in Fakultete za podjetništvo v letih 2010–2013



Vir: Povzeto po Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Letno poročilo javnega visokošolskega zavoda Ekonomske fakultete, Univerze v Ljubljani, 2010, str. 45; Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Letno poročilo javnega visokošolskega zavoda Ekonomske fakultete, Univerze v Ljubljani, 2011, str. 44; Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Letno poročilo javnega visokošolskega zavoda Ekonomske fakultete, Univerze v Ljubljani 2012, str. 44; Gea College – Fakulteta za podjetništvo, Letno poročilo Gea College – Fakulteta za podjetništvo 2010, str. 63; Gea College – Fakulteta za podjetništvo, Računovodsko poročilo za leto 2011, 2011, str. 6; Gea College – Fakulteta za podjetništvo, Računovodsko poročilo za leto 2012, 2012, str. 7; Gea College – Fakulteta za podjetništvo, Računovodsko poročilo za leto 2013, 2013, str. 7; Agencija RS za javnopravne evidence in storitve, 2014.

Prihodki dejavnosti na trgu Ekonomske fakultete nihajo. Iz leta 2010 na leto 2011 so se povečali za 24,5 %, v letu 2012 so se drastično zmanjšali za 54 % glede na leto poprej, v letu 2013 pa so se zopet povečali, a za manj kot 1 %. Na Ekonomski fakulteti tržna dejavnost sicer predstavlja v povprečju 6 % (Slika 8). Pri vrednotenju deleža prihodkov tržne dejavnosti je potrebno upoštevati namen ustanovitve posameznega zavoda: univerza je ustanovljena z namenom izvajanja izobraževanja za javno dobro iz javnih sredstev. Kljub temu, da se spodbuja povečevanje deleža tržne dejavnosti, pa ni namen, da bi le-ta presegala javno dejavnost. Na Fakulteti za podjetništvo kot zasebnem zavodu s koncesijo tržna dejavnost predstavlja 16 % celotnih prihodkov, na Fakulteti za komercialne in poslovne vede kot zasebni zavod brez koncesije pa tržna dejavnost predstavlja celotne prihodke, tj. 100 % (ob upoštevanju, da zavod ne prejema sredstev iz proračuna preko agencij) (Slika 8).

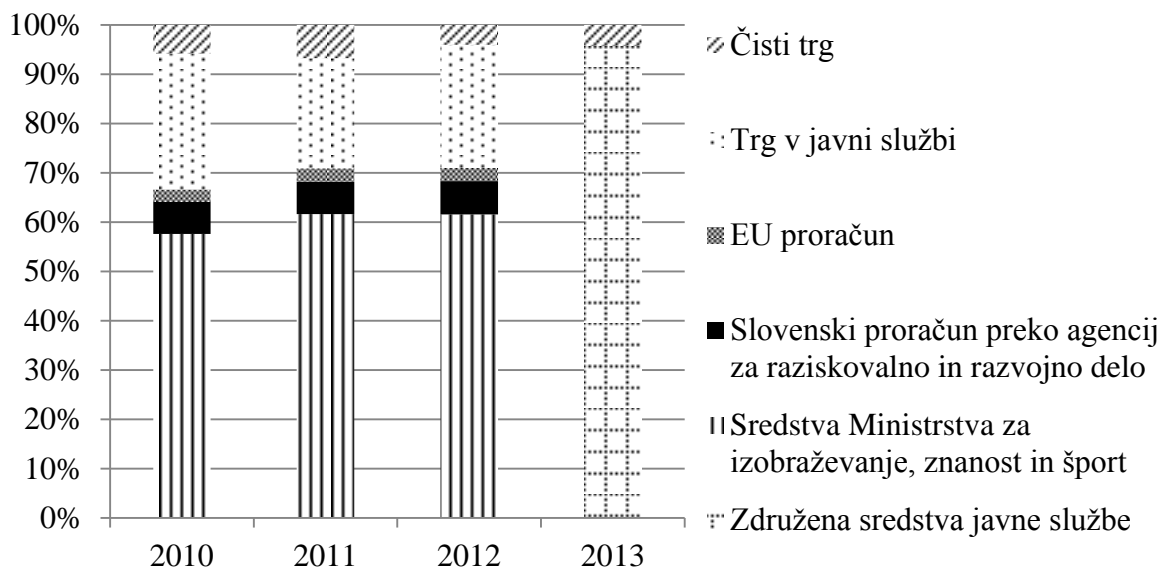
Slika 8: Gibanje prihodkov izvajanja tržne dejavnosti posameznega visokošolskega subjekta v letih 2010–2013



Vir: Povzeto po Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, *Letno poročilo javnega visokošolskega zavoda Ekonomske fakultete, Univerze v Ljubljani, 2010*, str. 45; Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, *Letno poročilo javnega visokošolskega zavoda Ekonomske fakultete, Univerze v Ljubljani, 2011*, str. 44; Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, *Letno poročilo javnega visokošolskega zavoda Ekonomske fakultete, Univerze v Ljubljani 2012*, str. 44; Gea College – Fakulteta za podjetništvo, *Letno poročilo Gea College – Fakulteta za podjetništvo 2010*, str. 63; Gea College – Fakulteta za podjetništvo, *Računovodsko poročilo za leto 2011, 2011*, str. 6; Gea College – Fakulteta za podjetništvo, *Računovodsko poročilo za leto 2012, 2012*, str. 7; Gea College – Fakulteta za podjetništvo, *Računovodsko poročilo za leto 2013, 2013*, str. 7; Agencija RS za javnopravne evidence in storitve, 2014.

Za podrobnejšo predstavbo sestave virov financiranja so prikazane strukture celotnih prihodkov po virih sredstev za posamezen visokošolski subjekt. Viri sredstev so razdeljeni na Uredbo oziroma sredstva s strani Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport, ki jih prejemajo javni in koncesionirani zavodi za izobraževalno dejavnost; slovenski proračun preko agencij za raziskovalno in razvojno delo kot so ARRS, JAPTI, TIA, JAK; evropski proračun; trg v javni službi; ter čisti trg. Na Ekonomski fakulteti kot članici javnega zavoda večino celotnih prihodkov sestavljajo sredstva Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport, in sicer v povprečju predstavljajo 60 % (Slika 9). V letu 2010 so znašala 58 %, v letu 2011 pa so se povečala za 4 odstotne točke in v tem deležu ostala tudi v letu 2012. Za leto 2013 ni bilo ločeno objavljenih podatkov po virih sredstev in so zato za to leto prikazani združeno vsi preostali viri sredstev z izjemo čistega trga. Trg v javni službi za Ekonomsko fakulteto predstavljajo izredni študij in ostale storitve po ceniku. Delež letga se giblje med 22 % in 28 %. Delež sredstev slovenskega proračuna preko agencij je v letih 2010, 2011 in 2012 znašal 7 %.

Slika 9: Struktura prihodkov po virih sredstev Ekonomske fakultete v letih 2010–2013

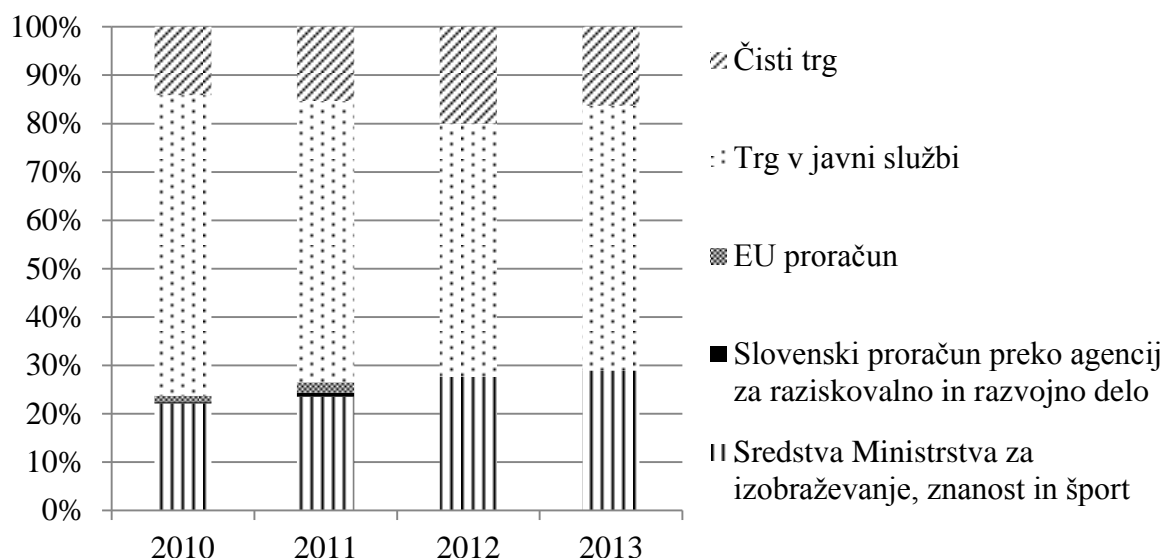


Vir: Povzeto po Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Letno poročilo javnega visokošolskega zavoda Ekonomske fakultete, Univerze v Ljubljani, 2010, str. 54; Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Letno poročilo javnega visokošolskega zavoda Ekonomske fakultete, Univerze v Ljubljani, 2011, str. 55; Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Letno poročilo javnega visokošolskega zavoda Ekonomske fakultete, Univerze v Ljubljani 2012, str. 53; Agencija RS za javnopravne evidence in storitve, 2014.

Na Fakulteti za podjetništvo kot koncesioniranemu zavodu predstavljajo sredstva trga v javni službi največji delež celotnih prihodkov, in sicer v povprečju predstavljajo 57 % (Slika 10). Pod trg v javni službi na Fakulteti za podjetništvo spadajo storitve po ceniku. Ta sredstva se zmanjšujejo od leta 2010, ko so predstavljala 62 %, do leta 2012, ko so bila nižja za 10 odstotnih točk glede na leto 2010. V letu 2013 so se povečala za 3 odstotne točke glede na leto poprej. Medtem ko se je delež sredstev Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport na Ekonomski fakulteti zmanjševal oziroma stagniral, pa se je na Fakulteti za podjetništvo povečeval, in sicer z 22 % v letu 2010 na 29 % v letu 2013.

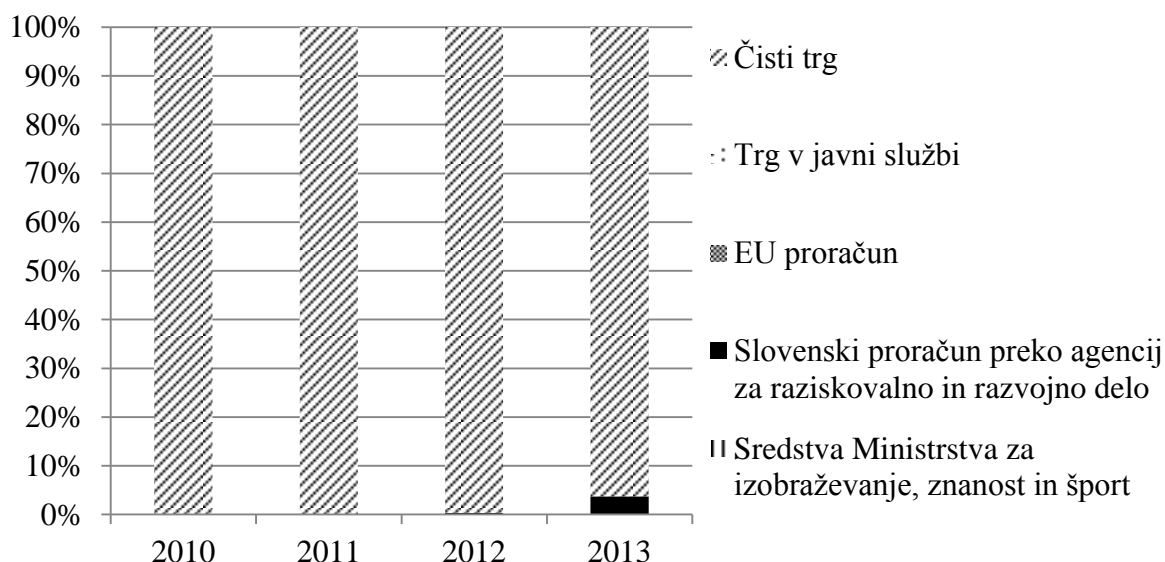
Fakulteta za komercialne in poslovne vede nima koncesije in zato ne prejema sredstev iz Uredbe. S svojimi storitvami nastopa na čistem trgu, ki zajema 100 % prihodkov. Financira se izključno iz šolnin, lastnih virov za raziskovalno dejavnost in sredstev pridobljenih projektov. V letu 2012 in 2013 so 0,3 % oziroma 4 % predstavljala sredstva slovenskega proračuna preko agencij (Slika 11).

Slika 10: Struktura prihodkov po virih sredstev Fakultete za podjetništvo v letih 2010–2013



Vir: Povzeto po Gea College – Fakulteta za podjetništvo, Letno poročilo Gea College – Fakulteta za podjetništvo 2010, str. 63; Gea College – Fakulteta za podjetništvo, Računovodsko poročilo za leto 2011, 2011, str. 8; Gea College – Fakulteta za podjetništvo, Računovodsko poročilo za leto 2012, 2012, str. 8; Gea College – Fakulteta za podjetništvo, Računovodsko poročilo za leto 2013, 2013, str. 7.

Slika 11: Struktura prihodkov po virih sredstev Fakultete za komercialne in poslovne vede v letih 2010–2013



Vir: Povzeto po Agencija RS za javnopravne evidence in storitve, 2014.

Poleg virov financiranja je pri finančnem vidiku pomembna tudi dodana vrednost, izražena v denarju. Zelo posplošeno oceno dodane vrednosti, ki jo ustvarijo izbrani visokošolski subjekti s svojimi diplomanti vseh stopenj, se lahko oceni skozi razmere v javnem sektorju.

V javnem sektorju sta sprejeti dve pogodbi za dejavnosti, kamor se z gotovostjo zaposlujejo diplomanti ekonomskih in poslovnih ved. Kolektivna pogodba dejavnosti bančništva Slovenije (Ur.l. RS št. 14/2013) in Kolektivna pogodba dejavnosti zavarovalstva Slovenije (Ur.l. RS št. 24/2011) določata za tarifne razrede VII., VIII., in IX., v katere se uvrščajo diplomanti, magistri in doktorji ekonomije in poslovnih ved, povprečno minimalno plačo 1.401,43 EUR oziroma 1.093,63 EUR mesečno, za tarifne razrede V. in VI., kamor se uvrščajo za stopnjo nižje izobraženi ekonomisti, pa 831,62 EUR oziroma 656,18 EUR mesečno. Mesečna razlika na zaposlenega znaša za obe pogodbi skupaj povprečno 503,63 EUR mesečno in 6.043,56 EUR letno. V letu 2013 je imela Ekonomska fakulteta pri 5.731 vpisanih študentih 1.355 diplomantov in Fakulteta za podjetništvo pri 284 vpisanih študentih 98 diplomantov (Univerza v številkah, 2013; Gea College – Fakulteta za podjetništvo, 2013a). Za Fakulteto za komercialne in poslovne vede podatki o številu diplomantov niso bili na voljo. Ob predpostavki, da bo v prihodnje pričakovanih 1.360 diplomantov Ekonomske fakultete in 100 diplomantov Fakultete za podjetništvo, pomeni predpostavljena razlika v dohodkih 8.219.241,60 EUR za Ekonomsko fakulteto oziroma 604.356,00 EUR za Fakulteto za podjetništvo.

Po podatkih SURS-a (2012) je leta 2012 v dejavnosti finančnih storitev, razen zavarovalništva in dejavnosti pokojninskih skladov (šifra po SKD'08: K64), dejavnosti zavarovanja, pozavarovanja in pokojninskih skladov, razen obvezne socialne varnosti (šifra po SKD'08: K65), pomožnih dejavnosti za finančne in zavarovalniške storitve (šifra po SKD'08: K66), pravnih in računovodskih dejavnosti (šifra po SKD'08: M69) in dejavnost uprav podjetij, podjetniško in poslovno svetovanje zaposlenih (šifra po SKD'08: M70) delovalo 16.075 gospodarskih družb. V vseh družbah je bilo zaposlenih 48.356 ljudi. Prihodki družb so znašali 4.280 mio EUR, dodana vrednost v družbah pa je znašala 859,2 mio EUR oziroma 17.768 EUR na zaposlenega.

Povprečna mesečna bruto plača je pri pravnih osebah v zgornjih dejavnostih v letu 2012 znašala 1.849,23 EUR. Razmerje med dodano vrednostjo v vseh omenjenih dejavnostih in povprečno letno bruto plačo v istih dejavnostih je tako znašalo 0,8. Iz zgornjih približkov je dopustno sklepati, da bo vsaka generacija diplomantov Ekonomske fakultete vsako leto prispevala k dodani vrednosti, ustvarjeni v njihovih dejavnosti, za 6,6 mio EUR, generacija diplomantov Fakultete za podjetništvo pa 483.485 EUR več, kot bi prispevalo enako število diplomantov ekonomskih in poslovnih ved, ki bi imeli za eno stopnjo nižjo izobrazbo.

4 INTERPRETACIJA UPORABNOSTI NABORA KAZALNIKOV

Interpretacija uporabnosti nabora kazalnikov temelji na analizi podatkov izbranih treh visokošolskih subjektov. Ti trije primeri služijo kot orodje za dokazovanje uporabnosti predlaganega nabora kazalnikov za spremljanje uspešnosti po modelu uravnoteženega sistema kazalnikov.

V nalogi je obravnavano obdobje od 2010 do 2013 oziroma študijska leta od 2009/2010 do 2012/2013. To obdobje zajema leta, ko se je visoko šolstvo v RS soočalo z bistvenimi spremembami. Prve se tičejo prenove strukture študijskega sistema na bolonjski način, saj je bil zadnji rok za uvedbo nove strukture študija prav študijsko leto 2009/2010. Tako so v obravnavanem obdobju vsi zavodi že uskladili svoje študijske programe z bolonjsko deklaracijo in niso več razpisovali prejšnjih programov za vpis v 1. letnik. Druge pa so posledica gospodarskih in finančnih razmer v Evropski uniji. Z letom 2010 se je v RS že videla prava slika razsežnosti globalne krize. Visokošolski zavodi so morali prilagoditi svojo strateško usmerjenost novim zahtevam gospodarstva, saj se le-to samo odziva na krizo, tisti del visokega šolstva, ki je financiran s strani države, pa posledično nanjo. Strategije obravnavanih visokošolskih subjektov zajemajo različna obdobja, na Ekonomski fakulteti 2010–2015, na Fakulteti za podjetništvo 2008 in na Fakulteti za komercialne in poslovne vede 2009–2013. V nalogi obravnavano obdobje 2010–2013 se torej ne pokriva enolično z obdobji veljavnosti strategij.

V celotnem naboru kazalnikov predstavljajo študenti pomemben del predstavitve uspešnosti visokošolskih zavodov, zato je smiselno pri analizi uporabnosti kazalnikov upoštevati gibanje števila študentov v RS v proučevanem obdobju. Število študentov v RS pada v celotnem proučevanem obdobju. Medtem ko se je število študentov na univerzah v obdobju 2010–2013 zmanjšalo za več kot 15.300, pa na zasebnih visokošolskih zavodih v enakem obdobju število študentov konstantno raste. Število študentov se je povečalo za več kot 1.200. Pri opazovanju gibanja števila študentov glede na redni ali izredni študij se pojavlja enak trend kot na primeru zavodov. Na univerzah pada populacija tako rednih kot izrednih vpisanih študentov, medtem ko se na zasebnih zavodih obe populaciji povečujeta. Zmanjšanje celotne slovenske študentske populacije se bo vrstilo še nekaj let, saj je imela RS v obdobju 1997–2005 negativen naravni prirast prebivalstva. Kljub temu pa lahko pričakujemo v prihodnosti ponovno povečanje števila študentov, saj ima RS zadnjih 8 let pozitiven naravni prirast prebivalstva (Statistični urad Republike Slovenije, 2013). Padec števila študentov na javnih visokošolskih zavodih se pozna tudi na Ekonomski fakulteti, čeprav je zaslediti vmesne rasti. V nasprotju s trendom povečevanja števila študentov na zasebnih visokošolskih zavodih pa le-to na Fakulteti za podjetništvo skozi celotno obdobje pada, prav tako pa je padec opazen tudi na Fakulteti za komercialne in poslovne vede.

Na zmanjšanje števila študentov na posameznih visokošolskih subjektih pa poleg zmanjšanja celotne slovenske populacije študentov vpliva tudi zmanjšanje števila razpisanih vpisnih mest. Vsi visokošolski zavodi (javni in zasebni) so bili januarja 2013 s strani Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport pozvani, da »pri razpisu mest za redni študij s področij humanistike in družboslovja upoštevajo zmanjšanje razpisnih mest za 20 odstotkov glede na razpis za študijsko leto 2012/13« (Za petino manj vpisnih mest na humanistiki in družboslovju, 2013). Nekateri javni visokošolski zavodi so že sami pred tem pozivom zmanjšali vpisna mesta (Za petino manj vpisnih mest na humanistiki in družboslovju, 2013). V zmanjšanje razpisanih vpisnih mest so še posebno prisiljeni javni

visokošolski zavodi zaradi zmanjšanja proračunskih sredstev za visoko šolstvo. Ekonomska fakulteta je po besedah nekdanjega dekana Mramorja »zmanjševala število vpisnih mest tudi zato, ker je sistem visokega šolstva v Sloveniji tak, da v 1. letniku študentje pridejo poskusit študirat. Imamo ogromen pritisk na učitelje, zato da gre potem v 2. letnik v povprečju samo tretjina vpisanih. S krčenjem vpisnih mest skušamo izločiti tiste, ki pridejo samo poskusit študirat, hkrati pa skušamo študij narediti kakovostnejši za tiste študente, ki so sposobni in tudi pripravljeni delati« (Marn, 2013).

4.1 Vidik poslovanja s strankami

Ne glede na status visokošolskega subjekta se je pri vrednotenju vidika poslovanja s strankami pojavila polemika glede ustreznosti podajanja informacij. Pri kazalniku tržnega deleža posameznega subjekta je bila vzeta primerjava s celotno populacijo študentov v RS. Bolj jasno sliko tržnega deleža med ekonomsko-poslovnimi subjekti bi bilo možno dobiti s primerjavo z delom populacije študentov, ki se izobražujejo na ekonomsko-poslovnih šolah. Vendar pa v podatkovnih bazah ni zajetega podatka o številu študentov, ki se izobražujejo na ekonomsko-poslovnih šolah, ki bi omogočil ustrežnejšo primerjavo. Morda bo takšno primerjavo omogočila uvedba evidenčnega elektronskega sistema visokega šolstva (v nadaljevanju eVŠ). Namen uvedbe sistema je večja preglednost visokega šolstva in obveščenost javnosti, kjer bodo zajete evidence o akreditiranih visokošolskih zavodih, javnoveljavnih študijskih programih, študentih in diplomantih ter izvajalcih visokošolske dejavnosti. Te evidence so bile sicer vzpostavljene s 1. marcem 2012, vendar pa se bo celoten projekt eVŠ zaključil šele v februarju 2015 (Evidenčni in analitski informacijski sistem za visoko šolstvo v Republiki Sloveniji – eVŠ, 2014).

Pri kazalniku dobičkonosnosti strank so bili obravnavani javno dostopni podatki o zaposlenosti diplomantov na visokošolskih subjektih. Vendar pa ta meritev ne zagotavlja celovite informacije. Diplomanti se lahko zaposlijo na delovnem mestu, ki se ne ujema z njihovim področjem študija in specifičnim znanjem, ki so ga pridobili, oziroma se zaposlijo na delovnem mestu, ki ne zahteva višje izobrazbe (Nordin, Persson, & Rooth, 2010). Zaradi teh omejitev je ustrežnejše spremljati njihovo zaposljivost. S spremljanjem slednje se upošteva diplomante, ki se zaposlijo na delovnem mestu, ki se ujema z njihovim področjem študija in specifičnim znanjem. Tako ni zajetih neujemanj med področjem študija in delovnim mestom. Vendar pa za nobenega od obravnavanih treh visokošolskih subjektov ni bilo možno pridobiti podatka o zaposljivosti diplomantov.

Vsakršno merjenje prehodne dobe diplomantov s fakultete na delovno mesto je drugače pomembno za mnoge deležnike. Rezultati so zanimivi za študente, ki se še odločajo o svojem nadaljnjem šolanju in izbiri visokošolskega zavoda, saj jim povedo, ali obstaja povpraševanje po takšnem tipu delovne sile. Vodstvo visokošolskih zavodov z njimi pridobi informacijo o lastni kakovosti ter o prednostih in morebitnih slabostih. V veliko oporo pa so tudi vladi pri analizi trga dela in pri oblikovanju same politike le-tega

(Domadenik & Farčnik, 2014). Pri odločitvi ali pri prehodni dobi spremljati zaposlenost ali zaposljivost diplomantov, pa slednja pravilneje odraža situacijo na trgu delovne sile in razpisanih vpisnih mest. Visokošolski zavodi bi s spremljanjem le-te imeli jasnejšo predstavo o zadostni oziroma nezadostni populaciji diplomantov poslovnih ved glede na potrebe družbenega okolja. Kajti nič ne pomaga visoka zaposlenost diplomantov poslovnih ved, če ti namesto v računovodski ali trženjski oddelek nekega podjetja, pristanejo kot natakariji v gostilni. Vendarle pa ne gre za grajo visokošolskih subjektov, da se jim ne ljubi spremljati zaposljivosti lastnih diplomantov, čeprav daje učinkovitejše informacije. Spremljanje prehoda diplomantov na delovno mesto ni čisto enostavno, saj visokošolski zavodi osebnih podatkov o študentih ne smejo več uporabljati, ko le-ti diplomirajo. Njihove osebne podatke smejo po Zakonu o varstvu osebnih podatkov (Ur.l. RS, št. 94/2007) in Zakonu o visokem šolstvu (Ur.l. RS, št. 32/2012-UPB7, 40/2012-ZUJF, 57/2012-ZPCP-2D, 109/2012) pridobivati le za namene študija, ki pa se z diplomo zaključijo. Za pridobitev ustreznih podatkov za merjenje zaposljivosti je pomembno pridobiti soglasje študentov ali pa navezati kontakt z diplomanti preko alumni kluba.

4.2 Vidik notranjih procesov

Za ustrežnejšo oceno kazalnikov vidika notranjih procesov je tako za javne kot tudi za zasebne visokošolske zavode potrebno v ozir vzeti spremembe slovenskega visokošolskega prostora. Le-te so nastale z uvedbo bolonjske reforme. Bolonjska reforma je bistveno bolj vplivala na trajanje in umestitev univerzitetnih študijskih programov kot pa na visokošolske strokovne programe. S tem posegom je zbrisala dotedanje razlike med visokošolskimi strokovnimi in univerzitetnimi študijskimi programi. Univerzitetni študijski programi naj bi ponujali več temeljnega znanja, razvijali kritično mišljenje in intelektualno neodvisnost študentov, strokovni študijski programi pa naj bi ponujali aplikativno znanje (Flander et al., 2013). Po ZViS-UPB7 fakultete opravljajo znanstveno-raziskovalno in izobraževalno dejavnost, visoke strokovne šole pa izobraževalno in tudi strokovno dejavnost. Ob posegu bolonjske reforme pa je bila porušena binarna ureditev programov.

Brisanje razlik med strokovnimi in univerzitetnimi programi nastaja v dveh smereh. Prejšnji univerzitetni program se je od strokovnega programa ločil tudi v letih trajanja (univerzitetni program 4 leta, strokovni program 3 leta). Po bolonjski reformi pa je tudi univerzitetni program na 1. bolonjski stopnji dolg le 3 leta, po katerih se pričakuje zaposlitev prvostopenjskih diplomantov. Zato mora univerzitetni program poleg teoretskega znanja, nuditi tudi praktična znanja, da bodo diplomanti lahko zaposljivi že po 1. bolonjski stopnji in ta ne bo le odskočna deska za 2. bolonjsko stopnjo. Očitek leti, da danes visokošolski zavodi na istih organizacijah in deloma z istimi kadri izvajajo obe vrsti študijskih programov – tako univerzitetne kot strokovne, pri čemer se vsebine pogosto prepletajo, načini poučevanja in dela pa so zelo podobni, če ne enaki (Resolucija o Nacionalnem programu visokega šolstva 2011 – 2020 (ReNPVŠ11-20), Ur.l. RS, št. 41/2011). Tak primer je Ekonomska fakulteta, ki ponuja na 1. bolonjski stopnji strokovni

in univerzitetni program. Kljub ponujanju obeh vrst programov pa glede na javno dostopne podatke le-te izvajajo različni izvajalci. V nekaj primerih so nosilci predmetov isti tako na univerzitetnem kot na strokovnem programu. Druga smer brisanja razlik med programoma pa je opazna v trendu, da se visokošolski zavodi v zelo kratkem času po ustanovitvi in začetku delovanja praviloma preoblikujejo iz visokih strokovnih šol v fakultete, ki želijo izvajati čim več vseh vrst študijskih programov, vključno z znanstvenim doktorskim študijem zunaj univerz (Resolucija o Nacionalnem programu visokega šolstva 2011 – 2020 (ReNPVŠ11-20), Ur.l. RS, št. 41/2011). Tak primer je Fakulteta za komercialne in poslovne vede, ki se je po samo 5 letih delovanja preoblikovala iz visoke strokovne šole v fakulteto in po pol leta od preoblikovanja vpisala doktorski študij v razvid študijskih programov.

Na ustrežnejšo oceno kazalnikov vidika notranjih procesov in širše pa vpliva tudi posebnost slovenskega visokošolskega prostora, ki izvira iz načina izvajanja visokošolskega izobraževanja. Visokošolski študij je na javnih in zasebnih koncesioniranih visokošolskih zavodih v RS financiran iz proračuna in tako za samega študenta brezplačen. RS ima zato v primerjavi z drugimi evropskimi državami nadpovprečen delež študentov (The Organisation for Economic Cooperation and Development – OECD, 2013). Država sicer omogoča zdravstveno zavarovanje, subvencionirano prehrano, potniški promet in bivanje ter štipendije vsem študentom ne glede na status visokošolskega zavoda (javni, zasebni koncesioniran, zasebni nekoncesioniran), na katerem so vpisani. Dodatne ugodnosti, kot so ponavljanje letnika ali dokončanje študija, pa so vezane na status visokošolskega zavoda, na katerem je študent vpisan. Na javnih in zasebnih koncesioniranih visokošolskih zavodih te ugodnosti določa država, na zasebnih nekoncesioniranih pa sam visokošolski zavod.

Na javnih in zasebnih koncesioniranih visokošolskih zavodih so študenti imeli do objave ZUJF-a leta 2012 ugodnost ponavljanja letnika in podaljšanja študija za največ 12 mesecev (t.i. absolventski staž). Po uveljavitvi ZUJF-a pa je prišlo do spremembe 70. člena ZViS-UPB7 pri določilu trajanja statusa študenta, in sicer ima študent status za čas trajanja študijskega programa plus eno leto. To dodatno leto lahko študent izkoristi za le eno od prej dveh navedenih ugodnosti, ali za ponavljanje letnika ali za dokončanje študija. Študent lahko to dodatno leto koristi le enkrat za svoj študij na 1. in 2. stopnji ter nima možnosti do dodatnega leta na vsaki od bolonjskih stopenj. Te spremembe so začele veljati s študijskim letom 2012/2013 s to izjemo, da za študente, ki so do študijskega leta 2011/2012 že koristili katero od ugodnosti (ponavljanje ali dokončanje študija), te določbe ne veljajo in imajo pravico do ponovnega koriščenja ene izmed njih. Javni in zasebni koncesionirani visokošolski zavodi v RS tako nimajo vpliva na odločitve študentov, da ti izkoristijo vse možnosti, ki so jim dane s strani države in posledično nimajo vpliva na dolžino dokončanja študija. Še posebno v obdobju vsesplošne krize na domačih tleh pa šolanje predstavlja socialni korektiv, saj je visoka brezposelnost med mladimi le še dodaten razlog, da študenti ne vidijo smisla v hitenju z dokončanjem študija, ki je v osnovi brezplačno. V analizi tako

javno dostopni podatki o dolžini trajanja študija študentov na Fakulteti za podjetništvo zajemajo skupino študentov, ki je imela večji manevrski prostor pri podaljševanju trajanja študija po stari zakonodaji in skupino študentov, ki jo zavezuje nova zakonodaja z manjšimi možnostmi raztezanja trajanja študija.

4.3 Vidik učenja in rasti

Pri kazalniku tehnološka infrastruktura je bil pri zmogljivosti visokošolskega zavoda vzeta javno dostopni podatek o neto površini oziroma uporabni površini prostorov visokošolskega subjekta. Tako je bil za zmogljivost zavoda oblikovan kazalnik površina na študenta. Vendar pa to ni edina možnost. Ob pridobitvi dodatnih podatkov bi se dalo podati kazalnik tudi kako drugače, z bruto površino, površino vseh predavalnic in učilnic, površino vseh kabinetov, pri čemer se lahko zmogljivost primerja tudi glede na zaposlene, raziskovalce in podobno. Možnosti, ki jih visokošolski zavod lahko uporabi pri analizi lastne zmogljivosti, je več in uporabljen kazalnik za ponazoritev zmogljivosti visokošolskega zavoda ni nujno edini in najučinkovitejši.

Pri ponazoritvi kazalnika ohranjanja zaposlenih je potrebno upoštevati, da je število zaposlenih možno prikazati na različne načine: po številu oseb, ki so v delovnem razmerju ne glede na delež zaposlitve; po izračunu polnega ekvivalenta glede na delež zaposlitve; ali po številu zaposlenih iz efektivno opravljenih ur v javni službi. V nalogi je bilo število zaposlenih, visokošolskih učiteljev in visokošolskih sodelavcev podano po prvem načinu, po številu oseb, ki so v delovnem razmerju ne glede na delež zaposlitve. Ti različni načini podajanja števila zaposlenih dajejo zelo različno sliko kadrovske strukture visokošolskega zavoda. Na primeru Ekonomske fakultete je javno dostopen podatek o številu zaposlenih, ki so v delovnem razmerju ne glede na delež zaposlitve. Pri medletni primerjavi (2010–2013) je število visokošolskih učiteljev in visokošolskih sodelavcev nihalo med +/- enim visokošolskim učiteljem in visokošolskim sodelavcem. Po besedah nekdanjega dekana Ekonomske fakultete Mramorja pa se je v zadnjih treh letih število le-teh zmanjšalo za 15 oziroma 10 % (Marn, 2013). Iz sestavka pri tem navedenem podatku ni možno razbrati, iz katerega načina podajanja števila zaposlenih je izhajal Mramor, najverjetneje pa je izhajal iz polnega ekvivalenta glede na delež zaposlitve.

Kljub zajetemu obdobju 2010–2013 je za nadaljnjo ustrezno spremljanje javnih visokošolskih zavodov skozi kazalnik ohranjanja zaposlenih potrebno dodati, da je v letu 2013 vlada podala sklep o zmanjšanju števila zaposlenih v javnem sektorju za 1 %. Doseženo ciljno znižanje bo vidno v obdobju januar 2014 glede na januar 2013 in januar 2015 glede na januar 2014. Znižanje števila zaposlenih se nanaša na zaposlene, za katere se sredstva za plače in druge stroške dela zagotavljajo iz sredstev državnega proračuna, Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije in Zavoda za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije, ne pa tudi na zaposlene, ki se financirajo iz evropskih sredstev in drugih virov (Šarabon, 2013). Iz tega sledi, da bo morala imeti Ekonomska fakulteta v letu

2014 glede na leto 2013 za 1 % manj zaposlenih na virih proračuna, ne pa tudi vseh zaposlenih.

Pri kazalniku produktivnosti zaposlenih je potrebno poudariti, da se le-te ne da ugotoviti le iz golih številke. Potrebno je spremljati tudi ozadja, iz katerih izhajajo te številke. Tako je pri vseh podanih razmerjih med študenti in zaposlenimi/visokošolskimi učitelji/visokošolskimi učitelji in visokošolskimi sodelavci potrebno upoštevati dejstvo, da ima RS v primerjavi z drugimi članicami Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (v nadaljevanju OECD) precej večjo populacijo študirajočih ljudi (The Organisation for Economic Cooperation and Development – OECD, 2013). Urad RS za makroekonomske analize in razvoj (2012, v nadaljevanju UMAR) omenja, da to nelagodno razmerje izhaja iz ugodnosti, ki jih imajo študenti s svojim statusom, največji problem na državni ravni pa predstavljajo fiktivni vpisi. Slednje naj bi bilo mnogo bolj pregledno z dokončno vpeljavo eVŠ sistema. Podana razmerja v raziskavi OECD in v analizi v nalogi se med seboj razlikujejo, zato ne omogočajo čiste primerjave. Na ravni OECD (2013) so merili le razmerje študentov na visokošolske učitelje in ob tem zanemarili visokošolske sodelavce in tudi strokovne sodelavce v visokošolskih zavodih. Asistenti kot visokošolski sodelavci so v pomoč visokošolskim učiteljem. Na Ekonomski fakulteti na primer visokošolski učitelji vodijo predavanja, asistenti pa prevzemajo vodenje nekaterih vaj. Ispitov ne popravlja le visokošolski učitelj temveč tudi visokošolski sodelavec.

Poleg tega lahko zavodi vzpostavijo različne strokovne službe, ki služijo kot podpora tako študentom kot visokošolskim učiteljem. Vzpostavljeno imajo Službo za mednarodno sodelovanje, kjer strokovni sodelavci skrbijo za prakse in študijske izmenjave s tujino in le-tega ne počne visokošolski učitelj. Prav tako v Službi za študijske zadeve delujejo strokovni sodelavci, ki odgovarjajo na vsa vprašanja, ki jih imajo študenti, skrbijo za razporede in prijave na izpite, za zaključne naloge, za osebni spletni profil študentov in za druge aktivnosti, ki se tičejo študentskih vprašanj. Na večjih visokošolskih zavodih je zagotovo tako, na manjših pa večino tega dela še zmeraj ostane visokošolskim učiteljem in visokošolskim sodelavcem. V kolikor strokovne službe prevzamejo administracijo, ostane visokošolskemu učitelju več časa za vsebinsko razlago. Na Ekonomski fakulteti je temu vsekakor tako, lahko pa se zgodi, da se skozi te strokovne službe skriva administrativno delo, ki tako študente kot visokošolske učitelje doleti le z zahtevami po več poročilih in različnimi nepotrebnimi opravili in jim nikakor niso v pomoč. Slednjega se ne da opaziti skozi številke, temveč le z osebnim spoznanjem poteka dela na zavodih. Tu se kaže omejitev naloge, saj so zajeti in analizirani le tisti podatki, ki se jih je dalo pridobiti preko javno dostopnih virov. Za primer Ekonomske fakultete pa je k dodatni razlagi pripomoglo osebno srečanje s strokovnimi službami skozi lasten študij.

Pri spremljanju raziskovalne aktivnosti skozi kazalnik produktivnosti zaposlenih ravno tako prihaja do neenakosti primerjav razmerij. ARRS pri raziskovalni dejavnosti ocenjuje aktivnost raziskovalca oziroma raziskovalne skupine. S tem upošteva le tiste osebe, ki so

zaposlene na delovnem mestu raziskovalca oziroma so dopolnilno zaposlene na projektih oziroma raziskovalnih programih. Raziskovalno usmerjena pa sta tudi visokošolski učitelj in visokošolski sodelavec v vlogi asistenta, saj je v okviru obeh delovnih mest (in habilitacijskih pogojev za naziv) zajeto oziroma zahtevano tudi raziskovalno delo znotraj polne (100 %) zaposlitve. V nalogi so zato pri izračunu razmerij upoštevani vsi visokošolski učitelji in visokošolski sodelavci, kamor spadajo tudi raziskovalci.

Med skupino kazalnikov za podrobnejšo opredelitev kazalnika produktivnosti zaposlenih je v naboru predlagan tudi kazalnik sodelovanje z gospodarstvom, kjer se upoštevajo čiste pogodbe z gospodarstvom brez pedagoškega dela. Za zajetje vseh vlog visokega šolstva (ustvarjanje, prenos, širjenje znanja) je potrebno upoštevati tudi ta kazalnik, ki posebej vlogo širjenja znanja. Javni podatki za izbrane tri visokošolske subjekte niso dali takšnih odgovorov in zato kazalnik ni bil predstavljen v analizi. Kljub temu je kazalnik učinkovit, v kolikor ga visokošolski zavod uporabi zase pri spremljanju in merjenju uspešnosti, ko ima na razpolago ustrezne podatke.

4.4 Finančni vidik

Med kazalniki uravnoveženega sistema kazalnikov je finančni vidik uspešnosti v literaturi osnovan na predpostavki, da imajo visokošolski zavodi dolgoročno stabilno financiranje (Cullen et al., 2003). V slovenskem visokošolskem prostoru pa ta predpostavka nikakor ne drži za javne visokošolske zavode. Financiranje visokega šolstva že vseskozi temelji na uredbah namesto na zakonu. Slednjega zapoveduje Ustava RS (Ur.l. RS, št. 33/1999), enako pa je tudi odločilo Ustavno sodišče (Ur.l. RS, št. 34/2011). Le na podlagi zakona bi javni visokošolski zavodi lahko predvideli obseg finančnih sredstev, ki jih lahko pridobijo. Financiranje, urejeno z zakonom, pa bi tudi preprečilo odvisnost zavodov od političnih vzvodov vlade. Narava dela, ki jo imajo visokošolski zavodi, terja svoj čas prilagajanja in načrtovanja. Ob nestabilnem financiranju prihajajo ti ukrepi s podzakonskimi akti od danes na jutri, pri čemer le-ti onemogočajo kvalitetno implementacijo in prilagajanje zavodov. Primer takšnega ravnanja od danes na jutri je viden skozi burno dogajanje v visokem šolstvu v letu 2014. Čeprav je v nalogi zajeto obdobje 2010–2013, ne gre prezreti teh dogajanj. Vlada RS je 5. junija 2014 sprejela sklep, s katerim je prerazporedila sredstva v višini 81,5 mio EUR v proračunsko rezervo. Od tega je bilo kar 98 % sredstev v višini 80 mio EUR zaseženih Ministrstvu za izobraževanje, znanost in šport. Ta odvzem sredstev je pomenil, da pristojno ministrstvo univerzam in drugim visokošolskim zavodom ne bo moglo zagotoviti sredstev za pokrivanje zakonskih obveznosti za najmanj štiri mesece tekočega leta, torej od septembra do decembra 2014. V ta sredstva za pokrivanje zakonskih obveznosti so zajeta sredstva za plače za okoli 7.500 zaposlenih in nujni materialni stroški za izvajanje študijskih programov 1. in 2. stopnje. S tem je pod vprašaj postavljena izvedba izpitnih rokov v septembru 2014 in izvajanje rednega študija v študijskem letu 2014/2015 (Novinarska konferenca o zasegu sredstev MIZŠ, 2014). Vlada je že naslednji dan

spoznala ta odvzem za napako in vrnila odvzeta sredstva vendar ne v celoti (Pikalo: Izkoristili so mojo odsotnost, da bi ministrstvu vzeli denar, 2014).

Visokošolski zavodi so morali že februarja pristojnemu ministrstvu sporočiti, koliko bodočih študentov bodo sprejeli, a vendar še konec julija ne vedo, koliko sredstev bodo prejeli za izvajanje študija. Visokošolski zavodi so že prejeli rezultate mature in imena vpisanih dijakov na njihove programe ter imajo tako zvezane roke za prilaganje zaradi pomanjkanja sredstev. In to ni osamljen primer, enako se je dogajalo že v preteklih letih. Visokošolski zavodi, ki imajo pomembno vlogo agenta v vladnih investicijah za človeški razvoj (Taylor & Baines, 2012), se ne morejo več zanesti niti na proračun, saj država ne zagotavlja stabilnega financiranja visokega šolstva. Zaradi nestabilnega financiranja pa so finančni kazalniki v bistvu bolj kazalniki preživetja. Pri smislu nižanja javnih sredstev za visoko šolstvo in znanost se pojavlja vprašanje, ali je gospodarstvo ostalo uspešno ob zniževanju vlaganja v znanje in razvoj (Smo na istem bregu?, 2014). Pri vsem tem dopovedovanju o nestabilnem financiranju visokega šolstva pa ne gre za izločanje visokega šolstva iz razmer, v katerih je pristala celotna država. Tudi zmanjšanje sredstev samo po sebi bi moralo biti predvidljivo in stabilno. Visoko šolstvo je strateško dolgoročnega pomena za visoko uspešnost gospodarstva skozi proizvode in storitve z visoko dodano vrednostjo (Ozturk, 2001; Glaeser et al., 2004; Krueger & Lindahl, 2001; Hanushek & Wößmann, 2007). Zato tudi Ustava (in ne samo v RS) predvideva stabilno financiranje tudi v nestabilnih časih/razmerah.

Ključno vlogo pri vrednotenju finančnega vidika igra tudi način razpolaganja z viri. Javni visokošolski zavodi imajo z zakonom predpisane stroške plač javnih uslužbencev, ne pa tudi prihodkov. Ob zadnjih prejetih proračunskih sredstvih stroški plač javnih zavodov predstavljajo že 86 % za Univerzo v Ljubljani, za Univerzo v Mariboru pa celo več (v letu 2012 so stroški predstavljali krepko čez 90 % dobljenih sredstev). V primerjavi z državami OECD stroški dela predstavljajo približno 60 % vseh tekočih izdatkov (Marn, 2013). Javni zavodi lahko vplivajo na plače le skozi odpuščanje (in še to pod pogoji Kolektivne pogodbe za javni sektor (Ur.l. RS, št. 57/2008, 23/2009, 91/2009, 89/2010, 89/2010, 40/2012, 46/2013) oziroma nastanka poslovnega dogodka, v kolikor gre za odpuščanje poslovnih presežkov), kar vodi na kratek rok do zmanjševanja kakovosti ob primerjavi števila študentov na visokošolske učitelje s povprečji držav v OECD, na dolgi rok pa do slabljenja domače konkurenčnosti. Za primerjavo, na zasebnem koncesioniranem zavodu Univerzi v Novi Gorici, ki ga ne ovirajo zahteve javnega sektorja, za stroške dela namenijo okoli 50 % sredstev (Rijavec, 2013). Javni zavodi tako trenutno prosto razpolagajo v povprečju le s 14 % ali celo manj sredstev. Predpostavljeno znižanje proračunskih sredstev za 4 % pomeni, da bo javni zavod občutil vse 4 odstotne točke le na tistih virih sredstev, s katerimi prosto razpolaga. Zasebni koncesionirani zavod, ki prav tako prejema proračunska sredstva, pa v nasprotju z javnim zavodom sme to 4 odstotno znižanje razporediti tudi na plače, saj prosto razpolaga z vsemi viri. Zasebni zavodi delujejo v mnogo fleksibilnejših

pogojih, saj sami določajo šolnine, višine plač, ne ovira jih niti množica zakonov in pravil javnega sektorja.

Primerjava uporabnosti finančnega kazalnika skozi vire financiranja na primeru visokošolskih subjektov v nalogi bi bila objektivnejša, v kolikor bi bil način razpolaganja z viri med zavodi poenoten. Obravnavani subjekti pa niso v enakem položaju glede razpolaganja z viri, zaradi česar je težje primerjati njihovo sposobnost prilagajanja na spremembe. Prorektorica za študijsko dejavnost na Univerzi v Ljubljani Julijana Kristl (Flander et al., 2013) je dejala, da »se visokošolski zavodi nahajajo v zelo paradoksalnih družbenih razmerah, ki jih ponazarja slogan »več je manj«. Več pričakujejo študenti in delodajalci, zmanjšujejo pa se proračunska sredstva za izobraževanje in raziskovanje.« Kljub tem omejitvam pri primerjavi pa se kaže predlagani kazalnik ustrezen za spremljanje in merjenje uspešnosti posamičnega visokošolskega zavoda ne glede na njegove vire financiranja.

4.5 Skupni pogled na nabor kazalnikov

V osrednji diskusiji o zagotavljanju uspešnosti in posledično kakovosti v visokem šolstvu je govora, ali se koncepti, ki prihajajo iz dobičkonosnega sektorja, lahko prenesejo v nedobičkonosni sektor in nato na področje visokega šolstva (Cullen et al., 2003). Taylor in Baines (2012) sta mnenja, da se lahko upravljaljske tehnike iz gospodarstva prenesejo v visoko šolstvo, vendar ob potrebnih izboljšavah in ustrezni interpretaciji. Tudi za Cañibana in Sancheza (2009) so visokošolski zavodi v marsičem podobni gospodarskim organizacijam, saj nastopajo na globalnih trgih, soočajo se s konkurenco in morajo biti inovativni, če želijo biti konkurenčni. Prav tako se tudi oni bojujejo za vire financiranja, dobre zaposlene (visokošolske učitelje, raziskovalce), kupce (študente) in partnerje. Edina razlika je ta, da morajo še posebno javni visokošolski zavodi dokazati, da so pridobljena sredstva (javna in zasebna) uporabljena za ustvarjanje novega znanja, ki je koristno za družbo. Rektor Univerze v Mariboru Danijel Rebolj (Smo na istem bregu?, 2014) pa je izrazil mnenje, da »visoko šolstvo po svoji naravi ni proizvodnja, saj trajanje študija posameznega študenta ni sorodno proizvodnemu ciklu v organizaciji. Stroj se lahko izključi, porabi se zaloga in se tako zmanjšajo stroški v trenutku. Kako pa naj visokošolski zavod »izključi« študijske programe, za katere imajo študenti zakonsko pravico, da tudi zaključijo vpisan študij in to ob zakonski dolžnosti visokošolskega zavoda, da programe v celoti izvede.«

Gospodarjenje visokošolskih zavodov je zaradi same narave dela drugačno od tistega v gospodarskih organizacijah. Kljub temu se lahko vlečejo določene vzporednice, je pa potrebno pri tem upoštevati stališča Cullena et al. (2003), da različni pogledi na uspešno in kakovostno delovanje povzročajo oblikovanje različnih metod zagotavljanja uspešnosti in kakovosti. Pri tem se oblikujejo zbirni kazalnikov izvedbe, pri čemer pa so ti kazalniki omejeni v svoji informativnosti, saj ničesar ne povedo o samem izobraževalnem procesu

(Cullen et al., 2003). Visoko šolstvo se postavlja s kompleksnimi odnosi med številnimi deležniki, ki storitve visokega šolstva doživljajo in sprejemajo na različne načine. Zato se še posebno velik izziv kaže v oblikovanju takšnih kazalnikov, ki bi pokazali uspešnost in kakovost visokošolskih organizacij ne glede na izbiro deležnikov. Tudi tu je v pomoč stališče Cullena et. al. (2003), da morajo biti kazalniki izvedbe oblikovani tako, da so povezani s samo kulturo organizacije in tudi med seboj. Zmanjšanje števila študentov na primeru izbranih visokošolskih subjektov bi se lahko razumel kot nazadovanje subjektov, ob upoštevanju povezanosti kazalnikov pa je zaslediti tudi zmanjšanje sredstev financiranja: Iz skupnega pa lahko sledi, da so ukrepi zmanjšanja števila študentov omogočili posamičnemu visokošolskemu subjektu, da je še naprej zagotavljal kakovostno storitev ob enaki kadrovski strukturi. Te ugotovitve se skladajo z navedbami Cullena et al. (2003), da je zelo pomembna notranja zaveza zaposlenih k oblikovanju in sledenju strategiji, uspešnosti in kakovosti. Ob pomanjkanju notranje zaveze zaposlenih v visokošolskih zavodih lahko to privede do povečane administracije z nezmožnostjo širšega pogleda na situacijo.

Kernova in Leonova (2012) sta mnenja, da je vloga ljudi (zaposlenih) ključna tudi pri sami uporabi orodij, standardov in modelov odličnosti, saj ti sami po sebi ne morejo prinašati izjemnih rezultatov, h katerim stremi organizacija. Pri uravnoteženem sistemu kazalnikov je osnovna ideja, da kazalniki merjenja uspešnosti izhajajo iz strategije, vizije in poslanstva organizacije (Kaplan & Norton, 2000). Ta pristop je za visokošolske organizacije problematičen, saj poslanstvo ni vezano na poenostavljen odnos povečevanja vrednosti lastnika, ampak je kompleksnejši in težje merljiv prispevek k družbi. Poleg tega pa visokošolske organizacije ne izražajo vseh svojih ciljev v strateškem planu, ampak veliko smernic ostane nedefiniranih. Zaradi tega je uravnoteženi sistem kazalnikov možno uporabiti na primeru visokošolskih organizacij, če njegova struktura poudari implicitno in eksplicitno ter določeno in nedoločeno naravo strategije organizacije (Cullen et al., 2003).

V nalogi nastopa objektivna omejitev, saj se oblikovanih kazalnikov ne da jasno povezati s strategijo obravnavanih visokošolskih subjektov. Zaradi narave pridobljenih podatkov ni bilo pri vgradnji uravnoteženega sistema kazalnikov na izbrane subjekte moč poudariti tudi implicitno in nedoločeno naravo njihovih strategij. To bi bilo možno zajeti s pomočjo pridobitve primarnih podatkov z anketo, na katero pa s strani izbranih visokošolskih subjektov ni bilo odziva ali pa je bil negativen. Dodatno pa ustrežnejšo povezavo otežuje tudi dejstvo, da visokošolskim subjektom zasledovanje lastnih strateških ciljev onemogoča burno dogajanje v visokošolskem prostoru ob akreditacijah študijskih programov in zmanjšanjem finančnih sredstev. Visokošolski subjekti so tako bolj usmerjeni v lastno preživetje, zasledovanje strateških ciljev pa je nenamerno potisnjeno v ozadje. Hkrati pa so nekateri podatki v takih razmerah poslovno občutljivi in jih visokošolski subjekti niso želeli razkriti. To je skozi nalogo oteževalo analizo uporabnosti predlaganega nabora kazalnikov, ne vpliva pa na njihovo dejansko uporabnost. Visokošolski zavod, ki uporabi predlagani nabor kazalnikov spremljanja in merjenja uspešnosti namreč sam zase

razpolaga z vsemi podatki o svojem poslovanju. Upa pa se lahko, da se bo stanje v visokem šolstvu toliko stabiliziralo, da bo predlagani nabor kazalnikov uporaben v večji meri kot v nalogi tudi skozi javno dostopne podatke.

SKLEP

Visokošolski zavod se sooča z izzivom, kako biti uspešen pri izpolnjevanju potreb širšega družbenega okolja z viri, ki so mu na voljo. Uspešen bo le, v kolikor bo prepoznaven in se bo znal soočiti z izzivi okolja. Na kratek rok se zavod sooča z izzivi okolja s svojo likvidnostjo ter premičnim in nepremičnim imetjem, na dolgi rok pa skozi dodano vrednost lastnih diplomantov/magistrov/doktorjev. Te vodi skozi proces izobraževanja na način, da bodo le-ti kos izzivom okolja. V nalogi je obravnavana uporabnost nabora kazalnikov za merjenje uspešnosti po uravnoteženemu sistemu kazalnikov na področju visokega šolstva. V analizo so bili za dokazovanje uporabnosti predlaganega nabora kazalnikov zajeti trije slovenski visokošolski subjekti, ki se razlikujejo glede na način financiranja, Ekonomska fakulteta kot članica javnega zavoda Univerze v Ljubljani, Gea College – Fakulteta za podjetništvo kot zasebni zavod s koncesijo in Fakulteta za komercialne in poslovne vede kot zasebni zavod brez koncesije. Skozi pozitivno ekonomsko analizo obstoječega stanja znanstvene literature je bil prvi zastavljeni cilj dosežen: kazalnike iz uravnoteženega sistema kazalnikov za dobičkonosni sektor je možno z istimi pristopi oblikovati v kazalnike za nedobičkonosni sektor. Oblikovan in ponujen je bil nabor kazalnikov.

Drugi cilj, da so kazalniki, ki so oblikovani za nedobičkonosni sektor, uporabni za merjenje uspešnosti v visokem šolstvu, je bil dosežen skozi preslikavo teorije v prakso in sintezo posameznih primerov uporabe uravnoteženega sistema kazalnikov v visokošolskih organizacijah po svetu. Omejitve objektivne analize v nalogi se kažejo: Prvič, v naravi uporabljenih podatkov, saj so zajeti le javno dostopni podatki. Dodatne informacije, pridobitev primarnih podatkov in osebni vpogled v delovanje visokošolskega zavoda, bi omogočili poglobljeno analizo. Drugič, v nepoenotenem načinu razpolaganja z viri med visokošolskimi subjekti. Zasebni zavodi so mnogo fleksibilnejši pri ravnanju s prejetimi viri, kar pa za javne zavode ne velja. Ob urejenem stabilnem financiranju javnih zavodov bi bila primerjava uporabnosti kazalnikov v nalogi primerljivejša, saj bi se lažje spremljalo sposobnost prilagajanja izbranih visokošolskih subjektov v lastnih aktivnostih. Tretjič, nejasna povezava oblikovanih kazalnikov s strategijami izbranih visokošolskih subjektov. Zaradi narave pridobljenih podatkov ni bilo moč poudariti implicitnost in nedoločenost strategij proučevanih visokošolskih subjektov, poleg tega pa so zaradi burnega dogajanja v visokošolskem prostoru nekateri podatki v takih razmerah poslovno občutljivi in jih visokošolski subjekti niso želeli razkriti.

Tretji zastavljeni cilj, da isti nabor kazalnikov za merjenje uspešnosti lahko uporabimo ne glede na način financiranja visokošolskega subjekta, je zaradi navedenih omejitev le delno dokazan, saj je ob razmerah, kakršne so trenutno v visokem šolstvu, objektivna presoja

tega vidika otežena. Skozi analizo se je pokazalo, da se kljub vsem posebnostim visokega šolstva, kot so kompleksnost odnosov med številčnimi deležniki, usmerjeno delovanje k zadovoljevanju deležnikov in ne v ustvarjanje dobička ter specifična narava dela, lahko uporabi model uravnoveženega sistema kazalnikov, ki je prvotno model za merjenje uspešnosti dobičkonosnega sektorja. Pri uporabi modela je potrebna prilagoditev vsem posebnostim visokega šolstva in ustrezna interpretacija rezultatov z upoštevanjem širšega dogajanja. Ob tem je ocenjeno, da so izsledki naloge lahko v pomoč vodstvenim strukturam v visokem šolstvu pri oblikovanju politike spremljanja uspešnosti in posledično spremljanja uspešnosti posamičnega visokošolskega zavoda. Povečana uspešnost visokega šolstva pa ima širši vpliv na družbo, saj vodi do povečanja ekonomske rasti.

Izhajajoč iz namena magistrske naloge je možno zaključiti naslednje:

- Postavila in ponudila sem nabor kazalnikov za merjenje uspešnosti visokošolskih zavodov, ki temelji na modelu uravnoveženega sistema kazalnikov. Nabor pokriva vse štiri vidike uravnoveženega sistema kazalnikov.
- Predlagani nabor kazalnikov se je skozi analizo uporabe na primeru treh visokošolskih subjektov izkazal kot ustrezen minimalen nabor, ki omogoča učinkovito spremljanje in merjenje uspešnosti visokošolskih zavodov.
- Predlagam nekajletno uporabo nabora kazalnikov v praksi, kjer se nato z ustrežno analizo izkaže, ali bi ga bilo potrebno prilagoditi, dopolniti oziroma podrobneje opredeliti posamezne kazalnike.
- Namen magistrske naloge, oblikovati kazalnike za visoko šolstvo na osnovi uravnoveženega sistema kazalnikov in preveriti možnost njihove uporabe na primeru treh visokošolskih subjektov, sem dosegla.

LITERATURA IN VIRI

1. Acemoglu, D., Robinson, J., & Gallego, F. (2014). Institutions, human capital, and development. *Annual Review Of Economics*, 6, 875-912.
2. Achim, M. I., Cabulea, L., Popa, M., & Mihalache, S. S. (2009). On the role of benchmarking in higher education quality assessment. *Annales Universitatis Apelensis Series Oeconomica*, 11(2), 850-857.
3. Agencija RS za javnopravne evidence in storitve. Najdeno 10. junija 2014 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/>
4. Allen, R. (editor) (2003). *The Penguin English Dictionary* (2nd ed.). London: Penguin Books Ltd.
5. Andersen, P., & Pettersen, P. G. (1996). *The Benchmarking Handbook: Step-by-Step Instructions*. London: Chapman & Hall.
6. Arhiv visokošolske prijavno-informacijske službe. Najdeno 16. marca 2014 na spletnem naslovu <http://www.vpis.uni-lj.si/>
7. Asan, Š., & Tanyas, M. (2007). Integrating Hoshin Kanri and the Balanced Scorecard for Strategic Management: The Case of Higher Education. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(9), 999-1014.
8. Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., & Wells, R. B. (1997). A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. *Sloan Management Review*, 38(3), 25-37.
9. Bain & Company. (2013). *Management Tools & Trends 2013*. Boston, Massachusetts: Bain & Company.
10. Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). Chicago: The University of Chicago Press.
11. Brignall, S. (2002). The UnBalanced Scorecard: a Social and Environmental Critique. 3rd International conference Performance measurement and management (str. 85-92). Cranfield: Centre for Business Performance, Cranfield School of Management.
12. Bukovec, B. (2007). Primerjalno vrednotenje in model odličnosti EFQM. 10. dan kakovosti in inovativnosti Dolenjske in Bele krajine. Najdeno 5. avgusta 2014 na spletnem naslovu www.gzdbk.si/media/doc/sekcije/oki/dki/2007/DKIDBK_2007_bukovec.doc
13. Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*. Milwaukee: ASQC Quality Press.
14. Cañibano, L., & Sánchez, M. (2009). Intangibles in universities: current challenges for measuring and reporting. *Journal Of Human Resource Costing & Accounting*, 13(2), 93.
15. Commission of the European Communities. (2003, 5. februar). *Communication from the Commission: The Role of Universities in the Europe of Knowledge*. Brussels: Commission of the European Communities.
16. Cullen, J., Joyce, J., Hassall, T., & Broadbent, M. (2003). Quality in higher education: from monitoring to management. *Quality Assurance In Education*, 11(1), 5.

17. Čadež, S., & Hočevar, M. (2011). *Stroškovno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Domadenik, P., & Farčnik, D. (2014). Indicators of Employability for Evidence Based Higher Education Management. *2014 EFMD Higher Education Research Conference. Parallel Session Higher Education Management Research* (str. 1-26). Stockholm: Stockholm Business School, Stockholm University.
19. Emery, C., Kramer, T., & Tian, R. (2001). Customers vs. products: adopting an effective approach to business students. *Quality Assurance In Education*, 9(2), 110-115.
20. Epstein, M., & Manzoni, J. F. (1998). Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards. *European Management Journal*, 16(2), 190-203.
21. European Centre for the Strategic Management of Universities. (2010). *A university benchmarking handbook-Benchmarking in european higher education*. Brussels: European Centre for the Strategic Management of Universities.
22. European Institute of Public Administration. (2013). *The Common Assessment Framework (CAF) – Improving Public Organisations through Self-Assessment*. Maastricht: European Institute of Public Administration
23. Evidenčni in analitski informacijski sistem za visoko šolstvo v Republiki Sloveniji – eVŠ. Najdeno 6. junija 2014 na spletnem naslovu http://www.arhiv.mvzt.gov.si/si/teme_in_projekti/evs/index.html#c17861
24. Fakulteta za komercialne in poslovne vede. (2010a). *Povzetek samoevalvacijskega poročila za študijsko leto 2009/2010*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
25. Fakulteta za komercialne in poslovne vede. (2010b). *Povzetek analize anket za študijsko leto 2009/2010*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
26. Fakulteta za komercialne in poslovne vede. (2011a). *Povzetek samoevalvacijskega poročila za študijsko leto 2010/2011*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
27. Fakulteta za komercialne in poslovne vede. (2011b). *Povzetek analize anket za študijsko leto 2010/2011*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
28. Fakulteta za komercialne in poslovne vede. (2012a). *Povzetek samoevalvacijskega poročila za študijsko leto 2011/2012*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
29. Fakulteta za komercialne in poslovne vede. (2012b). *Povzetek analize anket za študijsko leto 2011/2012*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
30. Fakulteta za komercialne in poslovne vede. (2013a). *Povzetek samoevalvacijskega poročila za študijsko leto 2012/2013*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
31. Fakulteta za komercialne in poslovne vede. (2013b). *Povzetek analize anket za študijsko leto 2012/2013*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.

32. Fakulteta za komercialne in poslovne vede. (2014). *Statut Fakultete za komercialne in poslovne vede*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
33. Fazlagic, A. (2005). Measuring the intellectual capital of a university. *Conference on Trends in the Management of Human Resources in Higher Education* (str.1-9). Pariz: OECD.
34. *Financiranje visokošolskega študija*. Najdeno 30. septembra 2013 na spletnem naslovu http://www.mizs.gov.si/si/delovna_podrocja/direktorat_za_visoko_solstvo/sektor_za_visoko_solstvo/financiranje_studija/
35. Fitzgerald, L., Johnson, R., & Brignall, S. (1991). *Performance Measurement in Service Businesses*. CIMA. London.
36. Flander, A. et al. (2013). *Bolonja po bolonji: popotnica ob 10-letnici prenove študijskih programov v Sloveniji*. Ljubljana: Študentska organizacija Slovenije: Center RS za mobilnost in evropske programe izobraževanja in usposabljanja.
37. Gea College – Fakulteta za podjetništvo. (2010a). Letno poročilo Gea College – Fakultete za podjetništvo. Piran: Gea College – Fakulteta za podjetništvo.
38. Gea College – Fakulteta za podjetništvo. (2010b). Samoevalvacijsko poročilo Gea College – Fakultete za podjetništvo. Piran: Gea College – Fakulteta za podjetništvo.
39. Gea College – Fakulteta za podjetništvo. (2011a). Letno poročilo Gea College – Fakultete za podjetništvo. Piran: Gea College-Fakulteta za podjetništvo.
40. Gea College – Fakulteta za podjetništvo. (2011b). Samoevalvacijsko poročilo Gea College – Fakultete za podjetništvo. Piran: Gea College – Fakulteta za podjetništvo.
41. Gea College – Fakulteta za podjetništvo. (2011c). Računovodsko poročilo. Piran: Gea College-Fakulteta za podjetništvo.
42. Gea College – Fakulteta za podjetništvo. (2012a). Letno poročilo Gea College – Fakultete za podjetništvo. Piran: Gea College – Fakulteta za podjetništvo.
43. Gea College – Fakulteta za podjetništvo. (2012b). Samoevalvacijsko poročilo Gea College – Fakultete za podjetništvo. Piran: Gea College – Fakulteta za podjetništvo.
44. Gea College – Fakulteta za podjetništvo. (2012c). Računovodsko poročilo. Piran: Gea College-Fakulteta za podjetništvo.
45. Gea College – Fakulteta za podjetništvo. (2013a). Letno poročilo Gea College – Fakultete za podjetništvo. Piran: Gea College-Fakulteta za podjetništvo.
46. Gea College – Fakulteta za podjetništvo. (2013b). Samoevalvacijsko poročilo Gea College – Fakultete za podjetništvo. Piran: Gea College – Fakulteta za podjetništvo.
47. Gea College – Fakulteta za podjetništvo. (2013c). Računovodsko poročilo. Piran: Gea College-Fakulteta za podjetništvo.
48. Glaeser, E. L., La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (2004). Do Institutions Cause Growth? *Journal Of Economic Growth*, 9(3), 271-303.
49. Gonzales-Loureiro, M., & Teixeira, A., M. (2011). Intellectual capital in public universities: the performance-oriented approach. *International conference on Managing Services in the Knowledge Economy* (str. 293-314). Famacião: *International conference on Managing Services in the Knowledge Economy*.

50. Greatbanks, R., & Tapp, D. (2007). The impact of balanced scorecards in a public sector environment. *International Journal Of Operations & Production Management*, 27(8), 846-873.
51. Greiling, D. D. (2010). Balanced scorecard implementation in German non-profit organisations. *International Journal Of Productivity And Performance Management*, 59(6), 534-554.
52. Hanushek, E. A. (1996). Measuring Investment in Education. *The Journal of Economic Perspectives*, (4), 9.
53. Hanushek, E., & Wößmann, L. (2007). The role of education quality in economic growth. *World Bank Policy Research Working Paper 4122*. Najdeno 10. maja 2014 na spletnem naslovu http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2007/01/29/000016406_20070129113447/Rendered/PDF/wps4122.pdf
54. *Izjava ministra dr. Pikala in rektorjev o zasegu sredstev MIZŠ*. Najdeno 10. junija 2014 na spletnem naslovu http://www.mizs.gov.si/nc/si/medijsko_sredisce/novica/article//8775/
55. *Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije*. Najdeno 12. junija 2014 na spletnem naslovu <http://www.arrs.gov.si/>
56. Jensen, M. C. (2001). Value maximisation, stakeholder theory, and the corporate objective function. *European Financial Management*, 7(3), 297-318.
57. Juhl, H., & Christensen, M. (2008). Quality management in a Danish business school - A head of department perspective. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(7/8), 719-732.
58. Kanji, G. K., Malek, A., & Tambi, B. A. (1999). Total quality management in UK higher education institutions. *Total Quality Management*, 10(1), 129-153.
59. Kaplan, R. S. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 353-370.
60. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
61. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79.
62. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
63. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 85(7/8), 150-161.
64. *Katalog informacij javnega značaja Ekonomske fakultete*. Najdeno 30. septembra 2013 na spletnem naslovu http://www.ef.uni-lj.si/katalog_informacij_javnega_znacaja
65. *Katalog informacij javnega značaja Gea College – Fakultete za podjetništvo*. Najdeno 30. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.gea-college.si/fakulteta-za-podjetnistvo/predstavitev/katalog-javnih-informacij/>

66. Kern, P. K., & Leon, L. (2012). Vpliv vodenja, TQM in modela odličnosti EFQM na učinkovitost poslovanja in kakovost življenja. *Zbornik referatov 21. strokovne konference Slovenskega združenja za kakovost in odličnost* (str. 1-14). Portorož: Slovensko združenje za kakovost in odličnost.
67. Kolektivna pogodba dejavnosti bančništva Slovenije. *Uradni list RS* št. 14/2013.
68. Kolektivna pogodba dejavnosti zavarovalstva Slovenije. *Uradni list RS* št. 24/2011.
69. Kolektivna pogodba za javni sektor. *Uradni list RS* št. 57/2008, 23/2009, 91/2009, 89/2010, 89/2010, 40/2012, 46/2013.
70. Komljenovič, J., Ahčan, M., Vidovič, A., Turk, G., & Pejovnik, R.S. (2013). *Zaposlenost diplomantov Univerze v Ljubljani: raziskava*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
71. Krueger, A. B., & Lindahl, M. (2001). Education for Growth: Why and For Whom? *Journal Of Economic Literature*, 39(4), 1101.
72. *Letopis Celje*. Najdeno 22. maja 2014 na spletnem naslovu <http://www.e-letopis.si/celje/>
73. The Magna Charta Observatory of Fundamental University Values and Rights. (1988, januar). *The Magna Charta of the European Universities*. Bologna: The Magna Charta Observatory of Fundamental University Values and Rights.
74. Marc, M., Peljhan, D., Ponikvar, N., Šobota, A., & Tekavčič, M. (2010). Spremljanje uspešnosti poslovanja v velikih slovenskih podjetjih. *IB revija (Ljubljana)*, 44(3/4), 23–31.
75. Mark, E. (2013). Students are not products. They are customers. *College Student Journal*, 47(3), 489-493.
76. Marn, U. (2013, 31. maj). Dušan Mramor: »Nehajmo sanjati. Slovenija ni v položaju, ko ji ne bi bilo treba varčevati.«. *Mladina*. Najdeno 24. julija 2014 na spletnem naslovu <http://www.mladina.si/144720/dusan-mramor-nehajmo-sanjati-slovenija-ni-v-polozaju-ko-ji-ne-bi-bilo-treba-varcevati-laq/>
77. McDevitt, R. R., Giapponi, C. C., & Solomon, N. N. (2008). Strategy revitalization in academe: A balanced scorecard approach. *International Journal Of Educational Management*, 22(1), 32-47.
78. McNair, C., Lynch, R. L., & Cross, K. F. (1990). Do financial and non-financial performance measures have to agree. *Management Accounting US*, 72(5), 28-36.
79. Nacionalna agencija Republike Slovenije za kakovost v visokem šolstvu. (2011). *Minimalni standardi za izvolitev v nazive visokošolskih učiteljev, znanstvenih delavcev in visokošolskih sodelavcev na visokošolskih zavodih*. Ljubljana: Nacionalna agencija Republike Slovenije za kakovost v visokem šolstvu.
80. Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. Prentice Hall: London.
81. Niven, P. R. (2008). *Balanced Scorecard Step-by-step for Government and Nonprofit Agencies*. Hoboken, N. J.: J. Wiley & Sons, Inc.
82. Nordin, M., Persson, I., & Rooth, D. (2010). Education–occupation mismatch: Is there an income penalty? *Economics Of Education Review*, 29(6), 1047-1059.

83. *Novinarska konferenca o zasegu sredstev MIZŠ*. Najdeno 13. junija 2014 na spletnem naslovu http://www.mizs.gov.si/nc/si/medijsko_sredisce/novica/article/55/8772/
84. Odločba Ustavnega sodišča RS. *Uradni list RS* št. 34/2011.
85. *O Fakulteti za komercialne in poslovne vede*. Najdeno 22. maja 2014 na spletnem naslovu <http://www.fkpv.si/?viewPage=20>
86. O'Neil Jr., H. F., & Bensimon, E. (1999). Designing and Implementing an Academic Scorecard. *Change*, 31(6), 32.
87. The Organisation for Economic Cooperation and Development – OECD. (2013). *Education at a Glance 2013: OECD Indicators*. OECD Publishing.
88. Otley, D. T. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, (10), 363-382.
89. Ozturk, I. (2001). The role of education in economic development: a theoretical perspective. *Journal of Rural Development and Administration*, 33(1), 39-47.
90. Owlia, M. S., & Aspinwall, E. M. (1996). Quality in higher education-a survey. *Total Quality Management*, 7(2), 161-171.
91. Papenhausen, C., & Einstein, W. (2006). Implementing the Balanced scorecard at a college of business. *Measuring Business Excellence*, 10(3), 15-22.
92. *Pikalo: Izkoristili so mojo odsotnost, da bi ministrstvu vzeli denar*. Najdeno 13. junija 2014 na spletnem naslovu <http://www.24ur.com/novice/slovenija/napaka-pa-taka-solnikom-najprej-odvzeli-80-milijonov-zdaj-jim-jih-vracajo.html>
93. Pineno, C. J. (2008). The business school strategy: Continuous improvement by implementing the balanced scorecard. *Research in higher education journal*, (1), 52-59.
94. Petrović, M. (2009, 26. november). Benchmarking – Seminarski rad. *Megatrend Univerzitet – Fakultet za menadzment Valjevo*. Najdeno 6. julija 2014 na spletnem naslovu <http://www.megatrend-info.com/forum/index.php?action=dlattach;topic=11857.0;attach=24828>
95. Pravilnik o postopkih (so)financiranja, ocenjevanja in spremljanju izvajanja raziskovalne dejavnosti. *Uradni list RS* št. 04/2011, 72/2011, 45/2012, 96/2013, 100/2013.
96. Rijavec, B. N. (urednica). (2013, 9. oktober). *Dnevnik* [televizijska oddaja]. Ljubljana: RTV Slovenija.
97. Resolucija o Nacionalnem programu visokega šolstva 2011–2020 (ReNPVŠ11-20). *Uradni list RS* št. 41/2011.
98. Sallis, E. (1996). *Total Quality Management in Education* (2nd ed.). London: Kogan Page Ltd.
99. *Seznam visokošolskih zavodov*. Najdeno 30. septembra 2013 na spletnem naslovu http://www.arhiv.mvzt.gov.si/si/delovna_podrocja/visoko_solstvo/dejavnost_visokega_solstva/seznam_visokosolskih_zavodov/index.html#c377
100. Shun-Hsing, C., Ching-Chow, Y., & Jiun-Yan, S. (2006). The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education. *TQM Magazine*, 18(2), 190-205.

101. SICRIS – *Informacijski sistem o raziskovalni dejavnosti v Sloveniji*. Najdeno 16. marca 2014 na spletnem naslovu <http://www.sicris.si/public/jqm/cris.aspx?lang=slv&opdescr=home&opt=1>
102. Sirvanci, M. (1996). Are students the true customers of higher education? *Quality Progress*, (10), 99-102.
103. Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje. (b.l.). ISO 9001 Sistemi vodenja kakovosti. Najdeno 25. junija 2014 na spletnem naslovu http://www.siq.si/ocenjevanje_sistemov_vodenja/storitve/sistemi_vodenja_kakovosti/
104. Slovenski inštitut za revizijo. (b.l.). Slovenski računovodski standardi 2006. Najdeno 2. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.si-revizija.si/publikacije/>
105. Slovenski inštitut za standardizacijo. (2005). *Slovenski standard SIST EN ISO 9000, Sistemi vodenja kakovosti-Osnove in slovar (ISO 9000:2005)*. Ljubljana: Slovenski inštitut za standardizacijo.
106. *Smo na istem bregu?* Najdeno 29. junija 2014 na spletnem naslovu http://danijelrebolj.blogspot.com/2012_07_01_archive.html
107. Slovenska tiskovna agencija. (13. junij 2014). Rektorji zaskrbljeni zaradi destabilizacije visokega šolstva (video). *Planet Siol.net*. Najdeno 14. junija 2014 na spletnem naslovu http://www.siol.net/novice/slovenija/2014/06/rektorji_zaskrbljeni.aspx
108. Statistični urad Republike Slovenije. (2013). *Statistični letopis Republike Slovenije 2013*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
109. Sudirman, I. (2012). Implementing balanced scorecard in higher education management. *International Journal of Business and Social Science*, 3(18), 199-204.
110. Šarabon, T. (2013, 20. junij). Sklep št. 11000-37/2013/6. Vlada Republike Slovenije. Najdeno 6. junija 2014 na spletnem naslovu http://www.mnz.gov.si/fileadmin/mnz.gov.si/pageuploads/JAVNA_UPRAVA/SUE/Sklep_Vlade_RS_20.6.2013.pdf
111. Tambi, A. A., Ghazali, M., & Yahya, N. (2008). The ranking of higher education institutions: A deduction or delusion? *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(10), 997-1011.
112. Taylor, J., & Baines, C. (2012). Performance management in UK universities: implementing the Balanced Scorecard. *Journal Of Higher Education Policy & Management*, 34(2), 111-124.
113. Tofte, B. (1995). A theoretical model for implementation of total quality leadership in education. *Total Quality Management And Business Excellence*, 6(5), 469.
114. Toplak, B. M., & Urbajs, A. (2003). Kakovost po ISO 9001:2000. *Organizacija znanja*, 8(3), 122-127.
115. Turk, V. (2012, 22. november). Poziv znanstvenega sveta ARRS slovenski vladi in parlamentu. *Delo*. Najdeno 14. junija 2014 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/druzba/znanost/poziv-znanstvenega-sveta-arrs-slovenski-vladi-in-parlamentu.html>

116. Umashankar, V. V., & Dutta, K. K. (2007). Balanced scorecards in managing higher education institutions: An Indian perspective. *International Journal Of Educational Management*, 21(1), 54-67.
117. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta. (2010a). Letno poročilo javnega visokošolskega zavoda Ekonomske fakultete, Univerze v Ljubljani. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
118. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta. (2010b). *Poročilo o spremljanju in zagotavljanju kakovosti Ekonomske fakultete, Univerze v Ljubljani*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
119. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta. (2011a). Letno poročilo javnega visokošolskega zavoda Ekonomske fakultete, Univerze v Ljubljani. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
120. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta. (2011b). *Poročilo o spremljanju in zagotavljanju kakovosti Ekonomske fakultete, Univerze v Ljubljani*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
121. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta. (2012a). Letno poročilo javnega visokošolskega zavoda Ekonomske fakultete, Univerze v Ljubljani. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
122. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta. (2012b). *Poročilo o spremljanju in zagotavljanju kakovosti Ekonomske fakultete, Univerze v Ljubljani*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
123. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta. (2013). Letno poročilo 2013 – Poslovno poročilo s poročilom o kakovosti. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
124. *Univerza v številkah*. Najdeno 30. septembra 2013 na spletnem naslovu http://www.uni-lj.si/o_univerzi_v_ljubljani/univerza_v_stevilkah/
125. Urad za makroekonomske analize in razvoj. (2012). *Poročilo o razvoju 2012*. Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj.
126. Uredba o javnem financiranju visokošolskih in drugih zavodov od leta 2004 do leta 2010. *Uradni list RS* št. št. 134/2003, 72/2004, 04/2006, 132/2006, 99/2008, 30/2009, 110/2009, 60/2010, 88/2010, 07/2011.
127. Uredba o javnem financiranju visokošolskih in drugih zavodov. *Uradni list RS* št. 07/2011, 64/2012, 12/2013.
128. Ustava RS. *Uradni list RS* št. 33/1991.
129. Višje delovno in socialno sodišče. (2013). *VDSS sodba in sklep X Pdp 889/2012*. Ljubljana: Višje delovno in socialno sodišče.
130. *Vpisani v visokošolsko izobraževanje*. Najdeno 30. septembra 2013 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Dem_soc/09_izobrazevanje/08_terciarno_izobraz/01_09552_vpisani_dodiplomska/01_09552_vpisani_dodiplomska.asp
131. *Vsebina bolonjskega procesa*. Najdeno 30. septembra 2013 na spletnem naslovu http://www.arhiv.mvzt.gov.si/si/delovna_podrocja/visoko_solstvo/bolonjski_proces/vsebina/

132. Z znanjem iz krize – novinarska konferenca ministra dr. Jerneja Pikala. Najdeno 30. septembra 2013 na spletnem naslovu http://www.mizs.gov.si/si/medijsko_sredisce/novica/article/5/8164/b76ec069910989dfa2013a8fe11b9ce1/
133. Za petino manj vpisnih mest na humanistiki in družboslovju. (2013, 25. januar). *24ur.com*. Najdeno 24. junija 2014 na spletnem naslovu <http://www.24ur.com/za-petino-manj-vpisnih-mest-na-humanistiki-in-druzboslovju.html>
134. Zakon o delovnih razmerjih. *Uradni list RS* št. 21/2013, 78/2013-popr.
135. Zakon o javnih financah. *Uradni list RS* št. 11/2011-UPB4, 14/2013-popr., 101/2013.
136. Zakon o računovodstvu. *Uradni list RS* št. 23/1999, 30/2002-ZJF-C.
137. Zakon o sistemu plač v javnem sektorju. *Uradni list RS* št. 108/2009-UPB, 13/2010, 59/2010, 85/2010, 107/2010, 35/2011-ORZSPJS49a, *Odl. US*: 27/2012, 40/2012-ZUJF, 46/2013, 25/2014-ZFU, 50/2014.
138. Zakon o varstvu osebnih podatkov. *Uradni list RS* št. 94/2007.
139. Zakon o visokem šolstvu. *Uradni list RS* št. 32/2012-UPB7, 40/2012-ZUJF, 57/2012-ZPCP-2D, 109/2012.
140. Zakon o zavodih. *Uradni list RS* št. 12/1991, 08/1996, 36/2000-ZPDZC, 127/2006-ZJZP.
141. Zakon za uravnoteženje javnih financ. *Uradni list RS* št. 40/2012, 96/2012-ZPIZ-2, 104/2012-ZIPRS1314, *Odl. US*: 105/2012, 25/2013, 46/2013-ZIPRS1314-A, 56/2013-ZŠtip-1, 63/2013-ZOsn-I, 63/2013-ZJAKRS-A, 99/2013-ZUPJS-C, 99/2013-ZSVarPre-C, 101/2013-ZIPRS1415, 101/2013-ZDavNepr.