

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

Poskus izdelave uravnoveženega sistema
kazalnikov uspešnosti v neprofitni ustanovi –
primer Izobraževalnega centra za zaščito in
reševanje Republike Slovenije

IZJAVA

Študent Marjan Kavčič izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Mateja Lahovnika in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 29.10. 2005

Marjan Kavčič

KAZALO

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 1. | Uvod..... | 1 |
| 1.1. | Opredelitev problematike | 1 |
| 1.2. | Namen in cilj magistrskega dela | 3 |
| 1.3. | Osnovna hipoteza magistrskega dela..... | 3 |
| 1.4. | Uporabljene metode pri izdelavi magistrskega dela | 4 |
| 1.5. | Struktura poglavij..... | 4 |
| 2. | Merjenje uspešnosti poslovanja v neprofitnih organizacijah | 5 |
| 2.1. | Sistem vodenja kakovosti po ISO 9001:2000 | 8 |
| 2.1.1. | Motivi za uvedbo sistema vodenja kakovosti po ISO 9001:2000 | 11 |
| 2.1.2. | Ključni notranji dejavniki, ki vplivajo na poslovanje | 12 |
| 2.1.3. | Prednosti, ki jih prinaša uvedba sistema vodenja kakovosti po ISO 9001:2000 | 15 |
| 2.2. | Evropski model poslovne odličnosti EFQM..... | 16 |
| 2.2.1. | Temeljne osnove odličnosti v evropskem modelu poslovne odličnosti EFQM | 17 |
| 2.2.2. | Merila v evropskem modelu poslovne odličnosti EFQM | 22 |
| 2.3. | Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju..... | 23 |
| 2.3.1. | Ključni koraki pri uporabi skupnega ocenjevalnega okvira za organizacije v javnem sektorju..... | 25 |
| 2.3.2. | Merila za dejavnike | 26 |
| 2.3.3. | Merila za rezultate | 29 |
| 2.3.4. | Pomen samoocenjevanja v skupnem ocenjevalnem okviru za organizacije v javnem sektorju..... | 32 |
| 3. | Teorija uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti | 33 |
| 3.1. | Nastanek in razvoj uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti | 33 |
| 3.2. | Uravnoteženi sistem kazalnikov kot sistem merjenja uspešnosti..... | 34 |
| 3.3. | Uravnoteženi sistem kazalnikov kot menedžerski sistem | 37 |
| 3.4. | Strateški kazalniki uspešnosti..... | 43 |
| 3.4.1. | Finančni vidik..... | 43 |
| 3.4.2. | Vidik poslovanja s strankami | 45 |
| 3.4.3. | Vidik notranjih procesov..... | 47 |
| 3.4.4. | Vidik učenja in rasti..... | 49 |
| 3.5. | Faze oblikovanja uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti | 52 |
| 3.6. | Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti kot temelj strateško usmerjenih organizacij | 55 |
| 3.6.1. | Spodbujanje sprememb z vrha organizacije | 56 |
| 3.6.2. | Preoblikovanje strategije v dejanja | 57 |
| 3.6.3. | Usklajevanje organizacije s strategijo | 57 |
| 3.6.4. | Strategija kot vsakodnevno delo zaposlenih..... | 58 |

| | |
|--|-----------|
| 3.6.5. Strategija kot nenehen proces | 59 |
| 3.7. Možne prilagoditve uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti za uporabo v neprofitnih organizacijah | 59 |
| 4. Poskus izdelave uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti za Izobraževalni center za zaščito in reševanje Republike Slovenije | 61 |
| 4.1. O Izobraževalnem centru za zaščito in reševanje Republike Slovenije | 61 |
| 4.2. Izbor ustrezne organizacijske enote..... | 65 |
| 4.3. Opredelitev poslanstva, vizije in strategije | 69 |
| 4.4. Vpeljava uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti v delo organizacije | 71 |
| 4.4.1. Programi posredovanja in obveščanja | 71 |
| 4.4.2. Povezovanje uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti s cilji skupin in posameznikov | 73 |
| 4.4.3. Povezovanje uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti s sistemi nagrajevanja | 74 |
| 4.5. Oblikovanje strateških ciljev in z njimi povezanih kazalnikov | 74 |
| 4.5.1. Vidik poslovanja s strankami..... | 76 |
| 4.5.2. Vidik notranjih procesov | 78 |
| 4.5.3. Finančni vidik | 80 |
| 4.5.4. Vidik učenja in rasti | 82 |
| 4.5.5. Uravnoveženi sistem kazalnikov v Izobraževalnem centru za zaščito in reševanje..... | 84 |
| 4.6. Povezava uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti z informacijskim sistemom ustanove..... | 86 |
| 4.6.1. Zagotavljanje potrebnih informacij | 87 |
| 4.6.2. Programska oprema za podporo delu..... | 89 |
| 5. Sklep | 91 |
| 6. Literatura in viri..... | 94 |
| 6.1. Literatura..... | 94 |
| 6.2. Viri..... | 96 |
| Slovarček izrazov in okrajšav | 99 |

KAZALO SLIK

| | |
|--|----|
| Slika 1: Sprememba deležev opredmetenih in neopredmetenih sredstev v tržni vrednosti podjetij v skupini S&P 500 (v %)..... | 2 |
| Slika 2: Ključni notranji dejavniki, ki vplivajo na poslovanje – model procesa kakovosti (ISO 9001:2000)..... | 12 |
| Slika 3: Evropski model poslovne odličnosti EFQM..... | 18 |
| Slika 4: Shematični prikaz postopka samoocenjevanja | 20 |
| Slika 5: Pet stopenj v trikotniku odličnosti EFQM..... | 21 |
| Slika 6: Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju..... | 26 |

| | |
|--|----|
| Slika 7: Uravnoteženi sistem kazalnikov zagotavlja okvir za preoblikovanje strategije v dejanja..... | 35 |
| Slika 8: Vzročno-posledična razmerja | 36 |
| Slika 9: Uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški okvir delovanja..... | 38 |
| Slika 10: Povezava strategije s poslanstvom, vizijo in cilji..... | 38 |
| Slika 11: Hunger-Wheelenov model strateškega upravljanja in poslovanja | 40 |
| Slika 12: Proces strateškega planiranja v neprofitni organizaciji | 43 |
| Slika 13: Osnovni kazalniki poslovanja s strankami, razporejeni v vzročno verigo odnosov..... | 46 |
| Slika 14: Vidik notranjih poslovnih procesov – model osnovne verige vrednosti .. | 48 |
| Slika 15: Ogrodje za merjenje učenja in rasti | 50 |
| Slika 16: Hierarhija delovne motivacije..... | 51 |
| Slika 17: Faze oblikovanja uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti | 54 |
| Slika 18: Demingov krog kakovosti ali cikel PDCA (Plan-Do-Control-Act) kot pomoč pri delu | 54 |
| Slika 19: Uravnoteženi sistem kazalnikov kot osnova strateško usmerjenih organizacij | 56 |
| Slika 20: Dodatni vidik deležnikov v uravnoteženem sistemu kazalnikov..... | 60 |
| Slika 21: Izobraževalni center za zaščito in reševanje RS | 62 |
| Slika 22: Skupno število udeležencev usposabljanj v ICZR po letih..... | 64 |
| Slika 23: Število udeležencev usposabljanj v ICZR na dan po letih | 64 |
| Slika 24: Kumulativni prikaz števila udeležencev po področjih usposabljanja za obdobje od 1994 do 2004 | 65 |
| Slika 25: Umestitev ICZR v strukturo MORS..... | 66 |
| Slika 26: Organizacijska struktura ICZR..... | 67 |
| Slika 27: Profesionalna organizacijska struktura | 68 |
| Slika 28: Položaj ICZR v življenjskem ciklu organizacije | 69 |
| Slika 29: Da bi bilo našim zaposlenim lažje (teorija Z v podjetju Halifax) | 73 |
| Slika 30: Model kontrole | 75 |
| Slika 31: Prilagojeni model uravnoteženega sistema kazalnikov za ICZR | 75 |
| Slika 32: Strateški diagram aktivnosti..... | 85 |
| Slika 33: Viri podatkov za kazalnike uspešnosti poslovanja | 87 |
| Slika 34: Dialog Strategy – enostavna in poceni rešitev za manjše organizacije.. | 90 |

KAZALO TABEL

| | |
|--|----|
| Tabela 1: Točkovanje dejavnikov in rezultatov v evropskem modelu poslovne odličnosti EFQM..... | 19 |
| Tabela 2: Ocenjevalna lestvica za dejavnike uspeha | 31 |
| Tabela 3: Ocenjevalna lestvica za rezultate | 32 |
| Tabela 4: Kazalniki in ključna gibala finančnih ciljev | 45 |
| Tabela 5: Dejavniki zadovoljstva strank in kazalniki zanje | 47 |

| | |
|--|----|
| Tabela 6: Veriga vrednosti notranjih procesov in njihovi kazalniki | 48 |
| Tabela 7: Kazalniki vidika učenja in rasti | 51 |
| Tabela 8: Primerjava organizacij v zasebnem in javnem sektorju | 61 |
| Tabela 9: Strateški cilji in kazalniki vidika poslovanja s strankami..... | 76 |
| Tabela 10: Strateški cilji in kazalniki vidika notranjih procesov | 78 |
| Tabela 11: Strateški cilji in kazalniki finančnega vidika..... | 80 |
| Tabela 12: Strateški cilji in kazalniki vidika učenja in rasti | 82 |
| Tabela 13: Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti poslovanja ICZR..... | 84 |
| Tabela 14: Kazalniki, pogostost njihovega spremljanja in zadolžene osebe | 88 |

1. UVOD

1.1. Opredelitev problematike

V današnjem hitro spreminjajočem se okolju so se profitne in neprofitne organizacije znašle pred vprašanjem, kako najbolje izkoristiti vire, ki jih imajo na razpolago. Na vse načine se trudijo, da bi si na globalnem trgu izborile svoje mesto pod soncem. O uspehu ali neuspehu lahko v hudi konkurenci odločajo malenkosti. Svojim lastnikom in ustanoviteljem predstavljajo svoje poslovanje v finančnih poročilih in na osnovi teh poročil načrtujejo poslovanje v prihodnosti. Odločitve, ki jih organizacije sprejemajo danes, lahko imajo zanje daljnosežne posledice v prihodnosti. Zato je lahko usodno, če te odločitve temeljijo predvsem na finančnih kazalnikih poslovanja v preteklosti.

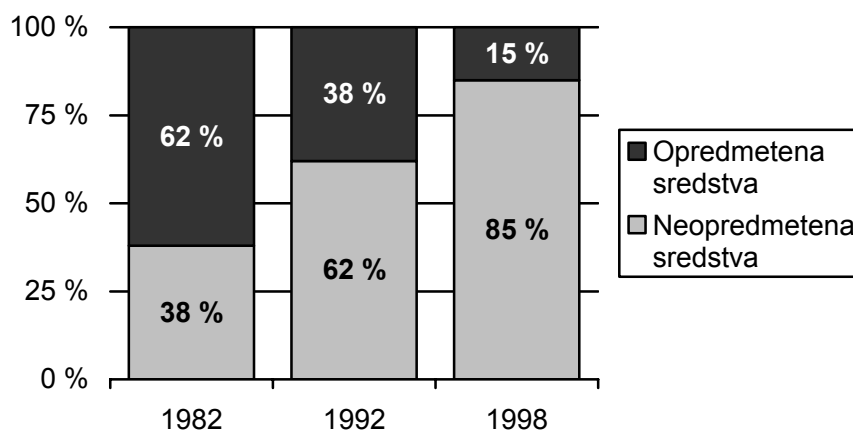
V industrijski dobi so podjetja, da bi si olajšala učinkovito razporejanje finančnih sredstev in materialnih naložb, razvila sisteme finančnega nadzora. Tako organizacije v gospodarstvu že desetletja prikazujejo izkaz svojega uspeha ter s tem povezanega preživetja v finančnih poročilih, ki v večini primerov temeljijo na finančnih kazalnikih pretekle uspešnosti. Morda je vse to zadostovalo v časih pred informacijsko dobo, ko okolje še ni bilo tako kompleksno in obseg nenehnih sprememb še ne tako velik. Če ne prej, se je zanašanje samo na finančne kazalnike izkazalo za nespametno ob izbruhu velikih finančnih škandalov, najprej v Ameriki in kasneje tudi v Evropi. Podjetja, ki so v želji po čim višji vrednosti svojih delnic na različne načine napihovale svoje bilance, so neslavno končala v bankrotu potem, ko so se finančni baloni razpočili. Resda so bili v marsikaterem od teh primerov v ozadju tudi posamezniki in skupine s popolnoma kriminalnimi nameni. A tudi če vsega omenjenega ne bi bilo, bi le težko trdili, da je prihodnja poslovna uspešnost podjetij odvisna predvsem oziroma samo od finančnih kazalnikov.

Slabosti tradicionalnih sistemov merjenja poslovne uspešnosti že dalj časa niso nobena neznanka menedžmenta. Tukaj gre predvsem za njihovo zelo ozko osredotočenost in naravnost samo v pretekla poslovna dogajanja, kar med drugim spodbuja včasih celo usodno kratkoročno naravnost organizacij. Tradicionalni kazalniki redkokdaj zajemajo neopredmetena sredstva, ki so v lasti organizacij. Taki kazalniki ne merijo zadovoljstva in lojalnosti potrošnikov, zadovoljstva in motivacije zaposlenih, intelektualnega potenciala organizacije, ugleda, kompetenc vodstvene ekipe ali izgubljenih priložnosti. Brez tovrstnih meril pa organizacij za tretje tisočletje ni mogoče več ustrezno upravljati in obvladovati. Skladno s tem so se v svetu pričeli razvijati sistemi za spremljanje uspešnosti

poslovanja, ki usmerjajo pozornost na kazalnike, ki bodo organizacijam zagotovili obstoj in uspešno poslovanje tudi dolgoročno.

Na sliki 1 je prikazano, kako se v novejšem času spreminja razmerje med opredmetenimi in neopredmetenimi¹ sredstvi v tržni vrednosti največjih podjetij, zajetih v skupini S&P 500. Prav sprememba deleža neopredmetenih sredstev v celotni vrednosti podjetij v zadnjih dveh desetletjih nam lahko pokaže, da je za uspešnost podjetij oziroma organizacij na splošno v prihodnosti treba upoštevati še kaj več kot le trenutno doseganje ugodnih finančnih rezultatov. Zato ne preseneča, da so v razvitih ekonomijah v zadnjih nekaj letih začeli z vpeljevanjem številnih novih merilnikov in modelov presoje poslovne uspešnosti: EVA (ekonomska dodana vrednost, ang. Economic Value Added), MVA (trženjska dodana vrednost, ang. Market Value Added), SV (vrednost za delničarje, ang. Shareholders Value), BSC (uravnoteženi sistem kazalnikov poslovne uspešnosti, ang. Balanced Scorecards), EFQM (evropski model poslovne uspešnosti), Malcolm Baldrige Award (ameriška nagrada za poslovno uspešnost) itd.

Slika 1: Sprememba deležev opredmetenih in neopredmetenih sredstev v tržni vrednosti podjetij v skupini S&P 500 (v %)



Vir: Analiza Baruch Lev v Norton, 2002, str. 4

Tudi organizacije v javnem sektorju so se v novejšem času znašle na prepihu sprememb. V zadnjih letih se veliko govori o učinkovitosti in uspešnosti v javnem sektorju in tudi same neprofitne organizacije se vedno bolj zavedajo pomena merjenja uspešnosti svojega dela. Javni sektor je danes zaradi vedno večjih fiskalnih omejitev pod naraščajočim pritiskom, da mora upravičiti uporabo redkih dobrin in prikazati, da zagotavlja vrednost za davkoplachevalski denar. Zato je

¹ Neopredmetena sredstva so na primer lahko znanje, motivacija zaposlenih, kakovostni notranji procesi, imidž organizacije itd.

pomembno merjenje rezultatov projektov glede na postavljene cilje (Pak, 2003, str. 1).

Profitne organizacije so zavezane drugačnim ciljem kot neprofitne. Kot že ime samo pove, je njihov cilj predvsem ustvarjanje čim večjega dobička za svoje lastnike. Temu cilju se lahko pridružijo tudi na primer skrb za naravno in socialno okolje ali pa skrb za svoje zaposlene, vendar so vsi ostali cilji manjšega pomena. Neprofitne organizacije pa imajo za cilj zadovoljevanje potreb in zagotavljanje storitev za svoje odjemalce (to so lahko njihovi ustanovitelji na državni in lokalni ravni, v širšem pomenu pa davkoplačevalci, ki jih plačujejo). Kako uspešne so pri svojem delu, pa postaja vedno pomembnejše. Kako torej meriti uspešnost poslovanja neprofitnih organizacij, kjer finančni kazalniki zaradi narave njihovega poslanstva sploh niso najbolj primerni? Ena od možnosti je uvedba uravnoteženega sistema kazalnikov v poslovanje neprofitnih organizacij.

1.2. Namen in cilj magistrskega dela

Namen magistrskega dela je:

1. predstaviti novejšje sisteme za spremljanje uspešnosti poslovanja, ki so zanimivi predvsem za neprofitne organizacije javnega sektorja in temeljijo na nefinančnih kazalnikih;
2. približati koncept uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti vodilnim v neprofitnih ustanovah in jim pokazati, kako lahko pomaga pri povečevanju uspešnosti organizacij.

Pomembno je omeniti, da je uravnoteženi sistem kazalnikov uporaben tako v profitnem kot neprofitnem sektorju in je z njim do neke mere mogoče primerjati uspešnost organizacij tako iz enega kot tudi iz drugega sektorja.

Cilj magistrske naloge je pripraviti predlog sistema kazalnikov uspešnosti poslovanja za konkretno neprofitno organizacijo Izobraževalni center za zaščito in reševanje Republike Slovenije, ki bi vodstvu lahko služil kot pomoč pri izboljševanju poslovanja. Kasnejša uspešna vpeljava in uporaba v praksi bi lahko potrdila oziroma ovrgla nekatere domneve, na osnovi katerih bo sistem zgrajen. To bi bila zanimiva spoznanja, ki bi jih lahko pri izdelavi svojih sistemov kazalnikov in njihovem vpeljevanju v prakso uporabile tudi druge neprofitne ustanove.

1.3. Osnovna hipoteza magistrskega dela

Osnovna hipoteza magistrskega dela je, da je tudi v neprofitnih organizacijah javnega sektorja mogoče izboljšati poslovanje z uvedbo modernih sistemov za vrednotenje uspešnosti, v tem primeru z uporabo uravnoteženega sistema

kazalnikov. Že sam postopek uvajanja sistema lahko na novo definira strategijo, ki kar najbolje podpira poslanstvo posamezne neprofitne organizacije. Poleg tega vzpodbudi ponovno ovrednotenje ciljev in v primerih, ko se organizacija na svoji življenjski poti giblje proti zatonu, ponudi tisto iskro, ki je potrebna za preobrat.

1.4. Uporabljene metode pri izdelavi magistrskega dela

Izdelava magistrskega dela je temeljila na analitično teoretičnem pregledu razvoja metod in načinov za presojanje uspešnosti poslovanja. Uporabljena je bila predvsem anglosaksonska, pa tudi slovenska literatura s tega področja. Prav tako so bili v precejšnji meri uporabljeni viri z interneta, ki so bili običajno najbolj ažurni (lep tak primer je spletni portal kakovosti IPQ na naslovu www.ipq.si).²

Za opis različnih pristopov k presojanju uspešnosti poslovanja in iz njih izhajajočih modelov je bila uporabljena metoda znanstvene deskripcije, za primerjanje nekaterih modelov pa metoda komparacije. Magistrsko delo poleg teoretičnega vsebuje tudi praktični del. Analizirano je trenutno stanje na področju kazalnikov uspešnosti poslovanja v Izobraževalnem centru za zaščito in reševanje Republike Slovenije (ICZR) in na tej osnovi so tudi podane vrednosti nekaterih kazalnikov. V ta namen je bila uporabljena empirična metoda. V poglavju o uravnoteženem sistemu kazalnikov v ICZR so združena spoznanja, ki sem jih z deduktivno metodo pridobil pri študiju različnih modelov presojanja uspešnosti in z izkušnjami, pridobljenimi z nekajletnim delom v obravnavani ustanovi. Prav ta spoznanja in izkušnje so temelj za postavitve uravnoteženega sistema kazalnikov za ICZR. Pri tem je bila uporabljena metoda sinteze.

V besedilu so uporabljeni strokovni izrazi tako v slovenščini kot tudi v angleščini, če zanje ne obstajajo ustrezni prevodi v slovenščino. To zadnje velja predvsem v primerih, ko slovensko izrazoslovje za posamezne pojme še ni poenoteno in različni avtorji isti pojem različno prevajajo, sami angleški izrazi pa so bolj razširjeni in splošno poznani.

1.5. Struktura poglavij

Magistrsko delo je razdeljeno na šest poglavij. V uvodnem so predstavljeni problematika, namen in cilj ter osnovna hipoteza magistrskega dela. Prav tako so v tem poglavju opisane uporabljene metode dela in struktura poglavij v magistrskem delu.

² Spletni portal IPQ na naslovu www.ipq.si ponuja informacije s področja kakovosti, razvrščene po področjih, na primer ISO standardi, model poslovne odličnosti EFQM, CAF itd. Registrirani uporabniki imajo dostop do vseh vsebin, medtem ko je za neregistrirane dostop omejen.

V drugem poglavju Merjenje uspešnosti poslovanja v neprofitnih organizacijah so opisani nekateri pristopi k merjenju uspešnosti poslovanja, ki jih uporabljajo tudi v neprofitnih organizacijah. Tako so opisani sistem vodenja kakovosti po ISO 9001:2000, evropski model poslovne odličnosti EFQM in skupni ocenjevalni okvir, ki je bil razvit za merjenje uspešnosti poslovanja v javnem sektorju in temelji na modelu EFQM.

Tretje poglavje je v celoti posvečeno uravnoveženemu sistemu kazalnikov uspešnosti. Opisuje njegov nastanek in razvoj, njegovo primernost za merjenje uspešnosti in njegovo uporabnost kot menedžerski sistem. Prav tako prikazuje sestavo kazalnikov v vseh štirih strateških vidikih merjenja uspešnosti.

V četrtem poglavju je opisan potek izdelave uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti za konkretno neprofitno organizacijo Izobraževalni center za zaščito in reševanje Republike Slovenije. Tukaj je tako osnovni opis organizacije in njenega poslanstva, kot tudi podrobnosti o strategiji, ciljih in identifikaciji kazalnikov uspešnosti. Nazadnje je opisan tudi način, kako sistem kazalnikov uvesti v prakso in hkrati poskrbeti za uspešnost celotnega projekta.

V petem poglavju je podan sklep, v šestem pa pregled vse literatura in virov, ki so bili uporabljeni pri nastajanju magistrskega dela. Čisto na koncu je dodan tudi slovarček izrazov in okrajšav.

2. MERJENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA V NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH

Slovenija je mlada država, saj kot taka obstaja šele od leta 1991. Kljub temu ji je v tem času uspelo povečati število zaposlenih samo v ožji državni upravi za približno tri in polkrat, iz slabih deset tisoč na dobrih štiriintrideset tisoč. To povečanje je do neke mere mogoče opravičiti s postavitvijo državnega aparata na vseh ravneh in z vstopom v evro-atlantske povezave. Sedaj, ko je vzpostavljanje sistema za nami, bo potrebno ovrednotiti, kako uspešne so organizacije v slovenski javni upravi pri zagotavljanju storitev za svoje odjemalce. S tem bomo morda lahko tudi ugotovili, kako obsežno upravo Slovenija potrebuje oziroma si jo lahko privošči.

V javnem sektorju se dandanes povsod po svetu pojavljata predvsem dve zahtevi. Na eni strani je smotrnejša uporaba danih finančnih virov oziroma celo zmanjševanje javnih izdatkov (privatizacija, racionalizacija, krčenje obsega zaposlenih) in na drugi strani zahteva po bolj demokratičnem, odprtem, učinkovitejšem, hitrejšem in uporabniku bližjem opravljanju storitev. Glavni cilji reform javnega sektorja zadevajo učinkovitost, uspešnost in pravičnost. Ti trije cilji pomenijo operaciona-lizacijo različnih tipov reform (od golega uvajanja

menedžerskih metod dela do reform politične usmeritve, strukturnih ali celo ustavnih reform).

Vlada Republike Slovenije v svoji strategiji nadaljnega razvoja slovenskega javnega sektorja v obdobju od 2003 do 2005 (Strategija nadaljnega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003–2005, 2003, str. 20–21) med pomanjkljivostmi naše javne uprave med drugim navaja tudi:

- pomanjkanje meril učinkovitosti in motivacijskih elementov;
- slabosti na področju organizacije in procesov.

O kazalcih učinkovitosti javne uprave je težko govoriti, ker niso v zadostni meri uporabljeni instrumenti merjenja učinkovitosti in uspešnosti organizacije in posameznika. Posplošena ocena je, da je slovenska javna uprava od leta 1991 uspešno izvajala podporo procesom vzpostavitve samostojne države in vključevanja v Evropsko unijo, da pa je učinkovitost izrabe finančnih in kadrovskih virov relativno nizka. Poleg tega ni dovolj motivacijskih dejavnikov, ki bi menedžment v javni upravi spodbujali k racionalizaciji. Sistem proračunskega financiranja ne spodbuja prihrankov in racionalizacije, temveč spodbuja trošenje.

Slabosti na področju organizacije in procesov se kažejo predvsem v tem, da ni sistematičnega pristopa k samoocenjevanju in stalnemu procesu izboljševanja. Organi javne uprave pogosto ne obvladujejo svojih poslovnih procesov, kar jim preprečuje, da bi vzpostavili optimalno organizacijsko strukturo in sprejeli optimalne kadrovske in finančne načrte. Poleg tega je precej podvajanja procesov in vzporednih institucionalnih oblik.

Klun (Pak, 2003, str. 16) pravi, da je eden poglobitnih problemov, povezanih s kazalniki, dejstvo, da so kazalniki med različnimi področji znotraj javnega sektorja težko primerljivi zaradi različne funkcije posameznega dela javnega sektorja. Dodatni problemi so odvisnost delovanja javnega sektorja od vlade in drugih političnih skupin, nejasni in pogosto nasprotujoči si cilji organizacij, neupoštevanje mnenja uporabnikov storitev in pomanjkanje razmejitev odgovornosti in dolžnosti zaradi nejasne strukture organizacij javnega sektorja.

To so ugotovitve, ki kar same kličejo k uvajanju in uporabi sistemov in modelov za merjenje uspešnosti poslovanja. Odgovornost organizacij v javnem sektorju je namreč, da vsak porabljeni tolar davkoplačevalcev izkoristijo čimbolj učinkovito. S krčenjem sredstev za programe, se spodbuja ocenjevanje uspešnosti in učinkovitosti v organizacijah. V dejavnostih, ki niso podvržene tržnim zakonitostim, se za ocenjevanje uporablja izraz vrednotenje. Vrednotenje daje tisto informacijo, ki jo v zasebnem sektorju zagotavlja trg. Hrovatin (Pak, 2003, str. 16) meni, da izhaja osnovna razlika v merjenju uspešnosti profitnih in neprofitnih organizacij iz razlike v poslanstvu. Glavni cilj profitnih organizacij je doseganje čim večjega dobička za lastnike, temeljni merili uspešnosti poslovanja, ki izhajata iz tega cilja,

pa sta donosnost sredstev in donosnost kapitala. Merilo za merjenje uspešnosti neprofitnih organizacij pa je vezano na njihovo poslanstvo, katerega končni cilj je praviloma zadovoljevanje potreb uporabnikov. Merjenje učinkovitosti in uspešnosti v neprofitnih organizacijah je težje, saj se njihove uspešnosti ne da meriti z doseganjem finančnih ciljev, pač pa s stopnjo izpolnjevanja njihovega poslanstva in z nivojem kakovosti storitev, ki jih opravljajo.

Jamnik in McDonald (Pak, 2003, str. 16) ugotavljata, da je v neprofitnem sektorju zadovoljstvo uporabnikov nadomestilo za dobičkonosnost. Poleg uspešnosti in učinkovitosti javnega sektorja se torej ocenjuje še kakovost storitev. Kakovost postaja vedno pomembnejši element pri proučevanju uspešnosti programov v tovrstnih organizacijah in jo ocenjujejo tako uporabniki kot tudi deležniki določenega programa. Prvim so programi namenjeni, drugi pa jih omogočijo oziroma financirajo. Poslovanje neprofitne organizacije je mogoče ocenjevati samo s kombinacijo vidikov uspešnosti, učinkovitosti in kakovosti.

Czarnecki (1999, str. 3) navaja naslednje koristi merjenja uspešnosti, ki veljajo za organizacije na splošno:

- organizacije, ki merijo zadovoljstvo svojih strank bodo verjetneje ponudile uspešne proizvode in storitve;
- organizacije, ki merijo kakovost in učinkovitost svojih procesov bodo sposobne dosegati višje cilje na področjih kakovosti in učinkovitosti;
- organizacije, ki merijo zadovoljstvo svojih zaposlenih bodo verjetneje lažje obdržale dobre delavce in imele manjšo stopnjo fluktuacije delovne sile.

Rogers (Pak, 2003, str. 18) pa navaja naslednje koristi, ki jih zagotavljajo merila uspešnosti v neprofitni organizaciji:

- zagotavljajo informacije, na podlagi katerih lahko sodimo, ali organizacija izvaja takšen program, kot ga je zastavila in ali so storitve (dejavnosti programa) načrtovane kakovosti in obsega;
- povedo, kaj lahko pričakujemo od programa;
- zagotavljajo usmeritev za menedžerje, ker jih usmerjajo v reševanje problemov. Na ta način se problemi lahko odpravijo preden ogrozijo delovanje organizacije;
- zagotavljajo bazo za primerjave med podobnimi organizacijami;
- dajo organizaciji smisel in izvajalcem programa omogočajo, da prepoznajo dosežke v določenem časovnem obdobju.

V nadaljevanju so opisani trije modeli merjenja uspešnosti poslovanja, ki se uporabljajo tudi v neprofitnih organizacijah v javnem sektorju v Sloveniji. To so sistem vodenja kakovosti po ISO 9001: 2000, evropski model poslovne odličnosti

EFQM in pa skupni ocenjevalni okvir, ki je bil razvit za merjenje uspešnosti poslovanja v javnem sektorju in temelji na modelu EFQM. Vse tri modele priporoča tudi slovenska vlada v že omenjeni strategiji razvoja slovenskega javnega sektorja (glej Strategijo nadaljnega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003–2005, 2003, str. 13).

2.1. Sistem vodenja kakovosti po ISO 9001:2000

Standard ISO 9001 določa zahteve za vodenje izbrane organizacije tako, da le-ta ustrezno načrtuje in zagotavlja kakovost tako svojega poslovanja kot tudi svojih izdelkov in/ali storitev. Sistem vodenja, ki izpolnjuje zahteve tega standarda, se imenuje sistem vodenja kakovosti. Sistem vodenja kakovosti po ISO 9001: 2000 je eden od standardov, ki jih v zadnjih nekaj letih množično uvajajo v svoje sisteme poslovanja tudi mini, male in srednje velike organizacije.

Izvor standarda ISO 9001 sega v leto 1979, ko je Mednarodna organizacija za standardizacijo ustanovila tehnični odbor TC 176, Vodenje in zagotavljanje kakovosti, ki bi pripravil standard z enotnimi minimalnimi zahtevami za vodenje organizacij glede kakovosti. Največ zanimanja za tak standard so v začetku izkazale predvsem organizacije, ki so preko enotnega standarda želele pridobiti sredstvo za lažje sodelovanje s svojimi dobavitelji in kupci. Trenutno je v uporabi tretja izdaja standarda ISO 9001:2000 (standard se namreč revidira vsakih pet let) in je po podatkih ISO³ najpogosteje uporabljen standard na svetu. To dokazuje tudi število podeljenih certifikatov na podlagi tega standarda oziroma njegovih predhodnikov. Ob koncu leta 2002 je bilo na svetu skupno število organizacij, certificiranih po standardih iz skupine ISO 9000, okoli 562.000, v Sloveniji pa čez 1.100 (Vajde Horvat, 2003, str. 1; Zoppe, 2002, str. 38).

Standard ISO 9001 spada v skupino standardov ISO 9000. Ta skupina standardov obravnava sisteme vodenja kakovosti. Med standardi te skupine je najpomembnejši, saj navaja zahteve za sisteme vodenja kakovosti in tako nastopa kot osnova za certificiranje organizacij. Ostali standardi, smernice in drugi dokumenti iz skupine ISO 9000 podajajo predvsem smernice in napotke za uporabo ISO 9001 oziroma so kot nadgradnja zahtev ISO 9001 (na primer ISO 9004). Do leta 2000 so zahteve za sisteme kakovosti ter s tem podlago za certificiranje navajali standardi ISO 9001, ISO 9002 in ISO 9003. Namenjeni so bili različnim tipom organizacij: proizvodnim, servisnim in organizacijam, ki so izvajale razne meritve in inšpekcije. Od leta 2000 dalje se za certificiranje vseh tipov organizacij uporablja standard ISO 9001.

Vsebina standarda je razdeljena na devet delov, med katerimi prvi štirje opisujejo čemu je standard namenjen, kako ga uporabiti, kakšna je povezava z drugimi

³ International Organization for Standardization

standardi in navajajo definicije izrazov, ki se uporabljajo kasneje v standardu. Opredeljujejo tudi možnost opustitve zahtev in pogoje za takšno opustitev. Ker je standard enoten za vse velikosti in tipe organizacij ne glede na njihovo dejavnost in organizacijsko obliko, omogoča, da organizacije opustijo tiste zahteve, ki zanje niso bistvene. Toda opustitev teh zahtev je omejena samo na področje načrtovanja novih izdelkov ali storitev. Če organizacija tega načrtovanja ne izvaja, lahko opusti vse zahteve glede načrtovanja. Opustitev in razloge zanjo mora opisati v poslovniku kakovosti. Preostalih pet delov navaja zahteve, ki jih mora izpolnjevati organizacija, ki želi poslovati skladno z zahtevami ISO 9001.

Standard ISO 9001 temelji na tako imenovanem procesnem pristopu, ki od organizacije zahteva, da natančno pozna in definira svoje delovne procese ter njihove medsebojne povezave. Dileme, ki se pojavljajo ob izpolnjevanju teh zahtev so na primer katere procese določiti, kako jih opisati in kako podrobno razgraditi procese na podprocesse. Odgovori na ta vprašanja so ključnega pomena za organizacijo, saj določajo strukturo celotnega sistema vodenja kakovosti. Po priporočilu smernic za procesni pristop se ob določanju procesov razmišlja o procesih v naslednjih štirih skupinah (Vajde Horvat, 2003, str. 3):

- procesi vodenja organizacije, kamor spadajo procesi, povezani z izvajanjem vodstvenih pregledov, z načrtovanjem kakovosti, komuniciranjem z zaposlenimi, z vzdrževanjem sistema vodenja kakovosti in podobni;
- procesi vodenja virov, kamor spadajo procesi obvladovanja izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, nabava opreme in infrastrukture, vzdrževanje opreme in delovnega okolja, obvladovanje informacij, obvladovanje dokumentacije in podobni;
- procesi realizacije proizvodov (izdelkov ali storitev), kamor spadajo vsi procesi, ki vodijo od začetne pobude za proizvod do končne predaje proizvoda in njegovega nadaljnjega vzdrževanja. Iz tega sledi, da so ti procesi povsem odvisni od tipa dejavnosti posamezne organizacije;
- procesi izvajanja meritev in izboljšav, kamor spadajo procesi za izvajanje pregledov in meritev v ostalih procesih, interne presoje, procesi izvajanja ukrepov za odpravljanje in/ali preprečevanje ugotovljenih oziroma potencialnih pomanjkljivosti in podobni.

Vsak proces pa je potrebno še natančneje poznati. Ali se procese dokumentira ali ne oziroma kako se jih dokumentira, je odvisno od zahtevnosti procesa, od usposobljenosti zaposlenih, ki ta proces izvajajo, in največkrat tudi od velikosti organizacije. Standard ne določa posebej, kako morajo biti dokumentirani procesi. Kljub temu je potrebno za vsak proces poznati vsaj naslednje informacije (Vajde Horvat, 2003, str. 3–4):

- tehnološki vidik izvajanja procesa, vse vhode in izhode procesa, potrebne materiale, opremo ter orodja in podobno;
- dokumentacijo, kamor spadajo razna navodila za delo in zapisi, ki nastajajo pri izvajanju dela v procesu;
- pooblastila in odgovornosti za izvajanje nalog v procesu, ki dajejo jasno sliko o odgovornosti zaposlenih ter tudi o zahtevah glede usposobljenosti zaposlenih za izvajanje posameznih nalog;
- aktivnosti za obvladovanje kakovosti v delovnih procesih, kot na primer načrtovanje dodatnih nalog, na podlagi katerih bo kakovost poslovanja ter izdelkov/storitev višja, inšpekcijski pregledi, presoje in podobno;
- meritve, ki se izvajajo z namenom pridobivanja podatkov o učinkovitosti procesov in s tem zagotavljanja možnosti za njihove izboljšave.

Vsaka posamezna organizacija lahko razvije minimalno količino potrebne dokumentacije za izkazovanje učinkovitega načrtovanja, delovanja in obvladovanja svojih procesov ter izvajanja in nenehnega izboljševanja učinkovitosti svojega sistema vodenja kakovosti. Prav tako lahko organizacija po svoje definira strukturo dokumentacije. Le-ta vključuje dva dela (Vajde Horvat, 2003, str. 4):

- prvi del dokumentacije je deklarativni in je posvečen definiranju načina delovanja organizacije. To so opisi procesov, navodila za delo, pripravljene prazni obrazci in predloge ter drugi podobni dokumenti;
- drugi del dokumentacije predstavljajo dokumenti, ki nastajajo sprti ob izvajanju nalog v organizaciji. To kategorijo dokumentov imenujemo zapisi. Zapisi, ki popisujejo kakovost izvedenih nalog, se imenujejo zapisi kakovosti.

Deklarativni del dokumentacije, ki določa vsebino dela, navadno sestavljajo naslednji tipi dokumentov:

- poslovnik kakovosti, ki je krovni dokument sistema vodenja kakovosti v organizaciji. V njem je navedeno le organizacijsko znanje organizacije za področje kakovosti in se zato lahko preda tudi potencialnim strankam in drugim osebam znotraj organizacije. Uporabniku daje hiter pregled, kako je sistem vodenja kakovosti organiziran in kako deluje;
- standardni procesi so opredeljeni in definirani procesi, ki prikazujejo in opisujejo potek posameznih dejavnosti. V procesih je navedeno organizacijsko in tehnično znanje določene organizacije, zato ponavadi predstavljajo poslovno skrivnost. Dokumentirani procesi sistema vodenja kakovosti sestavljajo osnovno dokumentacijo za planiranje in vodenje dejavnosti v zvezi s kakovostjo. V njih so do potrebne stopnje podrobnosti navedeni opis poteka dejavnosti ter pristojnosti, odgovornosti in

medsebojne zveze oseb, ki vodijo, izvajajo in verificirajo dela, ki vplivajo na kakovost;

- standardni dokumenti so dokumentacija, ki nastaja pri izvajanju sistema vodenja kakovosti. Nastajajo kot posledica izvajanja aktivnosti procesov;
- zunanji dokumenti so različni standardi, zakoni, uredbe, predpisi in podobno.

Organizacija sama določi, koliko in katero dokumentacijo bo obvladovala v okviru sistema vodenja kakovosti. Standard ISO 9001:2000 zahteva izdelavo vsaj pet tipov dokumentacije (Vajde Horvat, 2003, str. 5):

- dokumentirane izjave o politiki kakovosti in ciljnih kakovosti;
- poslovnika kakovosti;
- dokumentiranih postopkov, ki jih zahteva ISO 9001:2000, in sicer za obvladovanje dokumentov, obvladovanje zapisov o kakovosti, notranje presoje, obvladovanje neskladnosti, korektivne ukrepe in preventivne ukrepe;
- dokumentov, ki jih organizacija potrebuje, da bi zagotovila učinkovito planiranje, delovanje in obvladovanje svojih procesov;
- zapisov, ki jih zahteva ISO 9001:2000 (sam standard govori o 21 zapisih).

Posamezna organizacija lahko za dokaz skladnosti svojega sistema vodenja kakovosti poleg zgoraj navedenih pripravi še druge dokumente, čeprav jih standard posebej ne zahteva. To so lahko slike zaporedja procesov, diagrami toka procesov, opisi procesov, organizacijski diagram, specifikacije, delovna navodila, navodila za preizkušanje, dokumenti, ki vključujejo interna sporočila, terminski razporedi proizvodnje, sezname odobrenih dobaviteljev, plani preizkušanja in kontrole, plani kakovosti itd.

2.1.1. Motivi za uvedbo sistema vodenja kakovosti po ISO 9001:2000

Motivi, ki so odločilnega pomena, da se organizacije odločajo za uvedbo sistema vodenja kakovosti, so naslednji (Samaržija, 2004, str. 1):

- zahteva odjemalca (50 % primerov);
- želja po ureditvi lastnega poslovanja (25 % primerov);
- večanje ugleda organizacije (15 % primerov);
- nepoznavanje sistema (7 % primerov);
- investiranje v izogib obdavčenju in drugi razlogi (3 % primerov).

Večinski delež pri motivih za uvedbo sistema vodenja kakovosti so zahteve odjemalcev določene organizacije in predstavljajo kar polovični delež vseh motivov. V tem primeru organizacija sploh ne more postati oziroma ostati

partnerica odjemalca, če svojega poslovanja nima urejenega v skladu s sistemom vodenja kakovosti. Drugi največji razlog (četrtninski del) za uvedbo sistemov vodenja kakovosti je notranji, saj želijo organizacije na ta način urediti svoje poslovanje. To običajno prinese optimizacijo in osredotočenje na ključne procese, kar lahko pomeni večjo uspešnost in s tem konkurenčno prednost. Organizacije lahko na lastno pobudo uvedejo sistem vodenja kakovosti tudi zaradi povečanja ugleda, zaradi nepoznavanja sistema in v majhnem delu tudi v izogib obdavčenju.

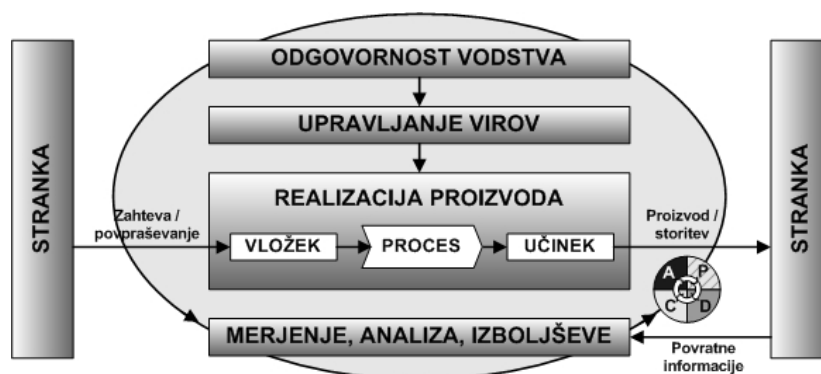
2.1.2. Ključni notranji dejavniki, ki vplivajo na poslovanje

Sistem vodenja kakovosti po ISO 9001:2000 opredeljuje več ključnih notranjih dejavnikov, ki vplivajo na poslovanje. Organizacije, ki želijo povečati učinkovitost svojega sistema vodenja kakovosti, morajo biti pozorne predvsem na naslednje dejavnike (Preuth, 2003, str. 12–14):

- odgovornost vodstva;
- upravljanje virov;
- realizacija proizvoda;
- merjenje, analiza in izboljšave.

Na sliki 2 so prikazani zgoraj naštetih ključni notranji dejavniki in njihova medsebojna povezanost.

Slika 2: Ključni notranji dejavniki, ki vplivajo na poslovanje – model procesa kakovosti (ISO 9001:2000)



Vir: Prirejeno po Preuth, 2003, str. 13

Pri dejavniku *odgovornost vodstva* je zelo pogosta težava, s katero se srečujejo organizacije z neučinkovitim sistemom vodenja kakovosti, ta, da vodstvo organizacije ni vključeno v delovanje sistema vodenja kakovosti. Standard ISO 9001:2000 natančno določa, kakšna je odgovornost vodstva organizacije. Ključne odgovornosti vodstva so (Vajde Horvat, 2003, str. 6):

- da sporoča organizaciji, kako pomembno je izpolnjevanje zahtev odjemalcev kot tudi zahtev zakonodaje in pravnih zahtev;
- da določi politiko kakovosti, torej dolgoročno usmeritev organizacije glede delovanja na področju kakovosti. To politiko mora vodstvo tudi redno prilagajati glede na razmere v organizaciji in zunaj nje;
- da zagotovi, da so cilji kakovosti določeni. S svojim delovanjem in vodenjem mora poskrbeti za okolje, ki omogoča doseganje teh ciljev;
- da izvaja vodstvene preglede, kar pomeni, da redno preverja stanje delovanja organizacije. Za to lahko pridobiva informacije tudi na podlagi internih presoj;
- da zagotavlja razpoložljivost človeških in ostalih virov. Poskrbeti mora za primerno dodelitev odgovornosti in pooblastil zaposlenim. Običajno tudi določi predstavnika (vodjo kakovosti), ki po pooblastilu vodstva bedi nad sistemom vodenja kakovosti.

Vodstvo mora tudi poskrbeti, da lahko komuniciranje v organizaciji poteka učinkovito, prav tako pa morajo biti zagotovljene možnosti komuniciranja o učinkovitosti sistema vodenja kakovosti.

Pri dejavniku *upravljanje virov* gre za naslednje vire, ki jih obravnava sistem vodenja kakovosti (Vajde Horvat, 2003, str. 6):

- človeški viri;
- infrastruktura;
- delovno okolje.

Standard organizacijam določa, da morajo vedeti, kakšni viri so primerni za izvajanje procesov v njihovi dejavnosti ter da te vire tudi priskrbijo. Organizacije so dolžne poznati in obvladovati procese za pridobivanje ustreznih virov in tudi za vzdrževanje kakovosti teh virov (na primer usposabljanje zaposlenih, obnavljanje in vzdrževanje infrastrukture ter opreme in podobno).

Pri dejavniku *realizacija proizvoda* se je treba zavedati, da zahteve pri sami realizaciji izdelka ali storitve niso univerzalne za vse organizacije, ampak so usmerjene na dejavnost posamezne organizacije. Zahteve so namreč neposredno povezane z izdelavo izdelkov organizacije oziroma z izvajanjem njenih storitev. Standard zahteva, da se pri vsakem projektu, poslu ali ponovitvi proizvoda, delo izvaja tako, kot je določeno za posamezne procese.

Standard v vsebinskem sklopu o realizaciji proizvoda zahteva, da se redno izvajajo aktivnosti, ki so predpisane za samo realizacijo. Kako aktivnosti povezovati v procese, standard ne predpisuje in prepušča organizaciji, da to stori

glede na dobro prakso v svoji dejavnosti. Dejavniki realizacija proizvoda je mogoče natančneje razdeliti na naslednje sklope (Vajde Horvat, 2003, str. 7):

- načrtovanje realizacije proizvoda;
- procesi, povezani z odjemalci;
- načrtovanje in razvoj;
- nabava;
- proizvodnja izdelkov in izvedba storitev;
- obvladovanje nadzornih in merilnih naprav.

Z načrtovanjem realizacije proizvoda je mišljeno, da mora organizacija vsako realizacijo proizvodov (izdelkov ali storitev) planirati in tako posebej poudariti aktivnosti za zagotavljanje kakovosti. To pomeni, da mora v svoje procese vgraditi tiste aktivnosti, ki zagotavljajo, da bodo izdelki oziroma storitve čim kakovostnejše. Med drugim je obvezno overjanje (verifikacija), validacija, nadzorovanje, kontrola in preizkušanje, specifično za proizvod. Te dejavnosti se izvajajo po kriterijih za sprejemljivost proizvoda, ki jih je potrebno določiti že v fazi načrtovanja. V kakšni obliki so izdelani plani, je v celoti prepuščeno organizaciji in odvisno od zahtevnosti realizacije proizvoda.

Procesi, povezani z odjemalci, so procesi pred začetkom izvajanja (podajanje zahtev), sodelovanje med realizacijo in procesi po zaključku realizacije proizvoda (prevzem in podpora uporabe proizvoda). Pri navajanju zahtev si je organizacija dolžna od odjemalca priskrbeti dovolj dobre in dovolj natančne zahteve za proizvod, ki ga bo realizirala, upoštevati pa mora tudi druge znane informacije (na primer zahteve zakonodaje, regulative itd.).

Vsako načrtovanje ali razvoj novega izdelka ali storitve je treba temeljito načrtovati, nastale rezultate načrtovanja pa morajo pregledati za to usposobljeni zaposleni. Preveriti je potrebno tudi pravilnost rezultatov glede na vhodne zahteve za načrtovanje in preveriti uporabnost končnih rezultatov načrtovanja. Če prihaja v času načrtovanja ali tudi kasneje do sprememb načrtov, je potrebno te ustrezno zabeležiti in preverjati njihov vpliv.

Proces nabave velja za materiale, potrebne za realizacijo proizvoda in tudi za preostalo opremo ter druge materiale. Standard zahteva, da organizacija jasno specificira, kakšne so lastnosti izdelkov ali storitev, ki so predmet nabave. Vse nabavljene proizvode je treba pregledati, ali ustrezajo zahtevam. Če prihaja do odstopanj, je treba določiti primerne ukrepe.

Pri proizvodnji izdelkov in izvedbi storitev standard predpisuje, da se realizacija proizvoda izvaja v nadzorovanem okolju in po vnaprej določenih procesih. Pogoji dela v času realizacije proizvoda morajo biti skladni z vnaprej določenimi.

Poskrbeti je treba tudi za sledljivost posameznega proizvoda, da lahko kadarkoli kasneje ugotovimo, kako in v kakšnih pogojih je nastajal. Takšne informacije so pomembne zlasti pri razreševanju reklamacij.

Z obvladovanjem nadzornih in merilnih naprav je mišljeno, da morajo biti vse naprave, ki se uporabljajo pri realizaciji proizvodov, primerne za uporabo. To pomeni, da je potrebno skrbeti za njihovo vzdrževanje in umerjanje.

Pri dejavniku *merjenje, analiza in izboljšave* standard zagotavlja, da bodo organizacije z vzpostavljenim sistemom vodenja kakovosti skrbele za nenehni razvoj. Zahteva namreč, da izvajajo preglede in meritve procesov. Dobljene podatke je treba analizirati in glede na rezultate analiz določiti ukrepe za odpravljanje že ugotovljenih napak in pomanjkljivosti oziroma delovati preventivno, da do pomanjkljivosti in napak ne prihaja. Organizacije potrebne podatke in namige za korektivno in preventivno delovanje dobijo tako z lastnimi meritvami kot tudi od svojih strank.

Pri vseh zgoraj naštetih dejavnikih od odgovornosti vodstva, upravljanja virov, vodenja procesov pa do merenj, analiz in izboljšav lahko organizacije s pridom uporabijo metodologijo Demingovega kroga kakovosti PDCA (Plan-Do-Check-Act).

2.1.3. Prednosti, ki jih prinaša uvedba sistema vodenja kakovosti po ISO 9001:2000

Prednosti, ki jih prinaša uvedba sistema vodenja kakovosti, so v celoti odvisne od cilja in pristopa organizacije. Če je osnovni cilj organizacije zgolj pridobitev certifikata za sistem vodenja kakovosti, lahko organizacija svoje poslovanje spremeni le toliko, da zadosti minimalnim zahtevam standarda. Takšen način uvajanja ji zagotovo prinese veliko manj prednosti kot tisti organizaciji, ki uporablja standard kot pripomoček pri prenovi in optimizaciji poslovanja. Organizacija, ki se uvajanja sistema vodenja kakovosti loti z namenom prenove poslovanja, lahko pričakuje (Vajde Horvat, 2003, str. 8; Zoppe, 2002, str. 43):

- urejenost poslovanja organizacije;
- izboljšanje sodelovanja z odjemalci;
- večje zadovoljstvo zaposlenih zaradi jasnejše slike poslovanja in jasnejših odgovornosti ter pooblastil;
- boljšo preglednost nad poslovanjem organizacije, kar je vodstvu v pomoč pri odločanju;
- sledljivost izvedenega dela;
- večji ugled organizacije pri sodelovanju s poslovnimi partnerji;
- usmerjenost k nenehnim iskanjem priložnosti za nadaljnje izboljšave v organizaciji.

Velja tudi omeniti, da je sistem vodenja kakovosti zaradi definiranih procesov, vzpostavljenega obvladovanja dokumentacije in urejenega pristopa k vodenju dobra osnova za nadgradnjo z zahtevami za sisteme ravnanja z okoljem, sisteme za zdravje in varstvo pri delu ter druge, ki šele nastajajo.

Največji razpon koristi sistemov vodenja kakovosti je viden predvsem v prvem letu po uvedbi, saj v času uvajanja prihaja do največjih sprememb. Kasneje te prednosti niso tako jasno vidne, kažejo se predvsem v utečenem učinkovitem delovanju organizacije in v rednih manjših izboljšavah.

2.2. Evropski model poslovne odličnosti EFQM

Japonska je v petdesetih letih razvila svoj sistemski pristop k obvladovanju kakovosti⁴, katerega posledica je bila prva podelitev nagrade za kakovost (tako imenovane Demingove nagrade⁵) v letu 1951. Nagrada je bila podeljena podjetjem, ki so se izkazala kot najboljša po vrsti kazalcev oziroma meril s področja obvladovanja kakovosti.

Kot odgovor na to so v ZDA v začetku šestdesetih let v avtomobilski in oboroževalni industriji začeli intenzivno pripravljati zahteve za ustrezen sistem zagotavljanja kakovosti na podlagi posebnih vprašalnikov. Tako so prišli do prvih oblik standardov kakovosti. V osemdesetih letih so ZDA dopolnile japonski model TQM in ga prilagodile ameriškim razmeram ter v letu 1988 podelile tudi prvo nagrado za kakovost, tako imenovano Baldridgevo nagrado.⁶

Zahodna Evropa se je v tem času ukvarjala s prvimi izdajami standardov serije ISO 9000, kar je povzročilo hiter vzpon števila certificiranih sistemov kakovosti. Kljub temu pa se je na podlagi raziskav in primerjav produktivnosti v avtomobilski industriji izkazalo, da so evropski proizvajalci avtomobilov daleč za Japonsko in ZDA. To je v letu 1990 spodbudilo štirinajst vodilnih evropskih podjetij, da so ustanovila Evropsko fundacijo za upravljanje kakovosti⁷ (v nadaljevanju EFQM), da bi razvili pristop oziroma model, katerega uporaba bo povečala konkurenčnost evropske industrije. EFQM je ob podpori Evropske organizacije za kakovost (EOQ) in Evropske komisije razvila model za poslovno odličnost, ki je še danes podlaga evropski nagradi za kakovost (ang. European Quality Award) in je združil izkušnje Baldridgeve in Demingove nagrade. Tako je bila v letu 1992 že podeljena prva evropska nagrada za kakovost (glej Model odličnosti EFQM in njegova uvedba v Sloveniji, 2004).

⁴ Ang. Total Quality Management (TQM).

⁵ Nagrada je dobila ime po Američanu dr. W. Edwards Demingu, ki se je po 2. svetovni vojni na Japonskem med prvimi ukvarjal s kakovostjo v industriji.

⁶ Ang. Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA).

⁷ Ang. European Foundation for Quality Management (EFQM)

Z razvojem modela je bil storjen nov korak od filozofije zagotavljanja kakovosti, saj model vsebuje elemente, ki zajemajo celoten poslovni sistem in tako predstavljajo sistemsko nadgradnjo. Danes je po Evropi ustanovljenih že veliko nacionalnih nagrad, katerih podlaga je predvsem evropski model poslovne odličnosti.

2.2.1. Temeljne osnove odličnosti v evropskem modelu poslovne odličnosti EFQM

Evropski model poslovne odličnosti je splošen in neobvezujoč okvir, ki priznava, da je trajno odličnost mogoče doseči na veliko načinov. V tem okviru obstaja nekaj temeljnih načel, ki model podpirajo, pri tem pa njihov vrstni red ni pomemben (glej *Introducing excellence: using the EFQM Excellence Model to improve performance*, 2004, str. 4–6):

- usmerjenost v rezultate;
- osredotočenost na odjemalca;
- voditeljstvo in stanovitnost namena;
- upravljanje na podlagi procesov in dejstev;
- razvoj in vključevanje zaposlenih;
- stalno učenje, inoviranje in izboljševanje;
- razvijanje partnerstva;
- družbena odgovornost.

Pri usmerjenosti v rezultate gre za to, da je odličnost poslovanja odvisna od uravnoteženja in zadovoljevanja potreb vseh udeleženih strani. Mednje sodijo lastniki, zaposleni, odjemalci, dobavitelji in družba kot celota. Pri tem je zelo pomembna osredotočenost na odjemalca. Odjemalec je namreč končni razsodnik o kakovosti izdelka ali storitve. Zvestobo odjemalcev ter ohranjanje in povečanje tržnega deleža je mogoče v največji meri doseči prav z jasno osredotočenostjo na potrebe trenutnih in potencialnih bodočih odjemalcev.

Načelo voditeljstva in stanovitnosti namena predvideva, da vodje s svojim vedenjem ustvarjajo jasnost in enotnost namena v mejah organizacije ter takšno okolje, v katerem lahko organizacija in njeni zaposleni izkazujejo svojo odličnost. Prav tako je pomembno, da upravljanje poteka na podlagi procesov in dejstev. Organizacije so namreč uspešnejše, če poznajo in sistematično upravljajo vse med seboj povezane dejavnosti in če odločitve v zvezi s tekočim poslovanjem in z načrtovanimi izboljšavami sprejemajo na podlagi zanesljivih podatkov, med katere sodijo tudi mnenja vseh udeleženih strani.

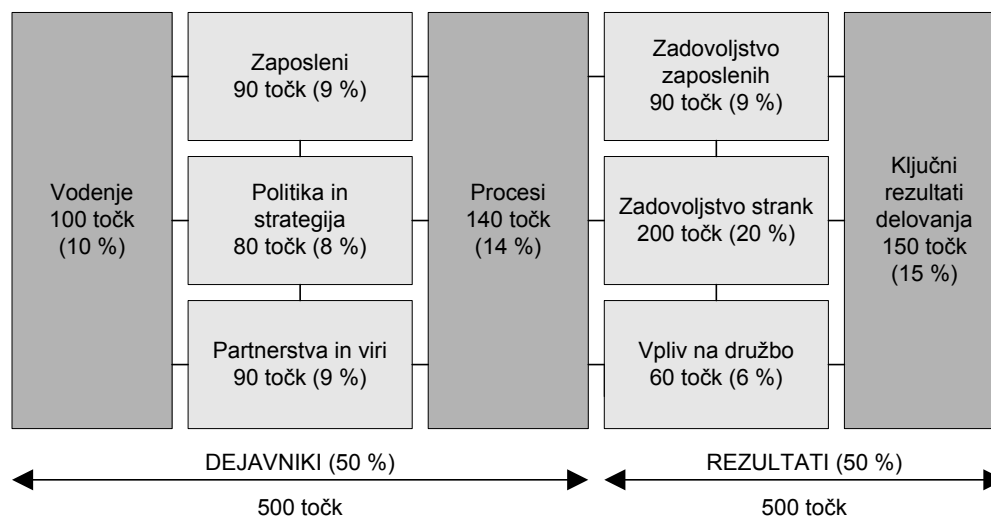
Načelo razvoja in vključevanja zaposlenih je tesno povezano z načelom stalnega učenja, inoviranja in izboljševanja. Polni potencial zaposlenih v organizaciji se

najbolje sprošča na podlagi skupnih vrednot in kulture zaupanja ter pooblaščenja, ki vsakogar spodbuja k vključevanju. Organizacija pa deluje najbolje, kadar njeno delovanje temelji na upravljanju in izmenjavi znanja v okviru kulture stalnega učenja, inoviranja in izboljševanja.

Tudi načeli razvijanja partnerstva in družbene odgovornosti sta povezani. Organizacija deluje uspešneje, kadar je njen odnos s partnerji vzajemno koristen in temelji na zaupanju, izmenjavi znanja in integraciji. Prav tako organizacija svojim dolgoročnim interesom in interesom svojih zaposlenih najbolje služi, če ravna etično ter presega pričakovanja in pravila najširše družbe.

Na sliki 3 je prikazanih devet modulov v modelu poslovne odličnosti EFQM, ki predstavljajo merila za ocenjevanje, kako neka organizacija napreduje v smeri odličnosti. Merila so razvrščena v dejavnike in rezultate. Dejavniki zajemajo tisto, kar organizacija počne, rezultati pa tisto, kar organizacija dosega. Rezultati so posledica dejavnikov. Posameznemu merilu je pripisano največje mogoče število točk, ki ga lahko dodelimo pri ocenjevanju določenega področja, tako v procesu samoocenjevanja znotraj organizacije kot tudi v procesu zunanjega ocenjevanja.

Slika 3: Evropski model poslovne odličnosti EFQM



Vir: Košir, 2003, str. 44, Preuth, 2003, str. 35, Rejc, 2002, str. 107

Da bi se v določeni organizaciji dosegla skupna odličnost, se vsako merilo ocenjuje, točkuje pa se stanje, ki je že doseženo. Skupaj je mogoče za celovito odličnost poslovnega sistema doseči maksimalno 1000 točk (100 %). Poleg tega se vsako merilo presoja glede na pomembnost za celovito odličnost sistema (pomembnejše merilo z vidika odličnosti ima večje število možnih točk in obratno). Tabela 1 prikazuje seznam meril (dejavnikov in rezultatov) in njihovo točkovanje.

Tabela 1: Točkovanje dejavnikov in rezultatov v evropskem modelu poslovne odličnosti EFQM

| Odlični dejavniki so predpogoj za doseganje zelenih rezultatov (500 točk ali 50 % vseh možnih točk) | | |
|---|----------|------|
| Vodenje | 100 točk | 10 % |
| Politika in strategija | 80 | 8 % |
| Zaposleni | 90 | 9 % |
| Partnerstva in viri | 90 | 9 % |
| Procesi | 140 | 14 % |
| Odlični rezultati so posledica kvalificiranih ustvarjalcev in uspeha na trgu (500 točk ali 50 % vseh možnih točk) | | |
| Zadovoljstvo strank | 200 | 20 % |
| Zadovoljstvo zaposlenih | 90 | 9 % |
| Vpliv na družbo | 60 | 6 % |
| Ključni rezultati delovanja | 150 | 15 % |

Vir: Prirejeno po Preuth, 2003, str. 22

Model nam v bistvu pove, da se zadovoljstvo odjemalcev, zadovoljstvo zaposlenih in vpliv na družbo dosežejo z izvajanjem politike in strategije, upravljanjem s sposobnostmi zaposlenih in upravljanjem s partnerstvi, viri ter procesi, kar končno privede do odličnosti v ključnih rezultatih delovanja.

V nasprotju s tipičnimi ISO postopki certificiranja z zunanjimi ocenjevalci je po metodologiji EFQM osnovno gibalno za izboljšanje poslovanja periodično samoocenjevanje kritičnih poslovnih procesov ali funkcij s strani usposobljenih notranjih ocenjevalcev. Poleg tega lahko vsaka organizacija, ki zaupa v metodologijo EFQM in se čuti sposobna za zunanje ocenjevanje, to izvede na povsem prostovoljni osnovi.

Pred pričetkom samoocenjevanja je potrebno zagotoviti (Preuth, 2003, str. 25–26):

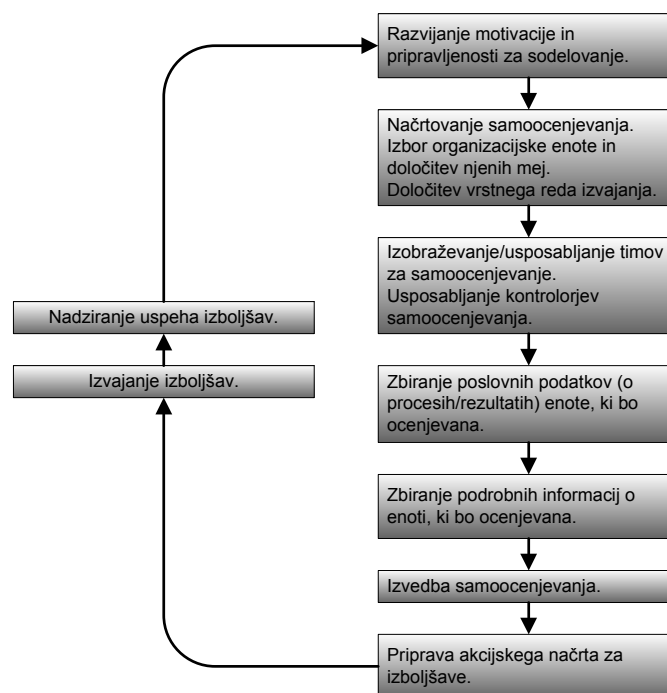
- da je metodologija EFQM uspešno uvedena in se uporablja pri vsakodnev- nem poslovanju;
- da je določen ustrezen sistem parametrov za nadzor;
- da je usposobljen tim notranjih ocenjevalcev.

Slika 4 prikazuje logično zaporedje opravil, ki jih je treba opraviti, če želi organizacija izvesti postopek samoocenjevanja. Vse skupaj se prične z razvijanjem motivacije in pripravljenosti za sodelovanje vseh, ki bodo pri postopku sodelovali. Sledi podrobno načrtovanje postopka samoocenjevanja, izbor organizacijske enote za samoocenjevanje in določitev vrstnega reda izvajanja. Pred samo izvedbo postopka je treba usposobiti time in kontrolorje, ki bodo

sodelovali in zbrati čimveč informacij (o procesih, rezultatih itd.) v predhodno določeni organizacijski enoti. Ko je vse to na voljo, se lahko samoocenjevanje dejansko izvede. Tako pridobljeni rezultati so podlaga za pripravo akcijskega načrta za izboljšave in odpravo pomanjkljivosti. Na osnovi tega načrta lahko izboljšave izvedemo, temu pa sledi preverjanje uspešnosti izboljšav.

Postopek samoocenjevanja organizacija periodično ponavlja. Perioda ponovitve je lahko vnaprej določena, lahko pa se tudi prilagaja potrebam v organizaciji (na primer pri večjih spremembah v organizacijski strukturi, pri odstopanju od načrtovanih ciljev itd.).

Slika 4: Shematični prikaz postopka samoocenjevanja



Vir: Preuth, 2003, str. 27

V letu 1999 je EFQM izvedla spremembe modela (glej *Introducing excellence: using the EFQM Excellence Model to improve performance*, 2004, str. 2–3), ki so omogočile uvedbo izboljšav na področju inovativnosti in možnost primerjav (ang. benchmarking), partnerstev, upravljanja znanja, ustvarjalnosti in učenja. Izboljšani model je bolj usmerjen k odjemalcem in bolj poudarja sklepanje partnerskih povezav ter ravnanje z ljudmi, tako z zaposlenimi kot z odjemalci. Dopolnitve se kažejo pri nekaterih merilih, posebej pri kazalnikih poslovanja in merjenju poslovnih zmogljivosti. Tako na primer deveto merilo, ključni rezultati delovanja, obravnava finančne kazalnike (na primer izkaz uspeha, bilanco stanja, izkaz finančnih tokov itd.) ter nefinančne kazalnike (na primer celovite zmogljivosti, ključne procese, informacije o dobaviteljnih in materialnih, tehnologijo, razvojno

dejavnost itd.). Novi model uvaja tudi novo ocenjevalno matriko, imenovano RADAR z naslednjimi vidiki: Results (rezultati), Approach (pristop), Deployment (razširjenost), Assessment (ocenjevanje) in Review (pregled).

Zgoraj omenjene spremembe evropskega modela odličnosti so v letu 2002 omogočile uvedbo tako imenovanih stopenj odličnosti EFQM (ang. EFQM Levels of Excellence) oziroma sheme priznanj (ang. Recognition Scheme). Te novosti so bile predstavljene na konferenci EFQM Forum 2001 v Lucernu in so prikazane na sliki 5. Vseh stopenj je pet in v vrstnem redu od najnižje do najvišje na vrhu sestavljajo trikotnik odličnosti.

Slika 5: Pet stopenj v trikotniku odličnosti EFQM



Vir: Model odličnosti EFQM in njegova uvedba v Sloveniji, 2004

Bistvene novosti na prvih treh stopnjah odličnosti (glej Model odličnosti EFQM in njegova uvedba v Sloveniji, 2004):

- prva stopnja – zavezani k odličnosti (ang. Committed to Excellence). Predstavlja začetek poti k odličnosti (kot na primer začetek aktivnosti uvajanja standardov ISO, izvedbo nekaterih aktivnosti izboljšav, uvedbo uravnoteženega sistema kazalnikov). Prijavitelji izvedejo samoocenitev s pomočjo ustreznega vprašalnika.
- druga stopnja – prepoznani ali priznani v odličnosti (ang. Recognised for Excellence). Prijavitelji z nad 350 točkami dokažejo izboljšavo najbolj pomembnih kazalcev odličnosti EFQM v obdobju najmanj treh let ter v primerjavi z drugimi. Sistematične izboljšave, ki vplivajo na poslovanje celotne organizacije, uvajajo tri leta. Samoocenjevanje poteka večkrat letno.

- tretja stopnja – izbrani v ožji krog za evropsko nagrado za kakovost (ang. EQA Finalist). Predstavlja že uveljavljeno stopnjo nagrad v okviru EQA. Dobitnikom z nad 450 točkami se na tej stopnji priznavajo uspehi in najboljši dosežki na tem področju v evropskem merilu.

Razlogi za spremembe in dopolnitve modela odličnosti EFQM so bili predvsem v večji motivaciji za uvajanje sistematičnih izboljšav v organizacijah, v priznavanju uspehov zaposlenih, dobaviteljev in kupcev oziroma odjemalcev ter poudarku na izobraževanju in usposabljanju. Prednost evropskega modela poslovne odličnosti je v možnosti uporabe v neprofitnih organizacijah in v tem, da sta razviti dve dodatni verziji meril (za majhna in srednje velika podjetja ter za javni sektor). Število meril in podmeril je v obeh verzijah enako osnovnemu modelu, vendar pa so določena podmerila v obeh verzijah nekoliko poenostavljena oziroma so nekatere posamične zahteve združene ali celo izpuščene in tako prilagojene specifičnemu stanju na obeh področjih.

2.2.2. Merila v evropskem modelu poslovne odličnosti EFQM

Kot je že bilo omenjeno, vsebuje evropski model poslovne odličnosti EFQM devet meril, ki se uporabljajo za ocenjevanje napredka v doseganju odličnosti. Merila so razdeljena na pet dejavnikov, ki so pogoj za doseganje želenih rezultatov in štiri rezultate, ki so posledica dejavnikov (glej Model odličnosti EFQM in njegova uvedba v Sloveniji, 2004):

- vodenje (dejavnik);
- politika in strategija (dejavnik);
- zaposleni (dejavnik);
- partnerstva in viri (dejavnik);
- procesi (dejavnik);
- zadovoljstvo strank (rezultat);
- zadovoljstvo zaposlenih (rezultat);
- vpliv na družbo (rezultat);
- ključni rezultati delovanja (rezultat).

Dejavnik *vodenje* pojasnjuje, kako vodje razvijajo in omogočajo doseganje poslanstva in vizije, razvijajo vrednote, potrebne za dolgoročni uspeh, kako vse to uresničujejo z ustreznimi dejanji in vedenjem ter kako se osebno zavzemajo za to, da bi se sistem upravljanja organizacije razvijal in uvajal. Dejavnik *politika in strategija* pojasnjuje, kako organizacija uresničuje svoje poslanstvo in vizijo z jasno strategijo, osredotočeno na vse udeležene strani, kar je podprto z ustrežno politiko, načrti, cilji, ciljnim vrednostmi in procesi. Dejavnik *zaposleni* pojasnjuje, kako organizacija upravlja, razvija ter sprošča znanje in celoten potencial svojih

zaposlenih na ravni posameznika, timov in celotne organizacije in kako te aktivnosti načrtuje v podporo svoji politiki in strategiji ter učinkovitemu delovanju svojih procesov. Dejavnik *partnerstva in viri* pojasnjuje, kako organizacija načrtuje in upravlja svoja zunanja partnerstva in notranje vire v podporo svoji politiki in strategiji ter za uspešno izvajanje svojih procesov. Dejavnik *proces* pojasnjuje, kako organizacija snuje, upravlja ter izboljšuje svoje procese in če z njimi zadovoljuje svoje odjemalce in druge udeležene strani.

Merilo *zadovoljstvo strank* pojasnjuje, kako uspešna je organizacija pri izpolnjevanju pričakovanj svojih odjemalcev. Z *zadovoljstvom zaposlenih* se meri, kaj dosega organizacija v odnosu do svojih zaposlenih. Tako na primer merila dojemanja prikazujejo, kako zaposleni dojemajo svojo organizacijo (podatki zanje izvirajo na primer iz anket, ciljnih skupin, pogovorov, strukturiranih ocenjevanj) in lahko vključujejo podatke v zvezi z motivacijo in zadovoljstvom. Merilo *vpliv na družbo* prikazuje, kako širša družba dojema organizacijo. Podatke za to merilo je mogoče dobiti iz anket, poročil, javnih srečanj, od predstavnikov javnosti, državnih organov itd. *Gljučni rezultati delovanja* povedo, kaj organizacija dosega glede na načrtovane rezultate in lahko (odvisno od namena in ciljev organizacije) vključujejo podatke v zvezi s finančnimi ter nefinančnimi rezultati. Dejanski rezultati se načrtovanim bolj ali manj približajo.

2.3. Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju

V javnem sektorju se danes poleg ISO standardov in evropskega modela poslovne odličnosti uporablja tudi skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (ang. Common Assessment Framework – CAF). Skupni ocenjevalni okvir (v nadaljevanju model CAF) je model za ugotavljanje kakovosti, ki so ga na osnovi evropskega modela odličnosti in drugih shem kakovosti, zlasti nagrade Visoke šole za upravo v Speyerju, razvili v Evropski uniji z upoštevanjem posebnosti javne uprave. V primerjavi z evropskim modelom odličnosti predstavlja skupni ocenjevalni okvir začetno stopnjo na poti k odličnosti.

Model je bil razvit v letih 1998 do 2000 v času predsedovanja Avstrije, Nemčije, Finske in Portugalske ter v sodelovanju s predstavniki Evropske komisije. Delovno skupino so sestavljali predvsem generalni direktorji za javno upravo v državah članicah EU. Kot skrbnik modela in skupne zbirke podatkov je pooblaščen Evropski inštitut za javno upravo (EIPA⁸) iz Maastrichta. Za zgodovino razvoja modela je ključna konferenca o dobrih praksah v javnih upravah držav EU, ki je bila maja 2000 v Lizboni. V tem kontekstu so se v EU odločili za pilotsko testiranje skupnega ocenjevalnega okvira v sedmih različnih organizacijah v treh državah.

⁸ European Institute of Public Administration

Na podlagi ugotovitev konference in testiranja je bila v letu 2000 sprejeta prva različica vprašalnikov za skupni ocenjevalni okvir.

Postopkovno in stroškovno je bistvena značilnost modela možnost uporabe modela za samoocenjevanje. To prednost so hitro spoznale različne organizacije v Evropi, ki model uporabljajo kot samoocenjevalno orodje. Po raziskavi ekspertne skupine Innovative Public Services Group (Kovač, 2003, str. 3), imenovane s strani ministrov za javno upravo v državah EU, je bil model od leta 2000 do 2002 največkrat uporabljen v Belgiji (prek 60 organizacij) in Italiji (okoli 20), pa tudi v Avstriji, Nemčiji, Španiji, na Nizozemskem, Danskem, Finskem, Švedskem, Portugalskem, Norveškem in drugod, tudi v državah novinkah v EU (na primer na Cipru, v Estoniji in tudi v Sloveniji) na centralni, regionalni in občinski ravni. Model skupnega ocenjevalnega okvira je po podatkih EIPA v dobrih treh letih uporabilo prek 400 organizacij v javnem sektorju, od tega prek 140 takih, ki neposredno izvajajo funkcije državne uprave v ožjem pomenu besede. Zaradi tako razširjene rabe so organizacije in EIPA ugotovili, da je model mogoče izboljšati, zato je bila na drugi konferenci o kakovosti v Copenhagenu oktobra 2002 predstavljena druga različica skupnega ocenjevalnega okvira za organizacije v javnem sektorju.

Ključne prednosti modela so v naslednjem (Kovač, 2003, str. 2):

- integralnost modela (upoštevava vse možne dejavnike za delovanje in vsa področja, na katerih se ugotavljajo rezultati);
- model je razvit posebej za javni sektor, zato poudarja posebnosti upravnega dela (vezanost na politiko, procesno usmerjenost uprave, usmerjenost k strankam, nefinančne kazalce uspešnosti delovanja);
- zaradi široke uporabe v evropskih javnih upravah omogoča primerljivost v evropskem kontekstu;
- ker je oblikovan na podlagi evropskega modela odličnosti EFQM in nagrade Speyer, predstavlja nekakšen most med modeli;
- model lahko uporabljajo vsi deli javne uprave, ki zajemajo javne upravne organe na nacionalni/zvezni, regionalni in lokalni upravni ravni; prav tako se lahko uporablja v najrazličnejših okoliščinah – kot del sistematičnega programa reforme, na podlagi odločitve posamezne organizacije v javnem sektorju ali kot vaja za razvoj določenega dela organizacije;
- vseskozi vključuje vse zaposlene, ustvarja skupni jezik in kulturo v organizaciji, zaposlene informira in izobražuje;
- možnosti uporabe so različne, od samoocenjevanja do primerjanja (ang. benchmarking), zunanjega ocenjevanja in nagrajevanja; lahko alternativno ali v zaporednih fazah;
- relativna ohlapnost meril, ki upošteva različna izhodiščna stanja posameznih organizacij (brez uteži);

- organizacije lahko uporabljajo model svobodno in po želji, saj je javno dostopen in brezplačen;
- uporaba modela CAF povzroča dokaj nizke stroške, zlasti pri samoocenjevanju, saj terja relativno malo virov in časa za verodostojne rezultate.

Model CAF uporablja devet skupin meril, od katerih jih pet sodi med tako imenovane dejavnike uspeha (ang. enablers), štirje pa med rezultate (ang. results). Merila niso ponderirana, povezujeta jih elementa inoviranja in učenja.

Merila, katerih skladnost z evropskim modelom odličnosti EFQM ni naključna, saj omogočajo lažji prehod v primeru višje stopnje kakovosti, so razdelana v 27 podmeril. Pri vsakem od podmeril je oblikovanih več vprašanj, na katera se odgovarja po šeststopenjski lestvici. V verziji CAF 2002 je lestvica bistveno izboljšana zaradi večje objektivnosti ocenjevanja, tako da upošteva PDCA cikel (ang. Plan-Do-Check-Act).

2.3.1. Ključni koraki pri uporabi skupnega ocenjevalnega okvira za organizacije v javnem sektorju

Ključni koraki pri uporabi skupnega ocenjevalnega okvira so (Kovač, 2003, str. 4):

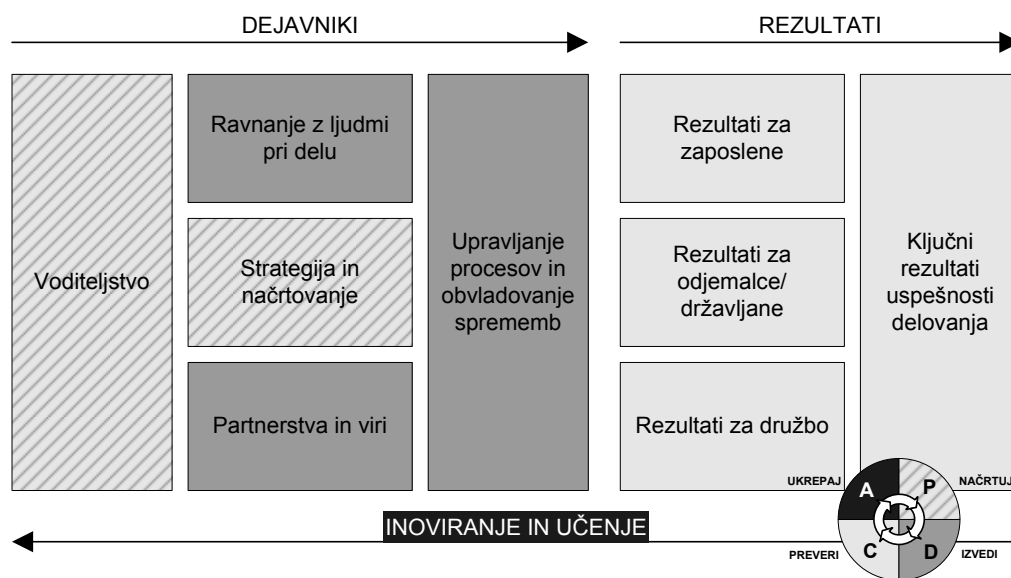
- odločitev vodstva o namenu in ciljih ter virih in časovnemu okviru;
- vključitev zaposlenih;
- oblikovanje ocenjevalne skupine;
- srečanje vodstvo – skupina (cilji in nameni, poročila in programi);
- samoocena (od individualne k soglasni);
- informiranje zaposlenih;
- posredovanje rezultatov v agregatno zbirko za primerjanje (benchmarking);
- oblikovanje in implementacija akcijskega načrta;
- informiranje zaposlenih;
- ponovna samoocena po enem do dveh letih.

Bistvo modela CAF ali kateregakoli drugega orodja upravljanja kakovosti je v analitični opredelitvi prednosti in slabosti organizacije. Definicija šibkih polj je namreč pogoj, da lahko organizacija pristopi k izboljševanju lastnih procesov dela in s tem celotne uspešnosti in učinkovitosti. Ključni namen modela CAF je torej opredelitev prednostnih področij izboljšav glede na potrebe in pričakovanja udeleženih strani (ang. stakeholders), pri čemer model predhodno implicira opredelitev poslovnih procesov. Organizacije naj bi torej model CAF uporabile kot orodje za oblikovanje akcijskega načrta korektivnih ukrepov.

V tem okviru velja izpostaviti doktrino organizacije OECD⁹ o dobrem upravljanju (ang. good governance). Družbeni napredek je po tem konceptu sovpadanje treh različnih dejavnikov družbenega okolja: gospodarskega razvoja, socialne kohezije in dobrega upravljanja. Dobro upravljanje pomeni zlasti proaktivno delovanje vladnega sektorja v smeri odprave administrativnih ovir in skrbi za uspešno, učinkovito, ekonomično in fleksibilno delo javne uprave. Zlasti pri odpravi administrativnih ovir gre za upoštevanje pojava globalizacije, saj je sistemska eliminacija tovrstnih preprek za podjetništvo pogoj za izboljšanje konkurenčnosti nacionalnih gospodarstev.

Na sliki 6 je predstavljen model skupnega ocenjevalnega okvira za organizacije v javnem sektorju. Njegova sestava jasno kaže, da temelji na evropskem modelu poslovne odličnosti EFQM. Na tem mestu je tudi treba omeniti, da je z vidika procesa ocenjevanja in nadaljnega izboljševanja organizacije v model CAF v več segmentih vgrajen Demingov krog kakovosti, tako imenovani cikel PDCA.

Slika 6: Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju



Vir: Prirejeno po Kovač, 2004, str. 11

2.3.2. Merila za dejavnike

Kot je že bilo omenjeno, uporablja skupni ocenjevalni okvir devet skupin meril, od katerih jih pet sodi med tako imenovane dejavnike uspeha. Ti dejavniki so naslednji (glej Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF), 2002, str. 7–20):

- voditeljstvo;

⁹ Organization for Economic Cooperation and Development – Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj

- strategija in načrtovanje;
- ravnanje z ljudmi pri delu;
- partnerstva in viri;
- upravljanje procesov in obvladovanje sprememb.

V primeru dejavnika *voditeljstvo* naj bi se samoocenjevanje in izboljševanje organizacije ukvarjalo s tem, kakšna je vloga vodstva in njena povezava s politično vlogo. Model CAF nima namena ocenjevati kakovosti javne politike, temveč ocenjuje upravljanje organizacije in način, kako je ta politika oblikovana in kako usmerja v smislu analize, pregledovanja obzorja in strateškega načrtovanja. Za vodje oziroma menedžerje v javni storitveni organizaciji je značilno, da morajo delati za doseganje ciljev, usmerjenih k državljanom, ki pa so uravnoteženi s političnimi cilji oziroma s cilji udeleženih strani.

Ključna prvina pri ocenjevanju voditeljstva je, da morajo vodje jasno pokazati, da razumejo, kdo so njihovi odjemalci in kakšne so njihove zahteve ter kako je mogoče njihove zahteve uskladiti s političnimi zahtevami. Poleg tega morajo izkazovati odkrito zavzemanje za odjemalce/državljanane, kakor tudi za druge udeležene strani.

Pri dejavniku voditeljstvo so ključna naslednja merila:

- kaj vodje storijo, da bi organizaciji nakazali smer, to je razvili in posredovali njeno vizijo, poslanstvo in vrednote;
- kaj vodje storijo, da bi razvili in uvedli sistem upravljanja organizacije;
- kaj vodje storijo, da bi motivirali in podpirali zaposlene v organizaciji ter jim dajali zgled;
- kaj vodje storijo, da bi obvladovali odnose s politiki in drugimi udeleženiimi stranmi.

V okviru dejavnika *strategija in načrtovanje* se obravnava notranja kultura, struktura in poslovanje (tako kratkoročno kot dolgoročno) glede na prednostno razvrščanje, usmeritev in potrebe različnih udeleženih strani. Organizacije bi morale stalno in budno spremljati svojo strategijo in načrtovanje, prav tako pa tudi svoje procese in načrte ter kako le-ti kot celota ustrezajo njihovim okoliščinam. Politika in strategija naj odražata pristop organizacije k uvajanju procesov obvladovanja sprememb in modernizacije.

Pri dejavniku strategija in načrtovanje so ključna naslednja merila:

- kaj naredi organizacija, da bi zbrala podatke o trenutnih in prihodnjih potrebah udeleženih strani;
- kaj naredi organizacija, da bi razvila, pregledala in posodobila strategijo in načrtovanje;

- kaj naredi organizacija, da bi uvedla strategijo in načrtovanje v celotno organizacijo.

Dejavnik *ravnanje z ljudmi pri delu* opisuje ravnanje z vsemi redno zaposlenimi v organizaciji in drugimi (na primer prostovoljci), ki neposredno ali posredno služijo odjemalcem/državljanom. Nekateri utegnejo potrebovati posebno pomoč za razvoj svojega polnega potenciala. Pri ocenjevanju uspešnosti delovanja lahko organizacije upoštevajo morebitne omejitve svobode delovanja, ki so posledica splošne kadrovske politike v javnem sektorju, plačne politike ali česa drugega in pokažejo, kako v okviru teh omejitev delajo na tem, da bi kar najbolje izkoristile potencial svojih zaposlenih. Kjer je mogoče, lahko organizacije razmislijo tudi o tem, kako bi sebi in zaposlenim v prid razširile obseg ravnanja s svojimi ljudmi.

Pri dejavniku ravnanje z ljudmi pri delu so ključna naslednja merila:

- kako organizacija načrtuje kadrovske vire, jih upravlja in izboljšuje v skladu s strategijo in z načrtovanjem;
- kako organizacija prepozna, razvija in uporablja sposobnosti zaposlenih z usklajevanjem ciljev in ciljnih vrednosti posameznikov, timov ter organizacije;
- kako organizacija vključuje zaposlene z razvijanjem dialoga in pooblaščenjem.

Pri dejavniku *partnerstva in viri* izhajamo iz dejstva, da so organizacije v javnem sektorju pri upravljanju svojih finančnih virov pogosto omejene in pod pritiski, ki so veliko večji kot v zasebnem sektorju. Možnosti za ustvarjanje dodatnih finančnih virov so pri teh organizacijah omejene, kot je omejena tudi njihova svoboda razporejanja ali prerazporejanja sredstev za storitve, ki jih želijo zagotavljati. Organizacije v javnem sektorju morajo voditi kompleksna razmerja z drugimi organizacijami v javnem in zasebnem sektorju. Uspešno vodenje teh razmerij je ključno za uspešno doseganje ciljev organizacije. Organizacije bi morale pri svojem ocenjevanju upoštevati vpliv vseh omejitev uporabe finančnih virov, pa tudi vseh omejitev, ki vplivajo na njihovo uporabo drugih virov, zajetih v tem merilu. Prav tako imajo lahko tudi omejen nadzor nad svojimi viri. Zato ne smejo ocenjevati pravilnosti ali nepravilnosti samih virov ali njihovega razporejanja, temveč kako lahko v mejah svojih pooblastil svobodno upravljajo vire v podporo svoji politiki in strategiji.

Pri dejavniku partnerstva in viri so ključna naslednja merila:

- kako organizacija razvija in uvaja ključne partnerske odnose;
- kako organizacija razvija in izvaja partnerstva z odjemalci;
- kako organizacija upravlja znanje;
- kako organizacija upravlja finance;

- kako organizacija upravlja tehnologijo;
- kako organizacija upravlja zgradbe in opremo.

Dejavnik *upravljanje procesov in obvladovanje sprememb* se nanaša na zagotavljanje ključnih storitev in na podporne procese, ki so bistveni za delovanje organizacije. Ključno za prepoznavanje, ovrednotenje in izboljšanje procesov naj bo njihov prispevek in uspešnost v povezavi s poslanstvom organizacije. Narava procesov se lahko med posameznimi organizacijami v javnem sektorju zelo razlikuje in sega od relativno abstraktnih dejavnosti, kot je podpora pri razvijanju politike ali urejanju gospodarskih dejavnosti, do zelo konkretnih dejavnosti, kot je zagotavljanje storitev. V vsakem primeru pa mora biti organizacija sposobna prepoznati ključne procese, ki jih izvaja, če hoče dosegati pričakovane rezultate.

Pri dejavniku upravljanje procesov in obvladovanje sprememb so ključna naslednja merila:

- kako organizacija procese prepoznava, oblikuje, upravlja in izboljšuje;
- kako organizacija z vključevanjem odjemalcev razvija ter zagotavlja storitve in proizvode;
- kako organizacija načrtuje in upravlja posodabljanje in inoviranje.

2.3.3. Merila za rezultate

Poleg petih skupin meril za dejavnike uporablja skupni ocenjevalni okvir tudi štiri skupine meril za rezultate. Rezultati v modelu so naslednji (glej Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF), 2002, str. 21–30):

- rezultati za odjemalce/državljanec;
- rezultati za zaposlene;
- rezultati za družbo;
- ključni rezultati uspešnosti delovanja.

Pri *rezultatih za odjemalce/državljanec* gre v bistvu za to, da imajo organizacije v javnem sektorju kompleksen odnos z javnostjo, ki ga v določenih primerih lahko označimo kot odnos z odjemalci. To velja zlasti kadar gre za neposredno zagotavljanje storitve s strani organizacije v javnem sektorju. V drugih primerih, ko je organizacija vključena v opredeljevanje in uveljavljanje okolja, v kakršnem se odvija gospodarsko in družbeno življenje, pa ga moramo označiti kot odnos z državljanec. Odjemalci/državljanec so prejemniki ali uporabniki dejavnosti, izdelkov ali storitev organizacij v javnem sektorju. Odjemalce je treba opredeliti, ne pa tudi nujno omejiti samo na primarne uporabnike storitev.

Organizacije v javnem sektorju zagotavljajo storitve v skladu s politiko na centralni in/ali lokalni ravni in so za svoje delovanje odgovorne udeleženi političnim

stranem. Politične cilje postavlja centralna vlada, ne pa odjemalci/državljeni. Merila zadovoljstva odjemalcev/državljanov ponavadi temeljijo na področjih, ki so jih kot pomembna prepoznale skupine odjemalcev, in na tem, kaj lahko organizacija izboljša pri storitvah na svojem delovnem področju.

Za vse vrste organizacij v javnem sektorju je pomembno, da neposredno merijo zadovoljstvo svojih odjemalcev/državljanov s splošno podobo organizacije, s proizvodi in storitvami, ki jih organizacija zagotavlja, z odprtostjo organizacije in z vključenostjo odjemalcev/državljanov. Ponavadi organizacije za to uporabijo ankete, s katerimi zabeležijo zadovoljstvo odjemalcev/državljanov, lahko pa se uporabijo tudi razna dopolnilna orodja (na primer ciljne skupine, srečanja uporabnikov itd.). Pri rezultatih za odjemalce/državljanje sta ključni naslednji merili:

- kakšne rezultate je organizacija dosegla z merjenjem zadovoljstva odjemalcev/državljanov;
- kakšne rezultate je organizacija dosegla s kazalniki merjenj, usmerjenih k odjemalcem/državljanom.

Rezultati za zaposlene so povezani z dejavnikom uspeha ravnanje z ljudmi pri delu in kažejo zadovoljstvo zaposlenih. Z zaposlenimi so mišljeni vsi zaposleni v organizaciji in drugi, ki neposredno ali posredno služijo odjemalcem/državljanom. Na svobodo delovanja organizacije na tem področju bodo pogosto vplivale zunanje omejitve. Zato morajo biti te omejitve in prizadevanja organizacije, da bi nanje vplivala, jasno predstavljene. Merjenje naj se zato osredotoči na področja, na katerih organizacija svobodno deluje.

Za vse vrste organizacij v javnem sektorju je pomembno, da neposredno beležijo rezultate v zvezi z zaposlenimi, ki se nanašajo na to, kakšno predstavo imajo zaposleni o organizaciji in njenem poslanstvu, o delovnem okolju, upravljanju organizacije ter sistemih upravljanja, o možnostih poklicne kariere, razvoju osebnih veščin ter o proizvodih in storitvah, ki jih organizacija zagotavlja. Ponavadi uporabljajo organizacije za zapisovanje zadovoljstva zaposlenih ankete, lahko pa uporabijo tudi dopolnilna orodja (na primer ciljne skupine). Organizacije imajo na voljo tudi vrsto notranjih kazalnikov, s katerimi lahko merijo rezultate, ki jih dosegajo pri svojih zaposlenih in se nanašajo na njihovo zadovoljstvo, uspešnost delovanja, razvijanje veščin, motivacijo in vključevanje v organizacijo. Pri rezultatih za zaposlene sta pomembni naslednji merili:

- kakšni so rezultati organizacije pri merjenju zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih;
- kakšni so kazalniki rezultatov glede zaposlenih. Ti kazalniki lahko vključujejo na primer zadovoljstvo, uspešnost delovanja, razvijanje veščin in podobno.

Z *rezultati za družbo* merimo vpliv organizacije na družbo zunaj njenega osnovnega poslovanja oziroma zakonskih pooblastil. Zavedati se je treba, da številne organizacije v javnem sektorju že s samo naravo svoje osnovne dejavnosti ali po zakonu vplivajo na družbo. Če hočemo ta vpliv izmeriti, moramo vključiti tako merila dojemanja kot količinske kazalnike, kjer so le-ti na voljo. Pri rezultatih za družbo sta pomembni naslednji merili:

- kako organizacija vpliva na družbo glede na rezultate družbenega delovanja;
- kako organizacija vpliva na družbo glede na rezultate okoljskega delovanja.

Ključni rezultati uspešnosti delovanja zajemajo vse tiste dosežke, ki jih je organizacija opredelila kot izmerljive in bistvene za kratkoročni in dolgoročni uspeh organizacije. Ključni rezultati uspešnosti delovanja so merila za uspešnost in učinkovitost zagotavljanja storitev oziroma proizvodov, ciljev in ciljnih vrednosti, vključno s specifičnimi, političnimi cilji. Ta merila so finančna in nefinančna, številna od njih pa se neposredno navezujejo na politiko in strategijo ter na kritične procese.

Rezultati se nanašajo na merjenje delovanja organizacije glede na doseganje ciljev in glede na rezultate ključnih dejavnosti (uspešnost), kakor tudi glede na notranje delovanje organizacije. Nadalje se rezultati nanašajo na merjenje delovanja organizacije v smislu razumnega izkoriščanja njenih finančnih virov (gospodarnost) ter učinkovite porabe finančnih virov. Pri ključnih rezultatih uspešnosti delovanja sta pomembni naslednji merili:

- kakšna so gibanja in rezultati organizacije pri doseganju ciljev;
- kakšna so gibanja in rezultati organizacije pri finančnem delovanju.

Tabeli 2 in 3 prikazujeta ocenjevalni lestvici za dejavnike uspeha in rezultate. V obeh primerih so možne ocene od 0 (merjenje se ne izvaja) do 5 (najvišja ocena). V tabeli 2 je tudi lepo vidna uporaba cikla PDCA.

Tabela 2: Ocenjevalna lestvica za dejavnike uspeha

| Ocena | Opis ocene |
|-------|--|
| 0 | Ni dokazov o pristopu oziroma niso dokumentirani. |
| 1 | Pristop je načrtovan P (plan – načrtuj). |
| 2 | Pristop je načrtovan in se izvaja D (do – izvedi). |
| 3 | Pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje C (check – preveri). |
| 4 | Pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z drugimi (ang. benchmarking) in je ustrezno prilagojen A (act – ukrepaj). |
| 5 | Pristop je načrtovan, se izvaja, pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z drugimi (ang. benchmarking), je prilagojen in v celoti integriran v organizacijo. |

Tabela 3: Ocenjevalna lestvica za rezultate

| Ocena | Opis ocene |
|-------|--|
| 0 | Rezultati se ne merijo. |
| 1 | Ključni rezultati se merijo in kažejo negativna ali stabilna gibanja. |
| 2 | Rezultati kažejo skromen napredek. |
| 3 | Rezultati kažejo znaten napredek. |
| 4 | Doseženi so odlični rezultati in narejene so pozitivne primerjave z lastnimi cilji. |
| 5 | Doseženi so odlični rezultati, narejene so pozitivne primerjave z lastnimi cilji in pozitivne primerjave z drugimi, ustreznimi organizacijami. |

Vir obeh tabel: *Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF), 2002, str. 31*

2.3.4. Pomen samoocenjevanja v skupnem ocenjevalnem okviru za organizacije v javnem sektorju

Značilnost modela skupnega ocenjevalnega okvira je v pristopu k oceni, saj ne obstaja zunanja certifikacija, temveč se uporablja samoocenjevanje po lestvicah, prikazanih v zgornjih tabelah. Samoocenjevanje izhaja iz načela, da o organizaciji največ vedo tisti, ki so v njej zaposleni, a to poznavanje redko uporabljajo in delijo. V tem smislu ima samoocenjevanje pomembno vlogo kot orodje izgradnje organizacijske kulture, saj že s samo metodo dela ustvarja v organizaciji skupni jezik in odprto komunikacijo. Zaposleni se informirajo in izobražujejo, komunikacijske poti so dvosmerne, tako da samoocenjevanje povečuje soodločanje in s tem sprejemanje in ponotranjenje odločitev vodstva. Model CAF gradi komunikacijo, ki je močno orodje. Komunikacija in preglednost morata biti zagotovljeni v polni meri. S tem pa model CAF postane uporaben tudi kot orodje za učenje in spreminjanje organizacijske kulture. Tu je treba poudariti, da je komunikacija potrebna na vseh ravneh, tako medoddelčno kot medhierarhično. Ko se organizacija oziroma njeno vodstvo odloči uporabiti model CAF, mora vključiti informiranje in razpravljanje v akcijski plan kot obvezne korake takoj po odločitvi za uporabo, po dobljeni samooceni in še najbolj pomembno, pri sprejemanju akcijskega načrta korektivnih ukrepov na podlagi samoocene. Če se vodstvo izogne informiranju, je lahko celotni proces vnaprej obsojen na neuspeh, ker ga zaposleni že vnaprej zavračajo kot izključno akcijo in odgovornost vodstva.

Model CAF s samoocenjevanjem omogoča oziroma zagotavlja (Kern v Kovač, 2004, str. 10):

- ocenjevanje, ki temelji na dokazih;
- doseganje konsistentnosti usmeritve in soglasja glede tega, kaj je treba storiti za izboljšanje organizacije;
- ocenjevanje po postavljenih merilih, ki so širše sprejeta v Evropi;

- periodično samoocenjevanje meri napredovanje organizacije;
- povezavo med cilji in podpornimi strategijami ter procesi;
- osredotočenost dejavnosti izboljševanja na tista področja, kjer je najbolj treba;
- napredovanje in izmenjavo dobre prakse med različnimi področji organizacije ter z drugimi organizacijami;
- ustvarjanje navdušenja med zaposlenimi z njihovim vključevanjem v proces izboljševanja;
- priložnosti za prepoznavanje napredka in izjemnih dosežkov;
- vgrajevanje raznih pobud kakovosti v običajno poslovanje.

Pri tem je treba opozoriti tudi na nekaj možnih napačnih interpretacij modela CAF. Organizacija, ki se oceni po načelih skupnega ocenjevalnega okvira, modela ne uvede, ampak ga lahko le uporablja. Model je le eno izmed možnih orodij za izboljševanje organizacije, lahko tudi kombinirano z ostalimi orodji, na primer z ISO certifikatom ali s sistemom uravnoteženih kazalnikov. Model CAF tudi ni podpora dnevnu odločanju. Menedžmentu je namreč v pomoč kot analitična osnova za oblikovanje korektivnih ukrepov skozi daljša obdobja (vsako leto ali še redkeje).

3. TEORIJA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV USPEŠNOSTI

3.1. Nastanek in razvoj uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti

Leta 1992 sta Robert S. Kaplan in David P. Norton v članku v Harvard Business Review predstavila koncept uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti. Sistem je nastal na osnovi raziskave »Merjenje uspešnosti v organizaciji prihodnosti«, katere vodja je bil Norton, Kaplan pa je bil akademski svetovalec. V raziskavo so bili vključeni predstavniki večjega števila ameriških proizvodnih in storitvenih podjetij iz različnih dejavnosti. Avtorja sta opirajoč se na izsledke raziskave menila, da tradicionalni finančnoračunovodski model, ki temelji na preteklih dogodkih in ga podjetja uporabljajo za merjenje uspešnosti, ni primeren za podjetja informacijske dobe. Tradicionalni model ni dajal odgovora, kaj morajo podjetja storiti za dolgoročno uspešnost poslovanja, zato sta računovodskim in finančnim kazalnikom dodala nefinančne kazalnike. V sistem sta vnesla ravnotežje med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji, med finančnimi in nefinančnimi kazalniki, med kazalniki z zamikom in vnaprejšnjimi kazalniki (gibali) ter med zunanjimi in

notranjimi vidiki uspešnosti. Novopredstavljeni uravnoteženi sistem kazalnikov je uspešnost organizacije opisoval s štirih vidikov (Kaplan, Norton, 2000, str. 8):

- finančni vidik;
- vidik poslovanja s strankami;
- vidik notranjih procesov;
- vidik učenja in rasti.

Finančni vidik je bil za organizacije še zmeraj pomemben, vendar je bil tukaj poudarek dan na dolgoročnih in ne na kratkoročnih rezultatih. Ena izmed osnovnih predpostavk uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti namreč je, da finančna merila ne odražajo vedno tistega, kar je pomembno (Olve, Roy in Wetter, 1999, str. 296). Zato je uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov še posebej primerna tam, kjer ustvarjanje dobička ni poglavitni cilj. Čeprav sta bili usmeritev in uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov sprva namenjeni profitnemu (zasebnemu) sektorju, pa se pojavlja vse več priložnosti za uporabo sistema tudi za izboljšanje vodenja vladnih in neprofitnih organizacij. Običajno pri tovrstnih organizacijah niso najpomembnejši finančni cilji, ampak stranke, kakovost, izboljševanje procesov in podobno. Krovni cilj pomeni dolgoročno usmeritev organizacije, s katerim morajo biti potem usklajeni vsi ostali cilji. Organizacije v javnem sektorju uporabljajo več kazalnikov, povezanih z učinki, kot pa kazalnikov, povezanih z rezultati (Kaplan, Norton, 2000, str. 190). Kaplan in Norton poudarjata, da imajo lahko organizacije naslednja glavna cilja, ki ju morajo doseči, če hočejo izpolniti svoje poslanstvo: ustvarjati vrednost s čim manjšimi stroški ter poglobljati in vzdrževati podporo organov, ki jih financirajo. Za javne in neprofitne ustanove je finančni vidik omejitev in ne cilj, kajti te ustanove morajo omejiti svojo porabo glede na načrtovani proračun. Zato je treba uspešnost teh ustanov meriti z oceno, kako uspešno in učinkovito zadovoljujejo potrebe svojih odjemalcev. V javnih in neprofitnih organizacijah glavni cilj torej ni finančni, ampak je večji poudarek na poslovanju s strankami. Finančni cilji so v tem primeru orodje, ki pomaga doseči cilje, povezane s strankami.

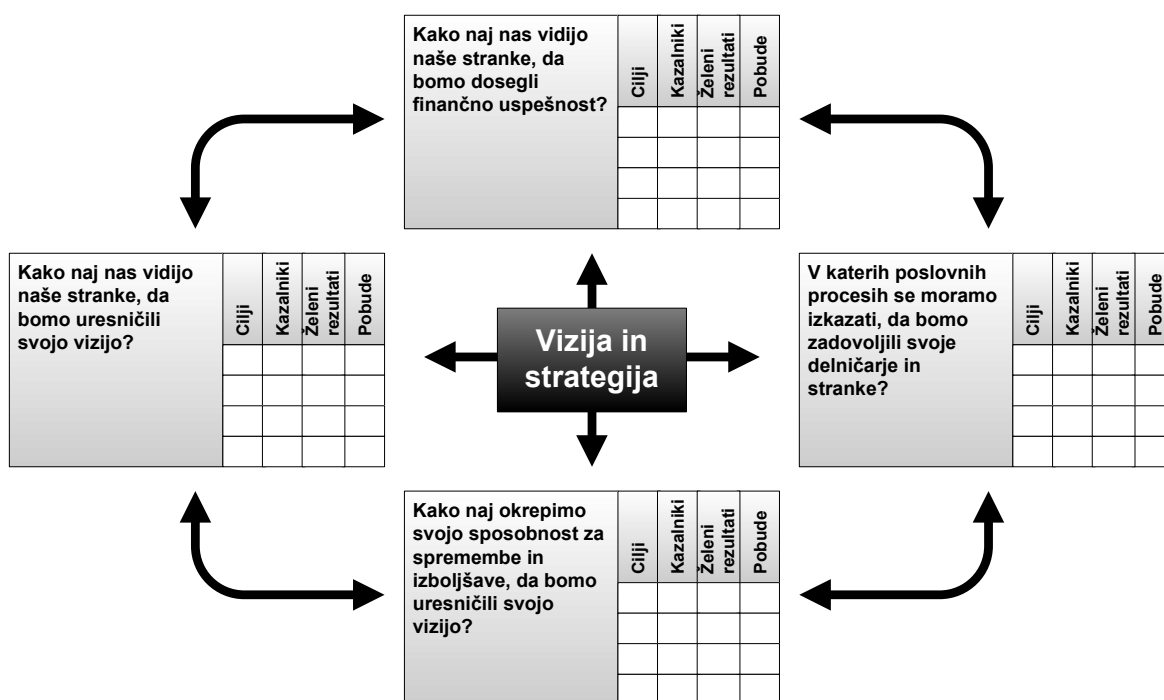
3.2. Uravnoteženi sistem kazalnikov kot sistem merjenja uspešnosti

Uravnoteženi sistem kazalnikov je lahko ustrezna alternativa drugim modelom za merjenje uspešnosti poslovanja. Njegovi štirje vidiki pokrivajo vsa področja, s katerimi se srečujejo sodobne organizacije. Načeloma so vsi vidiki enako pomembni, vendar se organizacije glede na svoje poslanstvo lahko same odločijo, ali je kateri vidik zanje pomembnejši in mu zato namenijo več pozornosti. Prav tako je možno, da organizacije ugotovijo, da je za njihovo poslovanje pomembno še kaj drugega, kar ne spada v običajne štiri vidike. V tem primeru je v sistem mogoče uvesti dodatne vidike. Tako na primer Kaplan in Norton (2000, str. 46–47)

omenjata primer podjetja iz kemične industrije, ki je uvedlo dodatni okoljevarstveni vidik. Varstvo okolja je bilo za podjetje zelo pomembno in kot tako prepoznano kot konkurenčna prednost na trgu.

Uravnoteženi sistem kazalnikov poleg spremljanja finančnih rezultatov v organizaciji omogoča tudi sočasno spremljanje zadovoljevanja strank, učinkovitosti in uspešnosti notranjih procesov, učinke učenja in rast organizacije. Uravnoteženi sistem kazalnikov je ogrodje, s katerim si je mogoče ogledati strategijo, uporabljeno za ustvarjanje vrednosti iz različnih zornih kotov. Organizacija z modelom prikaže svojo strategijo in poslanstvo prek ciljev in kazalnikov, ki so v vzročno-posledični povezavi razvrščeni v štiri vidike. Slika 7 prikazuje te štiri strateške vidike poslovanja, ki sestavljajo uravnoteženi sistem kazalnikov in skupaj predstavljajo nekakšen okvir za preoblikovanje strategije organizacije v dejanja.

Slika 7: Uravnoteženi sistem kazalnikov zagotavlja okvir za preoblikovanje strategije v dejanja

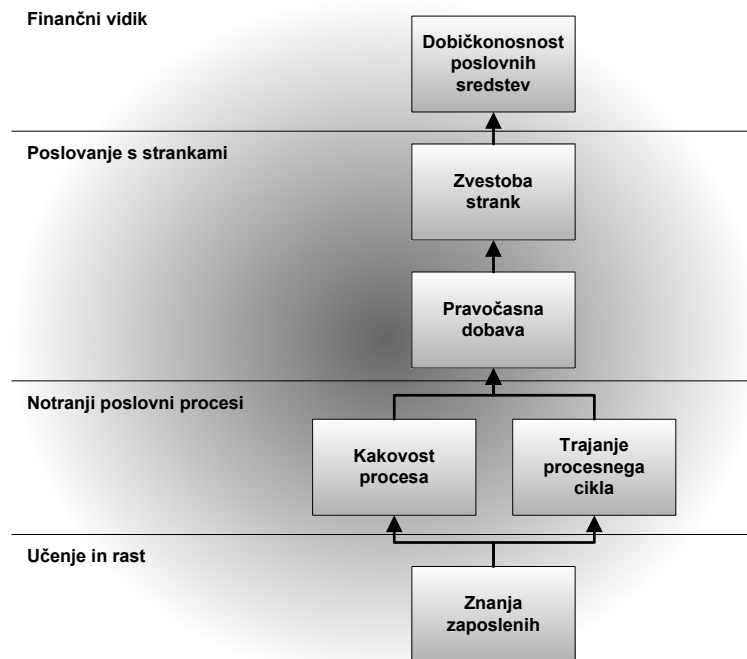


Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 21

Pri modelu uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti gre pravzaprav za to, da je strategija organizacije zbirka hipotez o vzrokih in posledicah. Zaporedje vzrokov in posledic naj bi prežemalo vse štiri vidike uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti. Tako bi moral pravilno sestavljen uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti opredeliti in izrecno določiti zaporedje hipotez o vzročno-posledičnih razmerjih med kazalniki rezultatov in gibalni uspešnosti teh rezultatov. Vsak kazalnik sistema bi moral biti člen v verigi vzročno-posledičnih razmerij, ki

organizaciji posreduje pomen strategije poslovne enote (Kaplan, Norton, 2000, str. 42). Taka veriga vzročno-posledičnih razmerij je prikazana na sliki 8 in je zelo nazoren primer za pojasnjevanje medsebojnih povezav med cilji, kazalniki in pobudami znotraj posameznega vidika ter med različnimi vidiki.

Slika 8: Vzročno-posledična razmerja



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 42

Kaplan in Norton (2000, str. 42) vzročno-posledično verigo razlagata z naslednjim primerom: donosnost kapitala je na primer kazalnik finančnega vidika, gibalo donosnosti pa bi lahko bilo vnovično naročilo ter povečana prodaja pri obstoječih strankah. Povečana prodaja je posledica visoke stopnje zvestobe strank. Le-ta je v sistem vključena znotraj vidika poslovanja s strankami, ker ima po pričakovanjih velik vpliv na dobičkonosnost poslovnih sredstev. Vprašanje, ki se zastavlja je, kako doseči zvestobo strank. Odgovor na to bi lahko bil, da stranke cenijo pravočasno dobavo. Pravočasna dobava naj bi torej vodila k zvestobi strank in ta se odraža v izboljšanih finančnih rezultatih. Veriga se nadaljuje z vprašanjem, v katerem procesu se mora organizacija izkazati za pravočasno dobavo. Za čim manj zamud pri dobavi mora organizacija doseči čim krajše cikle v delovnih procesih in visoko kakovostne notranje procese. In kako naj to doseže? Eden od odgovorov je lahko: z usposabljanjem in izboljševanjem delovnih sposobnosti zaposlenih, kar pa sodi v vidik učenja in rasti.

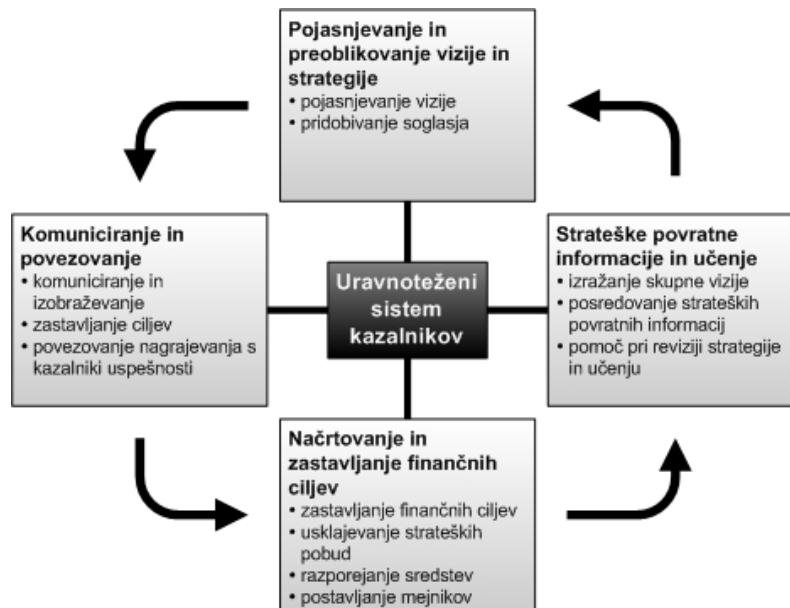
3.3. Uravnoteženi sistem kazalnikov kot menedžerski sistem

Poleg uporabnosti za merjenje uspešnosti poslovanja se je uravnoteženi sistem kazalnikov izkazal tudi kot nepogrešljivo orodje za pojasnjevanje, posredovanje in uresničevanje strategije organizacije. Lahko bi rekli, da se je iz sistema merjenja razvil v sistem menedžmenta. Cilji razvoja in uporabe uravnoteženega sistema kazalnikov kot strateškega menedžerskega sistema so (Kaplan, Norton, 2000, str. 22):

- pojasnjevanje in doseganje soglasja o strategiji;
- posredovanje strategije v celotni organizaciji;
- usklajevanje ciljev oddelkov in posameznikov s strategijo organizacije;
- povezovanje strateških ciljev z dolgoročnimi cilji in letnimi načrti;
- določanje in usklajevanje strateških pobud;
- izvajanje občasnih in sistematičnih strateških presoj;
- pridobivanje povratnih informacij za učenje o strategiji in njeno izboljšavo.

Slika 9 prikazuje uravnoteženi sistem kazalnikov z vidika menedžmenta, ki lahko sistem uporabi kot učinkovito orodje za pojasnjevanje in preoblikovanje vizije in strategije, za komuniciranje znotraj organizacije, načrtovanje in zastavljanje ciljev pri poslovanju in za pridobivanje strateških povratnih informacij. S strategijo, ki jo sistem pojasnjuje, so povezani strateški cilji v posameznih vidikih in s temi cilji so nato povezani kazalniki uspešnosti. Uravnoteženi sistem kazalnikov tako omogoča tudi proces nenehnega učenja, saj je mogoče predpostavke, na katerih je zgrajen, hitro preveriti in po potrebi spremeniti oziroma dopolniti cilje ali pa celo na novo določiti strategijo organizacije. Vse to skupaj lahko omogoči nastanek učeče se organizacije, ki se je sposobna hitreje prilagajati nenehnim spremembam v notranjem in zunanjem okolju organizacije.

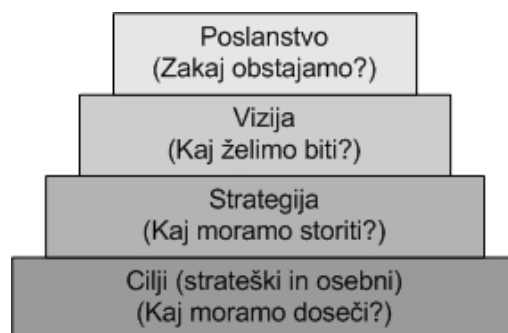
Slika 9: Uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški okvir delovanja



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 24

Iz vsega do sedaj omenjenega je moč sklepati, da je definiranje strategije za organizacijo zelo pomembno. Kot prikazuje slika 10, mora biti strategija povezana s poslanstvom in z vizijo organizacije, pa tudi s strateškimi cilji organizacije in njenih zaposlenih.

Slika 10: Povezava strategije s poslanstvom, z vizijo in s cilji



Vir: Prirejeno po Kaplan, 2002, str. 4–5; Pak, 2003, str. 92

Akcijska skupina za uravnoteženi sistem kazalnikov, ki jo je ustanovila kanadska vlada, ugotavlja, da devetim od desetih organizacij spodleti pri uresničevanju njihovih strategij in kot ovire navaja naslednje (Norton, 2001, str. 1; Government of Canada Balanced Scorecard Action Working Group, 2004, str. 4):

- ovire v viziji (samo 5 % zaposlenih razume strategijo);
- ovire v menedžmentu (85 % vodstvenih timov se strategiji posveča manj kot eno uro na mesec);

- ovire v sredstvih (60 % organizacij ne poveže proračunov s strategijo);
- ovire v ljudeh (samo 25 % menedžerjev je povežalo spodbude s strategijo).

Skupina v istem viru (str. 3) navaja tudi ugotovitev časopisa Fortune Magazine, da je manj kot 10 % učinkovito oblikovanih strategij tudi učinkovito uresničevanih. Iz tega izhaja, da obstajajo problemi tako pri oblikovanju strategije kot tudi pri njenem uresničevanju oziroma izvajanju.

Proces oblikovanja in uresničevanja strategij organizacije opisujejo različni modeli. Tako na primer Pučko (1996, str. 114–119) navaja modela strateškega planiranja, prvega osredotočenega na analizo planske vrzeli, drugega pa na tržni položaj in tržno privlačnost. Prav tako na istem mestu med drugim omenja tudi celovit model strateškega upravljanja in poslovanja ter Hunger-Wheelenov model strateškega upravljanja in poslovanja. Ne glede na variacije je vsem modelom skupno, da proces strateškega upravljanja in poslovanja delijo v proces strateškega planiranja, proces uresničevanja in proces kontrole uresničevanja strategij. Modeli za upravljanje in poslovanje so tako uporabni za (Pučko, 1996, str. 111):

- organizacijo procesa strateškega planiranja;
- postavljanje potrebnih zvez med deli in celotnim procesom strateškega menedžmenta v podjetju;
- organizacijo podatkov v raziskovalni in analitični sistem;
- testiranje smiselnosti planskih ciljev glede na razpoložljive temeljne sestavine in konkurenčne cilje.

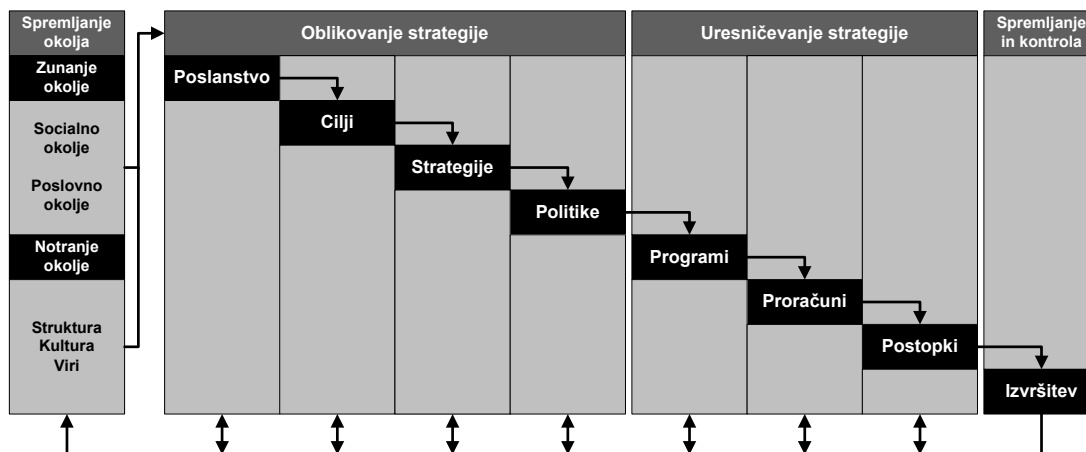
Glede na zgoraj zapisano, so modeli do določene mere podobni uravnoveženemu sistemu kazalnikov. Proces strateškega planiranja lahko primerjamo z oblikovanjem strategij na osnovi poslanstva in z definiranjem ciljev, ki te strategije pomagajo uresničiti. Proces uresničevanja strategije je pravzaprav doseganje postavljenih ciljev v uravnoveženem sistemu kazalnikov, proces kontrole pa lahko ponazorimo z uporabo kazalnikov, ki nam kažejo uspešnost izpolnjevanja ciljev. Kazalniki tako zagotavljajo povratno informacijo za morebitne popravke ciljev in same strategije. Prednost uravnoveženega sistema kazalnikov je morda v nekoliko nazornejšem prikazu vzročno-posledičnih razmerij med kazalniki in cilji ter v bolj poudarjeni možnosti uporabe sistema za posredovanje strategije med zaposlenimi v organizaciji in za strateško učenje.

Med bolj popularnimi in uporabljanimi v literaturi je že omenjeni Hunger-Wheelenov model strateškega upravljanja in poslovanja, zato bo na tem mestu nekoliko podrobneje opisan (glej tudi Hunger, Wheelen, 1996). Model, prikazan na sliki 11, obsega štiri osnovne elemente:

- spremljanje okolja;
- oblikovanje strategije;

- uresničevanje strategije;
- spremljanje in kontrola.

Slika 11: Hunger-Wheelenov model strateškega upravljanja in poslovedenja



Vir: Hunger, Wheelen, 1996, str. 10

Lesjak (2003, str. 12) ter Hunger in Wheelen (1996, str.7–18) model opišejo takole: menedžment organizacije spremlja tako priložnosti in nevarnosti za organizacijo v zunanjem okolju kot tudi prednosti in slabosti, ki izhajajo iz notranjega okolja organizacije (SWOT¹⁰ analiza). Na ta način prepozna strateške dejavnike, ki najbolj vplivajo na prihodnost organizacije. V zunanjem okolju sta pomembni socialno in poslovno okolje. V socialno okolje spadajo dejavniki, ki neposredno ne vplivajo na kratkoročno poslovanje organizacije, vplivajo pa na njene dolgoročne odločitve. Ti dejavniki so lahko ekonomski, tehnološki, sociološki in pravni. V poslovno okolje spadajo posamezniki in skupine, ki neposredno vplivajo na delovanje organizacije ali pa delovanje organizacije neposredno vpliva nanje. To so lahko delničarji, vlada, dobavitelji, lokalne skupnosti, konkurenti, stranke, posojilodajalci, sindikati, posebne interesne skupine in gospodarske zbornice.

Oblikovanje strategije zajema dolgoročno načrtovanje učinkovitega obvladovanja priložnosti in nevarnosti v okolju na osnovi prednosti in slabosti organizacije. Sestavljeno je iz definicije poslanstva, postavljanja ambicioznih, vendar dosegljivih ciljev, razvijanja strategij in oblikovanja politik organizacije. Poslanstvo organizacije predstavlja definicija smisla oziroma razloga za njen obstoj. Poslanstvo mora biti definirano tako, da se organizacija po njem razlikuje od drugih podobnih organizacij, hkrati pa z njim opredeljuje namen svojega delovanja. Cilji so končni rezultati načrtovanih aktivnosti. Z njimi je opredeljeno, kaj in do kdaj

¹⁰ Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti).

je treba opraviti. Strateški načrt opredeljuje načine, s katerimi bo organizacija dosegla cilje in poslanstvo. Organizacija opredeli strategije na ravni celote, na ravni strateške poslovne enote in na funkcionalni ravni. Politike organizacije izhajajo iz oblikovanih strategij in dajejo splošne smernice za odločanje v vseh delih organizacije.

Uresničevanje strategij je proces, s katerim menedžment ob upoštevanju kulture, organizacijske strukture in načina vodenja v organizaciji pretvarja strategije in politike v prakso s pomočjo oblikovanja programov, predračunov in postopkov. V programih so navedene skupine aktivnosti, potrebne za doseganje določenega cilja. V predračunih so vrednostno izraženi posamezni programi na osnovi načrtovanih stroškov in prihodkov ter drugih vrednostnih dimenzij in se uporabljajo tako za podrobnejše načrtovanje kot tudi kontrolo. Postopki so v organizaciji opredeljeni kot sistem zaporednih korakov ali tehnik, ki podrobno opredeljujejo, kako je treba izvesti določeno opravilo.

Spremljanje in kontrola sta proces, v katerem se spremlja izvajanje načrtovanih aktivnosti v organizaciji. Na osnovi ugotavljanja razlik med želenimi in dejansko doseženimi rezultati se ugotavljajo ovire pri izvajanju strategij. Za njihovo odpravljanje izvajajo menedžerji korektivne aktivnosti ali pa prilagodijo cilje. Proces spremljanja in kontrole je povezan z vsemi predhodnimi fazami v modelu strateškega upravljanja in poslovanja.

Za razvijanje strategij v neprofitnih organizacijah je Bryson (Pučko, 1996, str. 349–363) razvil model strateškega planiranja, ki upošteva nekatere njihove posebnosti. Proces strateškega planiranja je razčlenjen na osem korakov (glej sliko 12):

- organiziranje procesa strateškega menedžmenta – začetni dogovor;
- opredelitev pooblastil organizacije;
- identifikacija poslanstva organizacije;
- ocenjevanje zunanjega okolja organizacije;
- ocenjevanje notranjega okolja organizacije;
- identifikacija strateških vprašanj;
- razvijanje strategije;
- uresničevanje strategije.

Proces strateškega planiranja se prične z ustrezno odločitvijo vodstva organizacije. Ta odločitev pomeni začetni dogovor, v katerem so opredeljeni namen in faze procesa ter roki za pripravo analiz in poročil. Prav tako so na tem mestu določeni nosilci aktivnosti ter odobrena potrebna sredstva.

Neprofitne organizacije morajo že v fazi planiranja, ko razvijajo svoje strategije delovanja v prihodnosti, upoštevati pooblastila, ki so jim dana navadno s strani

ustanovitelja. Ustanovitelj organizaciji običajno opredeli tudi poslanstvo, ki v povezavi s pooblastili govori o smislu obstoja in namenu delovanja organizacije. Poslanstvo je pomembno, ker na zunaj loči organizacijo od drugih, navznoter pa zaposlenim pomaga spoznati njene osnovne namene.

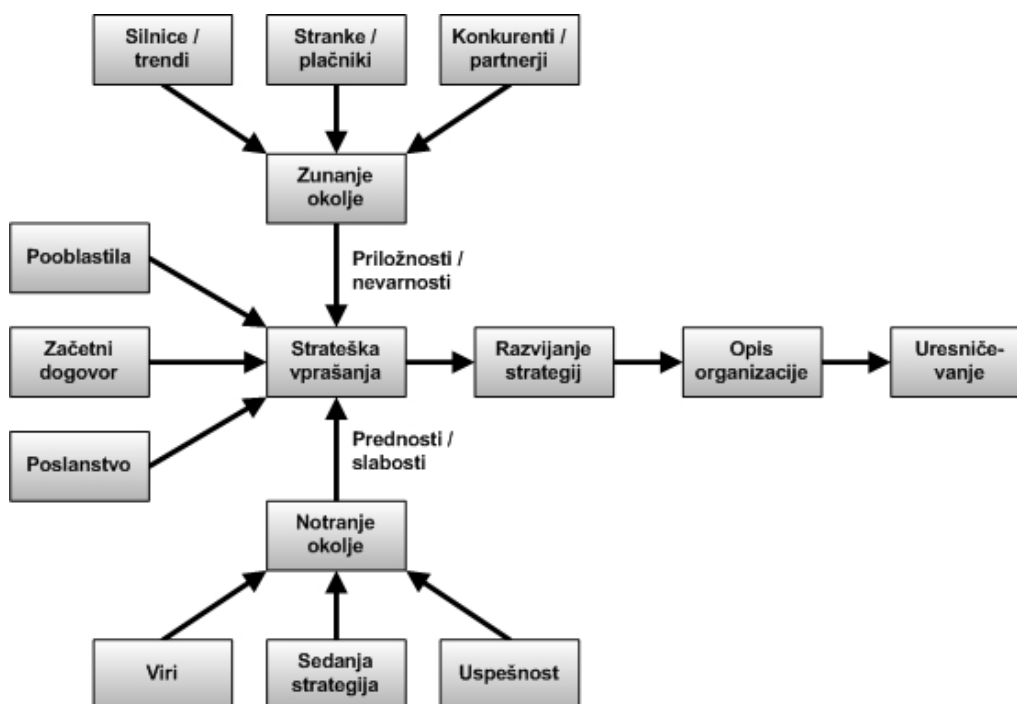
Pri odločanju o strateških ciljih mora menedžment neprofitne organizacije poleg že omenjenega upoštevati tudi notranje in zunanje okolje organizacije. Ti dve okolji analizira s pomočjo SWOT analize. V zunanjem okolju se analizirajo trendi na političnem, gospodarskem, kulturnem in tehnološkem področju. Prav tako je potrebna analiza odjemalcev, konkurence in partnerskih organizacij. V notranjem okolju organizacije je verjetno ena težjih nalog ocena uspešnosti poslovanja, saj je v neprofitnih organizacijah odgovornost za rezultate manj jasna ali pa se spreminja (Pučko, 1996, str. 354). Pri ocenjevanju virov, ki jih ima organizacija na razpolago, pridejo v poštev na primer kadrovski, tehnološki, raziskovalni, finančni in organizacijski viri. Pri tem sta pomembna obseg in kakovost teh virov.

Menedžment neprofitne organizacije mora pred določitvijo strateških ciljev oceniti tudi dosedanje strategijo. Pri tem se lahko pokaže, da organizacija doslej mogoče niti ni sledila kakšni jasni usmeritvi. Če je to res, je treba na osnovi poslanstva definirati strategijo in načine za njeno izvajanje. Če pa je organizacija že izvajala kakšno strategijo, je treba oceniti, ali je le-ta primerna tudi za v bodoče.

Na osnovi zgoraj opisanih analiz in ob upoštevanju pooblastil in poslanstva, se postavijo strateški cilji organizacije. Ti cilji se nanašajo na pooblastila, poslanstvo in vrednote organizacije, na program, obseg in kakovost storitev, na stranke, uporabnike in plačnike itd. Pri oblikovanju ciljev se lahko pojavijo konflikti, saj je obseg različnih virov vedno omejen. Ko so strateški cilji postavljeni, je treba razviti še strategije, ki jih pomagajo doseči. Proces razvijanja strategij se lahko začne z ugotavljanjem možnih alternativnih usmeritev. Temu sledi postopek opredeljevanja ovir, ki so povezane z uresničevanjem posamezne alternative in se konča z oblikovanjem glavnih predlogov. Ti predlogi lahko pomenijo neposredno navajanje strateških alternativ, ki naj jih organizacija uresniči, ali pa posreden pristop z navajanjem načinov za premagovanje ovir pri posameznih alternativah.

Ko so strategija in strateški cilji definirani, jih je treba uresničiti. Za uresničevanje strategije je predvsem odgovorno vodstvo organizacije pa tudi drugi vodilni in vodstveni delavci nižje v hierarhiji. Za uresničevanje strategije je pogosto treba spremeniti organizacijsko strukturo ustanove. Tako je mogoče treba namesto funkcijske postaviti matrično strukturo ali pa dodati kakšno organizacijsko enoto. Ko je vse to opravljeno, je treba strategijo razčleniti na obvladljive dele s pomočjo programov, proračunov, projektov in akcijskih načrtov. Na ta način se potem lotimo uresničevanja strategije in iz nje izhajajočih strateških ciljev. Vsemu temu seveda mora slediti ustrezna kontrola uresničevanja in po potrebi izvajanje korektivnih ukrepov.

Slika 12: Proces strateškega planiranja v neprofitni organizaciji



Vir: Bryson v Pučko, 1996, str. 350

3.4. Strateški kazalniki uspešnosti

Organizacije morajo za posamezne vidike uravnoteženega sistema postaviti merljive cilje, ki so usklajeni z njihovimi strategijami. Za merjenje doseganja teh ciljev nato izberejo enega ali več kazalnikov. Vendar pa je izbor pravih kazalnikov šele prvi korak pri postavitvi sistema. Sistem kazalnikov morajo namreč tudi uvesti v vsakodnevno poslovanje in ga uporabljati.

V nadaljevanju so opisani standardni štiri vidiki, ki so uporabni za organizacije ne glede na njihovo področje delovanja. Kot je že bilo omenjeno, lahko organizacije po potrebi določijo tudi dodatne vidike in kazalnike za njihovo spremljanje.

3.4.1. Finančni vidik

Finančni kazalniki kažejo, ali strategija organizacije, njeno uveljavljanje in izvajanje prispevajo h končnemu izboljšanju poslovanja. Finančni cilji predstavljajo usmeritev za cilje in kazalnike vseh drugih vidikov sistema. Gibala finančnega vidika morajo biti prilagojena panogi, okolju in strategiji organizacije. Finančni cilji se razlikujejo na vsaki od treh razvojnih stopenj organizacije, v fazah rasti, zrelosti in upadanja.

Kazalniki na stopnji rasti merijo rast prodaje na novih trgih, nove stranke in rast prihodkov od novih izdelkov oziroma storitev. Splošni kazalniki na stopnji zrelosti

poudarjajo tradicionalne finančne kazalnike, kot so donosnost naložb (ROI),¹¹ dobičkonosnost poslovnih sredstev, dohodek iz poslovanja in bruto dobiček ter ekonomska dodana vrednost (EVA).¹² Na stopnji upadanja pa so za organizacijo najpomembnejši kazalniki, ki poudarjajo denarni tok, saj je tu najpomembnejši cilj, da se v organizacijo vrne čim več denarja od preteklih naložb.

V finančnem vidiku so pomembne tri strateške usmeritve (Kaplan, Norton, 2000, str. 61):

- rast in sestava prihodkov, ki se nanašata na nove izdelke in storitve, nove načine uporabe, nove stranke oziroma trge in usmeritev ponudbe k izdelkom in storitvam z višjo dodano vrednostjo. Kazalniki so na primer odstotek prihodkov, ki jih ustvarijo novi izdelki oziroma storitve, delež prodaje, ustvarjen zaradi novih načinov uporabe izdelkov oziroma storitev, odstotki prihodkov, ki jih ustvarijo nove stranke, tržni segmenti ali regije;
- zmanjševanje stroškov in izboljševanje produktivnosti, ki se nanašata na povečanje prihodkov na zaposlenega s preusmeritvijo na storitve z višjo dodano vrednostjo in zmanjšanje stroškov na enoto izvajanja dela. Prav tako je v tem primeru pomembna preusmeritev strank in dobaviteljev iz dragih na cenejše poti ter absolutno zmanjšanje administrativnih odhodkov oziroma njihovega deleža v vseh stroških;
- izboljševanje izrabe sredstev oziroma naložbena strategija z usmerjanjem novih poslov k sredstvom, ki trenutno niso izkoriščena (skrajšanje denarnega kroga).

Kazalniki in ključna gibalna ciljev v vsaki od treh strateških usmeritev finančnega vidika so prikazani v tabeli 4.

¹¹ Return on Investment – donosnost naložbe

¹² Economic Value Added – ekonomska dodana vrednost

Tabela 4: Kazalniki in ključna gibala finančnih ciljev

| Rast in splet prihodkov | Zmanjševanje stroškov in izboljševanje produktivnosti | Izraba sredstev, naložbena strategija |
|---|--|---|
| Novi izdelki in storitve Običajni kazalnik za ta cilj je delež prihodkov od novih izdelkov in storitev, uvedenih v določenem obdobju. | Povečanje prihodkov Cilj produktivnosti pri podjetjih na stopnji rasti je osredotočen na povečanje prihodkov (na primer na zaposlenega). | Obvladovanje obratnih sredstev Kazalnik je obrat sredstev. |
| Novi načini uporabe Kazalnik je delež prodaje za nove načine uporabe. | Zmanjšanje stroškov na enoto Na zreli razvojni stopnji pripomorejo k višjim kazalcem dobičkonosnosti in donosnosti naložb doseganje konkurenčnih stroškovnih ravni, povečevanje dobička iz poslovanja in nadzor nad posrednimi in dodatnimi stroški. | Izboljšanje izrabe sredstev Kazalnik je lahko delež neizkoriščenih oziroma slabo izkoriščenih sredstev. |
| Nove stranke in trgi Delež prodaje novim strankam, tržnim segmentom ali regijam, povečevanje deleža SPE ¹³ pri ciljnih tržnih segmentih. | Izboljšanje izbora prodajnih poti Kazalnik je delež novih, cenejših prodajnih poti. | |
| Novi odnosi Primer kazalnika je obseg sodelovanja prej neodvisnih SPE. | Zmanjšanje odhodkov iz poslovanja Zmanjšanje svojih prodajnih, režijskih in administrativnih stroškov. | |
| Nova določanja cen Rast prihodkov s povišanjem cen izdelkov in storitev, odstotki dobičkonosnosti izdelkov/storitev ali strank. | | |

Vir: Lesjak, 2003, str. 36, Kaplan, Norton, 2000, str. 61–70

3.4.2. Vidik poslovanja s strankami

Znotraj vidika poslovanja s strankami organizacije opredelijo segmente strank in tržne segmente, v katerih so se odločile nastopiti. Vsaka organizacija ne glede na dejavnost in proizvod zasleduje pet osnovnih kazalnikov. Gre za naslednje kazalnike (Kaplan, Norton, 2000, str. 77–81):

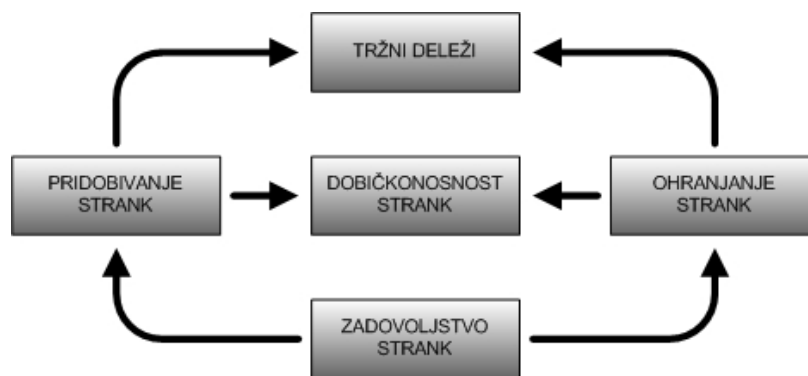
- kazalnik tržni delež, ki meri delež poslov organizacije na določenem trgu (glede na število strank, porabljen denar ali prodano količino);
- kazalnik pridobivanje novih strank, ki meri absolutno ali relativno stopnjo, po kateri organizacija privablja ali pridobiva nove stranke oziroma posle;
- kazalnik ohranjanje starih strank, ki spremlja absolutno ali relativno stopnjo, po kateri organizacija ohranja oziroma vzdržuje obstoječe odnose s svojimi strankami;

¹³ Strateška poslovna enota (SPE)

- kazalnik zadovoljstvo strank, ki ocenjuje stopnjo zadovoljstva strank glede na posebna merila uspešnosti znotraj ponudbe;
- kazalnik dobičkonosnost strank, ki meri dobiček od stranke ali segmenta strank, ko se odštejejo odhodki, potrebni za oskrbovanje določene stranke.

Medsebojno povezanost in delovanje zgoraj opisanih kazalnikov kaže slika 13. Zadovoljstvo strank vpliva na ohranjanje obstoječih in pridobivanje novih strank, ta dva kazalnika pa spet vplivata na dobičkonosnost strank in na tržni delež, ki ga organizacija ima na trgu. Spet lahko vidimo, da med kazalniki obstajajo vzročno-posledična razmerja.

Slika 13: Osnovni kazalniki poslovanja s strankami, razporejeni v vzročno verigo odnosov



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 78

Osnovno skupino kazalnikov dopolnjujejo gibal uspešnosti (vnaprejšnji kazalniki), ki pojasnjujejo, kaj mora organizacija ponuditi svojim strankam, da si tudi v prihodnje zagotovi visoko stopnjo zadovoljstva in ohranjanja oziroma pridobivanja strank ter visok tržni delež. Gibala nastopajo v ponudbah, ki jih posamezna organizacija namenja svojim strankam. Čeprav se ponudbe glede na panoge in tržne segmente razlikujejo, spet obstajajo nekatere skupne lastnosti, ki pomagajo pri oblikovanju gibal in jih je mogoče razporediti v tri kategorije (Kaplan, Norton, 2000, str. 82):

- lastnosti izdelkov, ki vključujejo njegovo funkcionalnost, kakovost in ceno;
- odnos s strankami, ki vključujejo dobavo izdelka (vključno z odzivnim in dobavnim časom) ter strankino mnenje o nakupu;
- imidž in ugled.

V tabeli 5 so predstavljeni dejavniki čas, kakovost, celovitost ponudbe in stroški, ki vsi skupaj vplivajo na zadovoljstvo strank. Vsak dejavnik je opredeljen z več kazalniki.

Tabela 5: Dejavniki zadovoljstva strank in kazalniki zanje

| Čas | Kakovost | Celovitost ponudbe | Stroški |
|--|--|--|---|
| Čas od naročila do dobave. | Delež pritožb strank. | Število strank. | Razmerje med dejansko ceno in ceno, ki jo je kupec pripravljen plačati. |
| Čas od ideje oziroma ugotovljene potrebe do trženja. | Število reklamacij v času garancij. | Delež stalnih kupcev. | Stroški lastništva kupljenega blaga (oportunitetni stroški). |
| Čas za izvedbo storitve. | Stroški za garancije. | Stopnja rasti prodaje obstoječim kupcem. | |
| Povprečen odzivni čas na povpraševanje. | Število izboljšanih proizvodov ali storitev. | Delež novih kupcev. | |
| | Delež pravočasnih dobav. | Število partnerstev s kupci. | |
| | Število svetovalnih ur na odjemalca. | Obseg povezanih nakupov. | |
| | | Zadovoljstvo s trženjskim spletom. | |
| | | Pripravljenost na ponovni nakup. | |

Vir: Lesjak, 2003, str. 38, Kaplan, Norton, 2000, str. 77–99

3.4.3. Vidik notranjih procesov

Vse organizacije dandanes težijo k temu, da bi izboljšale kakovost, skrajšale trajanje ciklov, povečale donose, povečale pretok in znižale stroške svojih poslovnih procesov. Samo osredotočenje na izboljševanje vsega naštetega pa organizacije še ne vodi do posebne stopnje usposobljenosti. Če vsi poslovni procesi posamezne organizacije niso boljši od poslovnih procesov konkurentov glede kakovosti, časovnih rokov, produktivnosti in stroškov, bodo izboljšave le olajšale preživetje organizacije, ne bodo pa vodile do izrazitih in ubranljivih konkurenčnih prednosti.

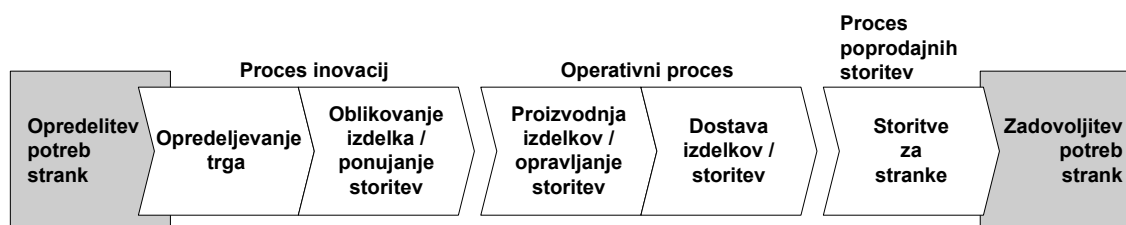
Organizacije morajo zato znotraj vidika notranjih poslovnih procesov opredeliti ključne procese, lahko tudi nove, po katerih se morajo odlikovati. Ti procesi bodo zagotavljali stranke in izpolnitev pričakovanj deležnikov. Proces inovacij pri ustvarjanju vrednosti lahko pomeni večjo uspešnost organizacije v prihodnosti kot kratkoročni cikli učinkovitega obvladovanja posameznih operacij. Kaplan in Norton (2000, str. 105) opisujeta model verige vrednosti notranjih poslovnih procesov, ki vsebuje tri pogloblitve procese:

- proces inovacij;
- operativni proces;
- proces poprodajnih storitev.

Veriga se začne s procesom inovacij, s katerim v organizaciji ugotavljajo obstoječe potrebe strank in razvijajo nove rešitve za njihovo zadovoljevanje. Procesu inovacij sledi operativni proces, v katerem organizacija dostavi izdelke in/ali storitve strankam. Veriga vrednosti notranjih poslovnih procesov, ki jo prikazuje slika 14, se konča s poprodajno storitvijo, ko po opravljenem nakupu organizacija strankam ponudi storitve, ki povečujejo vrednost kupljenih izdelkov in storitev.

Organizacije danes črpajo svoje konkurenčne prednosti iz nepretrganega toka inovativnih izdelkov in storitev, zato postaja proces raziskav in razvoja najpomembnejši člen v verigi poslovanja. V operativnem procesu in procesu poprodajnih storitev pa so vedno pomembnejši kazalniki kakovosti, časovnih ciklov in stroškov operativnih procesov. Podrobneje so kazalniki vidika notranjih procesov predstavljeni v tabeli 6.

Slika 14: Vidik notranjih poslovnih procesov – model osnovne verige vrednosti



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 105

Tabela 6: Veriga vrednosti notranjih procesov in njihovi kazalniki

| Proces inovacij | Operativni proces | Proces poprodajnih storitev |
|---|---|--|
| Delež prodaje novih izdelkov in storitev v celotni prodaji. | Odzivni čas (od naročila do dobave). | Delež reklamacij. |
| Delež prodaje lastnih in zaščitenih izdelkov in storitev. | Delež pravočasnih dobav. | Stroški popravil. |
| Delež novo uvedenih izdelkov in storitev v primerjavi s konkurenti. | Stroški popravil proizvodov in stroški dodatnih storitev. | Čas od dobave do zadnjega plačila stranke. |
| Stopnja izkoriščenosti razpoložljivih kapacitet. | Delež okvar. | Dnevi vezave terjatev do kupcev. |
| Povprečen čas za razvoj novega izdelka ali storitve. | Delež odpada. | Stroški izterjav in reševanja sporov. |
| | Delež ponovnih obdelav. | |
| | Stroški materiala na enoto. | |
| | Stroški materiala v celotnih stroških. | |
| | Dnevi vezave zalog materiala. | |
| | Dnevi vezave zalog končnih izdelkov. | |
| | Učinkovitost proizvodnega cikla. | |

Vir: Lesjak, 2003, str. 41, Kaplan, Norton, 2000, str. 106–118

Pri vidiku notranjih procesov se pogosto srečamo s pojmom preurejanja procesov. Po definiciji je preurejanje temeljni vnovični premislek o poslovnem procesu in njegovo korenito preoblikovanje, da bi tako dosegli velike izboljšave kritičnih kazalcev učinkovitosti, kot so stroški, kakovost, storitev in hitrost (Hammer, Champy, 1995, str. 42). Tudi organizacije, ki v svoje poslovanje uvajajo uravnoteženi sistem kazalnikov, ki je mimogrede najbolj učinkovit pri izvedbi preobrata v poslovanju, morajo pogosto korenito spremeniti svoje dotedanje procese ali pa si jih celo zamisliti popolnoma nanovo. Pri tem se morajo zavedati, da neznatno izboljšanje poslovanja na dolgi rok ni izboljšanje, temveč izguba.

3.4.4. Vidik učenja in rasti

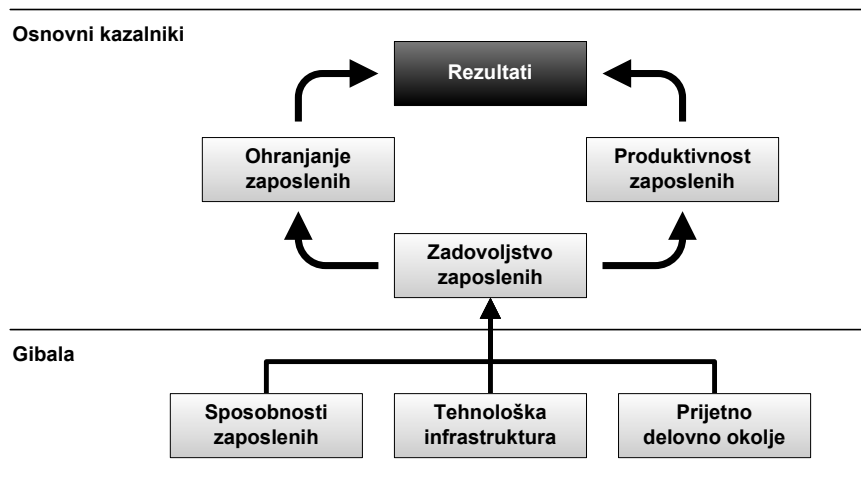
Vsaka organizacija si lahko z doseganjem ciljev na področju učenja in rasti zagotovi dolgoročno preživetje in rast. Vlaganja v nadgrajevanje sposobnosti ljudi, informacijskih sistemov in organizacijskih procesov so lahko v organizaciji kratkoročno prepoznana kot strošek, vendar pa je to zelo kratkovidna ocena, ki lahko organizacijo v prihodnosti pokoplje. Že iz vzročno-posledičnih razmerij v uravnoteženem sistemu kazalnikov uspešnosti lahko vidimo, da so cilji na področju učenja in rasti gibalo za doseganje ambicioznih ciljev, opredeljenih v ostalih treh vidikih. Razvoj organizacije ni možen brez usposobljenih in motiviranih zaposlenih ter naprednih informacijskih sistemov.

Trije ključni kazalniki učenja in rasti zaposlenih so (Kaplan, Norton, 2000, str. 138):

- zadovoljstvo zaposlenih;
- ohranjanje zaposlenih v organizaciji;
- njihova produktivnost.

Slika 15 prikazuje vzročno-posledična razmerja v vidiku učenja in rasti. Z doseganjem ciljev v tem vidiku organizacija posredno omogoča tudi doseganje ciljev v ostalih treh vidikih. Tako na primer gibalo sposobnosti zaposlenih, tehnološka infrastruktura in prijetno delovno okolje neposredno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Zadovoljni zaposleni so najboljša garancija za produktivno delo in ohranjanje ključnih ljudi v organizaciji. Vse to pa je spet pogoj za učenje in rast organizacije, kar se zelo hitro pokaže tudi v ugodnih rezultatih v drugih vidikih.

Slika 15: Ogradje za merjenje učenja in rasti



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 138

Kazalnik zadovoljstva zaposlenih je gibalo kazalnikov ohranjanje zaposlenih in produktivnost zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih je mogoče ugotoviti s periodičnim anketiranjem. Ankete, izvedene po daljših dopustih (na primer po poletnih počitnicah), dajo boljše rezultate, kot tiste, ki so izvedene pred dopusti. To razliko si je mogoče razložiti z različno stopnjo utrujenosti in naveličanosti anketirancev v teh dveh obdobjih. Dejstvo pa je, da zadovoljni zaposleni pozitivno vplivajo na stranke organizacije, kar se lahko pokaže tudi v finančnem vidiku uravnoveženega sistema kazalnikov.

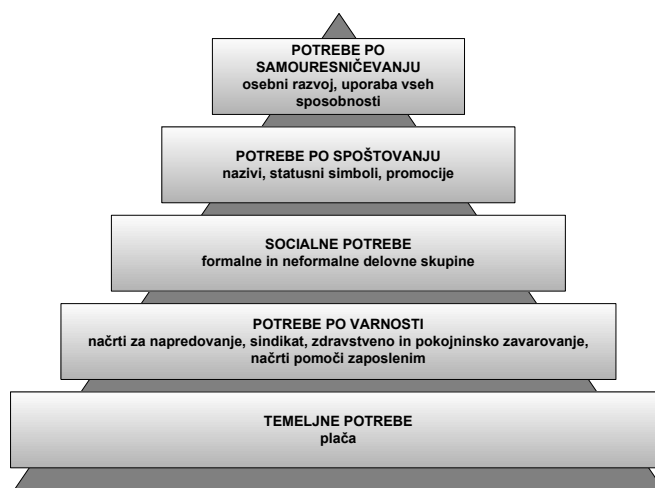
Cilj ohranjanja zaposlenih je, da se v organizaciji zadržijo ljudje na ključnih delovnih mestih. Njihov odhod bi lahko pomenil resno nevarnost za stabilnost in celo obstoj organizacije. Ker organizacije vlagajo v svoje zaposlene, pomeni vsak tak odhod izgubo intelektualnega kapitala in hkrati precejšnje stroške za organizacijo pri iskanju in uvajanju primerne nadomestnega kadra. Ohranjanje zaposlenih se ponavadi meri z deležem zamenjav na ključnih delovnih mestih.

Merjenje produktivnosti zaposlenih je kazalnik za izražanje učinka povečevanja usposobljenosti zaposlenih, inovacij, izboljševanja notranjih procesov in zadovoljstva strank. Za povečevanje produktivnosti je zelo pomembno, na kakšen način menedžment motivira zaposlene. Pri nedodelanih sistemih motivacije oziroma, če jih organizacija sploh ne premore, ni pričakovati povečanja produktivnosti, prej obratno. Kazalniki na tem področju so lahko prihodki na zaposlenega, število obiskovalcev na zaposlenega, število transakcij/obdelav na zaposlenega itd.

V teoriji organizacije zelo znana in uporabljena Maslowova hierarhija potreb je uporabna tudi na področju motivacije. Po njej posameznik ne teži k izpolnjevanju višjih potreb, če niso zadovoljene potrebe na nižjih ravneh. Organizacija mora

ugotoviti stopnjo, na kateri so trenutno njeni zaposleni, pa tudi njihove preference. Na ta način lahko uporabi najprimernejša sredstva za njihovo motiviranje. Slika 16 prikazuje uporabo Maslowove teorije na primeru delovne motivacije.

Slika 16: Hierarhija delovne motivacije



Vir: Treven, 1998, str. 116

Tabela 7 prikazuje kazalnike za dejavnike, ki vplivajo na učenje in rast. Iz tabele lahko razberemo, da so za uspešno delovanje organizacije zelo pomembni njeni zaposleni in njihove sposobnosti. Dandanes je zelo pomemben dejavnik tudi zadostna zmogljivost informacijskih sistemov, prav tako pa mora v organizaciji za doseganje najboljših rezultatov obstajati tudi pravo vzdušje za delovanje.

Tabela 7: Kazalniki vidika učenja in rasti

| Sposobnosti zaposlenih | Zmogljivost informacijskega sistema | Vzdušje za delovanje |
|--|--|--|
| Indeks zadovoljstva zaposlenih. | Višina vlaganj v informacijsko tehnologijo. | Število zamisli na zaposlenega. |
| Delež zamenjav na ključnih delovnih mestih. | Delež procesov, za katere so v realnem času na voljo povratne informacije. | Število uresničenih zamisli. |
| Količnik fluktuacije. | Delež zaposlenih, ki so v neposrednem stiku s stranko in imajo stalen dostop do informacij o njej. | Čas, potreben za prepolovitev napak. |
| Zasedenost strateških delovnih mest. | | Delež ljudi, ki pozna in razume vizijo podjetja. |
| Čas, porabljen za dodatno usposabljanje. | | Odstotek izboljšanja v poslovnih procesih. |
| Število ur izobraževanja na zaposlenega na leto. | | Višina udeležbe zaposlenih v dobičku. |
| Povprečna stopnja izobrazbe. | | Višina plače v primerjavi s povprečjem v panogi. |

Vir: Lesjak, 2003, str. 44, Kaplan, Norton, 2000, str. 135–155

3.5. Faze oblikovanja uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti

Oblikovanje in uvajanje uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti v organizacijo je tipična projektna naloga, ki se je zato najpametneje lotiti po načelih vodenja projektov (Verzuh, 1999, str. 39–49). Za izvedbo projekta je treba identificirati več nosilcev vlog. Tako je za pravilen potek zadolžen vodja projekta. Le-ta za izvajanje potrebnih aktivnosti v okviru projekta imenuje projektno skupino, ki je oblikovana kar najbolj heterogeno. Vodja projekta si mora za uspešno delo pridobiti sponzorja, običajno v najvišjem menedžmentu organizacije. Naloga sponzorja je, da s svojo avtoriteto podpre delo vodje projekta in projektne tima. Zaposleni v organizaciji se na ta način bolj zavedajo, da je projekt pomemben za celotno organizacijo in da bo najvišji storil vse, kar je v njegovi moči za uspeh projekta. Sponzor tudi pomaga vodji projekta pri zagotavljanju sodelovanja srednjega menedžmenta organizacije, ki je tudi eden od sodelujočih. Na koncu pridemo do naročnika projekta, ki je v primeru oblikovanja in uvajanja uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti najpogosteje menedžment organizacije.

Omenjeni nosilci sodelujejo pri fazah projekta, ki si sledijo v naslednjem zaporedju (Lesjak, 2003, str. 45–48):

- izbira ustrezne organizacijske enote in opredelitev povezav z drugimi enotami in celotno organizacijo;
- opredelitev vizije organizacije in njeno povezovanje s strateškimi cilji;
- razčlenitev strateških ciljev in oblikovanje kazalnikov;
- oblikovanje načrta za izvajanje merjenja.

Uravnoveženi sistem kazalnikov uspešnosti je mogoče oblikovati za različne ravni v organizaciji: za organizacijo kot celoto, za posamezne strateške poslovne enote, v skrajnem primeru pa tudi za vsako posamezno delovno mesto. Naloga je poenostavljena, če je organizacija sestavljena iz ene same strateške poslovne enote ali pa ima več zelo podobnih strateških enot. Uravnoveženi sistem kazalnikov uspešnosti se običajno oblikuje za posamezne strateške poslovne enote, saj če je organizacijska enota opredeljena preširoko, je težko določiti povezano, celovito strategijo (Kaplan, Norton, 2000, str. 42–46). Struktura strateške poslovne enote vsebuje dejavnosti celotne verige vrednosti, kar omogoča oblikovanje vseh štirih vidikov kazalnikov sistema. Pri večjih poslovnih sistemih, ki vsebujejo večje število strateških poslovnih enot, se oblikujejo kazalniki za finančni vidik, ki predstavlja sintezo finančnih vidikov posameznih strateških poslovnih enot. Posamezne enote pa razvijejo vse štiri vidike uravnoveženega sistema.

V fazi opredelitve vizije organizacije in njenega povezovanje s strateškimi cilji projektna skupina iz postavljene strategije strateške poslovne enote pripravi osnove za oblikovanje strateških kazalnikov. Pri tem je pomembno določanje strateških ciljev, glede na posamezne vidike uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti. Projektna skupina poskuša ugotoviti, kateri procesi in kakšni cilji v okviru finančnega vidika, vidika poslovanja s strankami, vidika notranjih procesov in vidika učenja in rasti prispevajo k uspešni izvedbi zastavljenih strategij in strateških ciljev. Običajno se postavi tri do štiri strateške cilje za vsak vidik sistema.

Na osnovi oblikovanih strateških ciljev projektna skupina izbere in oblikuje ustrezne kazalnike. Kazalniki morajo:

- izražati pomen strategije;
- izražati vzročno-posledična razmerja v okviru vidika in med vidiki;
- biti usklajeni glede na svoj finančni in nefinančni značaj;
- biti usklajeni glede na vnaprejšnji ali povratni značaj.

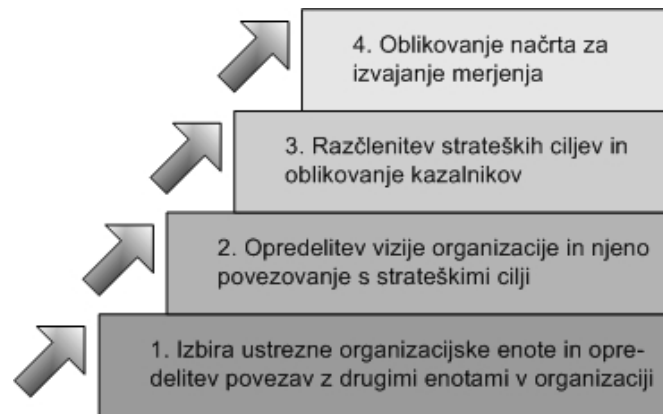
Pri tem naj bi kazalniki izhajali iz strategije, bili naj bi enostavni, razumljivi in uporabni ter medsebojno usklajeni. Omogočali naj bi svoje spreminjanje skladno z razvojem organizacije, dajati bi morali hitre povratne informacije, spodbujali pa naj bi tudi nenehne izboljšave v organizaciji. Za izbrane kazalnike je treba določiti ciljne in vmesne vrednosti, formule za izračun, pogostost merjenja in odgovornega nosilca. Ciljne vrednosti kazalnikov morajo biti ambiciozne, vendar realno uresničljive.

V zadnji fazi mora projektna skupina oblikovati sistematičen načrt izvajanja meritev. Kazalnike je treba povezati z informacijskim sistemom in na ta način zagotoviti vhodne podatke. Če obstoječi sistemi še ne zagotavljajo potrebnih podatkov za kazalnike, je treba razviti čimbolj samodejne načine za njihovo zbiranje. Pri tem je že v fazi oblikovanja kazalnikov treba imeti v mislih enostavnost zbiranja, po možnosti z že obstoječimi sistemi. Vrednosti kazalnikov se morajo shranjevati v podatkovno zbirko, kar omogoča spremljanje uspešnosti poslovanja skozi daljše časovno obdobje in tudi enostavno uporabo v različnih aplikacijah za podporo delu v organizaciji. Pri tem so mišljeni na primer sistemi za podporo odločanju, podatkovna skladišča itd. Načrt mora prav tako vsebovati smernice za posredovanje novega sistema po celotni organizaciji. Uvajanje novega sistema mora biti postopno. Smiselni način uvedbe je od enostavnejših meritev h kompleksnejšim.

Faze oblikovanja uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti si lahko zamislimo kot postopno napredovanje proti cilju, to je izoblikovanemu sistemu kazalnikov, pripravljenem za uporabo v praksi. Pri tem se moramo zavedati, da

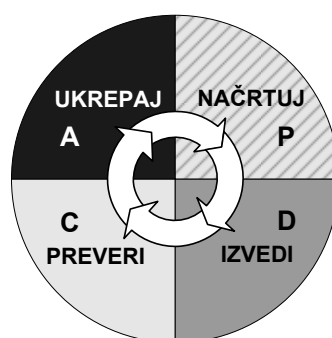
mora biti za prehod v naslednjo fazo zaključena predhodna faza. Grafično je to ponazorjeno na sliki 17.

Slika 17: Faze oblikovanja uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti



Pri vseh fazah oblikovanja uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti si lahko pomagamo z načeli Demingovega kroga kakovosti,¹⁴ ki je bil že omenjen pri nekaterih drugih modelih spremljanja uspešnosti poslovanja. Najbolj generaliziran primer takega kroga kakovosti je prikazan na sliki 18, obstajajo pa tudi primeri, ko je posamezen cikel podrobneje razdeljen, pač v skladu s potrebami. Prav tako je pri podrobnem definiranju vizije in strategije ter strateških ciljev in njihovih kazalnikov smiselno uporabiti tudi katero od orodij za skupinsko iskanje rešitev (na primer brainstorming¹⁵).

Slika 18: Demingov cikel kakovosti ali cikel PDCA (Plan-Do-Control-Act) kot pomoč pri delu



Vir: Prirejeno po Barrie v Zoppe, 2002, str. 17

¹⁴ Po dr. W. Edwards Demingu, ponekod poimenovan tudi cikel PDCA.

¹⁵ Viharjenje možganov ali tudi viharjenje idej. (Običajno) skupinska tehnika za generiranje idej in reševanje problemov. Več o tem v Basic Tools for Process Improvement: Brainstorming.

3.6. Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti kot temelj strateško usmerjenih organizacij

Organizacije, v katerih dobi uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti osrednjo vlogo pri uresničevanju njihovih strategij, lahko postanejo strateško usmerjene. Dobro zastavljena strategija, ki je tudi stalno preverjana, strateški cilji, ki izhajajo iz nje in zaposleni, ki vedo, kaj je treba storiti za doseganje teh ciljev, so dober temelj za uspeh organizacije. Vendar pa pot do uspeha pogosto ni kratka niti lahka. Organizacije to pot običajno naredijo po naslednjih korakih (Norton, 2002a, str. 2):

- v organizaciji se še ne načrtuje sprememb. To lahko pomeni, da je poslovanje dovolj uspešno, lahko pa tudi, kot pravi Bowman (1994, str. 21), da so težnje po ohranjanju trenutnega stanja zelo močne, čeprav je poslovanje organizacije slabo;
- v organizaciji načrtujejo spremembe, vendar zaenkrat še ne potekajo nobene druge aktivnosti. To je obdobje, ko se zaposleni v organizaciji pričnejo zavedati, da bodo za uspešno poslovanje organizacije v prihodnje potrebne spremembe. Obseg teh sprememb pa je odvisen od resnosti trenutnega položaja;
- organizacija lahko prične z izvajanjem posameznih aktivnosti, ko so opredeljeni njeno poslanstvo, vizija in strategija. Na osnovi strategije so postavljeni strateški cilji in za merjenje njihovega doseganja izbrani določeni kazalniki. Lahko se pričnejo aktivnosti posredovanja in obveščanja zaposlenih. Končni uspeh je v mnogočem odvisen prav od tega, kako bodo vse skupaj sprejeli zaposleni;
- sčasoma organizacija uravnoteženi sistem kazalnikov popolnoma uvede v svoje poslovanje in dosledno izvaja aktivnosti za doseganje svojih strateških ciljev. Na tem nivoju so postavljeni vsi kazalniki, podatki zanje pa se sistematično zbirajo. Lahko bi rekli, da organizacija in njeni zaposleni sprejmejo sistem za svojega in da se zavedajo njegovih koristi;
- čeprav organizacija uporablja sistem v praksi in uspešno posluje, pa je to ne sme uspavati. Vedno mora preverjati pravilnost svoje strategije in na njej temelječih strateških ciljev glede na spremembe v okolju (notranjem in zunanem). Truditi se mora za uvajanje najboljših praks, tako iz svoje panoge kot tudi iz drugih panog, seveda ustrezno prilagojenih njeni dejavnosti.

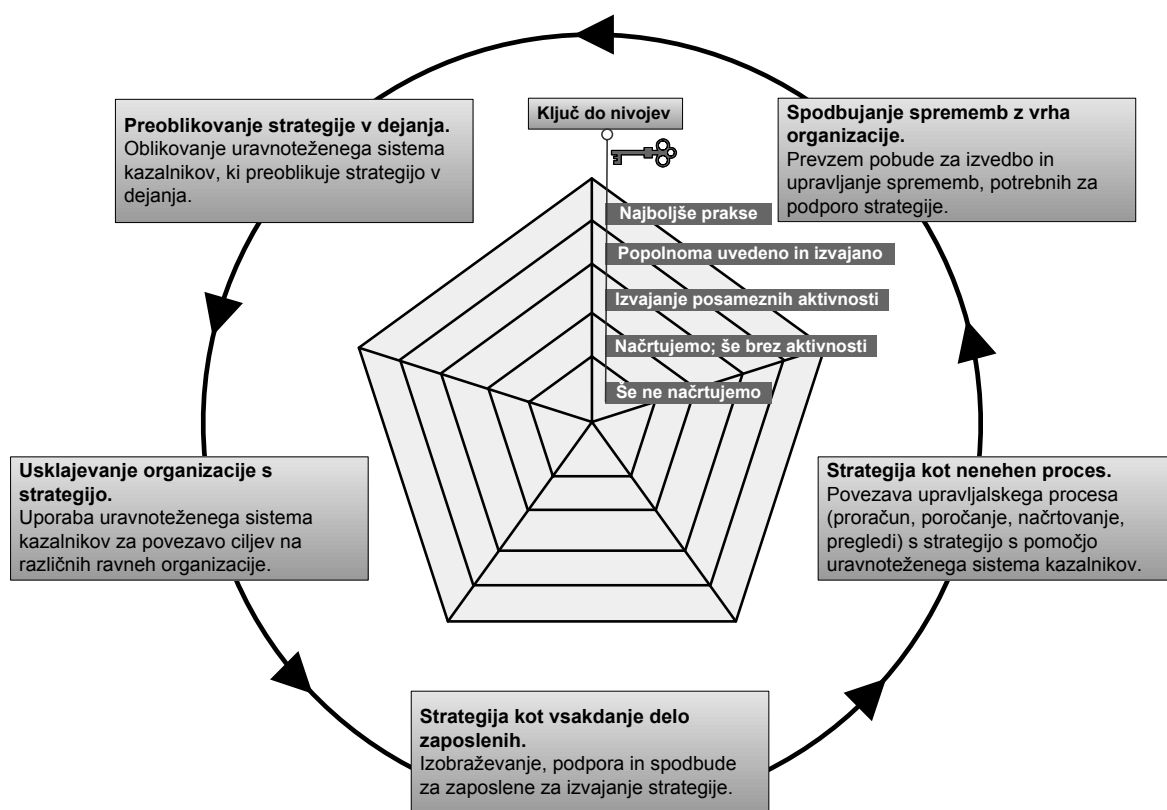
Kaplan in Norton (2001, str. 22) sta predstavila skupna načela, ki so značilna za strateško usmerjene organizacije. Ta načela so:

- spodbujanje sprememb z vrha organizacije;
- preoblikovanje strategije v dejanja;
- usklajevanje organizacije s strategijo;

- strategija kot vsakodnevno delo zaposlenih;
- strategija kot nenehen proces.

Vsa ta načela lahko povežemo v krogotok delovanja (glej sliko 19), ki se glede na prilagajanje strategije spremembam v notranjem in zunanjem okolju organizacije po potrebi večkrat ponovi.

Slika 19: Uravnoteženi sistem kazalnikov kot osnova strateško usmerjenih organizacij



Vir: Prirejeno po Kaplan, 2002, str. 7; Norton, 2002a, str. 2

3.6.1. Spodbujanje sprememb z vrha organizacije

Uvedba uravnoteženega sistema kazalnikov v poslovanje organizacije je lahko zanjo, odvisno od trenutnega stanja, velika sprememba. Vsaka sprememba pa naleti na ovire in nasprotovanja. Ljudje na splošno težko sprejemajo novosti, pa naj bo to posledica navade, ki je, kot vemo, železna srajca, ali pa iz kakšnih bolj koristoljubnih nagibov. Vsekakor je za uspeh potrebna zavzetost najvišjega vodstva organizacije. Vodenje, ki ustvarja uravnoteženi sistem kazalnikov, mora biti gonilna sila sprememb v organizaciji, ki gradi ekipo in predanost strategiji. Način vodenja in komuniciranja menedžerja je odločilna sestavina uravnoteženega sistema kazalnikov. Na začetku vodstvo spodbuja zaposlene (pojasnjuje nujnost

sprememb) za začetek procesa, nato se preusmeri na vodenje in čez čas s pomočjo uravnoteženega sistema kazalnikov razvije nov sistem strateškega menedžmenta.

3.6.2. Preoblikovanje strategije v dejanja

Bolj splošno strategijo organizacije se preoblikuje v strateške cilje v vseh štirih vidikih poslovanja. Za vsakega od teh ciljev se postavi enega ali več kazalnikov, ki bodo kazali napredek pri doseganju postavljenih ciljev. Cilje in kazalnike povezujejo vzročno-posledična razmerja. Odvisno od tipa organizacije (ali spada v profitni ali neprofitni sektor) so določeni tudi prednostni cilji. Profitne organizacije na prvo mesto verjetno postavijo doseganje čim višjih donosov za svoje lastnike, medtem ko je za neprofitne organizacije običajno najpomembnejše čim boljše zadovoljevanje potreb svojih strank v okviru danih proračunskih omejitev. V vsakem primeru se na tej stopnji oblikujejo strateški diagrami, ki grafično prikazujejo vzročno-posledična razmerja med cilji in kazalniki vseh štirih vidikov ter omogočajo jasno posredovanje sistema kazalnikov vsem zaposlenim v organizaciji. Strateški diagram prikaže proces preoblikovanja neoprijemljivih sredstev v oprijemljive rezultate poslovanja s strankami in finančne rezultate (Kaplan, Norton, 2001, str. 82). Če je organizacija večja in obsega več med seboj povezanih strateških poslovnih enot, je lahko krovni strateški diagram sestavljen iz več diagramov posameznih poslovnih enot. Na ravni celotne organizacije so tako lahko pomembni samo skupni cilji v finančnem vidiku ali pa vidiku poslovanja s strankami. Ostali cilji v vseh štirih vidikih poslovanja pa so podrobneje razdelani v diagramih posameznih poslovnih enot. S sistemom merjenja je treba opredeliti razmerja med cilji različnih vidikov. Enostavnost grafične ponazoritve v strateških diagramih veliko pripomore pri posredovanju strategije organizacije zaposlenim. Prav tako pa je s pomočjo diagramov vsakomur jasno, kaj je treba na določenem področju storiti, da bi organizacija kot celota izpolnila svoje strateške cilje in se pomikala v smeri, ki si jo je zadala v svoji viziji.

3.6.3. Usklajevanje organizacije s strategijo

Organizacije, ki želijo postati strateško usmerjene, podredijo doseganju strategije vse svoje delovanje. To pomeni, da poslovne enote znotraj organizacije, skupine in posamezniki uskladijo svoje cilje s cilji organizacije. Na ta način se dosega največja možna stopnja sinergije. Organizacija mora zagotoviti komunikacijske kanale, po katerih poteka pretok informacij od zgoraj navzdol in obratno. Tako vodstvo posreduje strateške cilje in usmeritve organizacije zaposlenim, v obratni smeri pa poteka povratna povezava informacij, s pomočjo katere vodstvo ocenjuje napredek pri izvajanju strategije. Ta povratna povezava tudi omogoča prilagajanje strateških ciljev ali pa kar same strategije, če se izkaže, da so predpostavke, na

katerih so bili postavljeni, napačne. Prav tako je prilagajanje lahko potrebno zaradi velikih sprememb vplivnih dejavnikov v okolju organizacije. Zaradi vsega naštetega je zagotavljanje okolja, v katerem je pretok informacij intenziven in dvosmeren, zelo pomembno. Ko usklajujemo delovanje organizacije s strategijo, se pogosto pojavi potreba po prenovi procesov, ki jih organizacija izvaja. Lahko se izkaže, da z obstoječimi procesi ne bomo mogli doseči strateških ciljev, ali pa, da ti procesi sploh nič ne doprinesejo k uresničitvi ciljev. Take procese je zato treba odpraviti, saj po nepotrebnem trošijo finančne in človeške vire. Pri drugih procesih bo mogoče potrebna samo prilagoditev, v nekaterih primerih pa bomo morda morali vzpostaviti popolnoma nove procese. Pri tem pa ne smemo zamuditi priložnosti, da uvedemo res optimalne procese, ki bodo popolnoma usklajeni s strategijo organizacije. Tukaj ponuja uravnoteženi sistem kazalnikov uporaben okvir za usklajevanje organizacije s postavljeno strategijo. Strateški cilji, skupaj z njihovimi kazalniki in vzročno-posledičnimi razmerji med njimi, so razumljivi za posamezne strateške poslovne enote, skupine in posameznike ter kot taki sredstvo za prilagajanje njihovega delovanja strategiji organizacije.

3.6.4. Strategija kot vsakodnevno delo zaposlenih

Četrto načelo strateško usmerjenih organizacij skuša povezati vsakega zaposlenega s strategijo organizacije in mu omogočiti njeno razumevanje. Uravnoteženi sistem kazalnikov pretvori marsikdaj dokaj abstraktno strategijo v bolj oprijemljive cilje. S pomočjo vzročno-posledičnih razmerij med cilji in kazalniki sistema, si zaposleni lažje predstavljajo, kako njihovo delo in doseganje ciljev na njihovem področju prispeva k doseganju ciljev organizacije. Širši vpogled v delovanje organizacije, ki ga tako dobijo, pozitivno vpliva na poslovanje organizacije. Posamezniki lahko prispevajo svoje zamisli tudi za področja, na katerih neposredno ne sodelujejo. Tak pogled z določene distance, od zunaj, pa je ravno tisto, kar včasih potrebujemo. Ljudje, ki niso neposredno vpeti v določen proces, lahko prav zaradi neobremenjenosti z rutino prispevajo dragocene zamisli za izboljšanje poslovanja in doseganje zastavljenih ciljev.

Uravnoteženi sistem kazalnikov tako postane način delovanja vseh zaposlenih v organizaciji. Da se to doseže, je treba vložiti nemalo naporov. Veliko je seveda odvisno od stanja v organizaciji pred uvedbo uravnoteženega sistema kazalnikov. Če ni bilo okolja, ki bi omogočalo dvosmerno komunikacijo, če ni bilo nekega osrednjega cilja, h kateremu bi organizacija kot celota težila in če so zaposleni v ospredje postavljali svoje parcialne cilje, cilje organizacije pa zanemarjali, potem lahko traja dolgo časa, da se ustvarijo pogoji za vzpostavitev strateško usmerjene organizacije. Uravnoteženi sistem kazalnikov ponudi strategijo kot luč, ki sveti na koncu temnega predora. Da jo zaposleni sprejmejo za svojo, so nujni programi obveščanja in posredovanja. V organizaciji je treba ustvariti tako navdušenje, da bodo ljudje uskladili svoje cilje s cilji organizacije in jim sledili tudi v težkih

obdobjih. Organizacije morajo svoje sisteme nagrajevanja (denarne in druge bonitete) povezati z doseganjem strateških ciljev. Zaposleni pa se morajo zavedati, da se jim doseganje ciljev, skladnih s strategijo, izplača. To je tudi način, s katerim uresničevanje strategije postane vsakodnevno delo zaposlenih.

3.6.5. Strategija kot nenehen proces

Za uresničitev načela strategije kot nenehnega procesa je treba poleg strateškega in finančnega načrtovanja zagotoviti tudi povratne informacije in učenje. Tukaj uravnoteženi sistem kazalnikov ponuja povratno povezavo za učenje v dvojni zanki. Vodstvo organizacije mora stalno preverjati veljavnost predpostavk, na katerih temelji strategija. To jim uspeva s pomočjo povratne informacije, ki jo ponujajo kazalniki. Prav tako pa morajo biti tudi vsi zaposleni pozorni na spremembe v okolju organizacije in na nastajajoče priložnosti za uspešnejše poslovanje organizacije. Informacije o takih priložnostih in z njimi povezane zamisli morajo posredovati vodstvu, da jih le-to lahko upošteva pri prilagajanju strategije in postavljanju novih strateških ciljev. Vse te povratne povezave so dandanes ob pomoči informacijske tehnologije zelo olajšane. Organizacije si morajo prizadevati za postavitve takih informacijskih sistemov, v katerih bodo informacije o kazalnikih doseganja ciljev in porajajočih se priložnostih dostopne vsem, ki jih pri svojem delu potrebujejo. Danes namreč ni več zadosten pregled poslovanja v smislu kontrole odstopanja dejanskega stanja od načrtov. Za strateški menedžment je značilno povezovanje strategije s procesom načrtovanja ter proces učenja in prilagajanja strategije. Kot pravita Mintzberg in Simons (Kaplan, Norton, 2000, str. 264):

- strategije se razvijajo in spreminjajo s časom;
- organizacije lahko izpodrinejo načrtovane strategije;
- izdelava in izvedba strategije sta medsebojno tesno povezani;
- strateške zamisli lahko nastanejo povsod v organizaciji;
- strategija je proces.

Strategija je dinamični proces in torej ni enkrat za vselej določena in fiksirana. Tega se morajo zavedati vsi zaposleni. Organizacija mora biti prilagodljiva in prav takšna mora biti tudi njena strategija. Biti mora kot mlado drevo, ki se v viharju upogne, medtem ko staro drevo kljubuje za vsako ceno, dokler ga veter ne izruje.

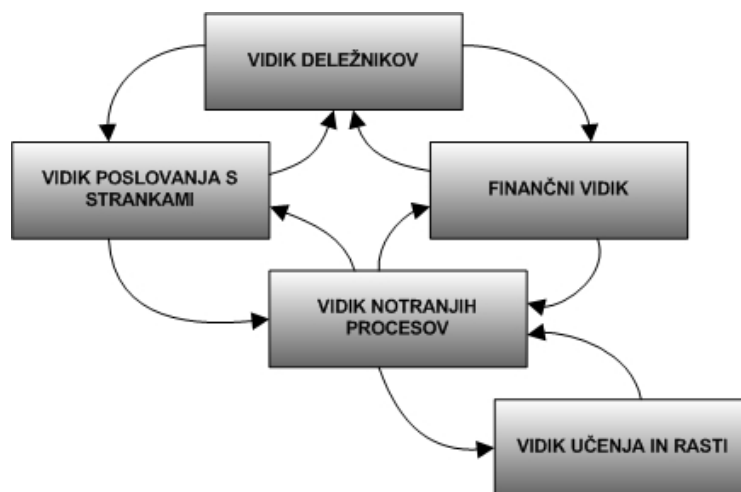
3.7. Možne prilagoditve uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti za uporabo v neprofitnih organizacijah

Klasična vzročno-posledična razmerja, ki pri profitnih organizacijah potekajo med vidiki učenja in rasti, notranjih procesov, poslovanja s strankami in finančnim vidikom, ki je zanje tudi najpomembnejši, pri neprofitnih organizacijah potekajo

nekoliko drugače. Neprofitne organizacije morajo izvajati svoje (tudi zakonsko določene) obveznosti do javnosti in s tem zadovoljevati njene potrebe. Da bi to počele čim bolje, morajo vlagati v svoje notranje procese. Za učinkovito izvajanje procesov rabijo usposobljene in motivirane zaposlene. Za vse skupaj pa si morajo zagotoviti sredstva, ki jih lahko pridobijo iz državnega proračuna (v največji meri) ali pa tudi iz drugih virov. Vse to naj bi na koncu privedlo do čim večje uporabne vrednosti, ki jo lahko ponudijo svojim odjemalcem ob hkratni racionalni in učinkoviti porabi davkoplačevalskega denarja.

V neprofitnih organizacijah, kjer morajo svojo porabo omejiti glede na načrtovani proračun, je finančni vidik omejitev in ne cilj. Zato je treba uspešnost takih organizacij meriti z oceno, kako uspešno in učinkovito zadovoljujejo potrebe svojih odjemalcev in ostalih udeležencev ali deležnikov.¹⁶ Deležniki so v temu primeru lahko ustanovitelji neprofitne organizacije, ki ji tudi zagotavljajo večji del sredstev za delovanje. V uravnoteženem sistemu kazalnikov se tako lahko pojavi dodatni vidik deležnikov (glej sliko 20), ki pojasnjuje, kako organizacija izpolnjuje njihova pričakovanja oziroma z njihove strani dodeljene naloge.

Slika 20: Dodatni vidik deležnikov v uravnoteženem sistemu kazalnikov.



Vir: Prirejeno po Arveson, 2004, str. 15

Tabela 8 prikazuje, kako se organizacije v zasebnem in javnem sektorju razlikujejo pri splošnih strateških in finančnih ciljih ter udeleženih deležnikih, imajo pa enak želeni rezultat. Ta rezultat je v obeh primerih zadovoljitev potreb svojih strank.

¹⁶ Po SSKJ tisti, ki ima delež/je udeležen v/pri nečem.

Tabela 8: Primerjava organizacij v zasebnem in javnem sektorju

| Značilnost | Zasebni sektor | Javni sektor |
|-------------------------|-------------------------------|--|
| Splošni strateški cilji | Konkurenčnost, edinstvenost | Izpolnjevanje poslanstva, najboljše prakse |
| Finančni cilji | Dobiček, rast, tržni delež | Produktivnost, učinkovitost, vrednost |
| Deležniki | Delničarji, kupci, menedžerji | Davkoplačevalci, prejemniki, zakonodajalec |
| Želeni rezultat | Zadovoljitev strank | Zadovoljitev strank |

Vir: Arveson, 2004, str. 14

Vendar pa se neprofitne organizacije lahko držijo tudi originalnega modela, le da finančni vidik ne nastopa več kot najpomembnejši cilj, temveč je izenačen z ostalimi in slej ko prej kot ena od omejitev v modelu. Kot je bilo že omenjeno, je glavna naloga neprofitne organizacije uspešno izpolnjevanje njenega poslanstva.

4. POSKUS IZDELAVE URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV USPEŠNOSTI ZA IZOBRAŽEVALNI CENTER ZA ZAŠČITO IN REŠEVANJE REPUBLIKE SLOVENIJE

4.1. O Izobraževalnem centru za zaščito in reševanje Republike Slovenije

Izobraževalni center za zaščito in reševanje (v nadaljevanju tudi Center oziroma ICZR) je bil ustanovljen leta 1992 in deluje v sestavi Uprave za zaščito in reševanje Ministrstva za obrambo Republike Slovenije. Center se nahaja v vasi Ig, dvajset kilometrov južno od Ljubljane. Namenjen je usposabljanju pripadnikov Civilne zaščite, gasilskih enot in drugih sil za zaščito, reševanje in pomoč znotraj sistema varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami. Center je povezan s sorodnimi ustanovami po svetu in z njimi sodeluje pri pripravi in izvedbi različnih izobraževalnih programov.

Slika 21: Izobraževalni center za zaščito in reševanje RS



Vir: Izobraževalni center za zaščito in reševanje – predstavitveni prospekt, 1999, str. 2

Pri pripravah in izvedbi usposabljanj sodelujejo poleg zaposlenih v Centru tudi delavci Uprave Republike Slovenije za zaščito in reševanje, generalštaba in poveljstva sil Slovenske vojske, drugih organizacijskih enot Ministrstva za obrambo in zunanji sodelavci iz strokovnih in znanstvenoraziskovalnih ustanov.

Programi usposabljanja, ki se v Centru izvajajo, so uvajalni, temeljni in dopolnilni. Predpiše jih minister za obrambo, ki je pristojen tudi za področje varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami. Center pripravi za njihovo izvedbo potrebna učna sredstva in literaturo ter zagotovi predavatelje in prostore v skladu z zahtevami posameznega programa.

Za izvajanje usposabljanj ima Center na voljo:

- trinajst učilnic z avdiovizualno in računalniško opremo, v katerih poteka predvsem teoretični del usposabljanj;
- vadbene objekte visoko ruševino in petnajstmetrski stolp za praktično izvedbo usposabljanj reševanja z višine;
- pokriti bazen in naravni ribnik za praktično izvedbo usposabljanj reševanja na vodi in iz vode;
- trimski kabinet s stezo za praktično delo z izolacijskimi dihalnimi aparati in sobo z ergometri za testiranje telesnih zmogljivosti;
- gasilski poligon in požarno hišo ter poligona za uprizoritev prometnih nesreč in nesreč na železnici, ki so namenjeni usposabljanju gasilcev;
- ruševinski poligon oziroma kinološko vas, ki se uporablja predvsem za usposabljanje kinologov, tehničnih reševalcev in geofonistov;
- poligon za iskanje in odstranjevanje neeksploziranih ubojnih sredstev, ki je namenjen usposabljanju pripadnikov enot za varstvo pred neeksploziranimi ubojnimi sredstvi. V okviru Centra je tudi poligon za uničevanje neeksploziranih ubojnih sredstev, ki leži 85 kilometrov jugozahodno od lga;

- Center ima za potrebe praktičnega usposabljanja gasilcev na voljo tudi šest gasilskih vozil, in sicer hitro tehnično reševalno vozilo, manjše gasilsko vozilo z vodo, gasilsko vozilo s cisterno, orodno vozilo za reševanje pri nevarnih snoveh, vozilo za ukrepanje ob cestnoprometnih nesrečah in nesrečah v predorih ter gasilsko vozilo z vrtljivo lestvijo;
- okoli sto ležišč za nastanitev udeležencev daljših usposabljanj. Center ima tudi lastno kuhinjo z jedilnico in točilnico brezalkoholnih napitkov, telovadnico in knjižnico z domačo in tujo literaturo s področja zaščite in reševanja.

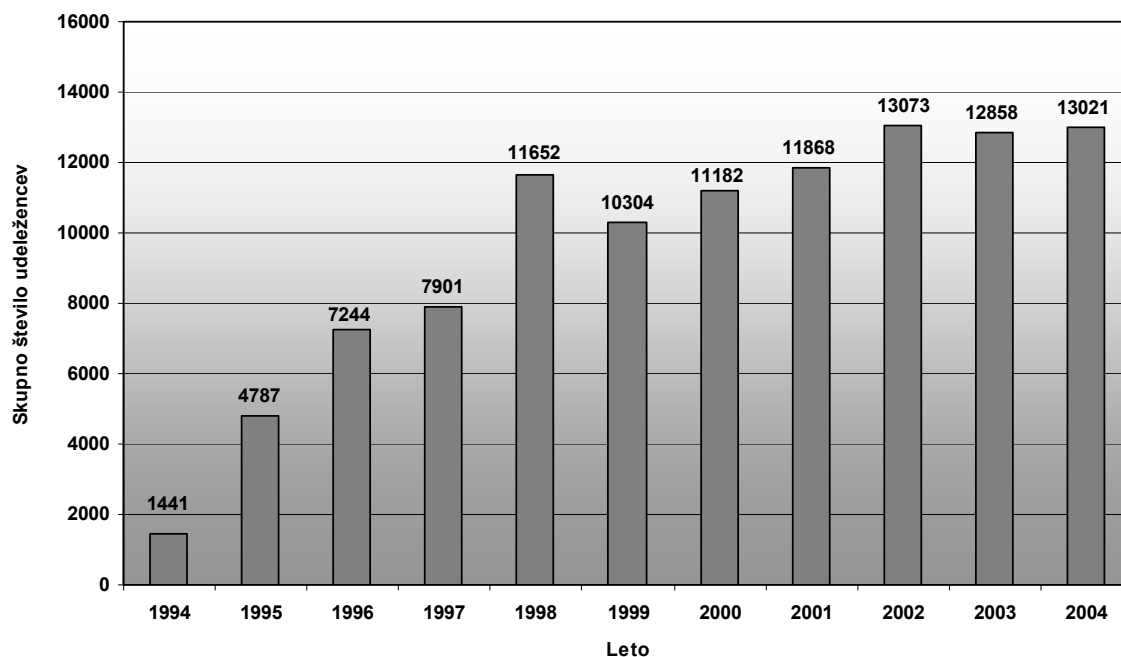
Sredstva za financiranje priprav in izvedbe programov usposabljanja, ki potekajo v Centru (priprave, učna sredstva, literatura, prostori, avtorski honorarji), pritekajo iz proračuna Republike Slovenije, požarnega sklada in lastne dejavnosti Centra.

Ciljne skupine za izobraževanje v Izobraževalnem centru za zaščito in reševanje so (glej 113. člen Zakona o varstvu pred naravnimi in drugimi nesrečami):

- pripadniki Civilne zaščite;
- društva, pooblaščen podjetja, zavodi in druge nevladne organizacije (pripadniki gasilske, kinološke, jamarske in potapljaške zveze Slovenije, Gorske reševalne službe, Rdečega križa Slovenije, zveze tabornikov in radioamaterjev, združenja skavtov ter delavci različnih pooblaščenih podjetij, zavodov in drugih poklicnih organizacij, katerih dejavnost je pomembna za sistem varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami);
- poklicni in prostovoljni gasilci;
- delavci s področja zaščite in reševanja;
- predavatelji, ki sodelujejo v programih usposabljanja;
- udeleženci iz tujine v mednarodnih programih.

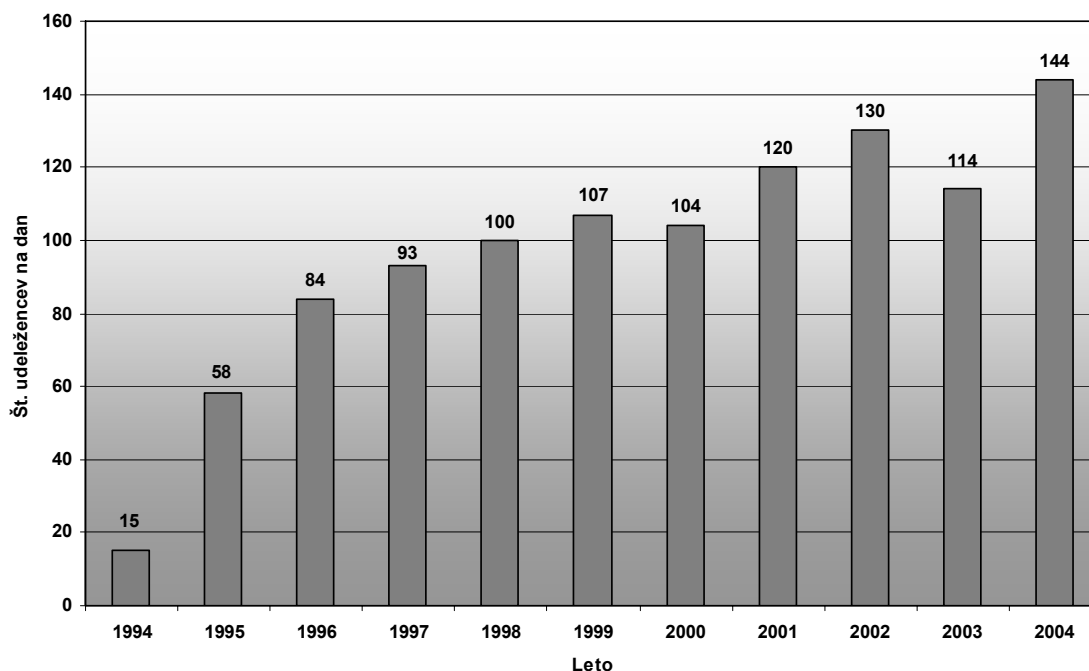
Center je od začetka svojega delovanja beležil stalno naraščanje števila udeležencev usposabljanj. To število se je v zadnjih letih ustalilo pri približno 13 tisoč udeležencih na leto, oziroma pri okoli 140 udeležencih na dan, kar je prikazano na slikah 22 in 23.

Slika 22: Skupno število udeležencev usposabljanj v ICZR po letih



Vir: Predstavitev Izobraževalnega centra za zaščito in reševanje, 2004, str.7

Slika 23: Število udeležencev usposabljanj v ICZR na dan po letih

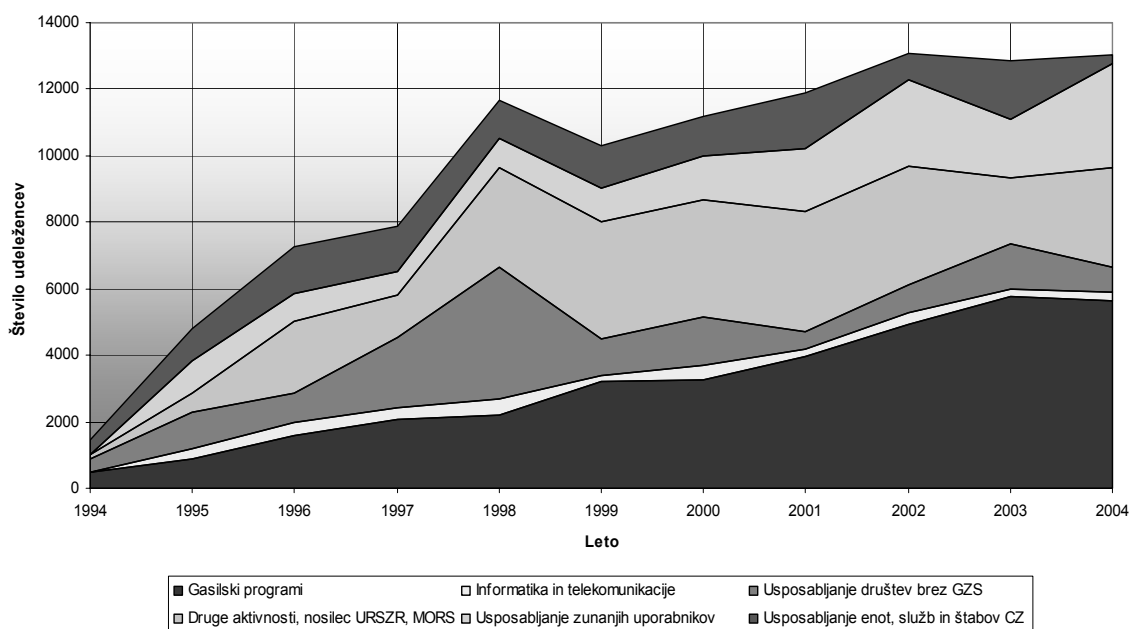


Vir: Predstavitev Izobraževalnega centra za zaščito in reševanje, 2004, str.8

Na sliki 24 je prikazano gibanje števila udeležencev po področjih usposabljanj v zadnjih desetih letih (od 1994 do 2004). Področja, razvrščena od spodaj navzgor, so:

- področje gasilstva;
- področje informatike in telekomunikacij;
- področje usposabljanja društev brez Gasilske zveze Slovenije (GZS);
- aktivnosti, katerih nosilec je URSZR oziroma MORS;
- področje usposabljanja zunanjih uporabnikov;
- področje usposabljanja enot, služb in štabov Civilne zaščite (CZ).

Slika 24: Kumulativni prikaz števila udeležencev po področjih usposabljanja za obdobje od 1994 do 2004

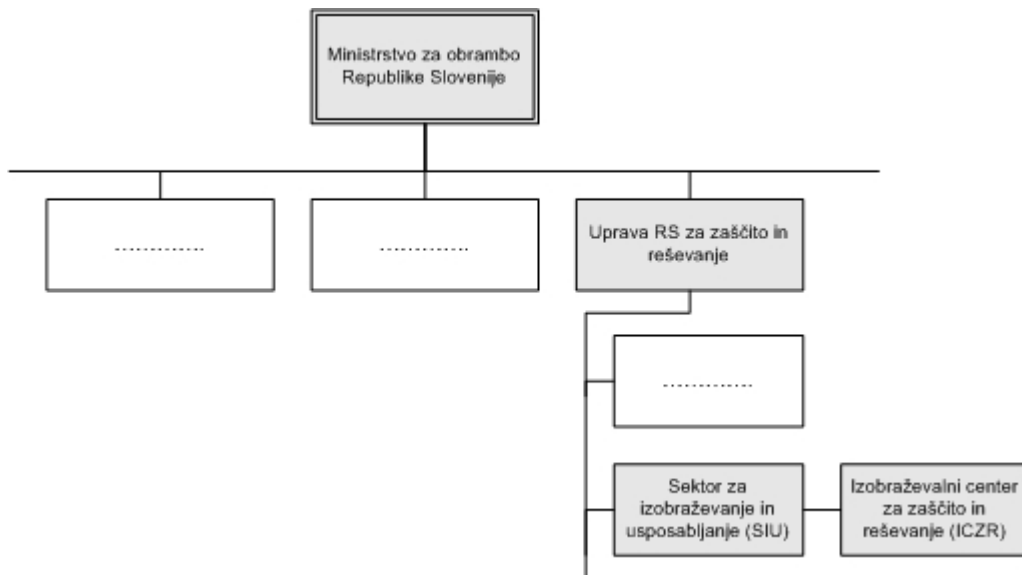


Vir: Predstavitev Izobraževalnega centra za zaščito in reševanje, 2004, str.9

4.2. Izbor ustrezne organizacijske enote

Center za izobraževanje in usposabljanje je sam po sebi zaključena celota in kot tak idealen kot organizacijska enota, v kateri je mogoče uvesti uravnoteženi sistem kazalnikov. Organizacijsko spada v Sektor za izobraževanje in usposabljanje (SIU), ki je eden od sektorjev v okviru Uprave Republike Slovenije za zaščito in reševanje (URSZR). Sama Uprava je organ v sestavi Ministrstva za obrambo Republike Slovenije. Center je od URSZR geografsko ločen in kot tak dokaj samostojen v svojem delovanju. Umestitev ICZR v strukturo Ministrstva za obrambo RS prikazuje slika 25.

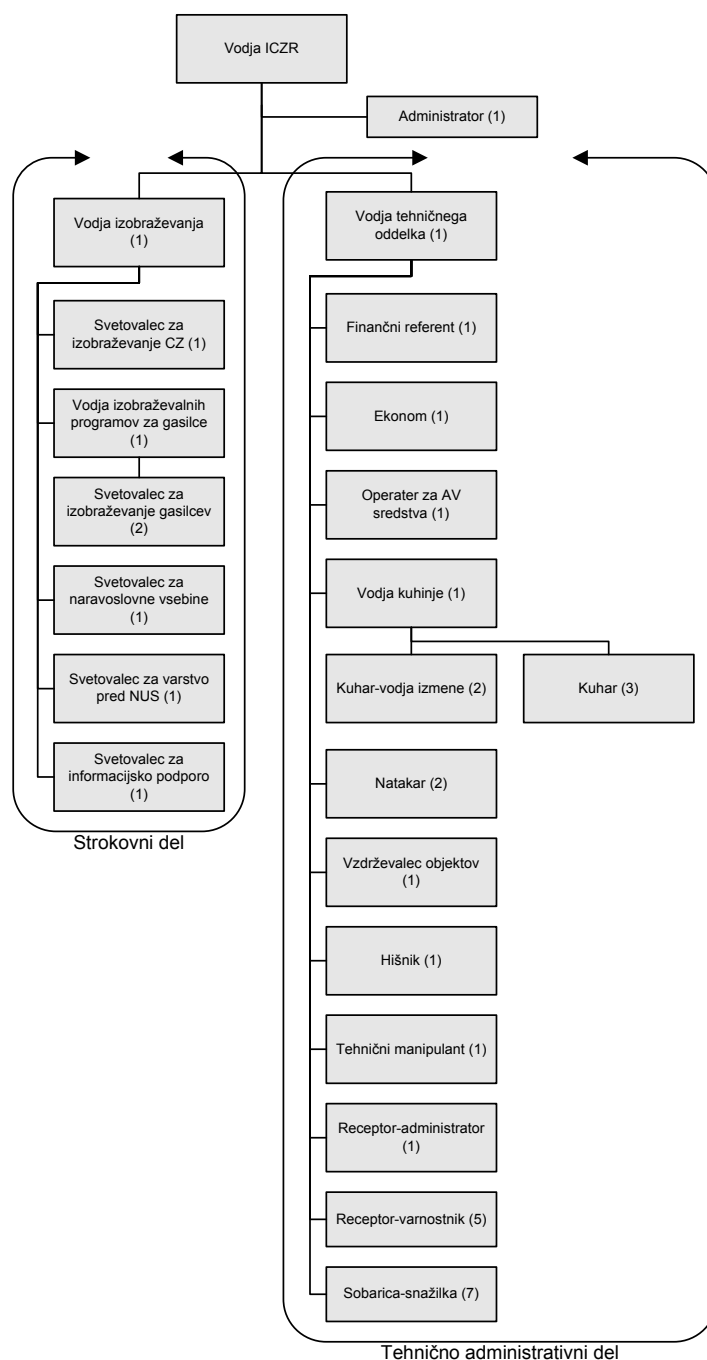
Slika 25: Umestitev ICZR v strukturo MORS



Vir: Predstavitev Izobraževalnega centra za zaščito in reševanje, 2004, str.2

V Centru je trenutno zaposlenih 36 ljudi, ki so razdeljeni na tako imenovani strokovni del in tehnično administrativni del, kot je prikazano na sliki 26. Ta dva dela naj bi z reorganizacijo postala oddelka, kar je glede na število ljudi tudi smiselno. V strokovnem delu je sedem ljudi, ki skrbijo za organizacijo in izvedbo usposabljanj s posameznih področij, v tehnično administrativnem delu pa je 28 ljudi, ki skrbijo za nemoteno delovanje Centra. V Centru gostuje tudi pet ljudi iz drugih organizacijskih enot URSZR, ki pa v organigramu niso zajeti, ker njihovo delo ni povezano z delovanjem Centra. Delovno mesto vodje Centra trenutno ni popolneno, zato ta dela opravlja vodja Sektorja za izobraževanje in usposabljanje.

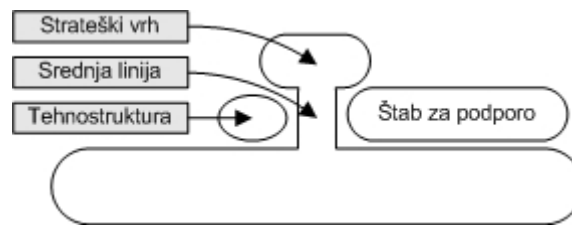
Slika 26: Organizacijska struktura ICZR



Vir: Predstavitev Izobraževalnega centra za zaščito in reševanje, 2004, str.3

Če gledamo ustanovo z vidika njene osnovne naloge, to je organizacije in izvajanja usposabljanj s področja zaščite in reševanja, lahko rečemo, da je organizirana po principih profesionalne organizacije (glej sliko 27). Za ta tip organizacije je po Mintzbergu značilno profesionalno operativno jedro, minimalna tehnostuktura, ozka in minimalna srednja linija, širok štab za podporo in običajni strateški vrh (Vila, 1994, str. 213).

Slika 27: Profesionalna organizacijska struktura



Vir: Prirejeno po Vila, 1994, str. 214

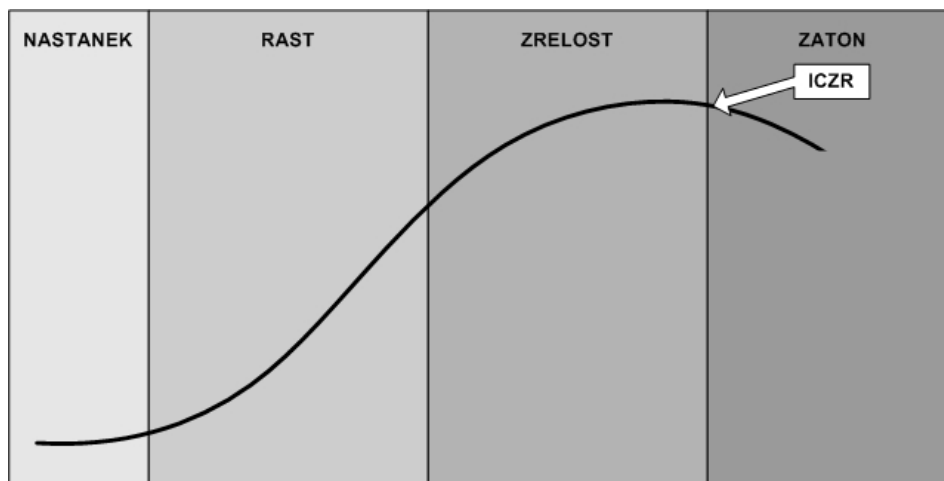
V primeru ICZR bi operativno jedro tvoril tako imenovani strokovni del Centra, štab za podporo bi sestavljal celotni tehnično administrativni del, v srednji liniji bi bila vodja izobraževanja in vodja tehničnega oddelka, v strateškem vrhu pa vodja ICZR. Tehnostruktura v Centru sploh ne obstaja, lahko pa bi jo prepoznali v drugih organizacijskih enotah Uprave RS za zaščito in reševanje, ki dajejo pobude za uvedbo novih programov usposabljanj.

Zaposleni v operativnem jedru pokrivajo vsak svoje strokovno področje in so pri svojem delu dejansko zelo samostojni. Vodja izobraževanja v srednji liniji je nekakšen koordinator dela v operativnem jedru in vezni člen z vodjo Sektorja za izobraževanje in usposabljanje, ki trenutno zamenjuje vodjo ICZR. Podobno vlogo ima vodja tehničnega oddelka, ki je vezni člen med štabom za podporo in vodjo ICZR. Za nemoteno delovanje Centra so zelo pomembni tudi zaposleni v tehnično administrativnem delu (štab za podporo), ki sodelujejo pri pripravi obrokov, vzdrževanju čistoče, zagotavljanju delovanja tehničnih sredstev in varovanju objektov v ustanovi. Vodja ICZR, v našem primeru vodja SIU, zastopa Center v strukturi URSZR in širše pri sodelovanju z domačimi in tujimi organizacijami.

Čeprav je bil Center vse od svoje ustanovitve naprej precej uspešen pri izpolnjevanju svojega poslanstva in si je s tem pridobil tudi določen ugled doma in v tujini, pa se je v zadnjem času približal mejam svoje rasti. Minilo je obdobje velikega entuziazma zaposlenih iz zgodnejših faz. Za to obstaja več razlogov: veliko povečanje števila udeležencev usposabljanj, kateremu ni sledilo temu primerno povečanje sredstev, slaba motiviranost zaposlenih, nekateri organizacijski problemi, ne najbolj premišljene kadrovske spremembe ter v nekaterih primerih slabo ali sploh neopredeljene dolžnosti in odgovornosti. Treba je omeniti, da so ustanovo zapustili vodja ICZR, vodja izobraževanja in svetovelec za učne programe, ki vsi spadajo v kategorijo ključnih zaposlenih. Njihova delovna mesta so trenutno nepopolnjena. Organizacijo je do točke, prikazane na sliki 28, poleg omenjenih vzrokov v veliki meri pripeljala tudi naveličanost, do katere slej ko prej pride povsod. V zvezi s tem je zanimiva podobnost gibanja skupnega števila udeležencev v ICZR (slika 22) s krivuljo življenjskega cikla organizacije (slika 28). Lahko bi rekli, da je edina alternativa zatonu ICZR izvedba preobrata v poslovanju.

Če vse skupaj povzamemo, bi bila uvedba uravnoveženega sistema kazalnikov v poslovanje ustanove lahko sredstvo za izpeljavo preobrata. Tudi Kaplan in Norton (2000, str. 25) navajata, da je uravnoveženi sistem kazalnikov najučinkovitejši pri vodenju organizacijskih sprememb. In za preobrat v ICZR bi organizacijske spremembe vsekakor bile potrebne.

Slika 28: Položaj ICZR v življenjskem ciklu organizacije



Vir: Prirejeno po Tajnikar, 1997, str. 92

4.3. Opredelitev poslanstva, vizije in strategije

Opredelitev poslanstva, vizije in strategije je prvi korak do uvedbe uravnoveženega sistema kazalnikov poslovanja v konkretno organizacijo. Ker gre v primeru ICZR šele za predlog za uvedbo sistema, je do opredelitve vizije in strategije prišlo z neformalnimi pogovori z zaposlenimi. Sicer je za celotni projekt smiselno sestaviti projektno skupino z določenim skladom sredstev za pričetek dela. Pri tem je mogoče slediti načelom projektnega vodenja. Pomembno je, da ima projektni vodja in projektna skupina od vsega začetka podporo najvišjega vodstva organizacije. Zaposleni v organizaciji morajo vedeti, da je uspeh projekta pomemben za najvišje vodstvo. Vodja projektne skupine črpa avtoriteto tako iz lastne strokovnosti kot tudi iz podeljenega mandata za izpeljavo projekta s strani najvišjega vodstva. Poleg tega mora biti dober organizator in še boljši motivator, da lahko motivira projektno skupino za dodatno delo. V ICZR, ki je primer majhne organizacije, je razumljivo, da bodo morali ljudje delo pri projektu opraviti poleg svojih vsakodnevnih zadolžitvev. Prav v tej fazi je pomembno ustvariti čim boljše delovno klimo, ki bo dala projektu potreben zagon in bo poskrbela, da bo izpeljan do konca, čeprav bo morda naletel na ovire. Ovire in nasprotovanje pa so pri uvajanju sprememb tako rekoč pravilo. Odpor do sprememb je v organizacijah zelo pogost. Ljudje namreč zelo težko spreminjajo svoje navade ali pa se odrekajo

svojim pravicam, čeprav jim te mogoče niti ne pripadajo. To verjetno še toliko bolj velja za organizacije v javnem sektorju in ICZR v tem primeru ni nobena izjema.

Projektna skupina si lahko pri opredeljevanju poslanstva, vizije in strategije pomaga z naslednjimi definicijami:

- poslanstvo nam pove, zakaj obstajamo;
- vizija nam pove, kaj želimo biti;
- strategija nam pove, kaj moramo storiti.

Poslanstvo Izobraževalnega centra za zaščito in reševanje opredeljuje 113. člen Zakona o varstvu pred naravnimi in drugimi nesrečami, ki določa naslednje:

- za izobraževanje in usposabljanje s področja varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami se pri Upravi Republike Slovenije za zaščito in reševanje ustanovi Izobraževalni center za zaščito in reševanje Republike Slovenije;
- izobraževalni center iz prejšnjega odstavka izvaja določene programe usposabljanja pripadnikov Civilne zaščite, članov enot, služb in drugih operativnih sestavov, društev ter drugih nevladnih organizacij, gospodarskih družb, zavodov in drugih organizacij;
- izobraževalni center lahko preizkuša zaščitno in reševalno opremo, če izpolnjuje predpisane pogoje.

ICZR organizira in izvaja usposabljanja s področja zaščite in reševanja za že omenjene ciljne skupine uporabnikov (pripadniki Civilne zaščite, društev, pooblaščenih podjetij, zavodov in drugih nevladnih organizacij, poklicnih in prostovoljnih gasilcev, delavci s področja zaščite in reševanja, predavatelji, ki sodelujejo v programih usposabljanja in udeleženci iz tujine v mednarodnih programih). Center je bil v preteklosti tudi precej aktiven pri usposabljanju deminerjev iz držav bivše Jugoslavije in vsekakor je njegovo poslanstvo tudi širše mednarodno delovanje, predvsem na področju JV Evrope.

Vizija ICZR je, da želi postati ena najboljših ustanov za izobraževanje in usposabljanje na področju zaščite in reševanja v tem delu Evrope. Center želi še naprej uspešno izpolnjevati svoje poslanstvo, poleg tega pa sam ali s sodelovanjem podobnih tujih ustanov razvijati nove programe usposabljanj. Prav tako želi okrepiti mednarodno sodelovanje in nekatere programe tudi bolj množično ponuditi tujim uporabnikom.¹⁷ Center želi ponuditi udeležencem

¹⁷ Tu je predvsem mišljeno področje gasilstva in zaščite pred neeksplozivnimi ubojnimi sredstvi za udeležence iz držav JV Evrope (predvsem države bivše Jugoslavije in Albanija). ICZR bi z usposabljanjem ciljnih skupin iz teh držav pomagal pri odpravljanju posledic vojne. Sofinanciranje takih programov s strani države Slovenije pomeni humanitarno pomoč pri razminiranju regije in posredno pripomore k stabilizaciji še vedno nemirnega področja. Taka donatorska vloga države pa posredno povečuje tudi ugled Slovenije in slovenskih podjetij, ki nastopajo na trgih teh držav.

usposabljanj in izobraževanj najboljše možne pogoje za usposabljanje, svojim zaposlenim pa prijetno in spodbudno delovno okolje, kjer bodo lahko razvili in uporabili vse svoje potenciale.

Strategija ustanove je naslednja. ICZR bo svoje delovanje usmeril predvsem na slovenske ciljne skupine, pri tem pa skrbel, da se bo kakovost usposabljanj v prihodnje povečevala, nekoliko pa se bo zmanjšalo število udeležencev. V svoje programe usposabljanj bo sproti vključeval izkušnje tako iz domače kot tudi tuje prakse. Še večji poudarek kot doslej bo na praktičnem usposabljanju. Določeni programi, pri katerih ima ICZR največ izkušenj (gasilstvo, usposabljanje deminerjev) pa bodo ponujeni tudi mednarodnim skupinam udeležencev. Da bi ustanova vse to dosegla, mora v prihodnje izvajati naslednje strateške usmeritve:

- ICZR bo spremljal razvoj na področjih, ki jih pokriva s svojimi izobraževanji in usposabljanji ter vse novosti vključeval v obstoječe in nove programe usposabljanj;
- ICZR si bo prizadeval za povečanje sredstev, namenjenih izobraževanju in usposabljanju;
- v ICZR bomo na različne načine motivirali zaposlene in na ta način dosegli visoko kakovost storitev;
- ICZR bo vlagal v novo opremo in sredstva in na ta način zagotavljal varnost usposabljanj in zmanjšanje vplivov na okolje;
- v ICZR bomo ugotovili, kateri procesi so pomembni za naše poslovanje, jih optimizirali ter s tem prispevali k znižanju stroškov in zadovoljstvu zaposlenih, partnerjev in udeležencev usposabljanj.

4.4. Vpeljava uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti v delo organizacije

4.4.1. Programi posredovanja in obveščanja

Če hočemo uravnoveženi sistem kazalnikov uspešno vpeljati v vsakodnevno delo organizacije, je zelo pomembno, kako bomo posredovali njegovo bistvo zaposlenim. Zaposleni so ena od javnosti, ki vplivajo na delo organizacije. Kot pravi Kotler (Oven, 2003, str. 16), je javnost vsaka skupina, ki ima dejanski ali potencialni interes ali vpliv na sposobnost organizacije, da doseže svoj cilj. Če poskušamo definirati javnosti v primeru ICZR, bi jih v grobem lahko razdelili na:

- zaposlene (notranja javnost);
- predavatelje (poslovni partnerji);
- udeležence usposabljanj (stranke);

- lokalno skupnost;
- ustanovitelje – dodeljevalce finančnih sredstev.

Vsekakor so v primeru vpeljave sistema zaposleni najpomembnejši, saj so neposredni izvajalci strategije organizacije. Vendar pa tudi ostale skupine vplivajo na poslovanje in jih je o namenu uvajanja uravnoteženega sistema kazalnikov smiselno obvestiti.

Zaposlene v ICZR lahko funkcijsko razdelimo na primer na kuhinjo, varnostnike, sobarice, vzdrževalce ter vodje programov usposabljanja. Strategijo organizacije in njene cilje je lažje pojasnjevati posameznim skupinam na njihovem področju dela. Seveda je zaposlenim treba pojasniti, kako doseganje ciljev na njihovem specifičnem področju vpliva na uspešnost celotne organizacije. Za samo posredovanje in obveščanje je možno sklicati sestanke celotne organizacije in pozneje posameznih skupin. Za spremljanje napredka pri uvajanju so uporabne okrožnice in obdobja poročila o napredku. Cilj vsega skupaj je v organizaciji ustvariti ugodno klimo, v kateri bodo ljudje naklonjeni najprej uvedbi in kasneje tudi stalni uporabi uravnoteženega sistema kazalnikov. Pri tem je vseskozi smiselno uporabljati dvosmerni simetrični model komuniciranja, ki je odprt za vprašanja in pobude s strani zaposlenih.¹⁸

Kot sredstvo za pojasnjevanje so zelo uporabni strateški diagrami aktivnosti, ki zaposlenim na enostaven način prikazujejo, katere aktivnosti so pomembne za doseganje zastavljenih strateških ciljev. Primer takega strateškega diagrama za ICZR je na sliki 33 na strani 86.

Na tem mestu lahko omenim zanimiv primer posredovanja bistva uravnoteženega sistema kazalnikov svojim zaposlenim, ki ga je izvedlo britansko podjetje Halifax¹⁹ (Olve, Roy, Wetter, 1999, str. 211–212). V podjetju so opazili, da zaposleni dojemajo posamezne vidike sistema vsakega posebej in ne kot prepleten splet vzročno-posledičnih razmerij, ki skupaj vplivajo na uspešnost poslovanja. Izvedli so genialno kampanjo obveščanja svojih zaposlenih in jo poimenovali »Teorija Z« (glej sliko 29). Teorija nima nobene zveze z Reddinovo²⁰ teorijo Z, ki je poznana iz organizacijske teorije. Tako so jo poimenovali zgolj zaradi oblike, ki na preprost način pojasnjuje vzročno-posledična razmerja med posameznimi vidiki uravnoteženega sistema kazalnikov. Zaposleni so potem uravnoteženi sistem

¹⁸ Grunig in Hunt (1995, str. 8-10) sta oblikovala štiri modele odnosov oziroma komuniciranja z javnostmi. To so model tiskovnega predstavništva, model javnega informiranja, dvosmerni asimetrični model in dvosmerni simetrični model, ki je po mnenju avtorjev med vsemi štirimi najboljši.

¹⁹ Podjetje Halifax se ukvarja z maloprodajo, kreditiranjem, zavarovalništvom, dolgoročnim varčevanjem in zakladništvom.

²⁰ Teorijo Z, ki proučuje obnašanje človeka v realnem okolju brez skrajnosti, ki so nasprotno značilne za teorijo X in Y (avtor slednje je Douglas McGregor), je razvil W.J. Reddin (več o obeh teorijah v Vila, 1994, str. 110-111).

kazalnikov začeli dojemati kot povezano celoto in ne več kot skupek nepovezanih vidikov poslovanja.

Slika 29: Da bi bilo našim zaposlenim lažje (teorija Z v podjetju Halifax)



Vir: Olve, Roy, Wetter, 1999, str.212

4.4.2. Povezovanje uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti s cilji skupin in posameznikov

Posredovanje ciljev in opredelitev uravnoveženega sistema kazalnikov je prvi korak pri pridobivanju podpore zaposlenih za strategijo organizacije, vendar pa običajno ne zadostuje za spremembo njihovega ravnanja. Organizacije morajo razčleniti splošne cilje in njihove kazalnike na cilje in kazalnike na operativni ravni, s katerimi se zaposleni lahko poistovetijo. Skupine in posamezniki bodo tako lažje razumeli, kako doseganje ciljev na njihovem področju prek vzročno-posledičnih povezav vpliva na celotno uspešnost poslovanja organizacije. Vsi ne bodo vplivali na vsa področja in vidike, lahko pa bodo naredili velik napredek na svojem področju, ki ga zelo dobro poznajo. Zato je že v fazi posredovanja načel uravnoveženega sistema kazalnikov med zaposlene smiselno definirati želeno ciljno stanje, samo izvedbo pa prepustiti posameznikom in skupinam. Na ta način se tudi razvija in spodbuja kreativnost zaposlenih, saj le-ti lahko v večji meri izkoristijo svoje sposobnosti. Ker lahko sami odločajo o načinu za doseganje ciljev, te cilje tudi vzamejo za svoje in se zanje tudi bolj trudijo. Na koncu se vse skupaj odrazi na doseganju zastavljenih ciljev na ravni organizacije in posledično na njenem uspešnejšem poslovanju.

4.4.3. Povezovanje uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti s sistemi nagrajevanja

Če želimo, da uravnoveženi sistem kazalnikov spremeni kulturo poslovanja organizacije, je treba sisteme nagrajevanja čimprej povezati z doseganjem ciljev v sistemu kazalnikov. Vsekakor pa je tu potrebna previdnost. Vprašati se moramo, ali sistem vsebuje prave kazalnike in ali so podatki, ki se nanašajo nanje, zanesljivi. Prav tako lahko način za doseganje čim boljših vrednosti kazalnikov pripelje do nenačrtovanih oziroma nepričakovanih posledic. Zavedati se moramo, da do omenjenih pomanjkljivosti pride, ko začetni kazalniki v sistemu niso popoln odsev strateških ciljev in ko ukrepi, ki izboljšujejo kratkoročno merjene rezultate, niso v skladu z doseganjem dolgoročnih ciljev (Kaplan, Norton, 2000, str. 229).

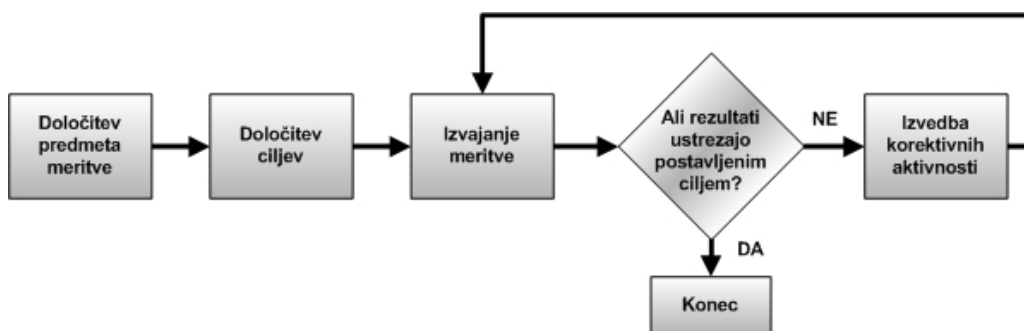
V javnem sektorju je na splošno variabilni delež v izplačilih, ki jih prejmejo zaposleni za svoje delo, zanemarljiv. Skorajda stotodstotni fiksni del plače pa ne vpliva najbolje na motivacijo zaposlenih za boljše in prizadevnejše delo. Ker se tudi sredstva stimulacije (variabilni del plače) v veliko primerih dodeljujejo po sistemu uravnoveženosti, izgubijo ves svoj motivacijski namen. Zato bi bilo smiselno vsaj dodeljevanje teh sredstev posameznikom povezati z doseganjem ciljev v uravnoveženem sistemu kazalnikov. Ker bi na ta način sredstva pridobili resnično samo najuspešnejši zaposleni, bi se variabilni delež v njihovih plačah povečal in predstavljal konkretniji znesek.

V programih pojasnjevanja in uvajanja uravnoveženega sistema kazalnikov v organizacijo, bi bilo treba zaposlenim dati jasno vedeti, da je variabilni del njihovih plač odvisen od uspešnosti pri izpolnjevanju zadanih ciljev v sistemu kazalnikov. Vsekakor pa naj denar ne bi bil edini motivator za doseganje ciljev. Prav tako bi lahko uspešni posamezniki imeli prednost pri izobraževanju in napredovanju ter nenazadnje pri ohranjanju zaposlitve. Na ta način bi tiste, ki plačo in razne ugodnosti smatrajo za samoumevne, ne glede na rezultate, prebudili iz prijetne otopenosti in jih motivirali za boljše delo.

4.5. Oblikovanje strateških ciljev in z njimi povezanih kazalnikov

Za vse štiri vidike uravnoveženega sistema kazalnikov je treba opredeliti strateške cilje. Kot merilo za doseganje vsakega posameznega cilja se postavi enega ali več kazalnikov. Za vsak kazalnik je treba zagotoviti podatke, na osnovi katerih se bo presojala uspešnost, in določiti odgovorno osebo, ki jih bo zbirala. Kazalniki nam bodo dali odgovor na vprašanje ali smo na pravi poti pri doseganju zastavljenih strateških ciljev. Če nismo, bo to znak za izvedbo korektivnih aktivnosti v poslovanju organizacije. Vse skupaj prikazuje slika 30.

Slika 30: Model kontrole



vir: Hunger, Wheelen, 1996, str. 281

V primeru ICZR bo uporabljen nekoliko prilagojen model uravnoveženega sistema kazalnikov (glej sliko 31). Za neprofitno organizacijo, kot je ICZR, je najpomembnejše trajno izvajanje njenega poslanstva. V našem primeru je to izvajanje usposabljanja in izobraževanja za določene ciljne skupine, zato bo imel vidik poslovanja s strankami najvišjo prioriteto. Za zagotavljanje prvovrstnih storitev so potrebni kakovostni notranji procesi. Da pa takšni procesi sploh lahko potekajo, je treba zagotoviti sredstva (finančni vidik) in pa usposobljene ter motivirane izvajalce (vidik učenja in rasti).

Podoben model uravnoveženega sistema kazalnikov je poznan tudi v neprofitnih ustanovah po svetu, morda je še najbolj znan primer mesta Charlotte v ZDA (glej Strategic Planning Handbook; Charlotte's Model for Integrating Budget and Performance Management, 2002, str. 6).

Slika 31: Prilagojeni model uravnoveženega sistema kazalnikov za ICZR



V nadaljevanju bodo predstavljeni strateški cilji in opisi njihovih kazalnikov za vsakega od štirih vidikov poslovanja. Pri nekaterih kazalnikih bodo podane tudi trenutne vrednosti.

4.5.1. Vidik poslovanja s strankami

Z vidika poslovanja s strankami so za ICZR pomembni naslednji strateški cilji (glej tabelo 9):

- zadovoljstvo udeležencev usposabljanj;
- pridobivanje in ohranjanje udeležencev usposabljanj;
- dosegljivost učnih gradiv.

Ker je poslanstvo ICZR izvajanje usposabljanj in izobraževanj s področja zaščite in reševanja, je za ustanovo zelo pomembno zadovoljstvo udeležencev, ki prihajajo na usposabljanja. Prav tako sta za ICZR in za družbo kot celoto pomembna tudi cilja pridobivanje in ohranjanje udeležencev usposabljanj ter dosegljivost učnih gradiv. Stalno zadostno število udeležencev Centru pomaga pri izpolnjevanju njegovega poslanstva, za širšo družbo pa pomeni zagotovilo, da bodo v primeru naravnih in drugih nesreč na voljo dobro izurjeni ljudje, ki bodo pomagali pri odpravljanju posledic. Čim večja dosegljivost učnih gradiv z vidika širše družbe pomeni popularizacijo načel zaščite in reševanja ter zmanjšanje števila dni odsotnosti udeležencev z dela in s tem manjše stroške za nadomestila za odsotnost in potnine, ki jih plačuje država delodajalcem in udeležencem. To velja kadar imajo udeleženci gradiva doma oziroma lahko dostopajo do njih prek interneta in tako teoretičnega dela usposabljanj ne opravljajo več v ICZR. Elektronska gradiva, ki so dostopna prek interneta, znižajo stroške izobraževanja za ICZR.

Tabela 9: Strateški cilji in kazalniki vidika poslovanja s strankami

| Strateški cilji | Strateški kazalniki | |
|--|---|---|
| | Kazalniki z zamikom | Vnaprejšnji kazalniki |
| S1 - Zadovoljstvo udeležencev usposabljanj | • Indeks zadovoljstva udeležencev | • Načini obveščanja ciljnih skupin (število in vrste) |
| S2 - Pridobivanje in ohranjanje udeležencev usposabljanj | • Število udeležencev | • Naložbe v prenovi gradiv (odstotek od sredstev, namenjenih usposabljanju) |
| S3 - Dosegljivost učnih gradiv | • Delež učnih gradiv v elektronski obliki | |

Kazalnik *indeks zadovoljstva udeležencev* je sestavljeni kazalnik na osnovi rezultatov anketiranja udeležencev usposabljanj, ki ob zaključku prejmejo potrdilo o udeležbi. Anketa se nanaša na primernost dolžine usposabljanja, kakovost izvedbe, učnih gradiv in organizacije usposabljanja, na primernost predavalnice, zadovoljstvo z nastanitvijo, prehrano in osebjem, na oceno pridobljenega znanja in

usposabljanja kot celote ter na celotni vtis ustanove. Skupna ocena je tehtano povprečje vseh navedenih kriterijev in trenutno znaša 4,3 na lestvici od 1 do 5. Ocena je pridobljena na vzorcu 300 naključno izbranih anketnih listov različnih usposabljanj. Pri tem kazalniku se je izkazalo, da vsi vodje programov sproti ne analizirajo anketnih listov, tako da tudi rezultati niso na voljo v realnem času. Kazalnik je treba spremljati mesečno, zajem in obdelavo podatkov zanj pa je smiselno čimbolj avtomatizirati.

Kazalnik *načini obveščanja ciljnih skupin* vpliva na pridobivanje kandidatov za usposabljanja. Trenutno ICZR potencialne udeležence oziroma njihove pošiljatelje obvešča na tri načine. Vsako leto izda program dela, ki ga posreduje ciljnim skupinam. Tiskano verzijo tako dobijo vse občine, izpostave URSZR in krovne organizacije društev s področja zaščite in reševanja. Elektronska verzija je na voljo na internetu in tako dostopna vsem, ki jih zanima. Tretji način obveščanja pa je objava razpisa za vpis v gasilsko šolo v dnevnem časopisju. Poleg tega Center pošilja dopise z obvestili o usposabljanjih v elektronski in papirni verziji tudi drugim interesentom (na primer podjetjem). S posodobitvijo informacijskega sistema in z uvedbo funkcij upravljanja odnosov s strankami (ang. Customer Relationship Management – CRM), bi bilo mogoče obveščanje tudi s posamezniku prilagojenimi obvestili (po e-pošti, s SMS sporočili, v papirni obliki). Kazalnik načini obveščanja ciljnih skupin naj bi spremljali vsaka dva meseca.

Kazalnik *število udeležencev* nam kaže, kako uspešni smo pri pridobivanju oziroma ohranjanju udeležencev, hkrati pa prikazuje tudi, kakšno je zanimanje za posamezno usposabljanje. Pri nizkih vrednostih je to znak za pomanjkljivo obveščanje, lahko pa tudi za potrebo po prenovi oziroma celo ukinitvi določenega usposabljanja. Kazalnik prav tako tudi vpliva na planiranje usposabljanj v naslednji sezoni. Kazalnik število udeležencev naj bi spremljali vsaka dva meseca.

Kazalnika *naložbe v prenavo gradiv* (kazalnik je izražen v odstotku od sredstev, namenjenih usposabljanju) in *delež učnih gradiv v elektronski obliki*, nam kažeta doseganje cilja čim večje dosegljivosti učnih gradiv. Učna gradiva v elektronski obliki je možno izdati na zgoščenkah ter jih objaviti na internetu, kar zelo razširita krog potencialnih uporabnikov. V primerjavi z izdelavo papirnatih verzij je to tudi zelo hitro in poceni, vendar pa na strani uporabnikov zahteva uporabo računalnika. Če bi bila vsa gradiva na voljo v elektronski obliki in bi do njih imeli dostop vsi potencialni uporabniki (prek interneta, na zgoščenkah itd.), bi ICZR lahko povečal praktični del usposabljanj, saj bi udeleženci teoretični del predelali že pred prihodom v Center. Na ta način bi bilo mogoče skrajšati usposabljanja in hkrati tudi znižati stroške (državi in delodajalcem za nadomestila in potnine) ter odpraviti probleme, ki lahko pri delodajalcih nastanejo z daljšo odsotnostjo zaposlenih. Oba kazalnika naj bi spremljali enkrat letno.

4.5.2. Vidik notranjih procesov

Z vidika notranjih procesov so za ICZR pomembni naslednji strateški cilji (glej tabelo 10):

- zagotavljanje varnosti in preprečevanje emisij;
- ažurno izplačevanje honorarjev predavateljem;
- uvajanje novih oziroma prenovljenih programov izobraževanja;
- poenotenje postopkov in procesov.

Najpomembnejše je zagotavljanje varnosti za udeležence usposabljanj in predavatelje ter preprečevanje emisij škodljivih snovi v okolje. Ker Center nima redno zaposlenih predavateljev in inštruktorjev, ampak samo organizatorje usposabljanj, je pomembno tudi ažurno izplačevanje honorarjev zunanjim izvajalcem. Veliki zamiki pri izplačilih bi lahko vplivali na osip in kakovost predavateljev, s tem pa bi nastale težave pri zagotavljanju kakovostnih usposabljanj. Cilj uvajanje novih oziroma prenovljenih programov izobraževanja je pomemben z vidika stalnega napredka in razvoja na področjih, ki jih usposabljanja pokrivajo, zato mora temu s svojimi programi slediti tudi ICZR. Zadnji cilj, poenotenje postopkov in procesov, se nanaša predvsem na poslovanje Centra. V tem smislu je pomembna optimizacija procesov v nabavi, administraciji, izvajanju usposabljanj in vzdrževanju ustanove, prav tako pa tudi standardizacija rutinskih opravil in postopkov.

Tabela 10: Strateški cilji in kazalniki vidika notranjih procesov

| Strateški cilji | Strateški kazalniki | |
|--|--|--|
| | Kazalniki z zamikom | Vnaprejšnji kazalniki |
| N1 - Zagotavljanje varnosti in preprečevanje emisij | • Število nepredvidenih dogodkov | • Delež programov z izdelanimi navodili v primeru nepredvidenih dogodkov |
| N2 - Ažurno izplačevanje honorarjev predavateljem | • Povprečno število dni do izplačila honorarja | • Naložbe v prenavo programov (odstotek od sredstev, namenjenih usposabljanju) |
| N3 - Uvajanje novih/prenovljenih programov izobraževanja | • Delež novih/prenovljenih programov v obdobju | |
| N4 - Poenotenje postopkov in procesov | • Delež standardiziranih postopkov in procesov | |

Kazalnika *število nepredvidenih dogodkov*²¹ in *delež programov z izdelanimi navodili v primeru nepredvidenih dogodkov* sta povezana in kažeta, kako uspešni smo pri zagotavljanju varnosti za udeležence usposabljanj in pri preprečevanju emisij škodljivih snovi v okolje. Trenutno je veljavnih okoli sto programov izobraževanja, vendar vseh ne izvajamo. Od tega pri približno tretjini obstaja

²¹ Nepredvideni dogodek je lahko poškodba (na primer zlom, rana, nezavest, v skrajnem primeru smrt) in emisija škodljivih snovi v okolje (na primer dim pri kurjenju energentov, nevarne snovi v vodi).

tveganje za zdravje udeležencev (programi usposabljanj s področja gasilstva, varstva pred NUS,²² ravnanja z nevarnimi snovmi in RKB zaščite²³), vendar nobeden od njih ne vsebuje ocene stopnje tveganosti niti eksplicitnih navodil za ravnanje v primeru nesreč in nepredvidenih dogodkov. K sreči v ICZR, glede na število udeležencev in na velik del tveganih programov, do sedaj še nismo imeli veliko nesreč. Najhujši tak primer se je zgodil pred leti, ko se je pri usposabljanju tujih deminerjev smrtno ponesrečil en udeleženec, več pa jih je bilo lažje ranjenih. Vsak tak dogodek ima lahko resne posledice za neposredno odgovorno osebo in tudi za celotno ustanovo (kazenska in odškodninska odgovornost, padec ugleda, opustitev izvajanja določenih programov usposabljanj). Kazalnik število nepredvidenih dogodkov naj bi spremljali vsaka dva meseca, kazalnik delež programov z izdelanimi navodili v primeru nepredvidenih dogodkov pa enkrat letno.

Kazalnik *povprečno število dni do izplačila honorarja* nam kaže, kako ažurni smo pri izplačilu honorarjev izvajalcem usposabljanj. Zunanji strokovnjaki pogodbeno sodelujejo z ICZR kot predavatelji in inštruktorji. V imenu ICZR Ministrstvo za obrambo (Sektor za organizacijo in kadre – SOK) z njimi sklene avtorske pogodbe, ki se izplačujejo po dejanski realizaciji. Zamiki pri plačilu lahko nastanejo pri pripravi pogodb v ICZR, podpisovanju pogodb s strani predavateljev in podpisnika v Ministrstvu (običajno je to vodja SOK), obdelavi pogodb v Avtorski agenciji RS (AARS) in pri samem postopku izplačila (rok plačila je, kot pri vseh drugih plačilih, en mesec po prejemu računa iz AARS). Zamik je mogoče skrajšati z neposrednim podpisovanjem pogodb predavateljev, ko so le-ti v ICZR (odpade pošiljanje po pošti), s pogostejšim pošiljanjem pogodb v podpis na Ministrstvo in nato na Avtorsko agencijo ter na koncu s hitrim posredovanjem v izplačilo. Pri tem pa se je treba zavedati, da pomeni večje število pogodb tudi večje transakcijske stroške (obdelava, pogostejše pošiljanje, provizije Avtorske agencije), tako da je na koncu treba skleniti kompromis. Vrednost kazalnika več kot 40 dni dejansko ni potrebna niti sprejemljiva. Kazalnik povprečno število dni do izplačila honorarja naj bi spremljali štirikrat letno.

Kazalnika *naložbe v prenavo programov* in *delež novih/prenovljenih programov v obdobju* nam kažeta, kako uspešni smo pri izpolnjevanju cilja uvajanja novih oziroma prenovljenih programov izobraževanja. Tehnologija in postopki se vsak dan razvijajo in spreminjajo, zato se morajo temu prilagajati tudi usposabljanja. Nizek delež novih in prenovljenih programov lahko pomeni, da ne spremljamo dovolj razvoja na področjih, ki jih pokrivajo usposabljanja, nizka vrednost kazalnika naložbe v prenavo programov pa lahko pomeni, da nismo uspešni pri zagotavljanju sredstev za razvoj. Kazalnika naj bi spremljali enkrat letno.

²² Neeksplozivna ubojna sredstva

²³ Radiološka, kemijska in biološka zaščita

Kazalnik *delež standardiziranih postopkov in procesov* nam kaže, kako uspešni smo pri poenotenju postopkov in procesov v ustanovi. Z opredelitvijo procesov, ki resnično prispevajo k uresničevanju našega poslanstva, jih lahko optimiziramo in s tem naredimo učinkovitejše in cenejše, hkrati pa lahko opustimo vse nepotrebne postopke. Vse skupaj lahko pripelje do zmanjšanja potrebnega obsega dela in posredno do manjših potreb po delovni sili. Kazalnik naj bi se spremljal enkrat letno.

4.5.3. Finančni vidik

S finančnega vidika so za ICZR pomembni naslednji strateški cilji (glej tabelo 11):

- znižanje stroškov poslovanja;
- znižanje stroškov na udeleženca usposabljanja;
- povečanje prihodkov iz lastne dejavnosti;
- povečanje sredstev, namenjenih izobraževanju in usposabljanju.

Znižanje stroškov poslovanja je pomembno za vsako organizacijo. Tu gre predvsem za znižanje stroškov energije, telefona in komunalnih storitev, kar je mogoče doseči z varčevanjem. Prav tako je mogoče znižati ali pa celo odpraviti določene stroške že z drugačno organizacijo in načinom dela (na primer več elektronskega in manj papirnega poslovanja). Znižanje stroškov na udeleženca usposabljanja je mogoče doseči s formiranjem optimalno velikih skupin udeležencev, z drugačnimi oblikami izobraževalnih gradiv (na primer na zgoščenkah namesto v papirni obliki) in načrtovanjem datumov izvedb usposabljanj (na primer ko lahko predavatelj z enim prihodom pokrije več usposabljanj). Cilj povečanje prihodkov iz lastne dejavnosti je mogoče doseči z dodatno ponudbo storitev. Pri tem cilju pa se rado pokaže, da je težko motivirati zaposlene za dodatno delo. Cilj povečanje sredstev, ki so namenjena izobraževanju in usposabljanju ni toliko odvisen od Centra samega, kot od tistih, ki vsako leto razporejajo finančna sredstva. V tem primeru lahko ICZR samo oblikuje čimboljše predloge in utemeljitve za potrebna sredstva, potem pa upa, da bodo argumenti prepričali dodeljevalce sredstev.

Tabela 11: Strateški cilji in kazalniki finančnega vidika

| Strateški cilji | Strateški kazalniki | |
|--|--|--|
| | Kazalniki z zamikom | Vnaprejšnji kazalniki |
| F1 - Znižanje stroškov poslovanja F2 - Znižanje stroškov na udeleženca usposabljanja F3 - Povečanje prihodkov iz lastne dejavnosti F4 - Povečanje sredstev, namenjenih izobraževanju in usposabljanju | <ul style="list-style-type: none"> • Višina stroškov energije, telefona, komunalnih storitev • Zasedenost kapacitet • Delež sredstev iz lastne dejavnosti • Količina sredstev, namenjenih izobraževanju in usposabljanju na leto | <ul style="list-style-type: none"> • Količina storitev dodatne ponudbe • Število načrtovanih izvedb usposabljanj |

S kazalnikom *višina stroškov energije, telefona, komunalnih storitev* lahko vplivamo na ekonomičnejše poslovanje. Kazalniku je na osnovi izkušenj mogoče določiti neko standardno vrednost, nato pa spremljati odmike od nje in v primeru naraščanja njegovih vrednosti poiskati vzroke in ukrepati. To je dokaj enostavno narediti pri stroških, za katere je mogoče določiti odgovorno osebo (na primer stroški telefonskih pogovorov). Kazalnik je treba spremljati mesečno.

Kazalnik *zasedenost kapacitet* vpliva na višino stroškov na udeleženca usposabljanj. ICZR ima enake stroške za energijo in predavatelje pri polnih ali pa polpraznih predavalnicah. Zato je primerno paziti na karseda optimalno zasedenost kapacitet in v primeru premajhnega števila prijav usposabljanje raje odpovedati. Polna zasedenost kapacitet pa lahko vpliva tudi na povečanje prihodkov iz lastne dejavnosti. Kazalnik je treba spremljati mesečno.

Kazalnika *količina storitev dodatne ponudbe* in *delež sredstev iz lastne dejavnosti* imata vpliv na doseganje cilja povečanja prihodkov iz lastne dejavnosti. Lastna dejavnost ICZR je vsa oskrba (prehrana in nastanitve) udeležencev usposabljanj, poleg tega pa tudi storitve pogostitev, fotokopiranja, oddaje predavalnic, izdelave elektronskih predstavitev, snemanj itd. Center v pomanjkanju drugih virov ta sredstva nameni za financiranje svojega poslovanja. Predvsem pri kazalniku dodatne ponudbe lahko na nižjo vrednost vpliva slaba motiviranost zaposlenih, saj jim to običajno pomeni samo povečan obseg dela brez kakršnihkoli nadomestil. Prvi kazalnik naj bi spremljali enkrat letno, drugega pa mesečno.

Kazalnik *število načrtovanih izvedb usposabljanj* naj bi vplival na količino dodeljenih sredstev, namenjenih usposabljanju in izobraževanju (torej osnovni dejavnosti ustanove) s strani ustanovitelja – države. Dejansko je delež sredstev za usposabljanje in izobraževanje v proračunu URSZR iz leta v leto nespremenjen in se višina teh sredstev povečuje samo za stopnjo rasti cen. Tako sredstva iz postavke, ki je namenjena izključno delovanju ICZR običajno zadostujejo samo za osem do devet mesecev poslovanja. Ostala sredstva mora ustanova pridobiti iz prihodkov lastne dejavnosti in iz drugih postavk v proračunu URSZR, ki pa nikakor niso zanesljivo na voljo. Podobno vlogo ima kazalnik *količina sredstev, namenjenih izobraževanju in usposabljanju na leto*, ki pravzaprav kaže, kako prepričljivi smo bili s svojimi argumenti pri razrezu in dodelitvi sredstev. Vsaj ta kazalnik že kar nekaj časa kaže, da ne najbolj, saj bi bilo resnično potrebno prestrukturiranje proračuna URSZR v korist večje količine sredstev za delovanje ICZR. Oba kazalnika naj bi spremljali enkrat letno.

4.5.4. Vidik učenja in rasti

Z vidika učenja in rasti so za ICZR pomembni naslednji strateški cilji (glej tabelo 12):

- zadovoljstvo zaposlenih;
- izobraževanje in usposabljanje zaposlenih;
- ohranjanje ključnih zaposlenih;
- priprava opisov postopkov in zbirk podatkov.

Zelo pomemben cilj je zadovoljstvo zaposlenih, ki močno vpliva tudi na doseganje ciljev v drugih vidikih. Le zadovoljni zaposleni se bodo lahko poistovetili z organizacijo in kakovostno opravljali svoje delo. Zadovoljstvo vpliva tudi na cilj ohranjanje ključnih zaposlenih, v doseganju katerega Center v zadnjem času ni bil najbolj uspešen. Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih je prav tako pomembno, saj z njima ohranjajo stik z napredkom na svojih področjih in tudi osebno rastejo. Tudi doseganje tega cilja vpliva tako na zadovoljstvo kot tudi na ohranjanje ključnih zaposlenih. Zadnji cilj, priprava opisov postopkov in zbirk podatkov, je pomemben za samo poslovanje ustanove. Opisi postopkov naj bi bile najboljše prakse pri izvajanju določenih opravil. Tako ne bi bilo potrebno vedno znova odkrivati že odkritega, v primeru odsotnosti določenega ključnega človeka pa bi taki postopki pomagali drugim pri izvedbi dela. Zbirke podatkov so pomembne za izdelavo najrazličnejših analiz, za primerjave skozi daljše časovno obdobje in za pridobivanje ažurnih informacij.

Tabela 12: Strateški cilji in kazalniki vidika učenja in rasti

| Strateški cilji | Strateški kazalniki | |
|---|---|---|
| | Kazalniki z zamikom | Vnaprejšnji kazalniki |
| U1 - Zadovoljstvo zaposlenih U2 - Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih U3 - Ohranjanje ključnih zaposlenih U4 - Priprava opisov postopkov in zbirk podatkov | <ul style="list-style-type: none">• Indeks zadovoljstva zaposlenih• Povprečno število dni usposabljanj/zaposlenega• Stopnja bruto fluktuacije• Delež procesov, za katere so v realnem času na voljo povratne informacije | <ul style="list-style-type: none">• Delež zaposlenih, ki se formalno izobražuje |

Kazalnik *indeks zadovoljstva zaposlenih* je sestavljeni kazalnik na osnovi rezultatov obdobjne ankete, ki naj bi se izvajala dvakrat letno, spomladi in jeseni. Pri izvedbi ankete je treba upoštevati sezonski vpliv na dobljene rezultate. Anketa zato ne sme biti izvajana neposredno pred oziroma takoj po daljših dopustih. V prvem primeru bi bili rezultati verjetno slabši (naveličanost in utrujenost ljudi po daljšem obdobju dela), v drugem pa verjetno boljši od dejanskih (spočitost, nov zagon). Rezultat je povprečje odgovorov na petnajst vprašanj, ki se nanašajo na

delovne pogoje, možnosti za napredovanje, nagrajevanje in splošno klimo v ustanovi. Rezultat zadnje ankete znaša 3,3 na lestvici od 1 do 5. Kazalnik je med najpomembnejšimi, saj so zadovoljni zaposleni poglavitni za uspeh organizacije.

Kazalnik *povprečno število dni usposabljanj na zaposlenega* nam kaže, koliko ustanova vlaga v usposabljanje svojih zaposlenih. Usposabljanja in izobraževanja so ob odsotnosti drugih načinov lahko dober vir motivacije. Iz analize usposabljanj zaposlenih v letu 2004 sledi, da je bilo posamezniku povprečno omogočeno 2,5 dneva usposabljanj. Treba pa je priznati, da so vrednosti zelo neenakomerno porazdeljene in da kar 16 od skupno 37 zaposlenih ni bilo na nikakršnem usposabljanju. Kazalnik *delež zaposlenih, ki se formalno izobražuje* služi podobnemu namenu. Organizaciji mora biti v interesu, da njeni zaposleni pridobivajo nova znanja in sposobnosti. Trenutna vrednost kazalnika je 30 %, kar je veliko, če vemo, da so vsi, ki se izobražujejo, samoplačniki, saj imajo za trenutna delovna mesta že zahtevano izobrazbo. Če v prihodnje splošne razmere v ICZR ne bodo zadovoljive, se lahko zgodi, da se bo fluktuacija tudi na njihov račun povečala. Oba kazalnika naj bi spremljali enkrat letno.

Kazalnik *stopnja bruto fluktuacije* (glej formulo za njegov izračun spodaj) nam kaže, kakšno je gibanje delovne sile v organizaciji. Za ICZR je izrednega pomena, da zadrži dobre delavce, predvsem na ključnih delovnih mestih. Odhod ključnih ljudi lahko zelo negativno vpliva na poslovanje, saj organizacija skupaj z njimi izgubi tudi dragoceno znanje. Z odhodom ključnih ljudi se pojavi še druga težava, povezana z izborom in uvajanjem njihovih zamenjav, ki je pogosto drago in dolgotrajno. K temu je treba dodati, da so kadrovski postopki v Ministrstvu za obrambo po pravilu izredno dolgi. Visoke vrednosti tega kazalnika, ki naj bi ga spremljali enkrat letno, so lahko za organizacijo skrb vzbujajoče in zahtevajo takojšnje ukrepanje.

$$\text{Stopnja bruto fluktuacije} = \frac{\text{Število zamenjanega osebja v obdobju}}{\text{Povprečno število zaposlenih v obdobju}} \times 100$$

Vir: Pučko, 1997, str. 38

Kazalnik *delež procesov, za katere so v realnem času na voljo povratne informacije*, naj bi spodbujal k doseganju cilja priprava opisov postopkov in zbirk podatkov. Če hoče ICZR standardizirati svoje procese in postopke, jih mora popisati. To je osnova za njihovo optimizacijo, pa tudi izredno dragocen vir pri odhodu ključnih ljudi iz organizacije. Podatki, zbrani v zbirkah podatkov omogočajo analize in posredovanje rezultatov v realnem času. ICZR si mora prizadevati, da bodo tudi vsi podatki za kazalnike vnešeni v primerne zbirke. Kazalnik naj bi spremljali enkrat letno.

4.5.5. Uravnoreženi sistem kazalnikov v Izobraževalnem centru za zaščito in reševanje

Iz do sedaj predstavljenih strateških ciljev in njihovih kazalnikov v posameznih vidikih poslovanja je nastal končni uravnoreženi sistem kazalnikov za Izobraževalni center za zaščito in reševanje. Prikazuje ga tabela 13. Sistem vsebuje 15 strateških ciljev in 22 strateških kazalnikov (od tega 15 kazalnikov z zamikom in 7 vnaprejšnjih kazalnikov).

Tabela 13: Uravnoreženi sistem kazalnikov uspešnosti poslovanja ICZR

| Strateški cilji | Strateški kazalniki | |
|--|--|---|
| | Kazalniki z zamikom | Vnaprejšnji kazalniki |
| Vidik poslovanja s strankami S1 - Zadovoljstvo udeležencev usposabljanj S2 - Pridobivanje in ohranjanje udeležencev usposabljanj S3 - Dosegljivost učnih gradiv | <ul style="list-style-type: none"> • Indeks zadovoljstva udeležencev* • Število udeležencev • Delež učnih gradiv v elektronski obliki | <ul style="list-style-type: none"> • Načini obveščanja ciljnih skupin (število in vrste) • Naložbe v prenovo gradiv (odstotek od sredstev, namenjenih usposabljanju) |
| Vidik notranjih procesov N1 - Zagotavljanje varnosti in preprečevanje emisij N2 - Ažurno izplačevanje honorarjev predavateljem N3 - Uvajanje novih/prenovljenih programov izobraževanja N4 - Poenotenje postopkov in procesov | <ul style="list-style-type: none"> • Število nepredvidenih dogodkov • Povprečno število dni do izplačila honorarja • Delež novih/prenovljenih programov v obdobju • Delež standardiziranih postopkov in procesov | <ul style="list-style-type: none"> • Delež tveganih programov z izdelanimi navodili v primeru nepredvidenih dogodkov • Naložbe v prenovo programov (odstotek od sredstev, namenjenih usposabljanju) |
| Finančni vidik F1 - Znižanje stroškov poslovanja F2 - Znižanje stroškov na udeleženca usposabljanja F3 - Povečanje prihodkov iz lastne dejavnosti F4 - Povečanje sredstev, namenjenih izobraževanju in usposabljanju | <ul style="list-style-type: none"> • Višina stroškov energije, telefona, komunalnih storitev • Zasedenost kapacitet • Delež sredstev iz lastne dejavnosti • Količina sredstev, namenjenih izobraževanju in usposabljanju na leto | <ul style="list-style-type: none"> • Število storitev dodatne ponudbe • Število načrtovanih izvedb usposabljanj |
| Vidik učenja in rasti U1 - Zadovoljstvo zaposlenih U2 - Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih U3 - Ohranjanje ključnih zaposlenih U4 - Priprava opisov postopkov in zbirk podatkov | <ul style="list-style-type: none"> • Indeks zadovoljstva zaposlenih* • Povprečno število dni usposabljanj/zaposlenega • Stopnja bruto fluktuacije • Delež procesov, za katere so v realnem času na voljo povratne informacije | <ul style="list-style-type: none"> • Delež zaposlenih, ki se formalno izobražuje |

* sestavljeni kazalnik

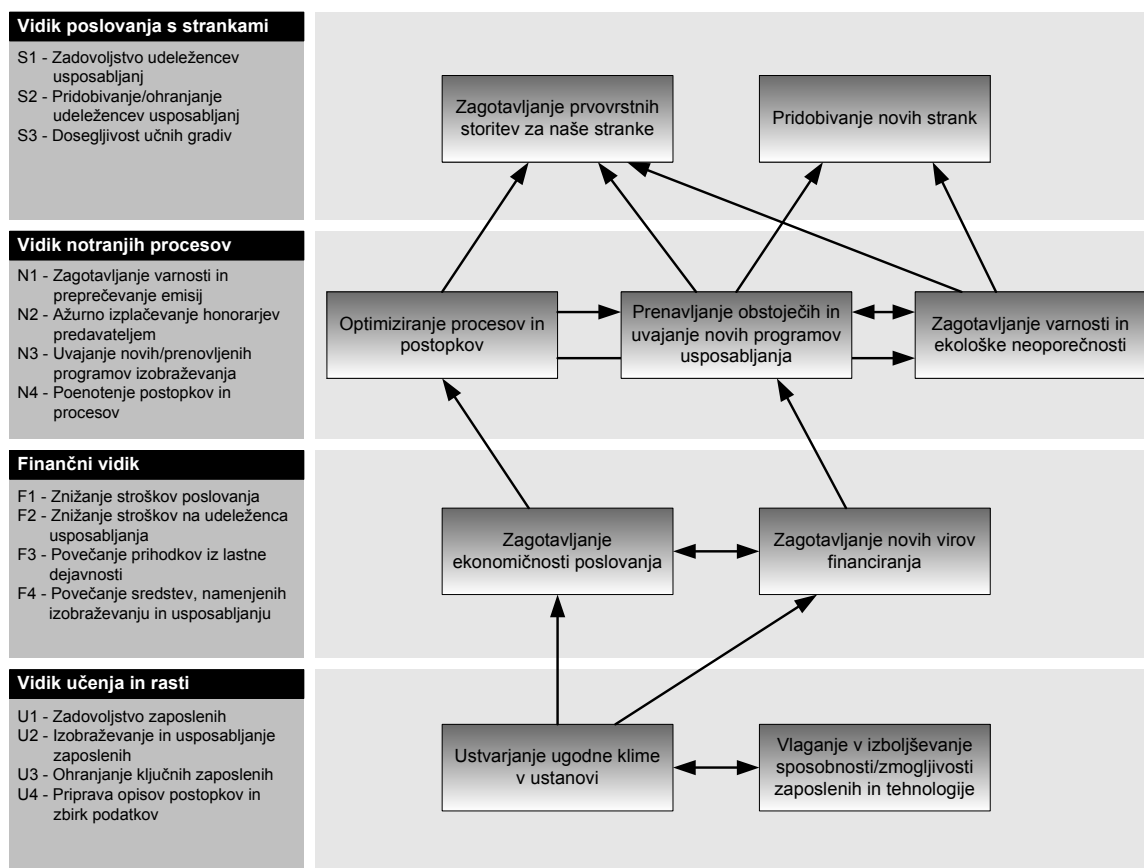
Iz tabele 13 je razvidno, da med vnaprejšnjimi kazalniki (gibali) in kazalniki z zamikom znotraj posameznega vidika obstajajo vzročno-posledična razmerja. Taka razmerja obstajajo tudi med vidiki. Čeprav so vsi strateški cilji in njihovi

kazalniki za ICZR pomembni, pa bi v vsakem vidiku lahko izpostavili po en strateški cilj in njegove kazalnike:

- v vidiku poslovanja s strankami je to cilj zadovoljstvo udeležencev usposabljanj s kazalnikom indeks zadovoljstva;
- v vidiku notranjih procesov je to cilj zagotavljanje varnosti in preprečevanje emisij s kazalnikoma število nepredvidenih dogodkov in delež tveganih programov z izdelanimi navodili v primeru nepredvidenih dogodkov;
- v finančnem vidiku je to cilj znižanje stroškov poslovanja s kazalnikom višina stroškov energije, telefona in komunalnih storitev;
- v vidiku učenja in rasti je to cilj zadovoljstvo zaposlenih s kazalnikom indeks zadovoljstva zaposlenih.

Na sliki 32 je prikazan strateški diagram aktivnosti, ki je nastal na podlagi ciljev in kazalnikov iz tabele 13. Diagram je zelo primeren za pojasnjevanje delovanja uravnoteženega sistema kazalnikov v času uvajanja sistema v organizacijo.

Slika 32: Strateški diagram aktivnosti



Tudi strateški diagram aktivnosti lepo prikazuje vzročna razmerja znotraj posameznega vidika in tudi med vidiki. V primeru ICZR poteka veriga od vidika učenja in rasti, prek finančnega vidika ter vidika notranjih procesov do vidika

poslovanja s strankami. V vidiku učenja in rasti je zelo pomembno zagotavljanje ugodne klime (prijateljski odnosi, različni načini motivacije, skupni cilji) in pa vlaganje v izboljševanje sposobnosti in zmogljivosti tako zaposlenih kot tudi tehnologije. Dejavnika medsebojno vplivata drug na drugega. Posledica ugodne klime je večja pripravljenost za sodelovanje pri zagotavljanju ekonomičnosti poslovanja (na primer z varčevanjem in boljšim načinom dela) in pri zagotavljanju novih virov financiranja (na primer z dodatno ponudbo, ki poveča obseg lastnih prihodkov). Tudi ta dva dejavnika medsebojno vplivata drug na drugega.

Aktivnosti, ki jih izvajamo s ciljem povečanja ekonomičnosti poslovanja vplivajo na optimiziranje procesov in postopkov. Novi viri financiranja pa omogočajo prenovo obstoječih in uvajanje novih programov usposabljanja. Tako z optimizacijo procesov kot s prenovo in z uvajanjem novih programov vplivamo na varnost usposabljanj in zagotavljanje ekološke neoporečnosti. Optimizacija procesov in aktivnosti za zagotavljanje varnosti in ekološke neoporečnosti seveda vplivajo tudi na prenavljanje programov usposabljanja.

V najpomembnejšem vidiku za ICZR, to je vidiku poslovanja s strankami, so zelo pomembne aktivnosti za zagotavljanje kakovostnih storitev za naše odjemalce (udeležence usposabljanj) na vseh ravneh in aktivnosti za pridobivanje novih strank – odjemalcev. Iz strateškega diagrama aktivnosti na sliki 32 sledi, da na kakovost vplivajo tako aktivnosti optimiranja procesov in postopkov kot tudi prenova obstoječih in uvajanje novih programov. Slednje je pomembno tudi za privabljanje novih strank. Na pridobivanje novih strank in na kakovost storitev za stranke pa seveda zelo vplivajo tudi aktivnosti za zagotavljanje varnosti pri usposabljanjih in zagotavljanje ekološke neoporečnosti okolja.

4.6. Povezava uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti z informacijskim sistemom ustanove

Informacijski sistem v ICZR sestavljajo tri računalniška omrežja. Temeljni vzrok za to je politika informacijske varnosti, ki jo izvaja Ministrstvo za obrambo. Ta politika nalaga, da morajo biti notranja in javno dostopna omrežja tudi fizično ločena. To je vsekakor dobro s stališča varnosti, nekoliko manj pa z uporabniške plati, saj je nemogoče avtomatizirati zajem podatkov za nekatere kazalnike uspešnosti. Poleg tega nekatere aplikacije, ki obdelujejo tudi podatke, zanimive za naše kazalnike, ne omogočajo nikakršnega izvoza v elektronski obliki. Možen je samo izpis na papir. Tu vsekakor pride do izraza velika razdrobljenost sistema in s tem povezano oteženo izvajanje meritev in zbiranje podatkov. Vsekakor pa nas to ne sme pripeljati do uporabe samo lahko dostopnih podatkov, ne pa tistih, ki resnično vplivajo na uspešnost poslovanja.

4.6.1. Zagotavljanje potrebnih informacij

Pri zagotavljanju potrebnih informacij za uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti poslovanja se srečamo z dvema problemoma. Prvi je opredelitev virov podatkov za same kazalnike, drugi pa zadolžitev posameznikov v ustanovi za samo zbiranje podatkov.

Idealno je, če se podatki že na kakšen način zbirajo. Če je zajem podatkov avtomatiziran, je vse skupaj še lažje. V primeru ICZR bodo kot viri podatkov služile različne aplikacije, ki se uporabljajo pri vsakodnevnem poslovanju ustanove (glej sliko 33). Kot je bilo že omenjeno, med seboj niso povezane, ker delujejo v različnih fizično ločenih računalniških omrežjih. Iz aplikacij MF-ERAC DPS (državni proračun Slovenije), MF-ERAC KE (kadrovska evidenca) in aplikacije za materialno poslovanje je mogoče dobiti informacije o prihodkih in odhodkih ustanove, materialnem poslovanju, izobrazbeni strukturi, fluktuaciji in prisotnosti zaposlenih v posameznem časovnem obdobju. Iz evidence usposabljanj je mogoče razbrati obseg usposabljanj, prenove obstoječih in uvajanje novih programov, obisk in izvedbe usposabljanj, možna je tudi analiza dela predavateljev in obveznosti do njih. Zajem podatkov z anketiranjem je predviden pri ugotavljanju zadovoljstva zaposlenih, partnerjev (predavateljev) in udeležencev usposabljanj.

Slika 33: Viri podatkov za kazalnike uspešnosti poslovanja



Ker se nekaj podatkov že zbira po službeni dolžnosti, se zdi izbor odgovornih za zbiranje podatkov dokaj enostaven. To lahko velja v primerih, ko je zajem več ali manj avtomatiziran, ne pa tam, kjer ni tako. V začetni fazi to velja za vse anketiranje, kasneje pa morda še kje, če bi se pokazala potreba po določenih dodatnih podatkih, potrebnih za posamezne kazalnike. Vsekakor se morajo osebe, ki so zadolžene za zbiranje podatkov zavedati pomembnosti svojega dela in morajo zanj tudi imeti pooblastilo vodstva. Tabela 14 prikazuje primer matrike kazalnikov, skupaj s predvidenimi termini spremljanja in zadolženimi osebami za zagotavljanje podatkov (za zadolžene osebe glej tudi organizacijsko shemo ICZR na sliki 26 na strani 67).

Tabela 14: Kazalniki, pogostost njihovega spremljanja in zadolžene osebe

| Kaz | Mesec v letu | | | | | | | | | | | | Podatke zbira |
|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|------------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | |
| 1. | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | Vodje programov |
| 2. | | X | | X | | X | | X | | X | | X | Vodja izobraževanja |
| 3. | | | | | | | | | | | | X | Svetovalec za inf. podporo |
| 4. | | X | | X | | X | | X | | X | | X | Vodja izobraževanja |
| 5. | | | | | | | | | | | | X | Vodja izob., administrator |
| 6. | | X | | X | | X | | X | | X | | X | Vodja izobraževanja |
| 7. | | | X | | | X | | | X | | | X | Vodja izob., administrator |
| 8. | | | | | | | | | | | | X | Vodja izobraževanja |
| 9. | | | | | | | | | | | | X | Svetovalec za inf. podporo |
| 10. | | | | | | | | | | | | X | Vodja izobraževanja |
| 11. | | | | | | | | | | | | X | Vodja izob., administrator |
| 12. | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | Administrator |
| 13. | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | Vodja izobraževanja |
| 14. | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | Administrator |
| 15. | | | | | | | | | | | | X | Vodja izobraževanja |
| 16. | | | | | | | | | | | | X | Administrator |
| 17. | | | | | | | | | | | | X | Vodja izobraževanja |
| 18. | | | | X | | | | | | X | | | Vodja izob., vodja teh. odd. |
| 19. | | | | | | | | | | | | X | Vodja izob., vodja teh. odd. |
| 20. | | | | | | | | | | | | X | Administrator |
| 21. | | | | | | | | | | | | X | Svetovalec za inf. podporo |
| 22. | | | | | | | | | | | | X | Vodja izob., vodja teh. odd. |
| Naziv kazalnika | | | | | | | | | | | | | |
| 1. | Indeks zadovoljstva udeležencev | | | | | | | | | | | | |
| 2. | Število udeležencev | | | | | | | | | | | | |
| 3. | Delež učnih gradiv v elektronski obliki | | | | | | | | | | | | |
| 4. | Načini obveščanja ciljnih skupin (število in vrste) | | | | | | | | | | | | |
| 5. | Naložbe v prenovno gradiv (odstotek od sredstev, namenjenih usposabljanju) | | | | | | | | | | | | |
| 6. | Število nepredvidenih dogodkov | | | | | | | | | | | | |
| 7. | Povprečno število dni do izplačila honorarja | | | | | | | | | | | | |
| 8. | Delež novih/prenovljenih programov v obdobju | | | | | | | | | | | | |
| 9. | Delež standardiziranih postopkov in procesov | | | | | | | | | | | | |
| 10. | Delež tveganih programov z izdelanimi navodili v primeru nepredvidenih dogodkov | | | | | | | | | | | | |
| 11. | Naložbe v prenovno programov (odstotek od sredstev, namenjenih usposabljanju) | | | | | | | | | | | | |
| 12. | Višina stroškov energije, telefona, komunalnih storitev | | | | | | | | | | | | |
| 13. | Zasedenost kapacitet | | | | | | | | | | | | |
| 14. | Delež sredstev iz lastne dejavnosti | | | | | | | | | | | | |
| 15. | Količina sredstev, namenjenih izobraževanju in usposabljanju na leto | | | | | | | | | | | | |
| 16. | Število storitev dodatne ponudbe | | | | | | | | | | | | |
| 17. | Število načrtovanih izvedb usposabljanj | | | | | | | | | | | | |
| 18. | Indeks zadovoljstva zaposlenih | | | | | | | | | | | | |
| 19. | Povprečno število dni usposabljanj/zaposlenega | | | | | | | | | | | | |
| 20. | Stopnja bruto fluktuacije | | | | | | | | | | | | |
| 21. | Delež procesov, za katere so v realnem času na voljo povratne informacije | | | | | | | | | | | | |
| 22. | Delež zaposlenih, ki se izobražuje | | | | | | | | | | | | |

Iz tabele 14 lahko razberemo, da bi bilo treba za 22 kazalnikov izvesti 85 meritev na leto. Za zbiranje podatkov za kazalnike bi bilo zadolženih 11 ljudi, in sicer:

- vodja izobraževanja za štirinajst kazalnikov;
- administrator za sedem kazalnikov;

- svetovalec za informacijsko podporo za tri kazalnike;
- vodja tehničnega oddelka za tri kazalnike;
- vsak od vodij programov izobraževanja za en kazalnik.

Če vse skupaj povzamemo, bi bil z zagotavljanjem podatkov za kazalnike najbolj obremenjen vodja izobraževanja, vendar je treba tudi dodati, da v večini primerov podatkov ne bi zbiral sam. Dejansko bi največkrat samo izvedel analizo podatkov, ki bi se že nahajali v zbirkah podatkov.

4.6.2. Programska oprema za podporo delu

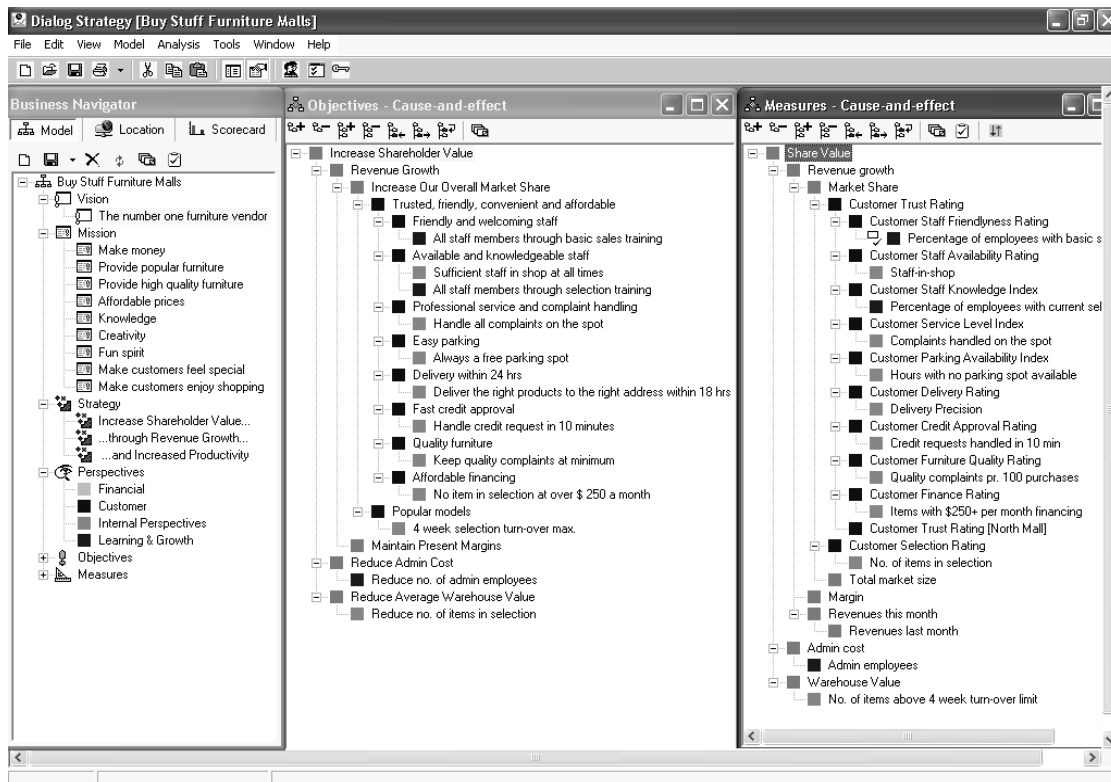
Za uvedbo in samo uporabo uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti poslovanja je smiselna uporaba temu namenjenih programskih rešitev. Tu pridejo v poštev tako elektronske preglednice, kot je Microsoft Excel, kot tudi bolj ali manj obsežni namenski programski paketi. Izbor je odvisen od trenutnega informacijskega sistema v organizaciji, od razpoložljivosti podatkov v obliki, primerni za elektronsko obdelavo, od kadrov, najbolj pa verjetno od razpoložljivih sredstev. Najbolj znani dobavitelji programskih paketov za uravnoteženi sistem kazalnikov, certificirani pri Balanced Scorecard Collaborative, so SAP Strategic Enterprise Management, Oracle Strategic Enterprise Management, CorVu CorManage, PeopleSoft Balanced Scorecard in Gentia Renaissance Balanced Scorecard. Pri tem je treba omeniti, da nekateri dobavitelji za popolno uporabo vseh možnosti programske opreme priporočajo tudi uporabo drugih njihovih izdelkov. Tak je na primer Oracle, ki je med drugim tudi največji ponudnik zbirk podatkov. Tako bodo organizacije, ki imajo svoje poslovanje že podprto s kakim drugim izdelkom določenega dobavitelja, izbrale tudi v primeru uravnoteženega sistema kazalnikov istega dobavitelja. Razlogi za to so lažja integracija v obstoječe sisteme, nižji stroški usposabljanja kadrov in tudi popusti, ki jih ponudijo dobavitelji svojim rednim strankam. Druga plat medalje pa je, da so taki sistemi zelo dragi in tudi precej zapleteni, tako da si jih lahko privoščijo le precej velike organizacije.

Na srečo pa obstajajo tudi ponudniki precej cenejših in enostavnejših rešitev, ki si jih za nekaj sto dolarjev lahko privoščijo tudi manjše organizacije. Njihove preizkusne različice je mogoče najti na internetu, tako da jih lahko pred nakupom brezplačno naložimo in preizkusimo. Običajno za svoje delovanje tudi ne zahtevajo posebne zbirke podatkov, močnejše (plačljive) različice pa omogočajo praktično vse, kar potrebuje manjša organizacija. Na sliki 34 je prikazan primer enostavne in poceni aplikacije podjetja Dialog Strategy,²⁴ ki omogoča opis poslanstva, vizije, strategije ter ciljev in njihovih kazalnikov. Aplikacija omogoča

²⁴ Podjetje Dialog Strategy ponuja tri različice svoje aplikacije: Standard, Professional in Gold. Razlikujejo se po zmogljivosti in ceni. Preizkusna različica, ki ima večino funkcij zaklenjenih, je prosto prenosljiva iz interneta, z nakupom licence pa aplikacijo odklenemo za praktično uporabo. Več o tem na spletnem naslovu www.dialogsoftware.com.

vnos in opis vzročno-posledičnih razmerij, formul za izračun posameznih kazalnikov ter raziskovanje povezanosti kazalnikov v globino. V zmogljivejših različicah je možno tudi spremljanje poslovanja na ravni celotne organizacije in združevanje kazalnikov posameznih strateških poslovnih enot z nižjih ravni ter elektronski zajem podatkov iz Excela ali pa v tekstovni obliki CSV.²⁵ Tako je omogočena povezava z že obstoječimi aplikacijami in precejšnja avtomatizacija zajema podatkov.

Slika 34: Dialog Strategy – enostavna in poceni rešitev za manjše organizacije



Vir: www.dialogsoftware.com

V manjših organizacijah je vsekakor smiselna uporaba podobnih aplikacij, kot je opisana zgoraj. Glavni razlogi so:

- možnost preizkusa pred nakupom;
- enostavna in poceni rešitev;
- po potrebi je možna kasnejša nadgradnja na zmogljivejšo različico.

Pri vsem skupaj so za male organizacije pomembni tudi skupni stroški lastništva (ang. Total Cost of Ownership – TCO) določene programske rešitve. Ti stroški so sestavljeni iz nakupne cene in stroškov usposabljanja uporabnikov. Poleg tega ne gre zanemariti dokaj nizke uspešnosti izvedbe informacijskih projektov v

²⁵ Ang. comma separated values (CSV) - vrednosti, ločene z vejicami

organizacijah. Na to področje pa spada tudi uvajanje programskih rešitev. Tu velja pravilo: večja, ko je kompleksnost rešitve, manjše so možnosti za njeno uspešno uvedbo in obratno. Vse to pa govori v prid uporabe manjših, enostavnejših in cenejših rešitev, tudi v primeru uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti.

5. SKLEP

V današnjem hitro spreminjajočem se in zelo konkurenčnem svetu organizacije vedno znova iščejo načine za povečanje uspešnosti svojega poslovanja. To velja tako za profitne kot tudi neprofitne organizacije. Seveda morajo za kakršnekoli spremembe najprej poznati trenutno stanje. V ta namen so bili razviti različni načini presojanja uspešnosti. V magistrskem delu so tako opisani sistem vodenja kakovosti po standardu ISO 9001:2000, evropski model poslovne odličnosti EFQM, skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju in pa uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti. To seveda ne pomeni, da ne obstajajo tudi drugi načini, vendar so bili navedeni izbrani zato, ker so zanimivi tudi za uporabo v neprofitnih organizacijah. V njih namreč vedno obstaja težava, na kakšen način meriti uspešnost, saj finančni vidik poslovanja običajno ni cilj, ampak le ena od omejitev v sistemu. Problem neprofitnih organizacij pa je ravno v prepričanju, da v odsotnosti finančnih niso na voljo nobena druga merila, ki bi organizaciji kazala njeno uspešnost.

Največji del magistrskega dela je posvečen modelu uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti in njegovi aplikaciji na primeru Izobraževalnega centra za zaščito in reševanje Republike Slovenije. Model sta leta 1992 predstavila Robert Kaplan in David Norton in se je iz ZDA dokaj hitro razširil po celem svetu. Ideje, ki jih model prinaša, same po sebi niso nikakršna novost in so v parcialnih oblikah poznane že vrsto let. Pomembna prednost uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti je sistematičen pristop k obravnavi ključnih procesov v organizaciji in enostavnost oblikovanja sistema. Organizacije za izpolnitev svojega poslanstva običajno uporabijo določeno strategijo. Izvajanje te strategije je v sistemu kazalnikov spremljano s štirih vidikov: finančnega, vidika poslovanja s strankami, vidika notranjih procesov ter vidika učenja in rasti. Za vsakega od teh vidikov si organizacije postavijo strateške cilje in kazalnike, s katerimi bodo merile uspešnost doseganja teh ciljev. Med kazalniki obstajajo vzročno-posledične povezave. To pomeni, da vnaprejšnji kazalniki (gibala) vplivajo na kazalnike z zamikom in tudi kazalniki v določenem vidiku vplivajo na kazalnike v drugih vidikih. Uravnoteženi sistem kazalnikov tako zagotavlja okvir za kontrolo uspešnosti pri izpolnjevanju ciljev. Njegova še pomembnejša lastnost pa je, da organizacijam zagotavlja tudi okvir za izoblikovanje in podrobno definiranje njihovega poslanstva, vizije in strategije ter za posredovanje te strategije in z njo povezanih ciljev med zaposlene.

V magistrskem delu opisani poskus izdelave uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti je bil oblikovan kot predlog za vodstvo Izobraževalnega centra za zaščito in reševanje. Z določenimi kazalniki sem hotel najprej grobo oceniti, kakšne možnosti bi imela uvedba teh novosti v praksi. Pri tem se je pokazalo, da bi bil odpor pri uvajanju večji, kot je bilo pričakovati. Obstaja namreč resna nevarnost, da bi zaposleni sprejeli sistem samo kot dodatno sredstvo nadzora in ne kot sredstvo za lažje definiranje strategije in iz nje izhajajočih ciljev in prednostnih nalog. Morda je vse skupaj povezano z nerazumevanjem bistva sistema, vendar drži, da je zaposlene v ICZR zelo težko navdušiti za neizbežne spremembe, ki bi jih prinesla uvedba sistema. Posledica takega odnosa je verjetno tudi stanje, v katerem se je ustanova znašla v zadnjem času. Eden od vzrokov za odpor do sprememb je verjetno tudi tako rekoč popolna odsotnost variabilnega deleža v plačah, ki bi bil odvisen od uspešnosti pri doseganju ciljev. Pri tem morda tudi obstaja bojazen, da bi se s poglobljanjem v strategijo in cilje organizacije ter s posledičnim optimiziranjem poslovnih procesov, ki bi jih prinesla uvedba uravnoveženega sistema kazalnikov, lahko pokazalo, da je katero od delovnih mest odveč. Lahko bi rekli, da se je v določenih primerih pri zaposlenih pojavil tako imenovani sindrom javne uprave, ki nasprotuje vsaki spremembi, ki bi pomenila konec lagodnega življenja. Iz vsega skupaj bi tako lahko sklepali, da bo za programe posredovanja in obveščanja v primeru uvajanja sistema smiselno nameniti precej truda in sredstev. Projektna skupina, ki se bo lotila izvedbe, si bo morala zagotoviti popolno podporo vodstva. Če bo uspešna pri posredovanju smisla uravnoveženega sistema kazalnikov, ga zaposleni ne bodo dojemali kot dodatni sistem nadzora, temveč kot sredstvo, ki jim bo omogočilo natančneje definirati njihove cilje in jih uskladiti s cilji organizacije.

Delo pri projektu izdelave uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti za Izobraževalni center za zaščito in reševanje je prineslo nekaj zanimivih spoznanj. Že samo dejstvo, da se je na podlagi poslanstva, ki je ustanovi tako rekoč predpisano, poskušalo definirati strategijo in na njej temelječe strateške cilje, je zelo pozitivno. S poglobljenim razmislekom o tem, kaj in kako vpliva na doseganje strateških ciljev, smo lahko prišli do kazalnikov za merjenje uspešnosti. Pri tem se je morda bolj eksplicitno pokazalo, v čem bi se organizacija morala odlikovati tako na ravni celote kot na ravni posameznikov, če bi hotela doseči višjo stopnjo uspešnosti. Med delom se je tudi pokazalo, da bo ob morebitni uvedbi sistema v prakso potrebno vložiti veliko naporov v pridobivanje zaposlenih za sodelovanje. Najboljša rešitev za to bo vključitev kar največjega števila zaposlenih v projekt že na samem začetku. Na ta način tudi tisti, ki so nižje v organizacijski strukturi, ne bodo dobili občutka, da gre le še za en projekt vodstva, katerega edini namen je vzpostavitev dodatnega nadzora nad njimi. Če na tem mestu predvidimo, da nam uspe premagati odpor pri uvajanju, ki je pričakovan, in če uspemo zaposlenim posredovati pravi smisel novega sistema, lahko upravičeno pričakujemo

izboljšanje uspešnosti organizacije. Zaposleni namreč lahko s pomočjo kazalnikov, ki jih ponuja uravnoteženi sistem, na enostaven način ocenijo, kako uspešni so pri izpolnjevanju ciljev, ki posredno ali neposredno vplivajo na poslanstvo organizacije. Rezultati jim povedo, pri doseganju katerih ciljev so dobri in pri katerih morajo storiti več. Ker imajo povratno informacijo, ki jih na nek način motivira za boljše delo, se mora to kmalu odraziti tudi pri poslovanju organizacije.

Če na koncu povzamem spoznanja in izkušnje, ki sem jih pridobil med delom na projektu izdelave uravnoteženega sistema kazalnikov, lahko rečem, da je predstavljeni koncept vsekakor zanimiv tudi za slovenske neprofitne organizacije. Sicer je pogosteje uporabljen v profitnem sektorju in tudi neprofitne organizacije bi med uravnoteženim sistemom kazalnikov in skupnim ocenjevalnim okvirjem za organizacije v javnem sektorju verjetno raje izbrale slednjega. Vendar pa menim, da strateška usmerjenost organizacije ter jasnost in medsebojna povezanost ciljev in kazalnikov, ki jo uravnoteženi sistem omogoča, odtehta vse napore pri njegovem uvajanju.

6. LITERATURA IN VIRI

6.1. Literatura

1. Arveson Paul: A Balanced Scorecard for City and Country Services. The Balanced Scorecard Institute.
[URL: http://www.balancedscorecard.org/files/BSC_for_City-County03.pdf], 30.3. 2004.
2. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994. 169 str.
3. Czarnecki Mark T.: Managing by Measuring. New York: Amacom, 1998. 271 str.
4. Dolinšek Kristjan: V prihodnost usmerjeno poslovanje. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije, Združenje podjetnikov Slovenije, 2002. 74 str.
5. Fortuna Tadeja: Kritični pregled novih pristopov pri spremljanju uspešnosti poslovanja. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 42 str.
6. Grunig James E., Hunt Todd: Tehnike odnosov z javnostmi. Ljubljana: DZS, 1995, 433 str.
7. Hammer Michael, Champy James: Preurejanje podjetja: manifest revolucije v poslovanju. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995, 223 str.
8. Houston Archester, Dockstader Steven L.: Total Quality Leadership: A Primer. The Balanced Scorecard Institute.
[URL: <http://www.balancedscorecard.org/files/primer.pdf>], 30.3. 2004.
9. Houston Archester: Survey Handbook. The Balanced Scorecard Institute.
[URL: <http://www.balancedscorecard.org/files/surveyhb.pdf>], 30.3. 2004.
10. Hunger J. David, Wheelen Thomas L.: Strategic Management. 5th Edition. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co., 1996. 441 str.
11. Kaplan Robert S., Norton David P.: Strateško usmerjena organizacija. Praktična uporaba uravnoveženega sistema kazalnikov v novem poslovnem okolju. Ljubljana: GV Založba, 2001. 426 str.
12. Kaplan Robert S., Norton David P.: Uravnoveženi sistem kazalnikov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 343 str.
13. Kaplan Robert S.: Building Strategy-Focused Organizations with the Balanced Scorecard. Balanced Scorecard Collaborative.
[URL: <http://www.bscol.com/01218-Canada AWG-Feb 2002.pdf>], 19.3. 2002.

14. Klun Maja: Merjenje učinkovitosti in uspešnosti v javnem sektorju s poudarkom na davčni upravi. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 193 str.
15. Košir Andreja: Sistem kazalnikov za presojanje uspešnosti poslovanja v podjetju Telekom Slovenije. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 95 str.
16. Kovač Polona: Evropski model "Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF)" v slovenski upravi. Internetni portal kakovosti. [URL:<http://www.ipq.si/expresso/econtent/Content.do?state=resource&resource=358>], 10.12. 2003.
17. Kovač Polona: Skupni ocenjevalni okvir (CAF) kot most do globalizacije v javnih upravah Evropske unije. Internetni portal kakovosti. [URL:<http://www.ipq.si/expresso/econtent/Content.do?state=resource&resource=534>], 1.4. 2004.
18. Lesjak Matjaž: Uvedba uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti v podjetje TIM Laško. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 91 str.
19. Miklavc Matija: Uravnoteženi sistem kazalcev: primer velika slovenska podjetja. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 44 str.
20. Norton David P.: Executing Your Customer Strategy: Creating a Strategy-Focused Organization. Balanced Scorecard Collaborative. [URL: <http://www.bscoll.com/01206-Gartner-DPNv2.pdf>], 13.3. 2002.
21. Norton David P.: Managing Strategy is Managing Change. Balanced Scorecard Report, Harvard, 4, 2002, 1, str. 1–5.
22. Norton David P.: Managing the Development of Human Capital. Balanced Scorecard Report, Harvard, 3, 2001, 5, str. 1–4.
23. Olve Nils-Göran, Roy Jan, Wetter Magnus: Performance Drivers. Chichester: John Wiley & Sons, 1999. 347 str.
24. Olve Nils-Göran, Sjöstrand Anna: The Balanced Scorecard. Oxford: Capstone Publishing, 2002. 114 str.
25. Oven Irena: Odnosi z javnostmi v nepridobitni organizaciji. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 62 str.
26. Pak Maja: Uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov (BSC) pri sistemu strateškega managementa slovenske turistične organizacije. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 127 str.
27. Preuth Manfred: Biti uspešen na enotnem evropskem trgu. Maribor: Gospodarska zbornica Slovenije, Območna zbornica Maribor, 2003. 48 str.

28. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 196 str.
29. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
30. Rejc Adriana: Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja – teorija in empirična preverba. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 184 str.
31. Rohm Howard: Improve Public Sector Results with a Balanced Scorecard: Nine Steps to Success. The Balanced Scorecard Institute.
[URL:http://www.balancedscorecard.org/files/Improve_Public_Sector_Perf_w_BSC_0203.swf], 30.3. 2004.
32. Samaržija Mojca: Uvajanje sistemov vodenja kakovosti. Internetni portal kakovosti.[URL:<http://www.ipq.si/expresso/econtent/Content.do?state=resource&resource=485>], 3.8. 2004.
33. Tajnikar Maks: Tvegano poslovanje. Ljubljana: GEA College za Visoko strokovno šolo za podjetništvo, 1997. 174 str.
34. Treven Sonja: Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 263 str.
35. Vajde Horvat Romana: Predstavitev procesnega pristopa in vsebine standarda ISO 9001. Internetni portal kakovosti.
[URL:<http://www.ipq.si/expresso/econtent/Content.do?state=resource&resource=87>], 3.8. 2004.
36. Verzuh Eric: The Fast Forward MBA in Project Management. New York: John Wiley & Sons, 1999. 332 str.
37. Vila Antun: Organizacija in organiziranje. Kranj: Moderna organizacija, 1994. 388 str.
38. Zoppe Sandra: Poslovanje podjetja v okviru integracije sistemov za upravljanje s kakovostjo, okoljem ter zdravjem in varnostjo. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 128 str.

6.2. Viri

1. A Handbook for Implementation. The Balanced Scorecard Institute.
[URL: <http://www.balancedscorecard.org/files/managebk.pdf>], 30.3. 2004.
2. A Handbook for Strategic Planning. The Balanced Scorecard Institute.
[URL: <http://www.balancedscorecard.org/files/stratpln.pdf>], 30.3. 2004.

3. Balanced Scorecard and Incentives Drive Operations in the Electronics Centre of the Finnish Defence Forces. QPR Software Plc.
[URL: <http://www.qpr.com>], 2.4. 2004
4. Basic Tools for Process Improvement: Affinity Diagram. The Balanced Scorecard Institute.
[URL: <http://www.balancedscorecard.org/files/affinity.pdf>], 30.3. 2004.
5. Basic Tools for Process Improvement: Brainstorming. The Balanced Scorecard Institute.
[URL: <http://www.balancedscorecard.org/files/brainstm.pdf>], 30.3. 2004.
6. Basic Tools for Process Improvement: Cause-and-Effect Diagram. The Balanced Scorecard Institute.
[URL: <http://www.balancedscorecard.org/files/c-ediag.pdf>], 30.3. 2004.
7. Basic Tools for Process Improvement: Data Collection. The Balanced Scorecard Institute.
[URL: <http://www.balancedscorecard.org/files/datacoll.pdf>], 30.3. 2004.
8. Basic Tools for Process Improvement: Decision-Making Tools. The Balanced Scorecard Institute.
[URL: <http://www.balancedscorecard.org/files/descntls.pdf>], 30.3. 2004.
9. Basic Tools for Process Improvement: Operational Definition. The Balanced Scorecard Institute.
[URL: <http://www.balancedscorecard.org/files/opdef.pdf>], 30.3. 2004.
10. Building the Balanced Scorecard. Best Practice Strategy Maps. Balanced Scorecard Collaborative. [URL: <http://www.bscol.com>], 1.4. 2004
11. Buy Stuff Furniture Malls; Learning The Balanced Scorecard Methodology. Dialog Software. [URL: <http://www.dialogsoftware.com>], 4.4. 2004
12. Dialog Strategy operating manual, version 2.021. Dialog Software.
[URL: <http://www.dialogsoftware.com>], 4.4. 2004
13. Finančni elementi predobremenitev; lastna dejavnost Izobraževalnega centra za zaščito in reševanje za obdobje 1.1. 2002 do 31.12. 2002. Ljubljana: Ministrstvo za finance, 2002. 2 str.
14. Government of Canada Balanced Scorecard Action Working Group: Creating Strategy-Focused Public-Sector Organizations. Balanced Scorecard Collaborative.
[URL: <http://www.bscol.com>], 1.4. 2004
15. Handbook for Basic Process Improvement. The Balanced Scorecard Institute.
[URL: <http://www.balancedscorecard.org/files/bpihndbk.pdf>], 30.3. 2004.

16. Introducing excellence: using the EFQM Excellence Model to improve performance. EFQM. [URL: <http://epf-oi.uni-mb.si/clani/pivka/management-kakovosti/efqm-model.pdf>], 21.7. 2004
17. Izobraževalni center za zaščito in reševanje – predstavitveni prospekt. Ljubljana: Izobraževalni center za zaščito in reševanje, Uprava RS za zaščito in reševanje, Ministrstvo za obrambo, 1999. 6 str.
18. Model odličnosti EFQM in njegova uvedba v Sloveniji. Urad RS za meroslovje. [URL: http://www.mirs.si/PRSPO/model_efqm.htm], 21.7. 2004
19. Načrt izobraževanja in usposabljanja s področja varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami za leto 2004. Ljubljana: Izobraževalni center za zaščito in reševanje, Uprava RS za zaščito in reševanje, Ministrstvo za obrambo, 2004. 97 str.
20. Poraba proračunskih sredstev v Upravi RS za zaščito in reševanje za leto 2004. DPS, 1.12. 2004. 4 str.
21. Predstavitev Izobraževalnega centra za zaščito in reševanje. Ig: Izobraževalni center za zaščito in reševanje, 2004. 19 str.
22. QPR Software - Government Solutions: Balanced Scorecard in Government. QPR Software Plc. [URL: <http://www.qpr.com>], 2.4. 2004
23. QPR Software - Government Solutions: Balanced Scorecard Solution. QPR Software Plc. [URL: <http://www.qpr.com>], 2.4. 2004
24. Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF); Kako s samoocenjevanjem izboljšati organizacijo. Ljubljana: Urad za organizacijo in razvoj uprave, 2002. 48 str.
25. Strategic Planning Handbook; Charlotte's Model for Integrating Budget and Performance Management. City of Charlotte. [URL: <http://www.ci.charlotte.nc.us/cibudget/publications.htm>], 2.4. 2004
26. Strategija nadaljnjega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003–2005. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije, 2003. 39 str.
27. The Balanced Scorecard – Does It Answer the Tough Questions? Development Dimensions International. [URL: <http://www.ddiworld.com>], 3.4. 2004
28. The Process Improvement Notebook. The Balanced Scorecard Institute. [URL: <http://www.balancedscorecard.org/files/pin.pdf>], 30.3. 2004.
29. Zakon o varstvu pred naravnimi in drugimi nesrečami. [URL: http://www.dz-rs.si/si/aktualno/spremljanje_zakonodaje/sprejeti_zakoni/sprejeti_zakoni.html] 5.4. 2004

Slovarček izrazov in okrajšav

- Balanced Scorecard → uravnoveženi sistem kazalnikov;
- Benchmarking → primerjava kazalnikov uspešnosti med sorodnimi programi in organizacijami, s standardi odličnosti in med različnimi časovnimi obdobji;
- Best Practice → najboljša praksa;
- Brainstorming → viharjenje možganov, tudi viharjenje idej;
- Common Assessment Framework (CAF) → skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju;
- Customer Relationship Management (CRM) → upravljanje odnosov s strankami;
- Economic Value Added → ekonomska dodana vrednost;
- European Foundation for Quality Management (EFQM) → Evropska fundacija za upravljanje kakovosti;
- Good Governance → dobro upravljanje;
- International Organization for Standardization (ISO) → Mednarodna organizacija za standardizacijo;
- Plan-Do-Check-Act (PDCA cikel) → načrtuj-izvedi-preveri-ukrepaj;
- Stakeholder → udeleženec, deležnik;
- Total Quality Management (TQM) → celovito obvladovanje kakovosti.