

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Rahanduse ja arvestuse instituut
Majandusarvestuse õppetool

Dissertatsioon *magister artium* kraadi taotlemiseks
majandusteaduses

Nr.

Alice Liblik

**TASAKAALUS TULEMUSKAART AVALIKU SEKTORI
INSTITUTSIOONI STRATEEGILISES
JUHTIMISSÜSTEEMIS**

TARTU ÜLIKOOLI NÄITEL

Juhendaja: prof. T. Haldma

TARTU 2004

Kaitsmine toimub Tartu Ülikooli majandusteaduskonna nõukogu koosolekul 9. juunil 2004. aastal kell 11.00 Narva mnt. 4 auditooriumis B 201.

Ametlikud oponendid: Karin Jaanson, Tartu Ülikooli teadus- ja arendusosakonna juhataja

lektor Andres Juhkam, Tartu Ülikool

Majandusteaduskonna nõukogu sekretär: dots. Kaia Philips, majandusdoktor

SISUKORD

Sissejuhatus.....	5
1. Tegevustulemuste mõõtmise vajadus ja võimalused avalikus sektoris.....	9
1.1. Tegevustulemuste mõõtmise vajadus ja eesmärgid ning seosed strateegilise juhtimisega	9
1.2. Tasakaalus tulemuskaart kui kaasaegne tegevustulemuste mõõtmise süsteem.....	20
2. Tasakaalus tulemuskaardi kontseptsiooni lähtekohad.....	24
2.1. Missiooni ja visiooni roll institutsioonide strateegilises juhtimises.....	24
2.2. Strateegia ja selle erisused avalikus sektoris.....	26
2.3. Tasakaalus tulemuskaardi areng ja mudeli erinevad perspektiivid avalikus sektoris.....	29
2.3.1. Mudeli arenguetapid ning traditsioonilised perspektiivid.....	29
2.3.2. Mugandused ja edasiarendused tasakaalus tulemuskaardi perspektiivides avalikus sektoris.....	36
2.4. Tulemusprisma ja selle integreerimise võimalused tasakaalus tulemuskaardiga avalikus sektoris.....	43
2.4.1. Tulemusprisma olemus ja roll paljude huvigruppidega asutuste tegevustulemuste mõõtmissüsteemide välja töötamisel.....	43
2.4.2. Tulemusprisma eelised ja puudused ning integreerimise võimalused tasakaalus tulemuskaardiga.....	47
3. Strateegilise juhtimissüsteemi täiustamine Tartu Ülikoolis.....	52
3.1. Tartu Ülikooli strateegilise juhtimise lähteprintsüübid.....	52
3.1.1. Arengusuunad kõrgharidussektoris.....	52
3.1.2. Vajadus tervikliku strateegilise juhtimissüsteemi järele Tartu Ülikoolis.....	54
3.2. Strateegilise juhtimise teoreetiline raamistik Tartu Ülikoolis.....	63

3.3. Tartu Ülikooli strateegilised eesmärgid ja kriitilised edutegurid.....	67
3.4. Tulemuskaardi perspektiivid ja tulemusnäitajad.....	73
3.4.1. Ülikooli tasandi tasakaalus tulemuskaart.....	73
3.4.2. <i>Socialia</i> valdkonna tasakaalus tulemuskaart.....	82
Kokkuvõte.....	86
Viidatud allikad.....	91
Lisad.....	100
Lisa 1. Strateegia kaardi mudel.....	100
Lisa 2. Ärikooli edukaardi mudel.....	101
Lisa 3. Näitajate hierarhia.....	102
Lisa 4. Tartu Ülikooli tasakaalus tulemuskaardi raamistik.....	103
Lisa 5. Tartu Ülikooli ühiskonna suhete küsitlusleht.....	106
Lisa 6. <i>Universitase</i> strateegia kaart.....	109
Lisa 7. <i>Socialia</i> strateegia kaart.....	110
Summary.....	111

SISSEJUHATUS

Mida sa mõõdad, seda sa ka saad!

1990.-ndate aastate algusest on maailmas kogumas populaarsust tegevustulemuste mõõtmise süsteemid. Aastatel 1994-1996 avaldati mõõtmisüsteemide kohta üle 3615 artikli, mis teeb ligikaudu ühe artikli tööpäeva iga viie tunni kohta. Esile on kerkinud enam kui 30 erinevat tegevustulemuste mõõtmise süsteemi. Mõõtmisbuum sai alguse erasektorist, kuid 1990.-ndate aastate lõpuks on tegevustulemuste mõõtmine muutunud üha olulisemaks ka avalikus sektoris. Tegevustulemuste mõõtmine ning nende avalikustamine on avalikus sektoris muutunud üha olulisemaks, kuna erinevad huvigrupid soovivad informatsiooni organisatsioonide nii ressursside kasutamise efektiivsuse kui ka otstarbekuse kohta. Seetõttu on välja töötatud teatud näitajad, mis võimaldavad hindajate meelest anda kõige objektiivsema hinnangu, kuna nad on kergesti mõistetavad. Lisaks organisatsioonis väljapoole edastamiseks on tegevusnäitajaid hakatud kasutama ühe enam ka organisatsiooni siseselt muutmaks asutuste tegevust efektiivsemaks ning tagamaks seatud eesmärkide saavutamise.

Ka Eesti avalikus sektoris on üha enam populaarsust hakanud koguma tegevustulemusi mõõta võimaldavad süsteemid, milles on integreeritud erinevad kvantitatiivsed ja kvalitatiivsed näitajad. Üheks populaarseimaks nendest on tasakaalus tulemuskaart (*balanced scorecard*). Käesolevas töö kasutatakse *balanced scorecardi* eestikeelse vastena terminit tasakaalus tulemuskaart, mis valiti Ernst & Youngi poolt kokku kutsutud ekspertide ümarlauas välja kui parim tõlge. Tasakaalus tulemuskaardi rakendajate arv maailmas üha kasvab ning ka Eestis rakendavad või teevad selles suunas esimesi samme nii mõnedki avaliku sektori asutused nagu Riigi Metsamajandamise Keskus, Eesti Sisekaitseakadeemia, Riigikantselei jt.

Tegevustulemuste mõõtmine on väga aktuaalne ja vajalik, kuid samas kindlasti mitte kergesti teostatav. Erinevad uuringud on näidanud, et ca. 2/3 strateegiliste

juhtimissüsteemide, mille üheks osaks on ka tasakaalus tulemuskaart, rakendajatest ebaõnnestub. Paljuski on põhjuseks kergema vastupanu teed minemine, mille tulemusena on üks-üheselt üle võetud USA avalikus sektoris kasutamist leidnud süsteemid, mis aga Eesti ja Skandinaavia tingimustesse ei sobi, kuna nii rahastamise alused kui ka asutuste suurus ja tegevuskeskkond on märkimisväärselt erinevad. Kõikide mudelite puhul on oluline kohandada neid rakendatava keskkonna jaoks ning arvestada rakendamisel ka organisatsioonide spetsiifikaga. Sellest tulenevalt ongi antud töö eesmärgiks arendada välja Tartu Ülikooli üks võimalik tulemuste juhtimise ja mõõtmise süsteem, mis põhineb tasakaalus tulemuskaardi mudelil. Tartu Ülikool valiti näitena eelkõige kahel põhjusel. Esmalt on ülikoolis olemas huvi nimetatud süsteemide arendamiseks. Teisalt on ülikooli struktuuri keerukuse ja elluviidavate funktsioonide hulgalt oluliselt suurem kui teised avaliku sektori asutused, mistõttu võimaldab käesolevas töös käsitlemist leidev teoreetiline analüüs luua laiapõhjalise ja kergesti mõistetava aluse ka ükskõik millisele teisele Eesti avaliku sektori asutusele, kes soovib rakendada tasakaalus tulemuskaarti või mõnda teist kaasaegset mõõtmismudelit. Tulenevalt töö eesmärgist on püstitatud järgnevad uurimisülesanded:

- analüüsida tegevustulemuste mõõtmise vajadust, olulisust ja eesmäärke avalikus sektoris;
- käsitleda tasakaalus tulemuskaardi loomise erinevaid etappe rõhuasetusega avalikul sektoril;
- tuua välja traditsioonilise tasakaalus tulemuskaardi erinevad kohandamise ning integreerimise võimalused teiste mudelitega, tagamaks parema sobivuse avaliku sektori vajadustele;
- Tartu Ülikooli ühe võimaliku tulemuste juhtimise ja mõõtmisüsteemi välja arendamine.

Eelnevast tulenevalt on käesolev magistritöö jagatud kolmeks eraldiseisvaks, kuid teineteisega tihedalt seotud peatükiks. Esimeses peatükis käsitletakse tegevustulemusi ning nende mõõtmise vajadusi ja võimalusi avalikus sektoris. Tuuakse välja avaliku sektori tegevustulemuste mõõtmise üldise eesmärgid ning vaadeldakse ka tegevustulemuste mõõtmise eesmäärke kõrgharidussektoris ning analüüsitakse erinevate eesmärkide olulisust. Samuti käsitletakse strateegiliste juhtimise olemust ning strateegiliste juhtimissüsteemide liikumist erasektorist avalikku sektorisse, mis on

oluline mõistmaks, töö järgnevates osades käsitletavaid tasakaalus tulemuskaardi arenguid. Selgitamaks tasakaalus tulemuskaardi niivõrd suurt populaarsust käsitletakse seejärel mudeli kohta kaasaegsete mõõtmismudelite hulgas.

Töö teises peatükis analüüsitakse tasakaalus tulemuskaardi rakendamise aluseid rõhuasetusega avalikul sektoril. Antud etapis on analüüsi keskmes just mudeli erinevad perspektiivid ning nende olulisus avaliku sektori, eriti kõrghariduse valdkonna jaoks. Nimetatud põhjusel on eraldi alapeatükina välja toodud ka tasakaalus tulemuskaardi edasiarendused lähtuvalt eelpool toodud valdkonna vajadustest. Vaadeldakse nii olemasolevate perspektiivide kohandamise võimalusi ka täiesti uute perspektiivide sissetoomist mudelisse. Käsitlemist leiavad nii USA-s kui ka Skandinaaviamaades välja töötatud edasiarendused. Skandinaaviamaadest on rõhuasetus Soomel, kus on välja töötatud eraldi mudel, *Balanced Success*, mida kasutavad sealse rahandusministeeriumi haldusalas tegutsevad asutused aga ka mitmed ülikoolid nagu näiteks Vaasa Ülikool. Kuna avalikus sektoris on oluline roll ja mõju erinevatel huvigruppidel, kes ei ole homogeenised, siis on vajalik tasakaalus tulemuskaardile juurde tuua ka huvigruppide mõõde, mis väga sageli jäetakse kahe silma vahele või ei suudeta seda lihtsalt olemasolevasse raamistikku integreerida. Nimetatud põhjusel käsitletakse käesoleva töö teise peatüki neljandas alapunktis tulemusprismat (*Performance Prism*), mudelit, mida on võimalik tasakaalus tulemuskaardiga väga hästi seostada ning mis integreerib endas ka organisatsiooni poolsed ootused huvigruppide panuse osas. Tulemusprisma raamistik töötati välja alles 90.-ndate lõpul 2000.-ndate alguses. Nimetatud mudelid on omavahel hästi kokkusobitavad ning moodustavad teineteist täiendava terviku, mis on rakendatav organisatsiooni kõikidel tasanditel. Sellest tulenevalt analüüsitakse tulemusprisma olemust ja rolli paljude huvigruppidega asutuste strateegilistes juhtimissüsteemides ning käsitletakse ka mudelite integreerimise võimalusi.

Töö kolmas osa on praktilise loomuga ning selles arendatakse välja üks võimalik tegevustulemuste mõõtmise ja juhtimise raamistik Tartu Ülikoolile. Esimeses alapeatükis luuakse baas praktiliseks osaks, analüüsides olulisemaid muutusi kõrgharidussektoris ja strateegilise juhtimise lähteprintsipe Tartu Ülikoolis. Järgnevates alapeatükkides analüüsitakse nii mudeli rakendamise aluseid ülikoolis kui ka strateegiat ja sellest tulenevate strateegiliste eesmärkide ja kriitiliste edutegurite

kujundamist. Käsitluse tulemusena töötatakse välja ülikooli üks võimalik terviklik strateegilise juhtimissüsteemi raamistik, milles on oluline koht tasakaalus tulemuskaardi mudelil. Samuti käsitletakse ülikooli kui terviku tasakaalus tulemuskaardi alusel erinevate valdkondade tasakaalus tulemuskaartide välja töötamist.

1. TEGEVUSTULEMUSTE MÕÕTMISE VAJADUS JA VÕIMALUSED AVALIKUS SEKTORIS

1.1. Tegevustulemuste mõõtmise vajadus ja eesmärgid ning seosed strateegilise juhtimisega

Avaliku sektori põhiliseks missiooniks on teenida riigi kodanikke – kaitstes neid, osutades neile teenuseid ja tagades nende heaolu. Viimastel aastakümnetel on aga olnud märgatavad olulised muutused nõuetes, mida avaliku sektori asutustele esitatakse, seda nii kulude, kvaliteedi kui ka ajaliste aspektide osas (Knowles 2004:2). Et nimetatud eesmärgid saavutada, on avalikus sektoris pidanud ühtteist muutuma. Olulisimad muutused hakkasid toimuma 1980.-ndate lõpus, kui hakkas hoogu võtma nn. valitsuse taasleiutamise liikumine (*re-inventing government movement*) ja võeti suund uuele avaliku sektori juhtimisele (*new public sector management*). Üha enam hakati avaliku sektori asutuste ette seatud eesmärkide saavutamist mõõtma. Sellest ajast on suund tegevustulemuste mõõtmisele olnud üha selgem. 1993.-ndal aastal võeti USA-s vastu *American Government and Performance Results Act* (GPRA), mille kohaselt pidid kõik valitsusasutused koostama viieaastased strateegilised plaanid, mis oleksid seostatud mõõdetavate tulemustega. Nimetatud tulemusplaanid hõlmasid asutuse kõiki eelarves kajastatud programmilisi tegevusi ning iga tegevuse kohta pidid olema välja töötatud objektiivsed ja mõõdetavad eesmärgid ning näitajad. Analoogilisi initsiatiive on rakendatud Suurbritannias juba 1980.-ndate algusest, kuid suurema hoo on erinevate näitajate kasutamine ka seal sisse saanud alates 1997.a. (Propper 2003:1). 2002.a. töötas aga Suurbritannia peaministri büroo välja detailsed nõuded tulemuste mõõtmise ja jälgimise osas (The PM's Office ...).

Seega hakkas 1990.-ndate alguses üha selgemalt välja kujunema ka vajadus mudelite järgi, mis võimaldaksid integreerida asutuste strateegilisi eesmärgid ning nende mõõtmiseks kasutatavaid näitajaid. Nimetatud otstarbel hakati kasutama ja rakendama selliseid erasektoris kasutatust leidnud tehnikaid nagu kvaliteedi orientatsiooniga

juhtimine (*Total Quality Management (TQM)*), tasakaalus tulemuskaart, EFQM jt.(Brignall, Modell 2000:281). Seega on avalikus sektoris juba enama kui 20 aasta vältel tegeletud tulemuste mõõtmise vajalikkuse ja võimalustega ning kasutatavate näitajate analüüsimisega. Nimetatud probleeme on käsitletud mitmed teadlased ning mõningad seisukohad avaliku sektori tegevustulemuste mõõtmise ja selle vajaduse kohta on referatiivselt toodud alljärgnevalt (Behn 2003:587):

- Üha laialdasemalt on tegevustulemuste mõõtmise süsteeme hakatud kasutama eelarvete koostamisel, ressursside jaotamisel, töötajate motiveerimisel, lepingute sõlmimisel, teenuste kvaliteedi parandamisel ning kodanike ja avaliku sektori vahelise suhtlemise parandamisel. Samuti ka edastamiseks välistele huvigruppidele.
- Tegevustulemusi on hakatud mõõtma kas iga-aastaselt, parandamaks aruandlust avalikkusele ja otsuste langetamise kvaliteeti, aga ka tihedamalt, parandamaks juhtimist ja elluviidavate programmide efektiivsust.
- Tegevustulemusi kajastavad näitajad on vajalikud ka eesmärkide seadmiseks, nende eesmärkide saavutamiseks vajalike programmiliste tegevuste planeerimiseks, ressursside jagamiseks nimetatud programmidele ning tulemuste jälgimiseks ja hindamiseks, tagamaks seatud eesmärkide saavutamise.
- Tegevustulemuste mõõtmine võimaldab saavutada mitut erinevat juhtimislikku eesmärki: planeerida, hinnata, tagada organisatsiooni õppimine, tõugata tagant parendamiskatseid, parandada otsuste langetamise kvaliteeti ja ressursside jagamise protsessi, kontrollida, lihtsustada vastutuse andmist hierarhia madalamatele tasanditele ja suurendada vastutust.

Nagu eelpool toodust lähtub võib tegevustulemuste näitajaid organisatsioonis kasutada erinevateks eesmärkideks. Lähtuvalt eesmärkidest teostatakse näitajate valik, mille alusel antakse omakorda hinnang eesmärkide saavutamisele. Veelgi enam, erinevatel osapooltel on erinevad eesmärgid, mille hindamiseks nad samu näitajaid võivad kasutada. Kuna kõikide huvigruppide eesmärkide käsitlemine on väga mahukas ning need ei ole ka homogeensed, siis keskendutakse alljärgnevalt avalike asutuste juhtidega seotud eesmärkidele, millesse peavad aga olema integreeritud ka huvigruppide eesmärgid. Tegevustulemuste mõõtmisüsteemide ülesandeks ongi esmalt tagada ettevõtete ja asutuste juhtidele parema ülevaate asutustest/ettevõtetest ja eesmärkide

saavutamisest ning alles seejärel võimaldada erinevatel huvigruppidel anda hinnangut asutuste eesmärkide saavutamisele.

On olemas erinevaid eesmärkide klassifikatsioone, mis käsitlevad avaliku sektori asutuste juhtide tegevusnäitajate vajadusi. Nimetatud eesmärgid leidsid üldist äramärkimist ka eelpool, kuid siiski on nende ühene määratlemine oluline, kuna võimaldab töö järgnevates osades (seda nii teoreetilistes kui ka praktilises) tagada esmalt korrektsete strateegiliste eesmärkide määratlemise ning nende saavutamise jälgimiseks objektiivsete näitajate valimise.

Harty hinnangul vajavad juhid informatsiooni tegevustulemuste kohta saavutamaks alljärgnevat kümmet eesmärki (Harty 1999:105):

1. vastamaks valitud ametnike ning avalikkuse nõudmistele vastutuse osas,
2. koostamaks eelarvet,
3. teostamaks sisemist eelarvestamist,
4. tõukamaks tagant põhjalikke probleemide analüüse ning nende lahendamist,
5. motiveerimaks töötajaid,
6. sõlmimaks lepinguid,
7. hindamaks tegevustulemusi,
8. toetamaks strateegilist planeerimist,
9. parandamaks suhtlemist avalikkusega usalduse loomise eesmärgil,
10. parendamaks.

Harty hinnangul mõõdetakse tegevustulemusi eelkõige selleks, et neid parendada. Paranenud tulemused on võimalik saavutada aga läbi eelneva üheksa eesmärgi saavutamise.

Robert Behni (Behn 2003:588) hinnangul on erinevaid ja teineteisega mittekattuvaid eesmärke aga kaheksa. Nendeks on hindamine, kontrollimine, eelarvestamine, motiveerimine, reklaamimine, tähistamine, õppimine ja parendamine. Lühikene ülevaade nimetatud eesmärkidest on toodud alljärgnevalt (*Ibid.*:588-593).

Hindamine on tegevustulemuste mõõtmise tavaliseks põhjuseks. Loomulikult peavad asutuste juhid selleks, et hinnata tegevuste tulemusi, teadma, millised on asutuse ette

seatud eesmärgid, mis on avalikus sektoris küllaltki keeruline, kuna ei ole selge, kes eesmäärke peaks seadma. Nimetatud põhjusel teeb tegevustulemuste mõõtmise hindamislik aspekt asutuste ja organisatsioonide juhte murelikuks, sest universaalseid standardeid ei ole võimalik määratleda.

Kuigi kahekümne esimesel sajandil pooldab enamus juhte võimustamist, oleks siiski naiivne eeldada, et ka riigi kodanikud ei ole huvitatud avalike asutuste ja seal töötavate ametnike tegevuse **kontrollimisest**. On ju printsiipiaali-agendi teooria keskpunktis see, kuidas printsiipiaalid saaksid kontrollida agentide tegevust liigsete kulutusteta ning avalikustatavad tegevustulemuste näitajad võimaldavad nimetatud eesmärki saavutada.

Tegevustulemuste mõõtmine aitab avalike asutuste juhtidel teostada ka ressursside jagamist ehk **eelarvestamist** – kolmandat eesmärki. Seda küll vaid teatud tasanditel, sest maksudest laekuva raha esmane jaotus riigieelarves on siiski poliitiline otsus.

Lisaks eelnevale saavad avaliku sektori juhid tulemusnäitajaid kasutada õppimaks, kuidas paremini tegutseda, või kui seda juba teatakse, siis **motiveerimaks** töötajaid tegutsema soovitud viisil.

Tegevusnäitajaid ei tohiks kasutada ainult ebaõnnestumiste välja toomiseks vaid neid tuleks kasutada ka positiivsete saavutuste **reklaamimisel**. See on aga eesmärk, millega paljude asutuste juhid ei arvesta. Samas on see oluline nii edu tõestamiseks, täiendavate ressursieralduste saamiseks kui ka klientide, huvigruppide ja töötajate lojaalsuse tagamisel ning tunnustuse saamisel väljastpoolt organisatsiooni.

Samuti peaksid kõik organisatsioonid enda saavutusi **tähistama**. Sellised rituaalid seovad inimesi ning annavad neile ühtekuuluvuse tunde ja motiveerivad tulevikus saavutama veelgi paremaid tulemusi. Samas on seos mõõtmisest tähistamise ja seeläbi tulemuste paranemiseni kaudne, kuna toimub kas läbi motiveerimise, eelarvestamise, õppimise või reklaamimise.

Näitajad sisaldavad endas infot, mida ei saa kasutada ainult hindamise eesmärkide saavutamiseks, vaid neid tuleb kasutada ka **õppimise** julgustamiseks organisatsioonis. Õppimine on aga olulisem kui hindamine. Kui hindamise eesmärgiks on määratleda mis toimib ja mis mitte, siis õppimise eesmärgiks on leida põhjused miks miski toimib.

Viimaseks eesmärgiks on **parendamine**. Mõõtmise iseenesest ei saa kunagi olla eesmärgiks. Parendamine saavutatakse läbi hindamise, kontrolli, eelarvestamise, motiveerimise, reklaamimise, tähistamise ja õppimise.

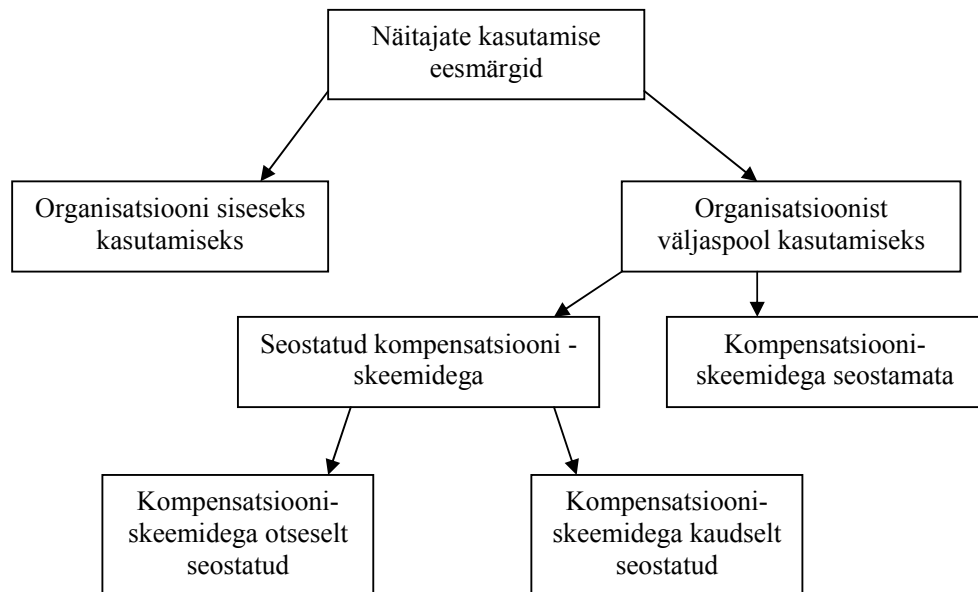
Erinevalt Hatry klassifikatsioonist on Behni klassifikatsioon kompaktsem ning erinevad eesmärgid ei ole niivõrd suurel määral omavahel kattuvad. Siiski võib väita, et ka Behni käsitluse kohaselt on põhieesmärke vaid üks – parendamine. Teised aitavad vaid põhieesmärgi saavutamisele kaasa.

OECD riikides läbi viidud uuringute põhjal on viimase kahekümne aasta jooksul märgatavalt kasvanud ka tegevustulemuste mõõtmise olulisus kõrgharidussektoris. See on eelkõige olnud tingitud ülikoolide kiirest kasvust, seda nii üliõpilaste arvu, kui ka tegevuste ulatuse osas, mistõttu on ka valitsusametnikud ja meedia avaldanud kõrgharidusametustele tugevat survet avaldamaks näitajaid, mis võimaldaksid anda hinnangut teostatavate protsesside kvaliteedile ja ulatusele (Morrill 2000:107). Tegevustulemuste mõõtmise eesmäärke kõrgharidussektoris on analüüsitud Modelli poolt Rootsis (Modell 2004), Cave'i poolt Suurbritannias (Cave *et al* 1995) ning Jääskeläineni poolt Soomes (Jääskeläinen *et al* 2004). Nimetatud autorite tööde põhjal võib väita, et kõrgharidussektoris on primaarseteks tegevustulemuste mõõtmise eesmärkideks kontroll ja hindamine, sekundaarseteks aga parendamine, motiveerimine, õppimine, reklaamimine ja eelarvestamine. Kuna põhiline surve tegevusnäitajate kasutamisele on tulenenud just valitsusasutuste poolt, siis on mõistetav kontrolli eesmärgi prevalveerimine. Näiteks on Suurbritannias valitsusasutused tegevustulemuste näitajaid kontrolli eesmärgil kõrgharidussektoris kasutanud juba alates 1985. aastast (Cave *et al* 1995), Rootsis 1989. aastast (Modell 2004) ning Soomes 1990. aastast (Jääskeläinen *et al* 2004). Kasvav trend näitajate avalikustamisele on muutnud oluliseks ka nende kasutamise hindamislikel eesmärkidel, erinevate edetabelite ja pingeridade kujul. Avalikkuse üha kasvav huvi kõrgharidussektori tegevusnäitajate vastu ning tugevnev konkurents sektorisiselt on tõstatanud vajaduse näitajate kasutamiseks ka organisatsiooni siseselt, selliste eesmärkide nagu parendamine, motiveerimine, õppimine, reklaamimine ja eelarvestamine saavutamiseks. Siiski on erinevates riikides rõhuasetus erinev. Näiteks Wahléni poolt neljas Skandinaavia riigis aastal 1998 läbi viidud uurimuse kohaselt kasutatakse Rootsis ja Soomes

tegevusnäitajaid enam parendamise eesmärkide saavutamiseks (organisatsiooni siseselt), samas kui Norras ja Taanis on rõhuasetus hoopis välise kontrolli ja hindamise teostamisel (Wahlén 1998:30). Kells kokkuvõtval hinnangul on tegevustulemuste kasutamisel kõrgharidussektoris kaks olulisemat arengusuunda (Kells 1995:22):

- Näitajaid kasutatakse enam organisatsiooni siseselt rõhuasetusega sisemisel hindamisel ja regulatsioonil.
- Kasutatavad näitajad on üha vähem mõjutatud valitsuse poolt ning enam seostatud parendamise, juhtimise ja strateegiaga.

Seega võib väita, et tegevusnäitajad on ühtemoodi olulised nii organisatsiooni siseselt, kui ka välistele huvigruppidele. Tegevustulemuste näitajate eelpool toodud klassifikatsioonist annab ülevaate joonis 1.



Joonis 1. Tegevusnäitajate kasutamise erinevad eesmärgid (Burgess *et al* 2002:4).

Kui näitajaid kasutatakse vaid organisatsiooni siseselt, siis tavaliselt on nad seostatud edutamisega, meeskondade töötulemustega, nn. parimate kogemuste (*best practice*) välja toomisega jne. Näitajate avalikustamisel organisatsioonist väljapoole on eesmärgiks konkurentsipurve loomine ning erinevate organisatsioonide võrdlemine. Kõrgharidusasutuste puhul on täiendavalt välja toodud veel ka alljärgnevad põhjused (Billing 2004:115):

- aidata kõrgharidusasutustel viia ellu parendamistegevusi,
- tagada vastutus huvigruppide ees,

- muutused seadusandluses (nt. ülikoolide kasvanud autonoomsus),
- potentsiaalsete tudengite ja tööandjate informeerimiseks,
- aitamaks valitsusel langetada finantseerimisotsuseid.

Organisatsioonist väljapoole edastades võivad näitajad olla seostatud kompensatsiooniskeemidega aga võivad ka mitte olla. Kui näitajad ei ole kompensatsiooniskeemidega seostatud, siis rõhutakse tavaliselt organisatsiooniliikmete uhkusele ja soovile figureerida edetabelite tippudes. Kui aga näitajad on kompensatsiooniskeemidega seostatud, siis otsese seostatuse korral sõltub finantseerimismaht eesmärkide saavutamisest ning kaudse seostatuse korral luuakse nn. kvaasitur, kus teenuse kasutaja/klient saab avalikustatava informatsiooni põhjal teha valiku, millise asutuse teenuseid kasutada (nt. haridusosakud) (Burgess *et al* 2002:5).

Avaliku sektori organisatsioonide tegevustulemuste mõõtmise süsteemide rakendamise ja kasutamise edukust mõjutavad mitmed tegurid. Cavaluzzo ja Ittneri (Cavaluzzo, Ittner 2004) poolt läbiviidud uuringute tulemusena on välja toodud kuus olulisemat faktorit, millele tuleks pöörata tähelepanu tagamaks edu süsteemide rakendamisel ja kasutamisel (*Ibid* :246):

- informatsioonisüsteemide/andmete piiratus,
- näitajate valiku ja interpreteerimise raskus,
- juhtkonna pühendumus,
- otsuste langetamise õigus,
- koolituse tase,
- seadusandlik mandaat.

Mõõtmisüsteemide rakendamise ja kasutamise edu pärsivad oluliselt vähene koolitus, olemasolevate informatsioonisüsteemide võimetus tagada õigeaegselt ja kuluefektiivselt usaldusväärseid andmeid, raskused sobivate näitajate valikul ja interpreteerimisel, organisatsiooni vähene pühendumus tulemuste saavutamisele ning piiratud otsustusõigus organisatsioonis. Samuti on valdkondades, kus tegevustulemuste avalikustamine on kohustuslik, välja töötatud küll enam näitajaid, mida samas igapäevategevuses aga ei kasutata. Antud tulemus on kooskõlas ka institutsiooni teooriaga, mille kohaselt väljastpoolt peale surutud kontrollisüsteemid jäävad organisatsioonis sümboolseteks ning nende mõju igapäevategevustele on marginaalne.

Eriti on nimetatud trend märgatav kõrgharidussektoris. Rootsis (Modell 2002) läbi viidud uuringute põhjal avalikustavad ülikoolid küll erinevaid kontrolliorganite poolt kehtestatud näitajaid, kuid nimetatud näitajate kasutamine organisatsiooni siseselt on suhteliselt marginaalne. Analoogilisi trende on täheldanud ka Cave (Cave *et al* 1995) Suurbritannias.

Lisaks organisatsiooni sisestele teguritele on oluline mõju tegevustulemuste mõõtmisele ning nende interpreteerimisele ka välistel teguritel nagu poliitilised ja keskkonnategurid (Knowles 2004:5-8).

Poliitilistest teguritest olulisimateks on läbipaistvus, huvigruppide ja poliitiline sekkumine ning eelarve ebastabiilsus. Avaliku sektori organisatsiooni eesmärgid ning nende saavutamine kuulub avalikustamisele. Eesmärkide mittesaavutamine on asutuste poliitilises keskkonnas väga riskantne. Nimetatud põhjusel on avaliku sektori asutused vähem valmis, kui neilt seda just otseselt ei nõuta, formuleerima konkreetseid eesmärke ja edastama saavutatud tulemusi läbipaistvatena (vt. ka Behni käsitlust). Lisaks sellele, et avaliku sektori asutused sõltuvad enda eelarve suuruse osas välistest huvigruppidest, võivad ka nende eesmärgid, missioon ja vastutus muutuda aasta kestel või vähemalt valitsuse vahetudes. Dixiti hinnangul on oluliseks probleemiks siinjuures ka see, et klassikaline agentuuriteooria eeldab riskineutraalset printsiipiaali, samal ajal ei ole aga vähemalt üks huvigrupp, kelleks on valitud poliitikud, võimelised diversifitseerima halbade tulemuste mõju, mis võib neid muuta riski vältivateks (Propper, Wilson 2003:3). Samuti ei sõltu avaliku sektori asutuste eelarvete suurus tegelikest tulemustest või finantsvajadustest. Eelarve mahtu mõjutavad oluliselt poliitikute otsused.

Nagu eelnevast järeldub on avalikus sektoris mõõtmissüsteemide rakendamine keeruline ning paljud katsed on ebaõnnestunud, mille olulisimate põhjustena on kõige sagedamini välja toodud alljärgnevad (Estis, Hyatt 2004:2-3):

- kasutatavad näitajad mõõdavad tulemuste asemel töökoormust;
- ühes valdkonnas kasutatavad näitajad põhjustavad soovimatuid tulemusi teistes valdkondades;
- mõõtmissüsteemid on liiga paberimahukad, mis tingib informatsioonimüra.

Knowles'i hinnangul peaksid asutused ja sama asutuse erinevad allüksused nimetatud takistuste ületamisel tegema koostööd ning jagama ühtset nägemust sellest, milline on edukas organisatsioon, mille aluseks on kolm alljärgnevat elementi (Knowles 2004:4):

- Andmete kooskõla – tehes tööd peaksid kõik lähtuma ühtsetest andmetest ja samast informatsioonist ning aktsepteerima seda informatsiooni kui fakti.
- Fookuse kooskõla – kõik peaksid olema ühel meelel strateegia ja soovitatavate tulemuste osas. Tulemused peaksid peegeldama asutuse eesmärke ning mõõtmine peaks aitama neid saavutada.
- Vastutuse kooskõla – igaüks vastutab enda valdkonna tulemuste eest ning mõistab, et tema valdkonna edu peegeldub otseselt organisatsiooni edus.

Nimetatud faktorite silmas pidamine aitab kindlasti parandada eesmärgi selgust. Siiski on nii eelpool toodud eesmärkide saavutamiseks kui ka probleemide ületamiseks vajalik ühtse raamistiku olemasolu, mis peaks võimaldama selgitada organisatsiooni kõikidele liikmetel arusaadavalt asutuse eesmärke – nii üldiseid kui ka spetsiifilisi. Vajalik raamistik peaks integreerima endas nii asutuse strateegia määratlemise, seatud eesmärkide kirjelduse kui ka valiku näitajatest, mis võimaldaksid anda hinnangut eesmärkide saavutamisele ja strateegia elluviimisele. Seega ei tohi olla tegemist pelgalt mõõtmissüsteemidega, vaid tegevustulemuste mõõtmine peab olema integreeritud strateegilise juhtimise süsteemi.

Strateegilist juhtimist on defineeritud kui organisatsiooni tippjuhtkonna poolt suunatud protsessi, millesse on kaasatud organisatsioon tervikuna ning mille eesmärgiks on määratleda organisatsiooni eesmärgid ning tagada pikaajalises perspektiivis nimetatud eesmärkide saavutamine (Cole 1994:202).

Strateegilised juhtimisotsused arvatakse omavat suurt multifunktsionaalset mõju ning nad nõuavad laialdast organisatsioonide sisemiste ja väliste faktoritega arvestamist, mõjutades organisatsioonide pikaajalist edukust. Sellest tulenevalt võib strateegilise juhtimise üldist eesmärki määratleda kui aidata formuleerida, rakendada ja hinnata organisatsioonis tehtavaid otsuseid viisil, mis aitaks kaasa organisatsiooni pikaajaliste eesmärkide saavutamisele (Koch 1998:43). Kochi käsitluse kohaselt on strateegilisel juhtimisel kolm põhilist eesmärki (*Ibid*:44):

- organisatsioonide reageerimisvõime säilitamine/parandamine olulistele muutustele keskkonnas läbi ennetavate ootuste nende suhtes ja muutuste organisatsioonis;
- hea dünaamika tagamine organisatsiooni enda ja tema poolt kättesaadavate, olemasolevate ja tulevaste ressursside ning võimaluste vahel;
- pikaajaliselt organisatsiooni enda ning tema poolt kättesaadavate ressursside piisavalt efektiivne kasutamine.

Strateegilise juhtimise põhiprintsiipide rakendamine avalikus sektoris on aga üsnagi keeruline ja seda mitmetel põhjustel. Neist olulisimad on välja toodud juba eelnevas peatükis kui käsitleti probleeme tegevustulemuste mõõtmisel (vt. Knowlesi ja Cavaluzzo käsitlust). Siinkohal võib täiendavalt lisada veel meedia ja huvigruppide suure mõju otsustamisprotsessile.

Siiski on ka rida põhjuseid, miks strateegilise juhtimise protsess tuleks siiski käsile võtta. Rahandusministeeriumi hinnangul arenevad tänu strateegilisele juhtimisele järgmised avaliku sektori juhtimise aspektid (Strateegilise planeerimise...2004:8):

- realistlike poliitikate ja prioriteetide seadmine;
- erinevate organisatsioonide tegevuste integreerimine;
- vastutavuse parandamise raamistiku loomine;
- huvigruppide ja töötajate paranenud motivatsioon.

Ka kõrgharidussektoris on strateegiline juhtimine ja planeerimine muutunud järjest olulisemaks. USA kõrgharidussektoris ulatuvad strateegilise juhtimise esimesed alged 1960-ndatesse aastatesse. Euroopas on aga strateegilise juhtimise areng olnud tihedalt mõjutatud kvaliteedi hindamise arengust. Siiski sai Euroopas strateegiline juhtimine hoo sisse märgatavalt hiljem kui USA-s, seda 1990-ndatel aastatel (Rhoades, Sporn 2002:362-363). Sellest ajast on strateegilise juhtimise populaarsus kõrgharidussektoris järjest kasvanud, olles 2000-ndate alguses stabiliseerunud.

Strateegilise juhtimise olemust ja põhieesmärke ning protsessi positiivseid ja problemaatilisi külgi on võimalik küll määratleda, kuid igapäevaelu ei ole kahjuks nii ühene. Vaatamata suurele hulgale kirjandusele, mida strateegia ja strateegilise juhtimise

kohta on avaldatud õnnestub ajakirja Fortune andmetel vaid 10% strateegiate elluviimine (McCunn 2000:1). Samal ajal kui *Ernst&Young Business Innovation Centre* poolt läbi viidud uurimuses osalenud 300 investorit ja analüütikut asetasi enda hinnangutes olulisimateks strateegia elluviimise, millele järgnesid juhtkonna usaldusväärsus, strateegia kvaliteet, innovaatus jne. (Low, Siesfield 2004:9). Eelpool toodust nähtub, et strateegia ja selle elluviimine on muutumas järjest olulisemaks, seda nii era- kui ka avalikus sektoris. On tõusetunud vajadus terviklike süsteemide järele, mis võimaldaksid anda hinnangu organisatsioonide eesmärkide saavutamisele vaadelduna kõikidest organisatsiooni jaoks olulistest tahkudest. Erasektoris on nimetatud süsteeme kasutatud juba aastakümneid, kui avalikus sektoris on nende areng alles algusjärgus. Strateegiliste juhtimissüsteemide jõudmist avalikku sektorisse on uuritud mitmetes töödes ning leitud, et nimetatud teed on erinevad Euroopa ja USA jaoks. Samuti eksisteerivad olulised erinevused sektorite lõikes.

USA-s jõuavad strateegilise juhtimise süsteemid avalikku sektorisse otseselt läbi erasektori. Kuna ka kõrgharidussektor on USA-s olnud tihedalt seotud erasektoriga, siis jõuavad nimetatud süsteemid kõrgharidussektorisse samuti läbi erasektori. Tavaliselt võetakse erinevad strateegilise juhtimise süsteemid kõrgharidussektoris kasutusele viis aastat peale seda, kui neid on hakatud kasutama erasektoris. Seega on USA-s strateegiliste juhtimissüsteemide ülevõtmisel kõrgharidussektori puhul ilmselgelt tegemist imiteeriva käitumisega, mille käigus võetakse üle erasektori praktikad, mida peetakse efektiivsemateks kui valitsussektoris kasutusel olevaid süsteeme. Euroopas võib nimetatud protsessi vaadelda kahe-etapilisena. Esmalt jõuavad erinevad strateegilise juhtimise süsteemid avalikku sektorisse USA-st, kandudes seejärel edasi rahvusriigist rahvusriiki (valitsuse tasandil) ning hiljem valitsussektorist teistesse sektoritesse, ka kõrgharidussektorisse (Rhoades, Sporn 2002:366-369). Nimetatud liikumist iseloomustab eriti hästi *Balanced Success* mudeli areng Soomes, kus valitsussektoris välja töötatud süsteem võeti hiljem kasutusele kõrgharidussektoris (Bäckman 2004). Seega jõuavad USA-s uusimad strateegilise juhtimise süsteemid kõrgharidussektorisse märksa varem kui Euroopas. Siiski on viimastel aastatel areng muutunud kiiremaks tänu globaliseerumisele ja konkurentsi kasvule, mis on sundinud erinevaid avaliku sektori institutsioone otsima järjest paremaid ja efektiivsemaid lahendusi. Selle tulemusena Euroopa avalikus sektoris järjest enam üle võetud USA-s

praktikaid, mida ei ole aga kohandatud vastavalt oludele ning seetõttu on paljudel juhtudel ka ebaõnnestunud.

Avalikus sektori on üheks enam kasutatud leidvaks ja populaarseimaks tegevustulemuste mõõtmise süsteemiks tasakaalus tulemuskaart. Alljärgnevalt käsitletaksegi tasakaalus tulemuskaarti kui üht enim kasutatud leidnud mõõtmismudelit ning olulist osa strateegilises juhtimissüsteemis ning selle populaarsuse põhjuseid avalikus sektoris.

1.2. Tasakaalus tulemuskaart kui kaasaegne tegevustulemuste mõõtmise süsteem

Strateegiline juhtimisprotsess hõlmab endas organisatsiooni eesmärkide ja missiooni määramist, eesmärkide seadmist, nimetatud eesmärkide saavutamist organisatsioonis ning tulemuste hindamist ja kohandamist (Cole 1994:2002). Tegevustulemuste mõõtmise süsteemid aitavad kaasa nimetatud eesmärkide saavutamisele. On võimalik välja tuua enam kui 30 erinevat tegevustulemuste mõõtmise süsteemi. Siiski ei ole kõik nendest kasutatavad avalikus sektoris, tingituna sektori spetsiifilisusest. Olulisimateks avalikus sektoris kasutatavateks tegevustulemuste mõõtmise süsteemideks oleksid:

- EFQM mudel,
- SMART tulemuspüramiid (*Performance Pyramid*),
- tasakaalus tulemuskaart,
- tulemusprisma (*Performance Prism*).

EFQM mudel loodi 1992.a alguses hindamaks Euroopa Kvaliteedi auhinnale kandideerijaid. Mudeli kasutajaid on käesoleval hetkel maailmas umbes 20 000. EFQM mudel baseerub üheksal kriteeriumil, millest viis on nn võimaldajad (*enablers*) ja neli tulemus kriteeriumit. Võimaldajateks on eestvedamine, inimesed, poliitika ja strateegiad, partnerlus ja ressursid ning protsessid. Nimetatud kriteeriumid hõlmavad organisatsioonis teostatavaid protsesse. Tulemus kriteeriumid näitavad aga seda, mida organisatsioon saavutab ning seda nelja valdkonna lõikes: inimesed, kliendid, ühiskond ja võtmenäitajad (EFQM mudel 2004).

SMART (*strategic measurement and analysis reporting technique*) tegevuspüramiidis kajastatakse organisatsiooni erinevate tasandite näitajad alustades visioonist, millest

lähtuvalt on välja töötatud turu ja finantstegevuse eesmärgid ja neid kirjeldavad näitajad, millele järgnevad klientide rahulolu, paindlikkuse ja produktiivsuse näitajad ning viimase tasandina kvaliteedi, tarne, protsesside kestvuse ja kuludega seonduvad eesmärgid ja näitajad (Bourne, M., Bourne, P., 2002:83).

Kuna aga eelpool nimetatud mudelite poolt on tegevustulemuste mõõtmiseks ette antud suhteliselt ranged raamistikud, mille kohandamine avalikus sektoris tervikuna on keeruline, siis leiavad nad kasutamist vaid teatud valdkonna organisatsioonide poolt. Seevastu tasakaalus tulemuskaart ning tulemusprisma on oma olemuselt märksa paindlikumad ning seetõttu ka avalikus sektoris kasutamiseks sobilikumad.

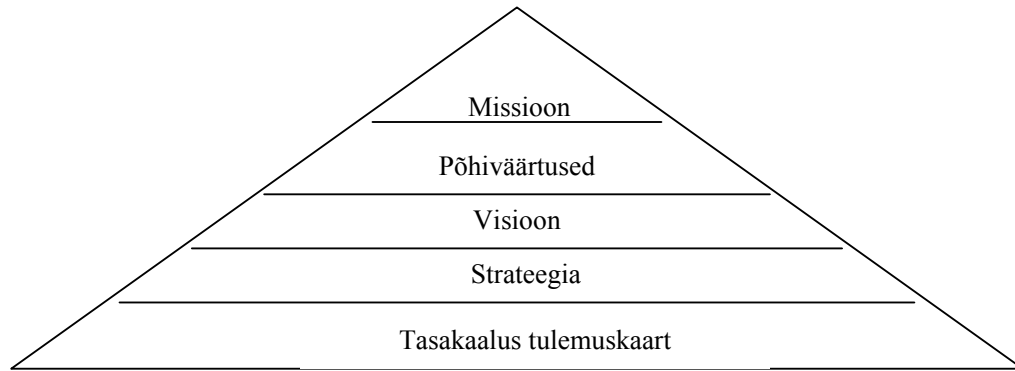
Tasakaalus tulemuskaart on eelpool nimetatud mudelitest kindlasti tuntuim. Seda eelkõige põhjusel, et tasakaalus tulemuskaardi kontseptuaalsed alused on kõige lihtsamini mõistetavad, samuti nagu ka mudeli seosed strateegiaga, mis põhinevad strateegia kaardi lähenemise kasutamisel organisatsiooni strateegia kirjeldamisel. Tasakaalus tulemuskaarti rakendab maailma avalikus sektoris ÜRO (vt. 2002 UNDP... 2004), Eestis rakendavad avaliku sektori asutustest tasakaalus tulemuskaarti Eesti Haigekassa, Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus, Riigimetsa Majandamise Keskus ja Eesti Sisekaitseakadeemia (Süsi 2003:17).

Tasakaalus tulemuskaart töötati välja 90.-ndate aastate alguses. 1992.a. avaldasid mudeli väljatöötajad D.P. Norton ja R.S. Kaplan uurimuse esimesed tulemused ajakirjas Harvard Business Review ning need leidsid elavat vastukaja. Ajakiri nimetas antud artikli üheks “viiest artiklist, millel on olnud dramaatiline mõju juhtimisele”. Ning seda ajakirja 75 tegevusaasta jooksul (LePla 1999:1). Sellega algaski tasakaalus tulemuskaardi tõus eelkõige kaasaegse mõõtmismudelina. Autorite poolt avaldatud kaks raamatut on tõlgitud enam kui 17 keelde (BSCol 2004). Viimaste andmete põhjal võib öelda, et üle 50% USA suurematest ettevõtetest on võtnud kasutusele tasakaalus tulemuskaardiga analoogilise mõõtmismudeli. Suurbritannias kasutab mudelit üle 57% ettevõtetest ja 56% mittekasutajatest planeerivad seda samuti teha. Ülemaailmne juhtimissüsteemide uuring väidab, et tasakaalus tulemuskaardi kasutamise protsent maailmas on 44% (Bischof *et al* 2003:361-362). Kuna uute praktikate kandumine erasektorist avalikku sektorisse võtab aega kuskil viis aastat (vt. Rhoades, Sporn 2002), siis on avalikus sektoris tasakaalus tulemuskaarti aktiivsemalt kasutatud alles 1990-

ndate lõpust 2000-ndate algusest ning kahjuks ei ole jõutud vastavaid uuringuid avaliku sektori baasil läbi viia, kuid tuginedes interneti materjalide rohkusele ning ajakirjades avaldatud artiklitele või hinnata, et ka avalikus sektoris on mudel kogumas suurt populaarsust.

Norton ja Kaplan defineerisid esmalt mudelit kui “Näitajate süsteemi, mis annab tippjuhtkonnale kiire, kuid tervikliku pildi organisatsioonist” (Butler *et al* 1997:243). Hiljem laiendasid nad enda definitsiooni järgnevalt: ”Tasakaalus tulemuskaart on mudel, mis annab juhtidele vahendeid konkureerimaks edukalt turul. Tasakaalus tulemuskaart transleerib organisatsiooni missiooni ja strateegia kõikehõlmavaks näitajate süsteemiks, mis annab raamistiku strateegilise mõõtmis- ja juhtimissüsteemi tekkeks. Säilitades rõhu finantsnäitajatel, sisaldab mudel samas nende tõuketegureid. Mudel mõõdab organisatsiooni tegevust lähtuvalt neljast perspektiivist: finantsid, kliendid, ettevõtte sisemine protsess ja õppimine ning areng”. Tänapäevaks on aga tippjuhtkonna mudelist kujunenud välja kõikidel organisatsiooni tasemetel kasutatav tegevustulemuste juhtimise süsteem ning seetõttu on Kaplan ja Norton enda teises raamatus tasakaalus tulemuskaarti defineerinud kui “multidimensionaalset raamistikku kirjeldamaks, juhtimaks ning rakendamaks strateegiat kõikidel organisatsiooni tasanditel, seostades organisatsiooni eesmärgid, tegevused ning jälgitavad näitajad strateegiaga”(Kaplan,Norton 2000:3). Seega on tasakaalus tulemuskaart mõõtmismudelist arenenud tegevustulemuste juhtimisesüsteemiks ning strateegiliseks juhtimissüsteemiks. Eelpool nimetatud erinevatest definitsioonidest on alguse saanud ka tasakaalus tulemuskaardi erinevate arenguetappide eristamine organisatsioonis, mida käsitletakse lähemalt järgmistes peatükkides.

Mudeli rakendamine koosneb mitmetest teineteisele järgnevatest etappidest, milleks on organisatsiooni missiooni, põhiväärtuste ja visiooni määratlemine, millele järgnevad strateegia määratlemine ning tasakaalus tulemuskaardi loomine. Nimetatud etapid on kujutatud joonisel 2.



Joonis 2. Tasakaalus tulemuskaardi rakendamise etapid (Kaplan, Norton 2000:73).

Organisatsiooni missioon on tasakaalus tulemuskaardi loomisel lähtepunktiks. Missioon ja sellele järgnevad põhiväärtused on organisatsioonis suhteliselt stabiilsed. Organisatsiooni visioon loob aga seevastu seose stabiilse missiooni ja dünaamilise strateegia vahele. Ning tasakaalus tulemuskaart transleerib organisatsiooni strateegia mõõdetavateks eesmärkideks. Alljärgnevalt vaadeldakse nimetatud etappe lähemalt.

2. TASAKAALUS TULEMUSKAARDI KONTSEPTSIOONI LÄHTEKOHAD

2.1. Missiooni ja visiooni roll institutsioonide strateegilises juhtimises

Tasakaalus tulemuskaardi loomise esimesteks etappideks oleks asutuse missiooni, põhiväärtuste ja visiooni määramine. Kuna organisatsiooni strateegia ja tasakaalus tulemuskaardi välja töötamine baseeruvad missioonil, visioonil ja põhiväärtustel, siis käsitletaksegi järgnevalt nimetatud kolme põhimõistet. Põhjalikumalt käsitletakse missiooni ja visiooni ning vähem põhjalikult põhiväärtusi, põhjusel, et tihtipeale jäetakse põhiväärtuste määramine tahaplaanile, kuna need kooruvad välja ka ettevõtte missioonist ja visioonist.

Organisatsiooni missioon määratleb organisatsiooni eksisteerimise eesmärgid, organisatsiooni *raison d'être* (Niven 2003:102). See on lubadus selle kohta, mida organisatsioon julgeb garanteerida enda klientidele ja huvigruppidele. Missiooni kasutatavus organisatsioonis sõltub suuresti sisu selgusest, struktuurist ja organisatsiooni avatusest. See peaks baseeruma selgel ja jagatud nägemusel organisatsiooni kasulikkusest ja vajalikkusest ning on huviäratav ja usutav, kui selles on määratletud (Määttä, Ojala 2004:22) :

- avaliku sektori organisatsiooni eksisteerimise õigustus ja jagatud nägemus organisatsiooni kasulikkusest ja vajalikkusest;
- organisatsiooni positsioon kogu ühiskonnas ja tema seosed teiste organisatsioonidega;
- organisatsiooni ülesannete ulatus ühiskonnas;
- roll, mida organisatsioon soovib enda tegevusvaldkonnas omada;
- vastutused, mille kaudu organisatsioon lisab väärtust ja on kasulik enda klientidele või huvigruppidele.

Eesti Vabariigi Rahandusministeeriumi hinnangul peab missioon lühidalt selgitama ministeeriumite või nende allasutuste eksisteerimise põhjuseid, rõhutama, mida asutus teeb ja kelle jaoks. Missioon ei kirjelda aga seda, kuidas asutus enda eesmärgid saavutab, kuna eesmärgid ja nende saavutamise meetodid võivad muutuda, missioon aga mitte (Strateegilise planeerimise...2004:24). Selles osas, kas missioon peaks olema püsiv ja eesmärgid mitte, on kirjanduses palju vaieldud. Eesmärkide ja missiooni vahelist konflikti erasektoris on uurinud Dettmer (Dettmer 2003:58-59), kes on enda töödes väitnud, et organisatsiooni eesmärgid on püsivamad kui missioon. Käesoleva töö autori hinnangul on aga avaliku sektori asutustes siiski missioon püsivam kui eesmärgid, seda põhjusel, et tegevusala vahetamine ei ole nii kerge kui erasektoris. Samuti on erasektoris olulisimaks kasumi teenimine. Analoogilist kõikehõlmavat ja muutumatut eesmärki on avalikus sektoris keeruline välja tuua.

Kui missioon on üldreeglina abstraktne, siis visioon peaks kujundama tulevikust nii konkreetse pildi kui võimalik ning andma baasi strateegia formuleerimiseks (Niven 2003:116). Visioon on eesmärgile suunatud, positiivseid emotsioone loov ja julgustav nägemus sellest, kuidas inimesed soovivad organisatsiooni tulevikus näha (Määttä, Ojala 2004:22):

- poliitiliste otsustajate, kodanike ja huvigruppide silmis soovitakse tagada häid tulemusi ja luua positiivseid mõjusid;
- personali silmis soovitakse aga tagada häid tulemusi, mis baseeruvad jagatud printsiipidel ja väärtustel.

Visiooni loomine nõuab intuitsiooni, ettekujutusvõimet ja pikaajalist ette mõtlemise võimet. Seetõttu on visioon strateegiliseks väljakutseks ja huvipakkuv kui ta (*Ibid.* :22):

- on selgelt parem kui hetke olukord;
- annab selge suuna muutavas keskkonnas;
- nõuab tulemuste ületamist, mis on küll väljakutseks, kuid mitte ületamatult keeruline;
- selle sisu on positiivseid emotsioone loov;
- on unikaalne ja raskesti matkitav;
- on selge ja lihtne edastada nii organisatsioonis kui väljaspool organisatsiooni.

Missioon ja visioon on olulisteks strateegia alustaladeks. Olulised, kuid vähem kasutatavad, on põhiväärtused. Seda põhjusel, et vaid harvadel juhtudel suudab juhtkond usutavalt defineerida organisatsiooni põhiväärtused, kuna need ei arene paberil, vaid sõnades, tegudes ja suhtlemises. Need ei saa olla kohustuslikud, etteantud või peale surutud. Neid saab määratleda, mõista ja kirjeldada, kui nad juba eksisteerivad erinevates suhtlussituatsioonides või tegevustes. Põhiväärtusi identifitseerides tuleb kõigepealt selgeks teha, millised neist on tõeliselt olulised. Juhul kui peetakse tähtsamaks enam kui viit või kuut väärtushinnangut, on üsna tõenäoline, et osaliselt võib tegemist olla muutustele avatud töötavade, äristrateegiate või kultuurinormidega (Reinsalu 2000:41).

Kui organisatsioon on enda missiooni, visiooni ja põhiväärtused määratlenud tuleks järgmisena asuda strateegia juurde.

2.2. Strateegia ja selle erisused avalikus sektoris

Strateegia koostamisele peab avalikus sektoris nagu ka erasektoris eelnema keskkonna analüüs, mis tuleks ka kirjalikult formuleerida. Keskkonna analüüs annab organisatsioonile ettekujutuse tegevuskeskkonna hetkeseisust ning selle võimalikest tuleviku trendidest. Tegevuskeskkonna analüüsi tarvis on kasutusel erinevaid meetodeid, mis on sobilikud ka avaliku sektori jaoks nagu SWOT analüüs, PEST analüüs jt. Kuna aga tegevuskeskkonnad ja selle mõjud võivad organisatsioonidele olla niivõrd erinevad, siis piirduakse käesolevas töös erinevate keskkonna analüüsi meetodite välja toomisega, kuid ei käsitleta neid lähemalt. Siiski ei saa sellest järeldada, et nimetatud teema ei ole avaliku sektori jaoks oluline.

Johnson ja Scholes on organisatsiooni strateegiat defineerinud kui organisatsiooni suunda ja tegevuste ulatust pikaajalises perspektiivis, mille tulemusena tagatakse eelised läbi ressursside paigutuse muutuv keskkonnas ja huvigruppide vajaduste rahuldamise (Johnson, Scholes 2002:10). Organisatsiooni jaoks on strateegia ning selle loomise protsess oluline, kuna (Niven 2003: 131):

- Võimaldab tunnustada strateegilist mõtlemist ja tegusid - strateegia suunab organisatsiooni liikmete tähelepanu käesoleva hetke probleemidelt valdkondadele, mis on organisatsiooni jaoks tõeliselt olulised.

- Võimaldab parandada otsuste langetamise protsessi – otsuseid langetatakse organisatsioonis lähtuvalt strateegiast, pikaajalisi eesmärke silmas pidades, mitte hetke emotsioonide ajendil.
- Võimaldab parandada organisatsiooni tulemusi – kogu organisatsioon on joondunud ühtsete eesmärkide saavutamisele, millest lähtuvalt langetatakse ka ressursside jagamise otsuseid.

Strateegia koostamisele on erinevaid lähenemisi. Mintzberg, Ahlstrand ja Lampel on erinevad strateegia koostamise võimalused jaganud kümneks erinevaks koolkonnaks. Siiski on raske tuua välja ühte ja õiget meetodit, mida tuleks kasutada. Iga organisatsioon peab leidma enda jaoks sobivaima. Üheks enim kasutust leidvaks ning kõige lihtsamini mõistetavaks võimaluseks koostatud strateegiat formuleerida on aga strateegia kaart. Kui strateegia kirjeldab organisatsiooni liikumist hetkeolukorrast ebakindlasse, kuid soovitavasse tulevikku, siis strateegia kaart kirjeldab seda teekonda kontrollitavate põhjus-tagajärg seoste abil (Niven 2003:169). Strateegia kaardi olulisteks osadeks on strateegilised eesmärgid ja kriitilised edutegurid, mida alljärgnevalt käsitletaksegi (Dettmer 2003:58-63).

Strateegiline eesmärk on defineeritud ja määratletud süsteemi omaniku poolt. Erasektoris on selleks kasumi teenimine. Kuna avalikus sektoris organisatsiooni omanikud selle sõna otseses tähenduses puuduvad, siis on avalikus sektoris olukord keerulisem. Siiski on kõikidel organisatsioonidel olemas huvigrupid, keda nende tegevus puudutab ning kellel on sellest tulenevalt mõju ka organisatsiooni eesmärkidele. Seega, määratlemaks strateegilisi eesmärke avalikus sektoris, tuleks alustada küsimusest: Mida süsteemi omanikud arvavad et see eesmärk võiks olla? Erinevatel isikutel on aga kindlasti erinev ettekujutus sellest. Siiski on võimalik määratleda teatud üldine eesmärk, mis enamasti on mõjutatud hetkeolukorrast ning ei pruugi seetõttu olla ajas muutumatu (*Ibid*:58-63). Nimetatud põhjusel võibki öelda, et avalikus sektoris on missioon püsivam kui eesmärgid.

Vaid eesmärgi omamisest reeglina ei piisa. Keerukate süsteemide üheks tunnuseks on see, et strateegiliste eesmärkide saavutamiseks on tingimata teatud kriitilised edutegurid, mis peavad olema täidetud, et organisatsioon toimiks. Kriitiliste edutegurite omamine ei taga automaatselt õnnestumist, kuid nende puudumine garanteerib

ebaõnnestumise. Kriitilised edutegurid võib jagada kaheks: välised ja sisemised. Välised kriitilised edutegurid on organisatsioonile väljastpoolt peale surutud, kas seaduste, regulatsioonide või muus vormis. Sisemised kriitilised edutegurid on organisatsiooni enda poolt määratletud. Nende allikateks on organisatsiooni missioon, visioon ja põhiväärtused. Paljudes organisatsioonides on tõelisi kriitilisi edutegureid iga eesmärgi saavutamiseks vaid mõned. Kindlasti rohkem kui üks, kuid ehk mitte enam kui viis või kuus. Igaüks neist võib omakorda jaguneda alamkriitilisteks eduteguriteks, kuid samuti mitte enamaks kui viieks kuueks (*Ibid*:58-63). Kriitiliste edutegurite omavahelise seostatuse tulemusena kujunebki strateegia kaart, mille näidis on toodud käesoleva töö lisa 1.

Strateegia kaart on loogiline ja terviklik lahendus strateegia kirjeldamiseks ning seetõttu on ta baasiks tasakaalus tulemuskaardi loomisel (Kaplan, Norton 2000:10-11) Strateegia kaartidel on mitmeid eeliseid traditsiooniliste strateegia formuleerimise meetodite ees. Kuna avaliku sektori eripäraks on lai huvigruppide hulk siis saab strateegia kaarte kasutada võtmeinformatsiooni edastamiseks erinevatele huvigruppidele saavutamaks kolme eesmärki (Knowles 2004:12):

- Aidata huvigruppidel kokku leppida ühtses nägemuses. Antud juhul on raskuseks saavutada kõikide huvigruppide vahel kokkulepe, millised peaksid organisatsiooni tulemused olema, millise kvaliteedi, aja ja kuluga neid saavutada? Strateegia kaart võimaldab aga kaasata kõik huvigrupid ühtsesse vestlusse, andes sama vaatenurga ning lihtsustab seeläbi kokkuleppeid eesmärkide ja prioriteetide osas.
- Annab samast organisatsioonist erineva nägemuse erinevatele huvigruppidele. See võimaldab huvigruppidel näha organisatsiooni, mis kõige paremini vastab nende ootustele.
- Annab huvigruppidele ülevaate nende jaoks kõige olulisematest teguritest, kuid näitab seda läbi ühtse, kõikide huvigruppide poolt kasutatava, strateegia kaardi.

Kui ka organisatsiooni strateegia on määratletud, tuleb järgmisena tagada, et seatud strateegilisi eesmärke ja kriitilisi edutegureid tegelikkuses ka püütakse ellu viia. Kõige parem on eesmärkide saavutamisele hinnangut anda neid mõõtes. Üheks mõõtmise

võimaluseks on tasakaalus tulemuskaart. Nagu juba eelnevalt mainitud mõõdab tasakaalus tulemuskaart organisatsiooni eesmärkide saavutamist lähtuvalt neljast perspektiivist: finants-, kliendi-, sisemiste protsesside ja õppimise ning arengu perspektiiv. Tasakaalus tulemuskaardi ja strateegia kaardi seostamiseks on kaks võimalust. Üheks võimaluseks organisatsiooni jaoks on esmalt välja töötada strateegia kaart, mis on aluseks perspektiivide määratlemisel, mille lõikes hakatakse tulemusi mõõtma. Teiseks võimaluseks on esmalt määratleda perspektiivid, või kasutada mudelis ette antuid, ning seejärel luua seosed nimetatud perspektiivide vahel läbi strateegiliste eesmärkide ja kriitiliste edutegurite määratlemise perspektiivide lõikes. Teist võimalust on mõttekas kasutada juhul, kui organisatsioon määratleb strateegiat esimest korda ning puuduvad varasemad kogemused. Lähenemise eeliseks sellisel juhul on raamistiku olemasolu, mis protsessi alustades võib olla suureks abiks. Teisalt võib aga liigne klammerdumine olemasoleva raamistiku külge jätta organisatsiooni jaoks tähelepanuta olulised aspektid, kuna neid ei ole ette antud mudelis kirjeldatud. Tegelikuses on organisatsiooni valik, kas ta määratleb esmalt perspektiivid (olgu need siis traditsioonilised või modifitseeritud tasakaalus tulemuskaardi perspektiivid) ning seejärel strateegilised eesmärgid ja kriitilised edutegurid, mis seostatakse konkreetsete näitajatega või vastupidi. Sellest tulenevalt käsitletaksegi järgnevates alapeatükkides avaliku sektori erinevaid tasakaalus tulemuskaarte – nii traditsioonilist lähenemist kasutades koostatuid kui ka edasiarendusi, mida on suurel määral kohandatud vastavalt organisatsiooni vajadustele ja strateegilistele eesmärkidele.

2.3. Tasakaalus tulemuskaardi areng ja mudeli erinevad perspektiivid avalikus sektoris

2.3.1. Mudeli arenguetapid ning traditsioonilised perspektiivid

Tasakaalus tulemuskaardi arengus võib eristada kolme etappi (nimetatud etapid kujunesid välja ka analüüsides mudeli erinevaid definitsioone), mida käesolevas töös nimetatakse esimese astme, teise astme ja kolmanda astme tasakaalus tulemuskaartideks. Nimetatud etappe on enda töös põhjalikult käsitlenud Cobbold ja teised (vt. Bischof *et al* 2003:363-368 ja Cobbold, Lawrie 2002:4).

Esimese astme tasakaalus tulemuskaarti võib nimetada multidimensionaalseks mõõtmismudeliks, milles on kombineeritud kvantitatiivsed ja kvalitatiivsed näitajad. Esimese astme tasakaalus tulemuskaarte kasutatakse eelkõige organisatsiooni siseselt. Kaplani ja Nortoni lähtepunktiks tasakaalus tulemuskaarti välja töötama asudes oli traditsiooniliste tegevustulemuste mõõtmise süsteemide ebaadekvaatsus tööstuslikul ajastul (vt. Kaplan, Norton 1996). Kui teised alternatiivsed mõõtmismudelid, nagu otsese intellektuaalse kapitali meetodid (*Direct Intellectual Capital Methods*), turukapitalisatsiooni meetodid (*Market Capitalization Methods*) ja varade rentaabluuse meetodid (*Return on Assets Methods*) (Sveiby 2002) püüdsid anda konkreetset rahalist hinnangut immateriaalsetele varadel, mille osatähtsus informatsiooniajastul on järsult kasvanud, ning täiendada seeläbi organisatsiooni juhtimiseks kasutatavaid traditsioonilisi finantsnäitajaid, siis tasakaalus tulemuskaardi eesmärgiks oli luua raamistik, mis võimaldaks anda tervikliku hinnangu organisatsioonide tegevustulemustele, kasutades selleks nii kvantitatiivseid kui ka kvalitatiivseid näitajaid. Esimese astme tasakaalus tulemuskaartide puhul ei analüüsita, kuidas organisatsioonide tegevustulemused võiksid läbi mõõtmise paraneda ning põhjuslikud seosed perspektiivide vahel on küll ära toodud, kuid ei ole mudelis kesksel kohal (Cobbald, Lawrie 2002:1).

Kui esimese astme tasakaalus tulemuskaart hõlmas endas vaid erinevaid finantsilisi ja mittefinantsilisi näitajaid, mis olid välja toodud nelja perspektiivi lõikes, siis teise astme tasakaalus tulemuskaardis on näitajad seostatud organisatsiooni strateegiaga läbi põhjus-tagajärg seoste, tegemist on tegevustulemuste juhtimise süsteemiga. Paljude autorite (vt. Malmi, Atkinson jt) hinnangul on just põhjus-tagajärg seosed tasakaalus tulemuskaardi kõige olulisemaks karakteristikuks. On ka teisi lähenemisi, mille hinnangul ei ole võimalik määratleda strateegiat ühesuunaliste põhjus-tagajärg seostena, mistõttu antud lähenemise pooldajad peavad tasakaalus tulemuskaarti retoorikaks (Norreklit 2003:593). Seega võib teise astme tasakaalus tulemuskaarti defineerida kui multidimensionaalset tegevustulemuste juhtimise süsteemi (seda esimese astme mõistest), milles on määratletud konkreetne lähenemine strateegia kirjeldamisele, milleks kasutatakse põhjus-tagajärg loogikat.

Kolmanda astme tasakaalus tulemuskaart on strateegiline juhtimissüsteem, mis rakendab strateegia läbi kommunikatsiooni, tegevusplaanide ja motivatsioonisüsteemide. Kaplani ja Nortoni hinnangul peaks tasakaalus tulemuskaart organisatsioonis arenema informatsiooni süsteemist osaks strateegilise juhtimise süsteemist. Sellest tulenevalt ei tohiks täielikult välja arendatud tasakaalus tulemuskaart kirjeldada vaid organisatsiooni strateegiat. Seda tuleks kasutada strateegia rakendamiseks organisatsioonis ja ka väliste huvigruppide informeerimiseks. Seega võib kolmanda astme tasakaalus tulemuskaarti defineerida kui teise astme tasakaalus tulemuskaarti, mis lisaks aitab kaasa organisatsiooni strateegia rakendamisele, määratledes eesmärgid, tegevusplaanid ja tulemused ning seostades kompensatsiooniskeemid tasakaalus tulemuskaardi näitajatega. Kolmanda astme tasakaalus tulemuskaarte peetakse väga olulisteks, kuna nende kasutamine võimaldab organisatsioonis võtta kasutusele erinevate tasandite tulemuskaarte ning vähendada informatsiooni asümmeetriat (Cobbold, Lawrie 2002:6)

Organisatsioonid, kes kasutavad traditsioonilisi või kergelt mugandatud tasakaalus tulemuskaardi perspektiive, mida käsitletakse alljärgnevalt, on enamasti jõudnud esimese või teise astme tasakaalus tulemuskaartide rakendamisele. Kuid organisatsioonid, kes on kasutusele võtnud vaid neid iseloomustavad spetsiifilised perspektiivid, kasutavad seevastu teise või kolmanda astme tasakaalus tulemuskaarte ning seda organisatsiooni erinevatel tasanditel.

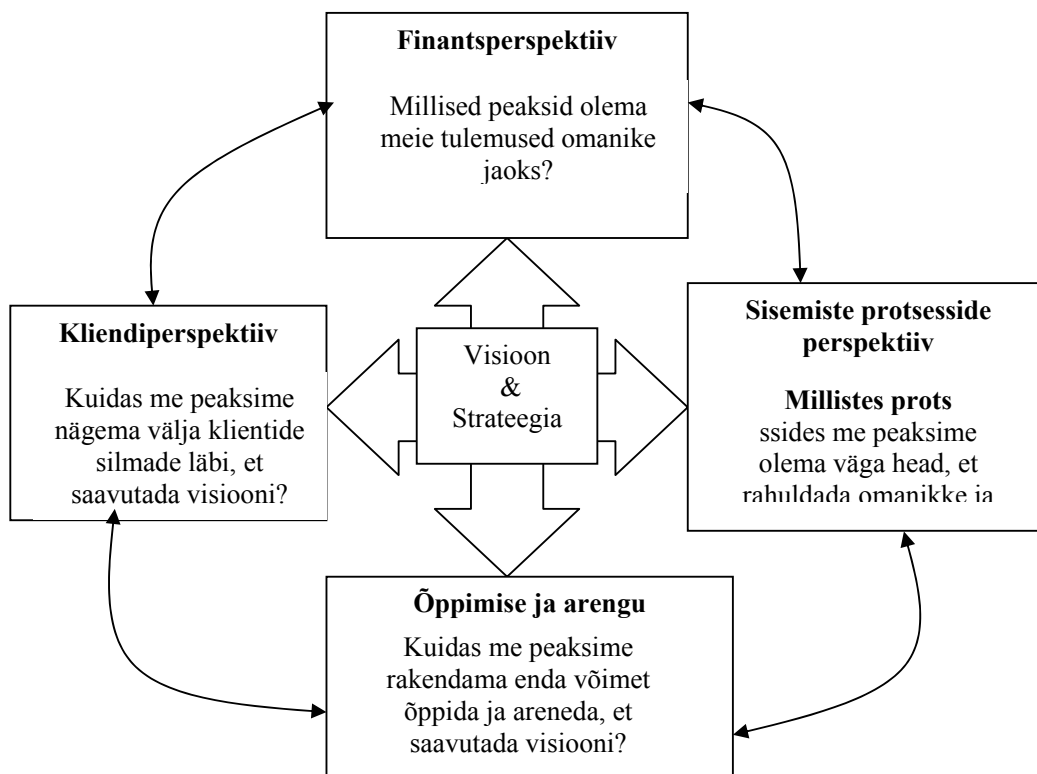
Alljärgnevalt vaadeldaksegi esmalt tasakaalus tulemuskaardi traditsioonilisi perspektiive ning seejärel mudeli edasiarendusi.

Traditsiooniline tasakaalus tulemuskaart hõlmab nelja perspektiivi: finants-, kliendi-, sisemiste protsesside ja õppimise ning arengu perspektiiv. Nimetatud perspektiivid püüavad leida vastust alljärgnevatele organisatsioonide jaoks olulistele küsimustele (Kaplan, Norton 1996:10):

- finantsperspektiiv: Millised peaksid olema meie tulemused omanike jaoks?
- kliendiperspektiiv: Kuidas me peaksime nägema välja klientide silmade läbi, et saavutada visioon?

- sisemiste protsesside perspektiiv: Millistes protsessides me peame väga head olema, et rahuldada omanikke ja kliente?
- õppimise ja arengu perspektiiv: Kuidas me peaksime rakendama enda võimet õppida ja areneda, et saavutada visiooni?

Tasakaalus tulemuskaardi graafiline kujutus on toodud alljärgneval joonisel 3.

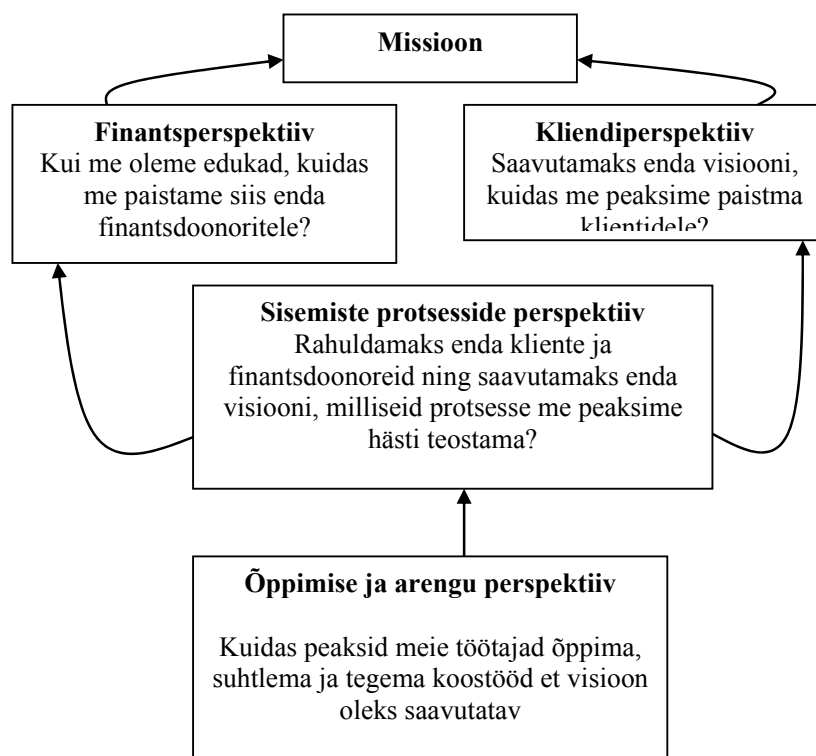


Joonis 3. Traditsiooniline tasakaalus tulemuskaart (Niven 2003:16).

Nimetatud perspektiivide olemasolu tagab ettevõttes tasakaalu väljapoole ja sissepoole suunatud näitajate, tulemusnäitajate ja neid mõjutavate tegurite ning objektiivsete lihtsalt kvantifitseeritavate näitajate ning subjektiivsete, enam hinnangutel põhinevate näitajate vahel (Bourne, M., Bourne, P., 2000:82). Näitajatevaheline tasakaal tagatakse tasakaalus tulemuskaardis eelpool toodud nelja perspektiivi kombineerimise käigus. Finants- ja kliendiperspektiiv sisaldavad endas väliseid näitajaid, samal ajal kui sisemiste protsesside ja õppimise ning arengu perspektiiv hõlmavad endas ettevõtte sisesid näitajaid. Samuti leiavad finants- ja sisemiste protsesside perspektiivis enam kasutamist objektiivsed lihtsalt kvantifitseeritavad näitajad, samas kui kliendi- ja

õppimise ning arenguperspektiivi näitajad on subjektiivsed, enam hinnangutel põhinevad, kuid samuti kvantifitseeritavad. Lisaks eelpool toodud tasakaalule on tasakaalus tulemuskaardis perspektiivide läbi püütud leida tasakaal ka tuleviku, oleviku ja mineviku näitajate vahel. Selline näitajate tasakaal on oluline ka avaliku sektori jaoks, seevastu mudeli enda üldist kuju ning perspektiivide sisu on avaliku sektori jaoks kohandatud.

Avaliku sektori tasakaalus tulemuskaart koosneb neljast perspektiivist, kuid erinevalt erasektori tasakaalus tulemuskaardist on perspektiivide järjekord ning nende sisu erinevad. Avaliku sektori tasakaalus tulemuskaart on toodud joonisel 4.



Joonis 4. Avaliku sektori tasakaalus tulemuskaart (Kaplan, Norton 2001:135).

Avaliku sektori tasakaalus tulemuskaardi puhul peab erinevate perspektiivide lõikes määratletud strateegiliste eesmärkide ja kriitiliste edutegurite saavutamine tagama liikumise organisatsiooni missiooni suunas. Seetõttu on avaliku sektori tasakaalus tulemuskaardil missioonil oluline koht. Missioon saavutatakse läbi kliendi- ja finantsperspektiivi, kuid antud juhul on nimetatud perspektiivide sisu erasektorist erinev. Finantsperspektiiv püüab leida vastust küsimusele, kuidas me paistame enda rahastajatele? Samas kui kliendiperspektiivis on oluline, kuidas organisatsioon paistab

klientidele. Finants- ja kliendiperspektiiv on aga saavutatavad vaid läbi sisemiste protsesside ja õppimise ning arengu perspektiivi. Sisemiste protsesside perspektiiv analüüsib, milliseid sisemisi protsesse peaks organisatsioon efektiivselt teostama tagamaks enda rahastajate ja klientide rahulolu ning saavutamaks enda missiooni. Õppimise ja arengu perspektiivis on kesksel kohal aga see, kuidas peaksid inimesed organisatsioonis õppima, suhtlema ja koostööd tegema saavutamaks enda visiooni (Kaplan, Norton 2000:135).

Eelpool toodud käsitlus on avaliku sektori tasakaalus tulemuskaardi esmane raamistik. Aastate jooksul on mudel edasi arenenud ning välja on kujunenud kaks suunda. Mõningate autorite hinnangul piisab avalikule sektorile tasakaalus tulemuskaardi traditsioonilistest perspektiividest, andmaks hinnangut strateegia saavutamisele. Nimetatud autorite hulka kuuluvad Smith (Smith 2000) aga ka Piotrowski ning Rosenbloom. Teiste autorite hinnangul tuleks tasakaalus tulemuskaardi modifitseerida peegeldamaks avaliku sektori eripärasid. Välja pakutud lähenemised võib jagada kahte kategooriasse:

- Olemasolevate perspektiivide modifitseerimine või ümbergrupeerimine. Antud teemat on käsitlenud lähemalt Estis ja Hyatt (Estis, Hyatt 2004), Provost ja Leddick (Provost, Leddick 1993), Potthoff (Potthoff *et al* 1999) ja Zelman (Zelman *et al* 2003).
- Uute perspektiivide lisamine. Nimetatud valdkonda on analüüsinud Rimar (Rimar 2000) ja Irwin (Irwin 2002).

Esmalt vaadeldaksegi olemasolevate perspektiivide modifitseerimise ja ümbergrupeerimise võimalusi ning seejärel tuuakse välja edasiarendused koos uute perspektiivide lisamisega.

Estis ja Hyatt (Estis, Hyatt 2004:3) on modifitseerinud tasakaalus tulemuskaardi perspektiive alljärgnevalt:

- kliendiperspektiiv - kuidas inimesed, kes kasutavad avaliku sektori poolt pakutavaid teenuseid, näevad organisatsiooni?
- missiooni saavutamine - kas organisatsiooni poolt elluviidavad programmid aitavad saavutada soovitavaid tulemusi?

- õppimine ja areng - kas organisatsioon on võimeline arenema ja lisama väärtust klientidele ja huvigruppidele?
- finants- ja tegevusefektiivsus - kuidas organisatsioon paistab maksumaksjatele?

Nagu eelnevast nähtub on nimetatud perspektiivid üsna lähedased algse mudeli perspektiividega. Vaid sisemiste protsesside perspektiiv on asendatud missiooni saavutamise ja finantsperspektiivis on suurem rõhk tegevusefektiivsusel. Estise ja Hyatti hinnangul on avalikus sektoris missioon kesksel kohal, kuna missioonis hõlmatud eesmärgid on spetsiifilised. Seetõttu on vajalik nimetatud perspektiiv ka eraldi välja tuua. Selle lisamine võimaldab autorite hinnangul ka tagada, et organisatsioon ei hakka saavutama efektiivsuse ja klientide rahulolu eesmärgi iga hinna eest.

Ka Kaplan ja Norton on viimastel aastatel algset mudelit üha enam mugandanud vastamaks esile kerkivatele vajadustele. Varasemate aastate kindel perspektiivide järjekord on asendunud märksa pehmema raamistikuga. Üha enam hakatakse tunnustama ka lähenemist, mille korral finantsperspektiiv tõstetakse tipust kogu süsteemi alustalaks. Seda eelkõige põhjusel, et tihtipeale ei ole avaliku sektori asutustel võimalik ressursieraldusi mõjutada, mistõttu võetakse neid kui piiranguid, mille tingimustes tuleb tegutseda ning mille hulka ei saa organisatsioonid enda tegevusega mõjutada, ehk siis genereerida täiendavaid tulusid lisaks eelarvest eraldatavatele (vt. Kaplan, Norton 2000:149). Teiseks põhjuseks, miks perspektiivide järjekorrale enam nii suurt tähelepanu ei pöörata on tingitud üha suuremast kriitikast ühesuunaliste põhjus-tagajärg seoste osas, millel tasakaalus tulemuskaart põhineb. Uuemate käsitluste kohaselt (vt. Norreklit 2003 ja Brignall 2002) ei ole tasakaalus tulemuskaardi perspektiivide vahelised seosed ühesuunalised ja lineaarsed vaid pigem üksteisest sõltuvad ja dünaamilised, mistõttu ei ole enam põhjendatud ka perspektiivide vahelised ühesuunalised põhjus-tagajärg seosed.

Eelnevalt toodud näidete puhul oli tasakaalus tulemuskaardi perspektiive vähesel määral modifitseeritud või ümbergrupeeritud. Alljärgnevalt vaadeldakse aga tasakaalus tulemuskaartide põhjalikumaid edasiarendusi.

2.3.2. Mugandused ja edasiarendused tasakaalus tulemuskaardi perspektiivides avalikus sektoris

Paljude organisatsioonide jaoks ei ole eelpool toodud neli perspektiivi piisavad, või nad ei vasta organisatsiooni vajadustele. Sellised organisatsioonid on välja töötanud enda mõõtmismudeli, mille lähtekohaks on küll tasakaalus tulemuskaart, kuid kasutatavad perspektiivid erinevad tasakaalus tulemuskaardi traditsioonilistest perspektiividest. Juurde on toodud organisatsioonide jaoks spetsiifilised ja olulised perspektiivid. Tavaliselt on sellistel organisatsioonidel juba varasem kogemus mõõtmismudelitega ning samuti on strateegia ja seosed erinevate strateegiliste eesmärkide vahel selgelt määratletud, mistõttu on olnud võimalik murda välja traditsioonilistest tasakaalus tulemuskaardi raamidest ning kasutatakse kas teise või kolmanda astme tulemuskaarte. Alljärgnevalt vaadeldaksegi lähemalt tasakaalus tulemuskaarte, mis on olulised edasiarendused algupärasest mudelist. Kuna antud töö lõppeesmärgiks on strateegilise juhtimissüsteemi raamistiku arendamine Tartu Ülikoolile, siis on põhirõhk ülikoolide tasakaalus tulemuskaartidel.

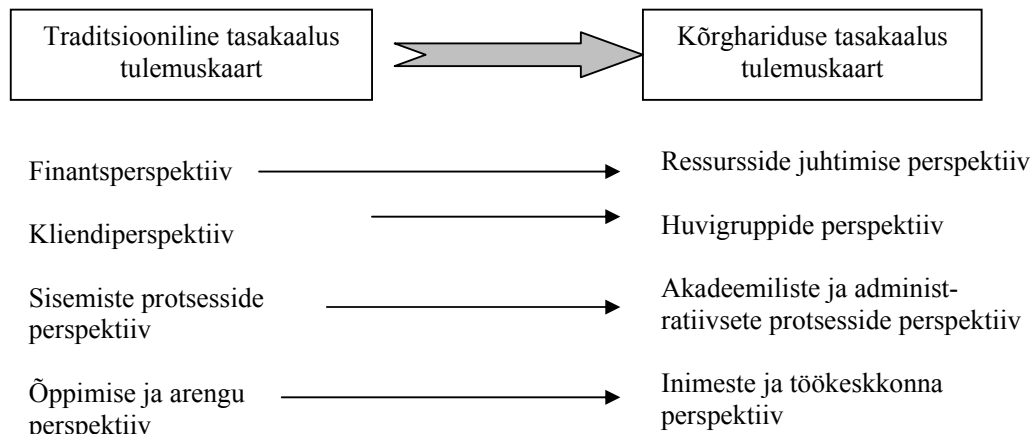
USA-s (vt. Ruben 1999) ja Euroopas (Modell 2004 ja Cave 1995) on läbi viidud mitmeid uuringuid, milles on analüüsitud valdkondi, mida kõrgharidusasutused peaksid enda tegevuses mõõtma. Uuringute tulemusena on jõutud järeldustele, et nagu ka kõikides teiste majandusharudes on kõrghariduses kasutusel ajast aega hinnatud näitajad, mille olulisus uues keskkonnas on oluliselt vähenenud ning mis ei võimalda anda hinnangut asutuste missiooni saavutamisele ning tagada ülevaadet organisatsiooni eesmärkide saavutamisest ka järelvalve organitele. Missiooni saavutamisel on oluliseks muutunud sellised eesmärgid nagu väljapaistvad õppejõud, kõrgetasemeline teadustöö, innovatiivne ja kaasa haarav õppimise-õpetamise protsess, tehnoloogiline tugi ja vajalik infrastruktuur, võimekad tudengid ja avalikkuse toetus organisatsioonide püüdlustele. Liefneri (2003:485) poolt USA, Hollandi, Šveitsi ja Suurbritannia ülikoolides läbi viidud uuringute põhjal olid kolm olulisimat faktorit, mis avaldasid mõju ülikoolide pikaajalisele edule just õppejõudude tase, üliõpilaste tase ja ülikooli kultuur. Sellised traditsioonilised näitajad nagu vastuvõetute arvud, aeg lõpetamisest töö leidmiseni, õppejõudude koormatus, sooline struktuur ja tähtaegselt õpingud lõpetanute arvud ei võimalda enam anda objektiivseid hinnanguid organisatsioonide jaoks oluliste,

eesmärkide saavutamisele. Erinevate uuringute tulemusena on seetõttu määratletud viis näitajate valdkonda, mille lõikes tuleks kõrgharidusasutustes tegevustulemusi mõõta, ehk mis on kriitilised missiooni saavutamiseks. Nimetatud näitajate valdkondadeks on (Ruben 1999:4-8):

- õppimine/õpetamine,
- teadustöö,
- suhted ühiskonnaga,
- rahulolu töökeskkonnaga,
- ressursid.

Alljärgnevalt vaadeldakse nimetatud näitajate valdkondi lähemalt (*Ibid*:4-8). Õppimise ja õpetamise valdkonnas peetakse oluliseks hinnata nii ainekursuseid ja programme kui ka üliõpilaste rahulolu. Ka teadustöö hindamiseks kasutatavad näitajad võib jagada kaheks: teadustöö produktiivsus ja mõjus. Uus on suund ühiskonnaga seonduvate suhete hindamisele. Ühiskonna suhted on tähelepanu keskpunkti kerkinud seoses ülikoolide suuruse ja mõju kasvuga. Kasutatavad näitajad peaksid võimaldama anda hinnangu sellistele aspektidele nagu kontaktide hulk ja kvaliteet, maine, huvigruppide rahulolu, ülikoolide panus koostöösse ja huvigruppide eelistused koostööpartnerite osas. Näitajate valdkondades, mis kajastavad rahulolu töökeskkonnaga ning finantsolukorda hinnatakse selliseid elemente nagu töökeskkonna atraktiivsus, rahulolu töökeskkonnaga ja töökliima ning –moraal. Rahastamise osas ressursside kasutamise efektiivsust ning rahastamise aluste stabiilsust.

Nimetatud uuringute alusel on Gates ja Vaughn töötanud välja kõrgharidusasutuste tasakaalus tulemuskaardi raamistiku, milles on traditsioonilise tasakaalus tulemuskaardi perspektiivid kohandatud kõrgharidusasutuste vajadustest lähtuvalt. Kõrgharidusasutuste tasakaalus tulemuskaardil on kajastatud alljärgnevad neli perspektiivi: ressursside juhtimise, huvigruppide, akadeemiliste ja administratiivsete protsesside ning inimeste ja töökeskkonna perspektiiv. Kõrghariduse tasakaalus tulemuskaardi seosed traditsioonilise tasakaalus tulemuskaardiga on toodud alljärgneval joonisel 5.



Joonis 5. Kõrgharidusasutuste tasakaalus tulemuskaardi raamistik (Gates, Vaughne 2004).

Ressursside juhtimise perspektiivi all kajastatakse kõrghariduse tasakaalus tulemuskaardil eesmärgid, mis on seotud finantsolukorra, infrastruktuuri ja tehnoloogiaga. Osapoolte perspektiiv hõlmab endas nii õpetamise, teadustöö kui ka ühiskonna teenimisega seonduvaid eesmärgid. Akadeemiliste ja administratiivsete protsesside perspektiivi all analüüsitakse selliste protsesside toimimist nagu toetavad ja administratiivsed tegevused ning juhtimisprotsessid. Inimeste ja töökeskkonna perspektiivis analüüsitakse töötajate rahulolu töökeskkonnaga ja töötajate panuse sõltuvust sellest.

Paljud kõrgharidusasutused ongi nimetatud perspektiivid ja eelpool toodud viis olulisemat näitajate valdkonda tasakaalus tulemuskaartide loomisel aluseks võtnud.

Lõuna-California Ülikool USA-s kasutab tasakaalus tulemuskaardis nelja järgmist perspektiivi: akadeemiline juhtimine, huvigrupid, sisemised protsessid ja innovatsioon ning õppimine. Igale nimetatud perspektiividest on seatud vastavusse konkreetsed strateegilised eesmärgid, mille saavutamist mõõdetakse näitajatega. Nimetatud perspektiivid ning strateegilised eesmärgid on toodud alljärgnevas tabelis 1.

Tabel 1. Lõuna-Kalifornia ülikooli tasakaalus tulemuskaardi kriitilised edutegurid perspektiivide lõikes

Perspektiiv	Kriitilised edutegurid
Akadeemiline juhtimine	Parandada eelarve täitmist Parandada kooli toimimist Parandada juhtimist/eestvedamist
Huvigrupid	Akadeemiliste programmide kvaliteet Üliõpilasekesksus Teaduskonna kvaliteet Väärtus raha eest Vilistlaste/töötajate rahulolu
Sisemised protsessid	Parandada teaduskonna ja töötajate produktiivsust Säilitada vastutustunne ühiskonna ees Parandada värbamise protsessi
Innovatsioon ja õppimine	Parandada kraadiprogrammide kvaliteeti Tõsta tudengite akadeemilist vastutust Meelitada ülikooli parimad tudengid Meelitada/hoida andekaid teaduskonna liikmeid Suurendada innovatsiooni hariduses Teaduskonna/töötajate arendamine

Allikas: Gates, S., *et al* 2002:140.

Kuigi Lõuna-Kalifornia Ülikool ei ole eraldi välja toonud ressursside juhtimise ja inimeste ning töökeskkonna perspektiivi on nendega seonduvad näitajad tasakaalus tulemuskaardis siiski esindatud. Ressursside juhtimisega seonduvad eesmärgid sisalduvad akadeemilise juhtimise all ning inimeste ja töökeskkonna eesmärgid on hõlmatud innovatsiooni ja õppimise perspektiivi all. Ülikool on kohandanud perspektiive vastavalt enda vajadustele, kasutades nii traditsioonilise tasakaalus tulemuskaardi kui ka kõrgkoolide tasakaalus tulemuskaardi perspektiive.

USA Fort Hays State University (FHSU) (Fort Hays State... 2004) tasakaalus tulemuskaart on eelpool toodud Lõuna-Kalifornia Ülikooli tulemuskaardist erinev, kuna on märksa detailsem ning kasutamist leiab oluliselt suurem arv näitajaid. FHSU tasakaalus tulemuskaart koosneb alljärgnevast neljast perspektiivist: õpetamine ja õppimine, uurimused ja teadustöö, ühiskonna teenimine, institutsionaalne juhtimine ja eestvedamine. FHSU puhul on perspektiivide välja töötamisel aluseks võetud kõrgharidussektori olulisemad näitajate valdkonnad. Iga perspektiivi all on toodud konkreetsed eesmärgid ning näitajad. Kokku kasutatakse tulemuskaardis 73 näitajat, mis on väga suur hulk. Tavaliselt peetakse optimaalseks 4-5 näitajat igas perspektiivis, mille tulemusena tasakaalus tulemuskaarti koondub 16-20 näitajat. Samas on aga mudel piisavalt paindlik ning ka asutused, kes soovivad kasutada suuremat arvu

näitajaid, saavad seda teha, eeldusel, et suudetakse säilitada ülevaade. Kui aga vaadelda konkreetsemaid strateegilisi eesmärke ning nende saavutamist kirjeldavaid näitajaid, siis FHSU-s kajastatakse näiteks ühiskonna teenimise all alljärgnevaid strateegilisi eesmärke: teadmiste rakendamine ning kultuuriliste tegevuste toetamine avaliku huvi valdkondades; teenistusõppe, praktikate ja valdkonnateadmiste integreerimine üliõpilaste elu- ja õpikeskkonda. Nimetatud eesmärkide mõõtmiseks kasutatakse spetsiifilisi näitajaid nagu era- ja avaliku sektori partnerlussuhete arv, tudengite kaasatus ainepunkte andvatesse projektidesse (kursuste arv, kus kasutatakse projekte; osalevate tudengite arv) jne.

Nagu nähtub on haridusasutused üsnagi spetsiifiline valdkond, ning paljud neist on seetõttu oluliselt mugandanud tasakaalus tulemuskaarti, saavutamaks enda ette seatud eesmärke. Antud trend ei ole märgatav mitte ainult USA-s vaid ka Euroopa Liidu riikides. Olulisel määral on tegeletud ülikoolide tegevustulemuste mõõtmisega ning nende sobilike strateegiliste juhtimissüsteemide väljatöötamisega Rootsis (vt. Modell 2002), Hispaanias (vt. Lopez 2002) ja Soomes (vt. Lindgren 1999).

Soomes on kõrgharidusasutused mõõtmismudelite välja töötamisel lähtunud *Balanced Success* mudelist, mis on välja töötatud rahandusministeeriumi poolt ning baseerub tasakaalus tulemuskaardil. Nimetatud mudelit rakendatakse näiteks Vaasa ülikoolis (vt. Bäckman, Rekilä). Soomes kasutusel olev lähenemine kinnitab eelpool toodud väidet, et Euroopas toimub enamasti uute praktikate edasi kandumine teistesse avaliku sektori valdkondadesse läbi valitsussektori. Kuigi *Balanced Success* baseerub tasakaalus tulemuskaardil seisneb kahe mudeli oluline erinevus perspektiivide valikus, mis *Balanced Success* mudelis on järgnevad: (Määttä, Ojala 1999:23-24):

- Kliendi efektiivsus – Millised on kodanike ja poliitiliste otsustajate ootused organisatsiooni edukuse osas (efektiivsus klientide ja/või ühiskonna jaoks)?
- Ressursid ja ökonoomsus – Kui kuluefektiivselt ja produktiivselt kasutab organisatsioon maksumaksjate raha poliitiliste otsustajate ja organisatsiooni arvates, kellele ta allub?
- Protsessid ja struktuur – Milline on organisatsiooni võime saavutada tema ette seatud eesmärke?

- Parendused ja töövõime – Kuidas on tagatud võimalused parandamiseks indiviidide, gruppide ja meeskondade kompetentsust, samuti personali töövõimet?

Kui võrrelda nimetatud mudelit eelnevalt toodud kõrgharidussektori tasakaalus tulemuskaardiga, siis on *Balanced Success* mudeli puhul pööratud vähem tähelepanu ülikoolide põhiprotsessidele, milleks on õpetamine, teadustöö ja ühiskonna teenimine. Nimetatud protsessid on integreeritud protsesside ja struktuuri perspektiivi ning neid pole eraldi välja toodud. Samuti on *Balanced Success* mudelis oluliselt suurem rõhuasetus ressursside kasutamise ökonoomsusel ja efektiivsusel, mis on eeldatavasti tingitud kõrgharidussektori rahastamiskeemide erisustest Euroopas ja USA-s. Selline rõhuasetus ökonoomsusele ja efektiivsusele on täheldatav ka Modelli ja Lopezi töödes. Siiski on nii USA-s kui ka Euroopas ühtemoodi oluline kõrgharidussektoris pakutavate teenuste kvaliteet ning kompetentsete inimeste hoidmine organisatsioonis.

Samas ei ole tasakaalus tulemuskaardi rakendamine organisatsioonis lihtne. Mudeli rakendamisel võib ette tulla olulisi probleeme. Spetsiifiliselt tasakaalus tulemuskaardiga seonduva probleemistiku uurimisega on enda magistritöös teemal “Tasakaalus tulemuskaardi puudused ja nende ületamise teed” tegelenud Marko Rillo. Rillo on välja toonud alljärgnevad tasakaalus tulemuskaardi struktuurilised ja rakendamise seonduvad puudused (Rillo 2004):

- Strateegia kaardi põhjus-tagajärg seoste sidumatus ajaliselt (vt. ka Norreklit 2002 ja Brignall 2002);
- Suure bürokraatia oht mudeli rakendamisel;
- Suur ajaline kulu mudeli rakendamisel;
- Vähene arvestamine sotsiaalsete ja väliskeskkonna aspektidega. Samuti erinevate huvigruppidega.

Erinevad kirjandusallikad on lisaks puudustena välja toonud veel ka mudeli rakendamise vaid organisatsiooni kõrgematel tasanditel, mille tulemusena operatiivsele tasandile strateegiaga ei jõutagi (vt. Kald, Nilsson 2000:118-119), samuti kasutatakse mudelites liialt finantsnäitajaid, mõningatel andmetel isegi enam kui 60% (vt. BSCol Net Conference), samas kui optimaalseks finants- ja mittefinantsnäitajate suhteks peetakse 1:6 (vt. Schneidermann 1999). Lisaks eelnevatele on Brignall (Brignall 2002)

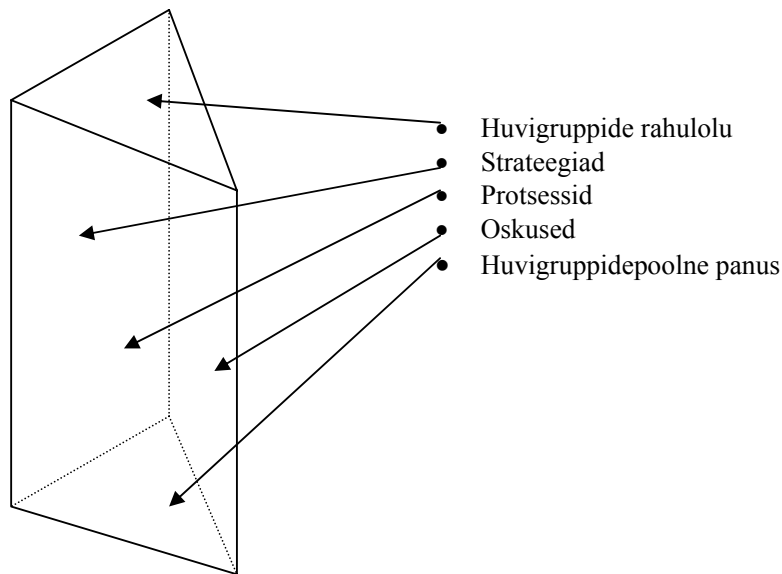
enda töödes toonud välja veel ühe olulise aspekti, seda eelkõige just avaliku sektori vaatenurgast. Kahjuks on senini avaldatud kirjandus tasakaalus tulemuskaardi kohta eiranud institutsiooni teooriat, mis tunnustab selgelt erinevate huvigruppide mõjuvõimu määratlemaks, kelle huvid organisatsioonis domineerivad ning sellest lähtuvalt mõjusid tegevustulemuste mõõtmisele ja avalikustamisele. Erinevate huvigruppide mõjuvõim mõjutab aga tasakaalu ja integreeritust, samuti ka tasakaalus tulemuskaardi rakendamise edukust (Brignall 2002:11).

Üheks võimaluseks nimetatud takistusi ületada on tulemusmõõtmismudelite (*performance scorecards*) kasutamine (vt.Chang, Morgan 2000 ja Schneidermann 1999). Tulemusmõõtmismudelid võimaldavad viia organisatsiooni strateegia organisatsiooni kõrgematelt tasanditelt madalamatele ehk operatiivsetele tasanditele, ning vältida seeläbi mõningaid tasakaalus tulemuskaardi rakendamisel esile kerkida võivaid probleeme. Siiski ei lahenda paljud tulemusmõõtmismudelite välja töötamisel kasutatavad raamistikud avaliku sektori jaoks olulisimat probleemi, milleks on erinevate huvigruppide mõju ulatus organisatsioonis ning sellest tulenevalt tasakaalu tagamine nende vahel. Käesoleva töö autori hinnangul on võimalik huvigruppe mudelisse tihedamalt ja tasakaalustatult integreerida läbi tasakaalus tulemuskaardi sidumise alternatiivsete mõõtmismudelitega nagu seda on tulemusprisma raamistik. Tulemusprisma on kesksel kohal huvigruppide ootused organisatsiooni suhtes ning nende panus organisatsiooni. Autori hinnangul on seetõttu võimalik tulemusprisma metoodikast tasakaalus tulemuskaardi rakendamisel eeskuju võtta nendel juhtudel kui strateegiat koostatakse organisatsiooni jaoks, mis tegutseb väga erinevate huvigruppide, kes omavad ka erinevat mõju organisatsioonile, ristumisteljel. Lisaks võimaldab tulemusprisma rakendamine koos tasakaalus tulemuskaardiga lahendada probleeme, mis seonduvad huvigruppide vastastikuste huvidega. Seega võimaldab tulemusprisma kui tulemusmõõtmismudeli kasutamine avalikus sektoris leevendada tasakaalus tulemuskaardi puudusi ning viia mudel organisatsiooni kõrgemalt tasandilt operatiivsetele tasanditele. Nimetatud kaks mudelit on teineteist täiendavad. Järgnevas alapunktis vaadeldaksegi tulemusprisma mudelit lähemalt.

2.4. Tulemusprisma ja selle integreerimise võimalused tasakaalus tulemuskaardiga avalikus sektoris

2.4.1. Tulemusprisma olemus ja roll paljude huvigruppidega asutuste tegevustulemuste mõõtmisüsteemide välja töötamisel

Tulemusprisma on kolmedimensionaalne teise põlvkonna mõõtmismudel. Mudel on väljatöötatud aastatel 1999-2001 ning selle väljatöötajateks on Cranfieldi Ülikooli professorid Andy Neely, Chris Adams ja Mike Kennerly. Mudeli raamistikuks on kõige tavalisem prisma, mille viieks tahuks on: huvigruppide rahulolu, strateegiad, protsessid, oskused ja huvigruppidepoolne panus. Tulemusprisma graafiline kujutis on toodud joonisel 6.



Joonis 6. Tulemusprisma viis tahku (Adams, Neely Perspectives..., 2001).

Tulemusprisma viis tahku võimaldavad anda vastuse alljärgnevatele küsimustele (Adams *et al* 2002:160):

- Huvigruppide rahulolu – Kes on meie võtmehuvigruppideks ning mida nad vajavad ja tahavad?
- Huvigruppidepoolne panus – Mida meie vajame ja tahame enda huvigruppidele vastastikuste suhete baasil?
- Strateegiad – Millised strateegiad peavad olema määratletud, rahuldamiseks huvigruppide vajadusi ja nõudmisi, rahuldades samal ajal ka organisatsiooni vajadusi?

- Protsessid – Millised protsessid peavad toimima viimaks määratletud strateegiaid ellu?
- Oskused – Millised oskused peavad meil olema, et meie protsessid toimiksid?

Teadaolevalt võimaldab füüsikas prisma lahutada valgust komponentideks, täpselt samuti võimaldab tulemusprisma ka tegevustulemuste hindamisel lahutada asutuse kui terviku tegevustulemused erinevate valdkondade lõikes. Mudel on kasutatav kaheki. Kui avaliku sektori organisatsiooni jaoks on oluline vaid tegevustulemuste teatud aspekt, nagu näiteks huvigrupi fookus, protsessi või strateegia toimimine, siis saab tulemusprisma rakendada tulemuste mõõtmiseks ja juhtimiseks nimetatud valdkondades. Samas kui osutub vajalikuks hinnata asutuse kui terviku tegevustulemusi, siis võimaldab tulemusprisma ka neid eesmärke saavutada. Seega on tulemusprisma äärmiselt paindlik mõõtmismudelite loomise raamistik. Alljärgnevalt vaadeldakse aga lähemalt tulemusprisma erinevaid tahke.

Mudeli pealmiseks tahuks on huvigruppide rahulolu. Antud juhul vaadeldakse lisaks asutuse või organisatsiooni välistele huvigruppidele ka sisemisi huvigruppe. Erinevuseks on aga huvigruppide määratlemine era- ja avalikus sektoris. Erasektoris on põhilisteks huvigruppideks investorid, kliendid, vahendajad, töötajad, tarnijad, seadusandlikud organid ja avaliku sektori asutused (Adams, Neely *The New...* 2004). Avalikus sektoris sõltub huvigruppide hulk aga olulisel määral sellest, millise asutusega on tegemist. Kõige üldisemalt võib avalikus sektoris huvigruppideks ära tuua järgmised: kliendid, spetsiifilised huvigrupid, tulevane generatsioon, konkurendid, meedia, finantssektor, partnerid, tarnijad, valitud ametnikud ja töötajad (Niven 2003:136) Ülikooli puhul võib huvigruppideks välja tuua meediat ja kirjastusi, praktikuid, rahastajaid, valitsusasutusi, teadlasi ja teaduskondi (Adams, *Generic...* 2004). Ministeeriumite tasandil on huvigrupid aga kindlasti hoopis teised ning kasumit mittetaotlevate organisatsioonide (näiteks noorteorganisatsioonide) huvigruppideks võiksid olla noored inimesed, noorsootöötajad, erinevad alaliidud või noorsooühingud ja kindlasti ka rahastajad (Adams *et al Performance...* 2001). Antud nimekiri ei kajasta ammendavat huvigruppide loetelu, kuid toob kindlasti välja mõningad olulisemad erisused võrreldes erasektoriga. Alternatiivse võimalusena huvigruppide analüüsil võib välja tuua ka Clausseni käsitluse, mille kohaselt jagatakse huvigrupid sisemisteks

(*internal stakeholders*), sisesteks (*inner stakeholders*) ja välisteks (*outer stakeholders*) huvigruppideks. Sisemiste huvigruppide all peetakse silmas neid huvigruppe, kes asuvad organisatsioonis sees. Siseste huvigruppidega käsitletakse neid, kellel on organisatsiooniga otsesed seosed, seevastu väliste huvigruppide seos organisatsiooniga on kaudsem, tavaliselt põhinevad need suhted mitterahalistel suhetel, seda erinevalt sisestest huvigruppidest, kellega on tavaliselt rahalised suhted (Claussens... 2004). Siiski lähtutakse antud töös selguse huvides eelpool toodud huvigruppide kategooriatest.

Huvigruppide rahulolu on tulemusprisma ära toodud esimesena, kuna mudeli raamistikus on kesksel kohal seisukoht, mille puhul näitajate väljatöötamisel ei lähtuta mitte strateegiast vaid just huvigruppidest. Kuna tulemusprisma kasutatakse enamasti organisatsiooni madalamatel tasanditel, siis on antud lähenemine ka õigustatud. Teadaolevalt on tasakaalus tulemuskaardi rakendamisel olulisimaks ebaõnnestumise põhjuseks see, et ei suudeta organisatsiooni joondada strateegia saavutamisele ning organisatsiooni madalamatel tasanditel jääb strateegia mõistetamatuks. Kuna tulemusprisma vaadeldakse strateegiat mitte organisatsiooni kui terviku seisukohalt, vaid selle allüksuste vaatenurgast, siis seostatuna huvigruppide vajadustega muutub strateegia mõistetavamaks läbi erinevate huvigruppide soovide ja vajaduste välja toomise. Samas ei saa väita, et asutuse kui terviku strateegia jääb täiesti tahaplaanile. Tasakaalus tulemuskaarti välja töötama hakates määratletud asutuse kui terviku strateegia kaart võetakse tulemusprisma strateegiate määratlemisel aluseks.

Tulemusprisma järgmiseks tahuks on huvigruppide panus organisatsiooni. Antud prisma tahk on see, mis eristab tulemusprisma mitmetest teistest mõõtmismudelitest. Selle asemel, et analüüsida vaid huvigruppide rahulolu, tuuakse sisse ka teine mõõde – huvigruppide panus. Oluline on, et nimetatud mõõde tuuakse sisse kõikide huvigruppide puhul (Adams *et al* 2002:168). Tasakaalus tulemuskaardil analüüsitakse, traditsioonilise lähenemise puhul, kliendiperspektiivis eelkõige klientide rahulolu – ehk siis vajadusi - ning sisemiste protsesside perspektiivis tuuakse vahel sisse ka mõõde, mis hõlmab organisatsiooni rahulolu enda tarnijatega. Ainus huvigrupp, kelle puhul käsitletakse nii huvigrupi rahulolu kui ka organisatsiooni poolseid nõudeid, on töötajad. Eelnevast nähtub, et tasakaalus tulemuskaardi lähenemine on vägagi ühekülgne.

Tulemusprisma kasutamine toob sisse aga nii huvigruppide rahulolu kui ka nendepoolse panuse.

Tulemusprisma kolmandaks tahuks on strateegiad. Antud kontekstis on mõõtmisel neli olulist rolli (Adams, Neely The New... 2004). Esmalt on näitajad vajalikud andmaks hinnangut, kas valitud strateegiaid viiakse ellu nii nagu see oli planeeritud. Teiseks saab näitajaid kasutada edastamiseks strateegiaid organisatsiooni siseselt. Kolmandaks, julgustamiseks ning andmaks initsiatiivi strateegiate rakendamisel ja neljandaks, kui andmed näitajate kohta on juba kättesaadavad, siis on võimalik hinnata kas strateegiad toimivad nagu planeeritud ning kui mitte, siis miks.

Tulemusprisma viimaseks kaheks tahuks on protsessid ja oskused. Paljud organisatsioonid on toimivad protsessid jaganud nelja erinevasse kategooriasse, mis kõige üldisemalt välja tooduna on (Adams *et al* 2002:171):

- uute toodete ja teenuste arendamine,
- nõudluse tekitamine,
- nõudluse rahuldamine,
- organisatsiooni tegevuse planeerimine ja juhtimine.

Nimetatud protsessid on ühtemoodi olulised nii avaliku kui ka erasektori jaoks. Näiteks võib ülikooli puhul uute toodete ja teenuste arendamise protsessis eesmärkideks olla huvitavate uurimisteede arendamine, a(s)jakohaste kursuste ja programmide arendamine, praktikute ja kirjastajate nõudluse uurimine. Nõudluse tekitamisel võivad eesmärkideks olla: meelitada enam juurde rahastatavaid uuringuid, äratada pressi tähelepanu ning luua ideeliidri positsioon läbi osalemise üritustel ja tegevuse erinevates assotsiatsioonides (Adams, Generic... 2004). Seega võib ka avaliku sektori asutuste puhul kasutada nimetatud protsesside klassifikatsiooni. Oluline on vaid määratleda milles nõudlus ja selle tekitamine või rahuldamine seisneb.

Oskused ja teadmised tulenevad organisatsioonis põhiliselt neljast allikast, milleks on inimesed, tehnoloogia, infrastruktuur ja teadmised. Oskusi võibki defineerida kui organisatsiooni inimeste, tehnoloogia, infrastruktuuri ja teadmiste kombinatsiooni, mis koos hõlmab endas organisatsiooni võimet luua väärtust huvigruppidele. Oluline on

mõõta organisatsiooni arengut kõikides nimetatud neljas valdkonnas ning võrrelda seda konkurentide näitajatega (Adams *et al* 2002:177).

Eelpool toodud viis tulemusprisma tahku on omavahel aga tihedalt seotud ning nende seostamisel kasutatakse tulemusprisma puhul strateegia kaarti, mida nimetatakse edukaardiks ehk *success map*. Edukaardi eesmärgiks on identifitseerida kriitilised seosed prioriteetsete huvigruppide vajaduste ning nende rahuldamiseks rakendatavate strateegiate, protsesside ja oskuste vahel. Oluline ei ole, et kõik eesmärgid oleksid seotud põhjus-tagajärg seoste kaudu vaid just seoste prioriteetsus. Tavaliselt luuakse edukaardid erinevatele huvigruppidele eraldi. Hiljem seostatakse nimetatud edukaardid omavahel organisatsiooni või allüksuse kui terviku edukaardiks. Nimetatud protsessi puhul luuakse seosed erinevate huvigruppide edukaartide vahel ning lihtsustatakse neid organisatsiooni kui terviku tasandile rakendades (Adams, Neely The New... 2004). Lisas 2 on ära toodud üldine ärikooli edukaart, mis näitab kuidas on seotud omavahel huvigrupid, strateegiad, protsessid ja oskused.

Eelnevalt käsitleti lühidalt tulemusprisma olemust. Alljärgnevas peatükis analüüsitakse aga põhjalikumalt tulemusprisma ja tasakaalus tulemuskaardi mudelite integreerimise võimalusi, tuues aga esmalt välja mudelite eelised ja puudused.

2.4.2. Tulemusprisma eelised ja puudused ning integreerimise võimalused tasakaalus tulemuskaardiga

Analüüsides tulemusprisma eeliseid ja puudusi võrrelduna tasakaalus tulemuskaardiga võib need kõige üldisemalt jagada kahte valdkonda:

- mudeli struktuurist tulenevad eelised ja puudused,
- mudeli rakendamise tulenevad eelised ja puudused.

Analüüsides mudeli struktuurist tulenevaid eeliseid võib öelda, et tulemusprisma on sobilikum just organisatsioonide ja asutuste jaoks, kes asuvad erinevate huvigruppide ristumisteljel. Erinevalt tasakaalus tulemuskaardist on tulemusprismas selgesti integreeritud ja tasakaalustatud erinevate huvigruppide vajadused ja organisatsiooni ootused nende suhtes. Teine oluline eelis tulemusprisma puhul võrrelduna tasakaalus tulemuskaardiga on kindlasti lähenemine strateegiale. Tasakaalus tulemuskaardi puhul määratletakse strateegilised eesmärgid ning kriitilised edutegurid, mille tulemusena

kujuneb organisatsiooni strateegia kaart, võttes aluseks olemasolevad neli perspektiivi. Selle tulemusena võib aga organisatsioon jätta tähelepanuta tegelikud olulised strateegilised eemärgid, kuna nad ei sobi ühegi perspektiivi alla. Tulemusprisma on antud probleem kõrvaldatud juba mudeli struktuuris. Erinevate huvigruppide sissetoomine ning kindlasti ka iga huvigrupi jaoks koostatava edukaardi loomine vähendab riski, et tähelepanuta jääb mõni organisatsiooni jaoks oluline strateegiline eesmärk või kriitiline edutegur.

Teiseks oluliseks mudeli struktuurist tulenevaks eeliseks tulemusprisma puhul on kindlasti ka võimalus mõõta mitte ainult organisatsiooni strateegiliste eesmärkide saavutamist (nelja või enama perspektiivi lõikes), vaid ka eesmärkide saavutamist, mis on organisatsioonis seotud protsesside ja oskustega. Tihtipeale on just nimetatud tasakaalus tulemuskaardi puudus põhjuseks, miks mitmed avaliku sektori asutused loobuvad mudeli rakendamisest EFQM-i või analoogsete protsesside tulemusi mõõta võimaldavate mudelite kasuks. Lisaks on tulemusprisma puhul vähendatud ka oluliselt riski, mis kaasneb liigse rõhuasetusega finantsnäitajatele ja sellest tulenevalt finantseerijate huvide domineerimist. Kuigi ka tasakaalus tulemuskaardi puhul käsitleb finantspoolt vaid üks perspektiiv neljast, näitavad erinevad uuringud siiski, et enam kui 50% kasutatavatest näitajatest võib liigitada finantsnäitajate alla. Kuna tulemusprisma ei ole finantsperspektiivi kui sellist välja toodud, puudub ka otsene oht nimetatud näitajatega liialdamiseks. Pigem võib tekkida just vastupidine oht, finantsnäitajad jäävad hoopis tahaplaanile.

Analüüsides tulemusprisma rakendamisest tulenevaid eeliseid võrrelduna tasakaalus tulemuskaardiga, võib olulisimatena välja tuua alljärgnevad.

Esmalt võimaldab mudeli väljatöötamise käigus kasutatava edukaardi loomine erinevate huvigruppide lõikes demonstreerida neile paremini, kuidas on nende huvid rahuldatud ning mida tehakse, et tulevikus veelgi paremini neid teenida. Tulemuskaardi puhul, kus kasutatavate näitajate arv on piiratud ning samuti strateegia kaart küllaltki üldine, on raske nimetatud eesmärkide saavutamist demonstreerida. Teiseks oluliseks eeliseks on strateegia seostamine viisil, mis muudab ta üheks osaks mudelist ning selle tulemusena parandab oluliselt strateegia elluviimise kvaliteeti ning tagatakse strateegia pidevaajakohasus. Kolmandaks oluliseks eeliseks on mitte nii suur rõhuasetus põhjus-

tagajärg seoste. Käesoleva töö teises peatükis leidis äramärkimist, et paljudel juhtudel on keeruline hinnata nimetatud lineaarsete põhjus-tagajärg seoste paikapidavust ning mitmed autorid väidavad et see ei olegi võimalik. Põhjus peitub eelkõige selles, et nii avaliku sektori erinevate programmide, kui ka erasektori erinevate tegevuste tulemused on mõjutatavad paljudest teguritest ning keerukas on välja tuua seda ühte, mis on kogu põhjus-tagajärg jada aluseks. Seevastu tulemusprisma ei baseeru konkreetsetel põhjus-tagajärg seostel vaid vaatleb nimetatud seoseid üldisemal kujul.

Tulemusprisma puudusi on võrrelduna eelistega keerukam jagada mudeli ülesehitusest ja rakendamisest tulenevateks, kuna need on omavahel väga tihedalt seotud. Seetõttu vaadeldakse tulemusprisma struktuurist ja rakendamisest tulenevaid puudusi koos.

Tulemusprisma olulisimaks puuduseks on suur töömahukus. Erinevate huvigruppide edukaartide koostamine on suur töö, mis nõuab ajalist panustamist nii informatsiooni kogumise kui ka analüüsimise ja formuleerimise näol. Tasakaalus tulemuskaart on võrrelduna tulemusprismaga seetõttu ülevaatlikum. Ühele leheküljele mahtuv tulemuskaart, koos strateegiliste eesmärkide, kriitiliste edutegurite ning vastavate näitajatega, annab ülevaatliku pildi organisatsioonist, organisatsiooni strateegiast ning selle saavutamisest. Kui tasakaalus tulemuskaardil on tavaliselt 20-25 näitajat, siis tulemusprisma näitajate arv on suurem, seda eelkõige põhjusel, et tavaliselt määratletakse eraldi näitajad iga huvigrupi jaoks, iseloomustamaks nii huvigrupi rahulolu kui ka panust organisatsiooni, samuti strateegiat, protsesse ning nendega kaasnevaid oskusi. Võimalik on küll erinevate huvigruppide edukaarte üldistada, kuid see võib osutada keeruliseks ning kindlasti läheb osa informatsiooni selle tulemusena kaduma. Seega annab organisatsioonist kui tervikust, eriti kui on tegemist suurte organisatsioonidega, selle juhtidele parema pildi tasakaalus tulemuskaart.

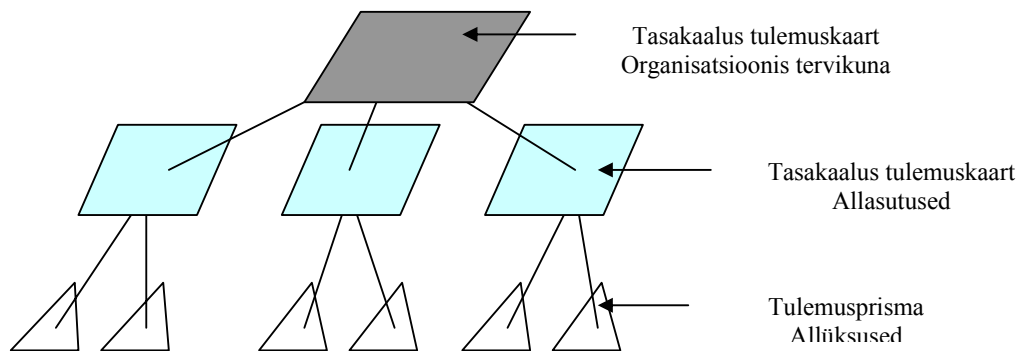
Lühidalt võib tulemusprisma eelised ja puudused võrrelduna tasakaalus tulemuskaardiga kokku võtta alljärgnevalt. Tasakaalus tulemuskaart on oma üldistatuse tasemel sobilikum organisatsioonide juhtidele tervikliku pildi andmisel tulemustest. Samas kui tulemusprisma sobib kindlasti paremini kasutamiseks organisatsiooni madalamatel tasanditel, seda eelkõige seetõttu, et võimaldab paremini edastada organisatsiooni strateegiat ning teisalt seetõttu, et haarab endasse ka huvigruppidega

seonduva, kelle kohta allüksustel on kindlasti enam informatsiooni, mis on tingitud nende tihedamast kokkupuutumisest huvigruppidega.

Eelnevast tulenevalt võib välja tuua kaks võimalust tulemusprisma ja tasakaalus tulemuskaardi integreerimiseks:

- kasutada organisatsiooni kõrgematel tasanditel tasakaalus tulemuskaarti ning madalamatel tasanditel tulemusprisma;
- tuua tasakaalus tulemuskaarti täiendavalt sisse huvigruppidepoolse panuse dimensioon.

Alljärgnevalt vaadeldakse nimetatud võimalusi lähemalt. Kahetasandiline ja erineva detailsuse astmega mudelite kasutamine võimaldab organisatsiooni paremini joondada strateegiliste eesmärkide saavutamisele. Graafiliselt on nimetatud võimalus toodud joonisel 7.



Joonis 7. Tasakaalus tulemuskaardi ja tulemusprisma integreerimise võimalused (autori koostatud).

Nagu antud jooniselt nähtub on võimalik organisatsiooni kui terviku ning tema allaasutuste tulemuste mõõtmisel ja juhtimisel kasutada tasakaalus tulemuskaarti ning allüksuste tasandil minna üle tulemusprisma kasutamisele. Antud lähenemine on mõistlik, kuna organisatsiooni kui terviku seisukohalt on võimalik huvigruppe määratleda suhteliselt üldiselt. Samal ajal organisatsioonis madalamatele tasanditele liikudes hakkab järjest enam selginema potentsiaalsete huvigruppide arv ning koos sellega kasvab ka teadlikkus nendest. Seetõttu oleks organisatsiooni kui terviku tasandil mõistlik piirduda huvigruppide üldisema käsitlusega. Kahe mudeli kooskõla tagatakse pideva vertikaalse ülevallalt alla ning alt üles informatsiooni liikumise ja eesmärkide

kooskõlastamisega. Esmalt koostatakse organisatsiooni kui terviku strateegia kaart, millest lähtuvalt tuleks allasutuste juhtidel määratleda nende üksuste strateegia kaardid, mis omakorda on lähtepunktideks allüksuste juhtidele edukaartide väljatöötamisel. Seejärel hinnatakse seoste paikapidavust ja eesmärgi ühtsust, edastades tulemusi altpoolt üles ning analüüsid erinevate tegurite mõju.

Analoogiliselt käitatakse ka strateegiliste eesmärkide saavutamist kirjeldavate näitajatega. Näitajate omavahelised seosed on toodud lisa 3 oleval joonisel, kus näitajad on jaotatud M1, M2, M3 ja M4 näitajateks. Kui M1 näitajad on vaid tulemusnäitajad ning kasutatavad organisatsiooni juhi poolt, siis M2 näitajad hõlmavad endas juba nii tulemus- kui ka protsessinäitajaid. M2 näitajad peavad võimaldama täiendavat informatsiooni M1 näitajate muutumise kohta, nad peavad sisaldama M1 näitajates. Analoogiline seostatus kandub edasi organisatsiooni allüksuse tasandile. Seega M3 näitajad võimaldavad selgitada muutusi M2 näitajates, M4 näitajad M3 näitajates jne.

Teiseks võimaluseks nimetatud mudeleid integreerida on tuua tasakaalus tulemuskaardile juurde huvigruppidepoolse panuse dimensioon. Selle asemel, et ülikoolide puhul hinnata vaid õppetöö kvaliteeti ning tudengite rahulolu õppejõududega, tuleks täiendavalt hinnata ka ülikooli rahulolu kandideerivate tudengitega ning nende pühendumisega õppetööle. On selge, et riik soovib ülikoolilt kõrget õppekvaliteeti ja kaasaegseid lahendusi teadustöö vallas, kuid ülikooli jaoks on oluline stabiilne riigifinantseerimine. Analoogne kahepoolne käsitlus tuleks sisse tuua ka kõikide teiste huvigruppide puhul, mis võimaldaks luua huvigruppide tasakaalustatud käsitluse.

3. STRATEEGILISE JUHTIMISSÜSTEEMI TÄIUSTAMINE TARTU ÜLIKOOLIS

3.1. Tartu Ülikooli strateegilise juhtimise lähteprintsipiibid

3.1.1. Arengusuunad kõrgharidussektoris

Viimase kümne aasta jooksul on tehnoloogilised arengud, globaliseerumine ja tugevnev konkurents olulisel määral muutnud kõrgharidusturgu maailmas, ületades riigipiire ning seades kahtluse alla austatud traditsioonid ning eeldused, milles kunagi varem pole kaheldud. Nimetatud jõud on kõikidel kontinentidel süstemaatiliselt ja vaikselt kujundanud ümber kõrgharidusturgu. Eelpool toodud tegurid mõjutavad olulisel määral ka üksteist. Näiteks suurendab tehnoloogia areng konkurentsi, aidates samas kaasa ka globaliseerumisele, mis omakorda tugevdab konkurentsi. Alljärgnevalt vaadeldakse nimetatud mõjureid lähemalt (Green *et al* 2002:1-6).

Viimasel kümnendil on tehnoloogia olnud olulisimaks jõuks, mis on muutnud kõrghariduse arengut. Tänu tehnoloogia arengule on muutunud võimalikuks kaugõpe, mis on toonud juurde üliõpilasi ning võimaldanud kaasa haarata ka vanemaid elanikegrupe, tugevdades seeläbi elukestvat õpet. Näiteks on USA-s enam kui 40% põhiõppe üliõpilasi enam kui 25 aastat vanad, Kanadas on vastav protsent üle 24 aastasi 31. Ka Euroopas on täheldatav tudengite keskmise vanuse kasv. Lisaks üliõpilaskonna kasvule on tehnoloogial oluline mõju ka kõrgharidusturu toimimisele. Konkureerivad institutsioonid ei asu enam naabruskonnas vaid üle kogu maailma ning see on oluliselt avardanud üliõpilaste valikuvõimalusi. Lisaks uute õppevormide juurdelisandumisele ning konkurentsi kasvule on tehnoloogiline areng mõjutanud olulisel määral ka arusaamu õpetamisest ja pedagoogikast. Traditsioonilised projektorid on asendunud multimeedia projektoritega, vastuvõtuajad suures osas e-maili teel suhtlemisega ning paljundamise asemel võib konspekte leida internetist. Tehnoloogia on mõjutanud ka institutsioonilisi muutusi, välja on kujunenud uued organisatsioonilised struktuurid ning koostöövormid. Seega on tehnoloogial olnud oluline mõju kõrgharidusele (*Ibid*:1-6).

Tänu tehnoloogilisele arengule on jõudu kogumas aga globaliseerumine – ideede, kapitali, inimeste ja kaupade liikumine maailmas, kus riigipiirid on muutumas ebaolulisteks. Kõrgharidussektoris on globaliseerumine toonud kaasa õppeprogrammide loomise teistes riikides ning inglise keele domineeriva rolli. Kõige olulisemaks globaliseerumise mõjuks on ehk siiski olnud konkurentsi kasv, mis on ületanud riigipiirid ning mille tulemusena võivad kõrgharidusturul hakata domineerima nn. brandi-ülikoolid. Lisaks brandi-ülikoolidele on globaliseerumisel oluline mõju ka ülikoolide rahvusvahelistumisele – dimensioonile, mis tuleb institutsioonidel integreerida enda igapäevategevustesse (*Ibid.*:1-6).

Tänu tehnoloogia arengule ja globaliseerumisele on ka konkurents kõrgharidusturul olulisel määral kasvanud. Enam ei konkureerita ideede, vaid üliõpilaste, õppejõudude, ressursside ja reputatsiooni pärast. Valitsusepoolse rahastamise ebastabiilsuse ning kahanemise tingimustes on üliõpilaste roll hariduse rahastamises muutunud üha olulisemaks. Üheltpoolt soovivad üliõpilased paindlikumaid programme, paremat haridust, teisalt konkureerivad aga ülikoolid andekate üliõpilaste värbamises. Konkurentsi kasvule on olulisel määral kaasa aidanud 3+2 süsteemi kasutusele võtmine, mille eesmärgiks on olnud Euroopa kõrgharidussüsteemi konkurentsivõimelisemaks muutmine maailmaturul. See on aga endaga kaasa toonud teise probleemi nn. negatiivse kaubandusbilansi, ehk teisisõnu on üha enam üliõpilasi lahkunud riigist omandamiseks haridust mujal, samas kui vähem üliõpilasi tuleb riiki haridust omandama. Euroopas on tudengite netoimportijateks Prantsusmaa, Holland, Taani, Rootsi ja Iirimaa ning Suurbritannia, kus enam kui 80% õppeasutustest tuleb juurde enam tudengeid kui neid läheb riigist välja õppima (Reicht, *et al* 2004:5). Selline tudengite liikumine on oluliselt kasvatanud ka inglisekeelsete õppekavade arvu (Green *et al* 2002.:1-6).

Nimetatud probleeme on arutatud transatlantilistel dialoogidel, milles on osalenud Euroopa, USA ning Kanada ülikoolide rektorid ning ülikooale ühendavad asutused. Viimane transatlantiline dialoog toimus 2001.a. juulis Quebecis, Kanadas. Kui 1989.a. toimunud esimesel dialoogil jäid Euroopa ja Põhja-Ameerika kõrgharidussüsteemi esindajad mitmetes arengusuundades erimeelele, siis 2001.a. oli üksmeel ka osapooli endid üllatav. Euroopa, USA ja Kanada esindajate hinnangul on tehnoloogia,

globaliseerumise ja konkurentsi olulisimad mõjud kõrgharidusturule alljärgnevad (*Ibid.* :6):

- ühiskond hindab tulevikus kõrghariduse rolli tööjõu ettevalmistajana märksa enam kui ühiskonna arengute ja kultuurilise identiteedi säilitajana;
- piirideta haridus ei õnesta kõrghariduse võimet aidata kaasa sotsiaalsetele arengutele ja kultuurilise identiteedi säilitamisele;
- poliitikud ei muuda kõrgharidust sotsiaalsest investeringust (avalik kaup) isiklikuks investeringuks (era kaup);
- partnerlused äriettevõtete ja teiste asutuste ning organisatsioonidega ei ohusta akadeemilist terviklikkust;
- valitsusasutuste nõudmised tulemustele orienteeritud näitajate osas, kvaliteedi hindamise võimalusena, kasvavad;
- tehnoloogia roll kõrghariduse kättesaadavaks muutmise osas kasvab, kuna traditsioonilised meetodid ei vasta kasvavatele vajadustele;
- konkurents ja turujõud ei lase brandi-ülikoolidel muutuda kõrgharidusturgu domineerivaks;
- kohalikud valitsused ei kaota mõju kõrgharidusturule ning riikideülesed institutsioonid ei võta nende rolle üle;
- inglise keeles õpetatavate kursuste arv kogu maailmas kasvab;
- olemasolevad valitsemise ja otsustusprotseduurid mõjutavad oluliselt institutsioonide võimet muutuda;
- institutsioonidevaheline koostöö kasvab olulisel määral, lubades seeläbi laiendada õpetatavate ainete hulka.

Ka Euroopa Liidus on nimetatud suunad aktsepteeritud ning määratletud Lissaboni tippkohtumise ja Bologna protsessi sihiseadetes, millest on arengukava koostamisel lähtunud ka Tartu Ülikool (TÜ). Alljärgnevalt vaadeldaksegi lähemalt TÜ rolli Eesti kõrgharidusturul ning ülikooli strateegilise juhtimise lähteprintsipe.

3.1.2. Vajadus tervikliku strateegilise juhtimissüsteemi järele Tartu Ülikoolis

TÜ on avalik-õiguslik juriidiline isik, kes tegutseb Eesti Vabariigi põhiseaduse, ülikooliseaduse, Tartu Ülikooli seaduse, Tartu Ülikooli põhikirja ja teiste õigusaktide

alusel. TÜ põhitegevuseks on pakkuda teadus- ja akadeemilisel kutsetegevusel põhinevat kõrgemat haridust kõikidel astmetel, edendada teadust kõigis oma tegevussuundades ning osutada teadus-, koolitus-, ja arendustegevusel põhinevaid teenuseid (TÜ 2002.a. majandusaasta aruanne 2004). Põhitegevuse finantseerimisel on ülikoolis oluline osa riiklikul koolitustellimusel. TÜ osa riiklikus koolitustellimuses on võrreldes varasemate aastatega langenud 2% võrra, samal ajal kui riiklik koolitustellimuse maht on aasta-aastalt kasvanud. Nimetatud muutustest annab ülevaate alljärgnev tabel.

Tabel 2. TÜ osakaal riiklikus koolitustellimuses (tuh. kroonides)

	2002	2003	2004
Riiklik koolitustellimus	642 064	668 802	680 205
Riikliku koolitustellimuse kasv	-	4,16%	1,70%
TÜ osa riiklikust koolitustellimusest	42,5%	42,6%	40,6%

Allikas: TÜ eelarvete seletuskirjad aastatel 2002-2004. Autori arvutused.

Kuna prioriteetsete õppekavadena käsitletakse eelkõige tehnikat ja tehnoloogiat, siis on kasvanud just Tallinna Tehnikaülikooli osakaal riiklikus koolitustellimuses 2003.a. 24,8%-lt 2004.a. 25,8%-le ehk 1% võrra (TÜ eelarve seletuskiri 2004).

TÜ olulisimad tegevusnäitajad on toodud alljärgnevas tabelis.

Tabel 3. Tartu Ülikooli tähtsamad näitajad

	1998	1999	2000	2001	2002
FINANTSNÄITAJAD					
Tegevustulud	425,18	527,41	554,11	623,94	643,00
Tegevuskulud	400,44	520,24	527,21	593,21	620,54
Aasta tulem	25,51	-1,15	18,89	25,94	18,9
MUUD					
Akadeemiline personal	1060	1104	1163	1234	1237
Mitteakadeemiline personal	1892	1821	1759	1727	1591
Üliõpilaste arv aasta lõpuks	10672	12283	14261	15840	17550
Teadusteemade ja projektide arv	429	446	528	658	669
Publikatsioonide arv	3025	2951	3310	3023	3365

Allikas: TÜ 2002.a. majandusaasta aruanne

TÜ tegevustulud on aasta-aastalt kasvanud. Võrrelduna 1998.a. on 2002.a. ülikooli tegevustulud kasvanud 51,2% võrra. Samas kui tegevuskulud on kasvanud 55% võrra.

Olulisel määral on kasvanud ka üliõpilaste arv (64% võrra), seda eelkõige avatud ülikooli arvelt, kus üliõpilaste arv on tõusnud 859-lt 3760-ni (EÜA audiitorite...2004). Vähenenud on aga mitteamakadeemilise personali arv, mis viitab eelkõige konkurentsipurvel, mistõttu on ülikool pidanud hakkama enda tegevust muutma efektiivsemaks ning seda just toetavate funktsioonide arvelt. Eesti kõrgharidusturg on viimastel aastakümnetel tõepoolest jõudsalt kasvanud ja konkurents on tihenunud. Ülikoolide arv on tõusnud 1980.a. kuult 2001.a. 47-ni. Üliõpilaste arv on aga võrreldes 1992.a. kolmekordistunud (EÜA audiitorite... 2004). Seega ei ole TÜ positsioon kõrgharidusturul enam nii kindel kui varasematel aastatel, mis on ülikoolis tõstatanud vajaduse muutuda ja määratleda enda roll.

Tartu Ülikoolis on erinevaid reforme läbi viidud juba alates 1992.a., kuid tehnoloogia areng, globaliseerumine ja konkurentsi kasv on tõstatanud vajaduse täiendavate reformide järele, mistõttu on ülikooli nõukogu pidanud vajalikuks pöörata suuremat tähelepanu strateegilisele planeerimisele ja juhtimisele määratlemaks seeläbi ülikooli positsioon ning suunad Eesti kõrgharidusturul ja globaliseerivas maailmas.

2002.a. viidi ülikoolis Euroopa Ülikoolide Assotsiatsiooni (EÜA) poolt läbi asutusehindamise protsess. EÜA on juba alates aastast 1993.a. pakkunud EÜA 501-le liikmesülikoolile võimalust teha läbi asutushindamine. Antud teenus pakub võimalust ülikooliväliseks diagnostikaks, mida osutavad erinevate kõrgharidussüsteemide juhtivad isikud kogu Euroopast, ning püüab analüüsida strateegilise kvaliteedijuhtimise erinevaid dimensioone ning ülikooli peamiste osapoolte rolli nendes protsessides. TÜ oli asutushindamiseprotsessi ellukutsumisest huvitatud eelkõige järgmistel põhjustel (EÜA audiitorite...):

- TÜ on alates 1992.a. läbi teinud laiaulatuslikke reforme ja arenguid ning oli huvitatud seniste jõupingutuste kohta rahvusvahelise tagasiside saamisest, mis ei oleks olnud mitte täpne võrdlevanalüüs, vaid lödvematel näitajatel põhinev võrdlev positsioneerimine.
- TÜ soovis toetada enesehinnanguga kaasnevat eneskriitilist vaimu ning läbipaistvusele suunatud kultuuri.

- TÕ soovis ära kasutada ülikooliväliseid soovitusi tuleviku kavandamiseks, mis puudutab eelkõige strateegilist planeerimisprotsessi ning institutsionaalsele arengule iseloomulikke jooni. Eriti oli TÕ huvitatud:
 - kuidas ühildada juhtiva Eesti ülikooli ja rahvusvahelise ülikooli rolle;
 - tasakaalust akadeemilise autonoomia ja ülikooli süstemaatilise juhtimise vahel;
 - TÕ pikaajalise ellujäämise ja kasvu faktoritest kõrghariduse üha konkurentsitihedamas maailmas.

EÜA komisjoni poolt toimus 2002. aastal asutushindamisprotsessi käigus kaks visiiti, mille tulemusena valmis Euroopa Ülikoolide Assotsiatsiooni Audiitorite Aruanne. Aruandes on välja toodud 25 põhilist soovitusi ülikoolile, mis jagunesid nelja olulisima valdkonna lõikes (*Ibid.*):

- Ülikooli kontekst – hõlmab endas institutsionaalset missiooni ja autonoomiat ning aruandekohustust.
- Võime muutuda – käsitleb strateegiliste tegevuskavade koostamise ning planeerimise protsessi ja huvigruppide kaasamist.
- Institutsionaalse tegevuse valdkonnad – analüüsib õpetamise ja õppimise, teadus- ja arendustegevuse ning rahvusvahelistumise protsesse. Samuti ülikooli regionaalrolli ja ühiskonna teenimist.
- Institutsionaalse arengu tugevdamine – hõlmab endas organisatsiooni struktuuri ja juhtimist, eelarve- ja ressursipoliitikat ning kvaliteedi- ja personalipoliitikat.

Nimetatud ettepanekuid arvestati ülikooli Arengukava 2008 välja töötamisel, mis on kinnitatud Tartu Ülikooli Nõukogu otsusega nr.79 19.detsembril 2003.a. Lisaks on Tartu Ülikooli arengukava koostamisel arvestatud selliste olulisimate strateegiadokumentidega nagu “Teadmispõhine Eesti”, “Säästev Eesti 21” ja “Eesti edu 2014”, samuti Eesti teadus- ja arendustegevuse strateegiaga. Ülikooli arengukava on jagatud neljaks osaks, milleks on (TÕ Arengukava 2008):

- strateegia,
- tegevusvaldkonnad,
- tegevuskavad,

- arengukava täitmine ja finantseerimise põhimõtted.

Strateegia all on ülikool määratlenud enda missiooni ja visiooni ning läbimurde valdkonnad, mis on tegevussuunad, kuhu koondatakse ülikooli akadeemiline ja materiaalne potentsiaal missiooni ja eesmärkide saavutamiseks.

TÜ missiooniks on olla eri teadusvaldkondi ühendav rahvusülikool, kõrgelt haritud Eesti alalhoidja ja edendaja maailmatasemel teadusloome ja teaduspõhise kõrghariduse andmise kaudu. TÜ missioon teostub koostöös kodu- ja välismaiste partneritega (*Ibid.*).

TÜ visiooniks on olla rahvusvaheliselt tunnustatud teadusülikool ja Eesti akadeemilise vaimsuse, rahvuskultuuri, teaduskeele ning kõrgtehnoloogilise innovatsiooni keskus (*Ibid.*).

Läbimurdevaldkondi on määratletud viis (*Ibid.*):

- Rahvusülikooli tugevdamine – Ülikool seab eesmärgiks rahvusülikooli tugevdavate teadus- ja õppesuundade, eestikeelse õppetöö ja publitseerimise jätkuva arengu kõigil erialadel, sest need toetavad rahvuse identiteeti üldises rahvusvahelistumise protsessis ning rõhutavad ülikooli rolli rahvusliku järjepidevuse hoidjana.
- Rahvusvahelistumine – TÜ saab rahvusvaheliseks ülikooliks.
- Rahvusliku tippharitlaskonna järjepidevuse tagamine – Ülikool valmistab doktoriõppes ette Eesti tippharitlasi nii teadlaskonna järjepidevuse kui ka ettevõtete ja avalike asutuste tarvis, loob Eestist pärit teadlastele välismaalt tagasipöördumiseks head töötingimused ning suurendab õppejõudude ja teadurite hulgas doktorikraadiga töötajate osakaalu.
- Intellektuaalse kapitali rakendamine – TÜ kasvatab teadmiste ja oskuste siirde ning teadus- ja arendustegevuse kaudu intellektuaalset kapitali, rakendab seda ühiskonnas senisest märksa laialdasemalt eriti innovaatilises tootmises ja teadmispõhises poliitikas ning suurendab oluliselt intellektuaalse omandi rakendamisest ja kaitsest saadavaid tulusid.
- Õppekvaliteedi tagamine – TÜ tagab kõigis õppevormides õppe kõrge taseme, rakendades tervikliku kvaliteedikontrolli süsteemi, pakub uusi, hästi

ettevalmistatud kursusi, uuendab pidevalt õpetatava materjali sisu, parandab õpikeskkonda ja rakendab kaasaegseid õppemeetodeid.

Olulisimate tegevusvaldkondadena on määratletud *generalia*, *humaniora*, *socialia*, *realia et naturalia* ja *medicina*. Iga tegevusvaldkonna all on toodud ka olulisimad märksõnad, millele soovitakse enim tähelepanu pöörata. *Generalia* puhul peetakse oluliseks kuut valdkonda, milleks on organisatsioon, teadus- ja arendustegevus, õppetöö, õppejõud ja teadustöötajad, üliõpilased, ühiskonna teenimine. *Humaniora*, *socialia*, *realia et naturalia* ja *medicina* puhul peetakse oluliseks teadus- ja arendustegevust, õppetööd ja organisatsiooni. Kõikides valdkondades on märksõnad seotud ka eesmärkidega, mida soovitakse saavutada (*Ibid.*).

Arengukava täitmise ja finantseerimise põhimõtetena on määratletud, et (*Ibid.*):

- Arengukava on ülikooli strateegiline dokument, mille lisadeks on perioodi kvalitatiivsed ja kvantitatiivsed arengutähised ning investeeringute vajadus.
- Ülikool koostab arengukava alusel valdkondi, teaduskondi ja asutusi silmas pidades igaks aastaks arendusülesanded, mille täitmine tagatakse ülikooli eelarves.
- Arengukava arutatakse igal aastal ülikooli nõukogus.
- Arengukava täitmise, muudatuste ja järgmise aasta arendusülesannete kohta teeb ettekande teadusprorektor, tuginedes teaduskondade ja struktuuriüksuste aruannetele.
- Ülikool koostab pikaajalise investeeringute kava, mis on seotud arengukavas püstitatud eesmärkide täitmisega.
- Ülikool kaasab arengukava täitmiseks rahalisi lisavahendeid Eesti riigieelarvest ning mitmesugustest programmidest, Euroopa Liidu tõukefondidest ja muudest finantsallikatest.
- Ülikool töötab välja ja rakendab tulemusjuhtimise süsteemi, mis motiveerib struktuuriüksuseid ja töötajaid täitma arengukavas püstitatud eesmärke.

Tartu Ülikooli arengukavas 2008 on seega üsnagi põhjalikult määratletud ülikooli erinevad strateegilised eesmärgid ning valdkonnad, samuti finantseerimise ja arengukava täitmise põhimõtted. Siiski ei ole arengukavas määratletud eesmärgid klassifitseeritud lähtuvalt ühtsetest põhimõtetest ning kasutatavad arengutähised ei

võimalda anda hinnangut kõikide arengukavas määratletud olulisimate eesmärkide saavutamisele, mistõttu ühelt poolt võib muuta keeruliseks hinnangu andmise arengukava täitmisele ning teisalt ei määratle selgelt, kuidas seatud eesmärke soovitakse saavutada. Näiteks on ülikooli arengukavas *generalia* tegevusvaldkonna all hõlmatud nii erinevate tasemete kui ka tegevusvaldkondade eesmärgid. *Generalia* organisatsiooni valdkonnas on seatud eesmärgiks ülesannete korrastamine õpetajakoolitusega tegelevate struktuuriüksuste vahel, mis on ilmselgelt *humaniora* valdkonda kuuluv tegevus. Seega on *generalia* valdkonnas toodud ära nii strateegilised eesmärgid kui ka erinevad tegevused. Ka rahvusvahelistumise tegevusprogrammi koostamine on ilmselgelt tegevus, mitte strateegiline eesmärk, kuna selleks on Tartu Ülikooli muutmine rahvusvaheliseks ülikooliks. Analoogilisi näiteid võib tuua ka teiste tegevusvaldkondade puhul.

Tartu Ülikooli arengukava terviklikkust ning üheselt mõistetavust uuris töö autor, koostöös majandusteaduskonna magistrandi K.Kaarna ja assistent S.Kasendiga, ainekursuse Strateegilised juhtimissüsteemid raames, mis korraldati 2003/2004 õppeaasta sügissemestril. Kursuse raames käsitleti uusimaid strateegilise juhtimise süsteeme ning organisatsiooni strateegiat ja selle määratlemise põhimõtteid. Üliõpilastele selgitati loengute vältel erinevaid strateegia koolkondi ning strateegia kaardi koostamise põhimõtteid. Loengute lõppedes paluti neil TÜ arengukavas olevat informatsiooni kasutades koostada strateegia kaardid *socialia* ja *realia et naturalia* valdkondadele, kuna enamuse tudengitest olid majandus- ja bioloogia-geograafia teaduskonnast. Antud perioodile langenud ülikooli arengukonverentsi tõttu oli üliõpilaste huvi nimetatud teema vastu kõrge. Seminarides läbi viidud arutelude käigus selgus, et TÜ Arengukavas 2008 toodud informatsiooni põhjal on keeruline koostada üheselt mõistetavat terviklikku strateegia kaarti, mis võimaldaks anda hinnangu ülikooli nimetatud tegevusvaldkondade ette seatud eesmärkide saavutamisele. Seega võib väita, et kui strateegia analüüsiks ning strateegia kaartide koostamiseks spetsiaalse ettevalmistuse saanud üliõpilastel oli keeruline arengukavas sisalduva informatsiooni põhjal määratleda erinevate tegevusvaldkondade ette seatud eesmärkide saavutamist, siis ei pruugi see olla üheselt mõistetav ka ülikooli erinevates allüksustes, kes peaksid enda arengukavade koostamisel ja strateegiliste eesmärkide määratlemisel lähtuma ülikooli arengukavast. See omakorda ei võimalda tagada eesmärkide ühtsust ning

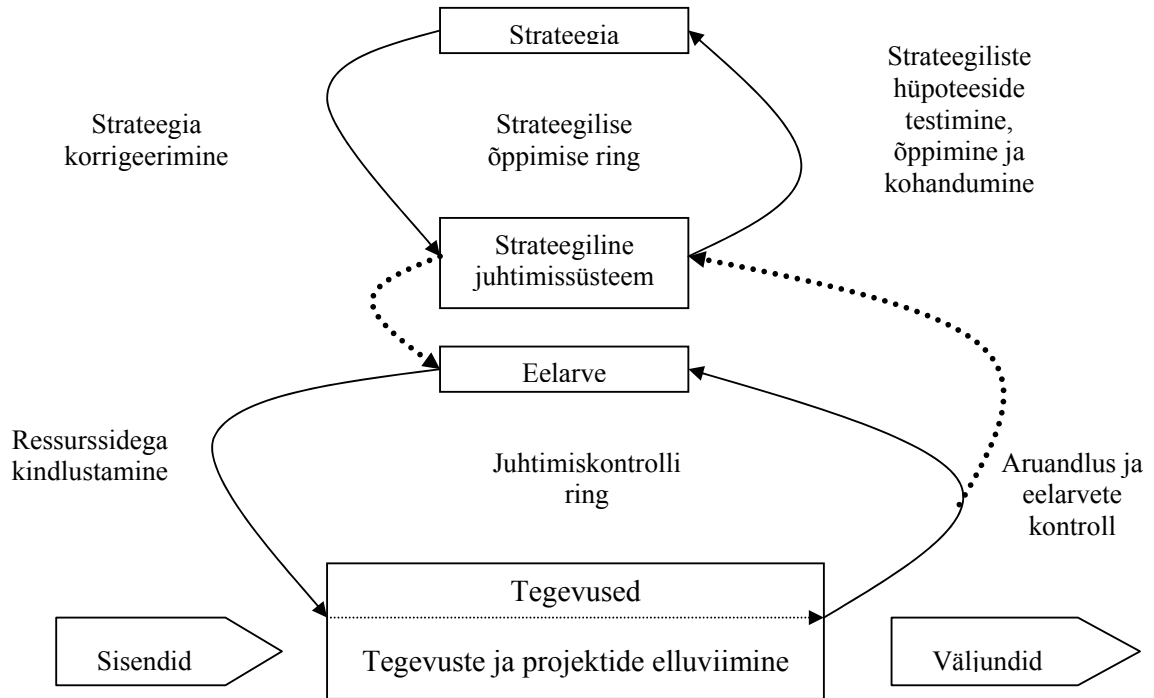
raskendab tulemusjuhtimise süsteemi väljatöötamist ülikoolis. Seega tuleks analüüsida vajadust ülikooli arengukavas kajastatud eesmärkide ja tegevuste übergroupeerimiseks ning strateegia kaardi mudeli kasutamiseks arengukavas toodud eesmärkide ja kriitiliste edutegurite kajastamisel, mis võimaldaks tagada, et kõik ülikooli nõukogu liikmed mõistaksid ühtemoodi läbi milliste strateegiliste eesmärkide ja kriitiliste edutegurite on võimalik seatud missiooni saavutamine ning kannaksid seda arusaama edasi ka organisatsioonisiselt erinevates allüksustes.

Organisatsiooni strateegia kõrval tõusetub teise probleemina esile seatud eesmärkide täitmine ja strateegilise juhtimise protsessi pidevaks muutmine, sest ülikooli arengukavas peetakse oluliseks strateegiliste eesmärkide saavutamist pidevalt jälgida. TÜ arengukavas on selle saavutamiseks ettenähtud teaduskondade ja struktuuriüksuste aruanded, samuti valdkondade ning teaduskondade ja asutuste iga-aastaste arendusülesannete seadmine, samuti koostatakse igal aastal aastaaruande, kus kajastatakse õppe-, teadus- ja arendustöö kvalitatiivseid ja kvantitatiivseid tulemusi. Samas puudub ülikoolis ühtne raamistik eelpool nimetatud aruannete koostamiseks ülikoolis tervikuna ning seatud kasutatavad kvalitatiivsed ja kvantitatiivsed näitajad ei kirjelda kõikide olulisimate strateegiliste eesmärkide ja kriitiliste edutegurite saavutamist. Probleemi lahendamiseks on võimalik kasutada kahekordse õppimise ringi (*double-loop learning*), mis võimaldab tagada nii strateegia pideva ülevaatamise kui ka operatiivsete tegevuste seostatuse strateegiliste eesmärkidega. Aruannete koostamise raamistikuna on kasutatavad mõõtmismudelid, mis annavad ülevaatliku pildi seatud eesmärkide saavutamisest. Kahekordse õppimise ring koosneb kahest osast: strateegilise õppimise ringist ning juhtimiskontrolli ringist, mis on omavahel seostatud läbi strateegilise juhtimissüsteemi. Kahekordse õppimise ring on toodud joonisel 8.

Omamata strateegilist juhtimissüsteemi ei ole võimalik organisatsiooni strateegiat siduda igapäevategevustega ning seeläbi jälgida tulemuste ja strateegia omavahelisi seoseid. Strateegilise juhtimise süsteemita seisab strateegia eraldatuna ning selle pidev ajakohastamine on keerukas ja süsteemitu. Kahekordse õppimise ring võimaldabki organisatsioonil saavutada selliste kriitiliste funktsioonide toimimist nagu (Kaplan, Norton 2000a:lk.4):

- operatiivsete tulemuste võrdlemist strateegiaga;

- andmete interpreteerimisel meeskonnatöö kasutamist;
- uute strateegiliste nägemuste arendamist;
- tegevustulemuste mõõtmiseks kasutatavate näitajate ajakohastamist;
- strateegiade kohandamist vastavalt muutuvale keskkonnale.



Joonis 8. Kahekordse õppimise ring (Kaplan, Norton 2000a:4).

Lisaks eelpool toodule võimaldab selline eesmärkide seostamine strateegilise juhtimise süsteemiga ning näitajate kasutamine eesmärkide mõõtmiseks suunata pilgu tulevikku. On ilmne, et tulevikus hakkavad Haridus- ja Teadusministeerium ning Kõrghariduse Akrediteerimise Keskus enam tähelepanu pöörama erinevatele tulemustele orienteeritud näitajatele, mis võimaldavad anda hinnangu hariduse kvaliteedile. Analoogsed süsteemid on kasutusel juba USA-s, Rootsis, Suurbritannias jt. Euroopa riikides. Seega oleks ülikool nimetatud sammu astudes sihiseadja rollis ning aitaks seeläbi kaasa kõrgharidusturu korrastumisele. Kuna Eesti Vabariigi rahandusministeerium on juba näidanud üles initsiatiivi kaasaegsete strateegiliste juhtimissüsteemide kasutusele võtuks ning arvestades, et Euroopas on ajalooliselt toimunud nimetatud süsteemide areng riigi tasandilt riigi tasandile ning sealt edasi teistesse sektoritesse siis võib väita, et lähemas tulevikus muutuvad erinevad strateegilise juhtimise süsteemid ning nende raames

kajastamist leidvad näitajad suuremal või vähemal määral ka kõrgharidussektoris kohustuslikuks.

Seega võib väita, et TÜ-s on tunnetatav vajadus olemasolevate tegevustulemuste jälgimissüsteemide edasi arendamiseks strateegilisteks juhtimissüsteemideks, seda eelkõige kolmel põhjusel. Esiteks kasutatakse ülikoolis küll erinevaid kvalitatiivseid ja kvantitatiivseid näitajaid hindamaks õppe-, teadus- ja arendustöö tulemusi, kuid nimetatud näitajad ei ole seostatud ülikooli strateegiliste eesmärkidega. Arengukavas seatud eesmärkide saavutamiseks on seostatuse tagamine aga oluline. Teisalt on arengukavas sätestatud eesmärkide saavutamine ka keeruline kuna arengukava ei ole üheselt mõistetav, strateegilised eesmärgid ja kriitilised edutegureid ei ole välja toodud ühtsest klassifikatsioonist lähtuvalt. Ning kolmandaks puudub ühtne raamistik tagasiside saamiseks erinevatelt struktuuriüksustelt, mis tagaks arengukava pideva ajakohastamise ning objektiivsed hinnangud seatud eesmärkide saavutamisele.

Tasakaalus tulemuskaardi kasutamine ülikooli strateegilises juhtimissüsteemis võimaldab tagada seostatuse ülikooli arengukava ning erinevate allüksuste ette seatud eesmärkide saavutamise vahel ning samuti jälgida kõikide ülikooli jaoks oluliste strateegiliste eesmärkide ning kriitiliste edutegurite saavutamist. Kui käsitleda tasakaalus tulemuskaardi erinevaid arenguetappe, siis on esimese etapi tasakaalus tulemuskaartide kasutamisega ülikooli juba ka algust tehtud. Käesoleval hetkel on aga puuduseks näitajate ja organisatsiooni strateegiliste eesmärkide omavaheline seostamatus, mis on aga oluline. Arvestades nimetatud vajadust arendatakse alljärgnevalt välja ülikooli teise ja kolmanda etapi tasakaalus tulemuskaardi raamistik ehk strateegilise juhtimise süsteem.

3.2. Strateegilise juhtimise teoreetiline raamistik Tartu Ülikoolis

TÜ struktuur on tingituna institutsiooni suurusest keerukas ning jaguneb kolmeks: akadeemiline struktuur, haldus- ja tugistruktuur ja ülikooli asutused. Ülikooli akadeemilise struktuuri moodustavad üksteist teaduskonda ja nende koosseisus olevad allüksused. Ülikooli haldus- ja tugistruktuuri allüksused tegutsevad rektori käskkirjaga määratud eesmärgil ja ülesannete täitmiseks oma õiguste piires. Haldus- ja

tugistruktuuri alla kuuluvad rektoraat, õppe- ja üliõpilasosakond, kaugkoolituskeskus, multimeediakeskus, üliõpilasesindus, teadus- ja arendusosakond, üld-, personali-, infotehnoloogia- ja rahandusosakond, haldusdirektoribüroo ja haldus- ning kommunikatsioonitehnikaosakond. Ülikooli asutused on aga ülikooli akadeemilise või haldus- ja tugistruktuuri koosseisu kuuluvad iseseisvaid ülesandeid täitvad asutused, mida on ülikooli struktuuris kuusteist.

Seega on ülikooli näol tegemist keeruka struktuuriga, mida tuleb strateegilist juhtimissüsteemi arendades ka silmas pidada. Struktuuri keerukusest lähtuvalt on käesoleva töö autor ülikooli strateegilise juhtimissüsteemi arendamisel aluseks võtnud alljärgnevad põhimõtted.

Kuna ülikool hõlmab väga erinevaid allasutusi, siis arendatakse alljärgnevalt välja üldine strateegilise juhtimissüsteemi raamistik ülikoolile tervikuna ning vaadeldakse seejärel lähemalt ülikooli akadeemilise struktuuri, kui olulisima osa, strateegilise juhtimissüsteemi edasi arendamise võimalusi. Tartu Ülikooli strateegilise juhtimissüsteemi arendamisel oleks esimeseks sammuks ülikooli kui terviku tasakaalus tulemuskaardi kujundamine, mis oleks strateegilise juhtimissüsteemi raamistiku esimeseks tasandiks. Antud tasandil määratletakse TÜ tasakaalus tulemuskaardi põhimõtted, mis on aluseks erinevate tegevusvaldkondade ja struktuuriüksuste tasakaalus tulemuskaartide välja töötamisel. Erinevalt traditsioonilisest tasakaalus tulemuskaardi käsitlest tuleks ülikooli tasakaalus tulemuskaarti täiendavalt integreerida huvigruppide perspektiiv ning kajastamist peaksid leidma ka huvigruppidepoolse panusega seonduvad näitajad. Olles seejärel välja töötanud ka erinevate tegevusvaldkondade tasakaalus tulemuskaardid, võib järgnevad etapi jagada kaheks. Ülikooli haldus- ja tugistruktuuri tasakaalus tulemuskaartide kujundamine ning valdkondade all hõlmatud teaduskondade tulemusmõõtmismudelite määratlemine.

Ülikooli haldus- ja tugistruktuuri tasakaalus tulemuskaardid peaksid baseeruma ülikooli kui terviku ja valdkondade tasakaalus tulemuskaartidel ning need arendatakse välja alles seejärel kui ülikooli ja valdkondade tasakaalus tulemuskaardid on olemas. Seda eelkõige põhjusel, et haldus- ja tugistruktuuri tasakaalus tulemuskaardi eesmärgid peavad aitama kaasa ülikooli põhitegevuse eesmärkide saavutamisele. Nimetatud tasakaalus tulemuskaardid on omavahel seotud alljärgnevalt:

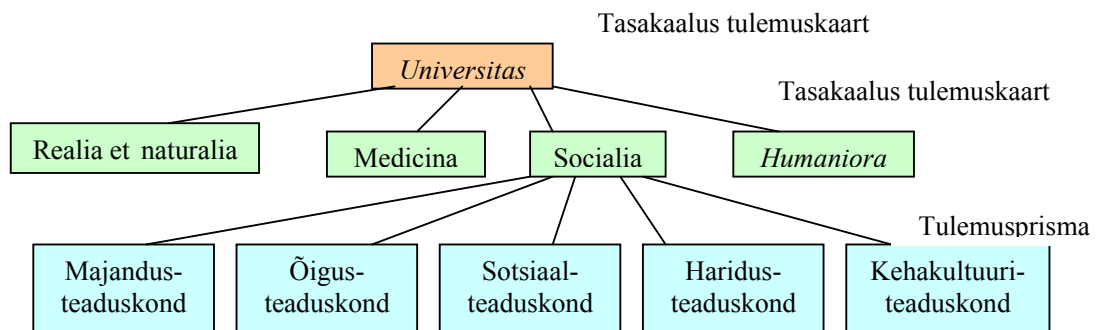
- Haldus- ja tugistruktuuri tasakaalus tulemuskaardid ja strateegilised eesmärgid on tuletatud ülikooli tasakaalus tulemuskaardist ning nad toetavad ülikooli ja ülikooli tegevusvaldkondade eesmärkide saavutamist;
- seeläbi võtavad haldus- ja tugistruktuuri üksused endale vastutuse ülikooli ja tegevusvaldkondade tasakaalus tulemuskaardi näitajate parandamise eest, millele nad saavad mõju avaldada.

Siiski ei ole võimalik nimetatud tulemuskaarte välja töötada enne, kui ülikooli akadeemilise struktuuri tulemuskaartide välja töötamisega on jõutud lõpusirgele. Nimetatud põhjusel käsitletakse käesolevas töös lähemalt vaid akadeemilise struktuuri strateegilise juhtimissüsteemi arendamist, mille puhul on järgmiseks sammuks teaduskondade tulemusmõõtmismudelite kujundamine.

Erinevalt ülikoolist ning valdkondadest oleks teaduskondade puhul otstarbekam kasutada tulemusprisma raamistikku põhjustel, et:

- teaduskondade tasandil on ülikoolis olemas spetsiifilisem informatsioon erinevate huvigruppide ning nende soovide ja vajaduste kohta;
- samuti on teaduskondadel olemas ka kindel ettekujutus sellest, millised on nende ootused huvigruppide osas;
- tulemusprisma võimaldab integreerida strateegia protsesside, oskuste ja huvigruppidega ning on seetõttu detailsem ja võimaldab anda parema pildi teaduskonna olukorrast kui üldisem tasakaalus tulemuskaart seda võimaldaks.

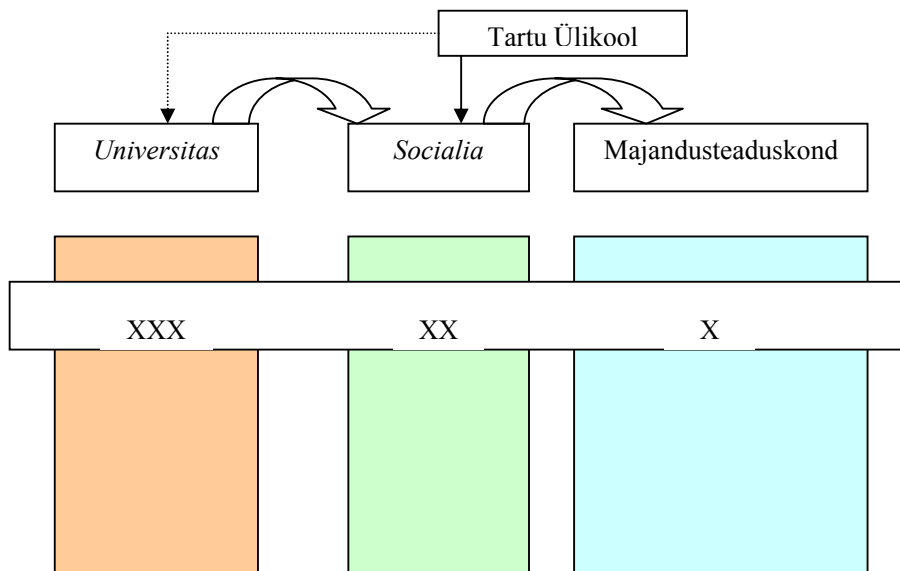
Seega kujuneks TÜ akadeemilise struktuuri terviklik strateegilise juhtimissüsteemi raamistik alljärgnevas.



Joonis 9. TÜ akadeemilise struktuuri strateegilise juhtimissüsteemi raamistik (autori koostatud).

Autori hinnangul võimaldab antud raamistiku kasutamine tagada maksimaalselt efektiivse strateegilise juhtimissüsteemi TÜ-s. *Universitase* tasakaalus tulemuskaart on aluseks valdkondade tulemuskaartide määratlemisel, mis omakorda on aga aluseks teaduskondade edukaartide ja tulemusprisma välja töötamisel. Teaduskondade tasandil on seejärel igal teaduskonnal võimalik ise otsustada kuivõrd madalal tasandil tulemusmõõtmismudeleid kasutada soovitakse. Käesoleva töö autori hinnangul oleks kindlasti mõttekas kasutada instituutide tulemusprismasid, mis oleksid koostatud teaduskonna tulemusmõõtmismudelit aluseks võttes, kuid õppetoolide tulemusprismade otstarbekuses julgeb käesoleva töö autor kahelda, tingituna eelkõige nende väiksusest.

Seega tuleks esmalt määratleda ülikooli tasandi strateegilised eesmärgid, mille saavutamine võimaldab ülikoolil saavutada enda missiooni. Nimetatud eesmärkidest lähtuvalt tuleks seejärel töötada välja erinevate valdkondade ja teaduskondade strateegilised eesmärgid. Ning samuti ka teiste struktuuriüksuste strateegilised eesmärgid. Eelpool toodud illustreerib alljärgnev joonis, millel on integreeritud käesoleva töö lisas 4 toodud Tartu Ülikooli tasakaalus tulemuskaardi raamistik.



Joonis 10. TÜ erinevate tasandite tasakaalus tulemuskaartide ja tulemusprisma seosed (autori koostatud).

Mudeli kasutamine ülaltoodud viisil võimaldab ülevalt alla liikudes tagada eesmärgi ühtsuse organisatsioonis kui tervikus ning vältida liigsete näitajate kasutamist ülikooli tasakaalus tulemuskaardis läbi lisas 3 toodud näitajate hierarhiat kasutades. Alt-poolt

üles liikudes võimaldab näitajate hierarhia anda igal tasandil parima ülevaate eesmärkide saavutamisest ning põhjustest, miks mõningates valdkondades on olnud edasimineki kiirem, samas kui teistes valdkondades ei ole eesmäärke saavutatud.

Alljärgnevatel peatükkides arendatakse nimetatud raamistiku põhjal välja *universitase* ja *socialia* valdkonna strateegia kaardid ning seostatakse need võimalike näitajatega, kirjeldamaks kõige paremini strateegiliste eesmärkide ja kriitiliste edutegurite saavutamist.

3.3. Tartu Ülikooli strateegilised eesmärgid ja kriitilised edutegurid

TÜ Arengukavas 2008 määratletud ülikooli missiooni ja läbimurde valdkondade alusel on võimalik määratleda ülikooli strateegilised eesmärgid ning kriitilised edutegurid. Käesoleva töö autori hinnangul võib ülikooli arengukavast välja tuua kolm olulisimat strateegilist eesmärki, mis aitavad saavutada ülikooli missiooni. Nendeks on:

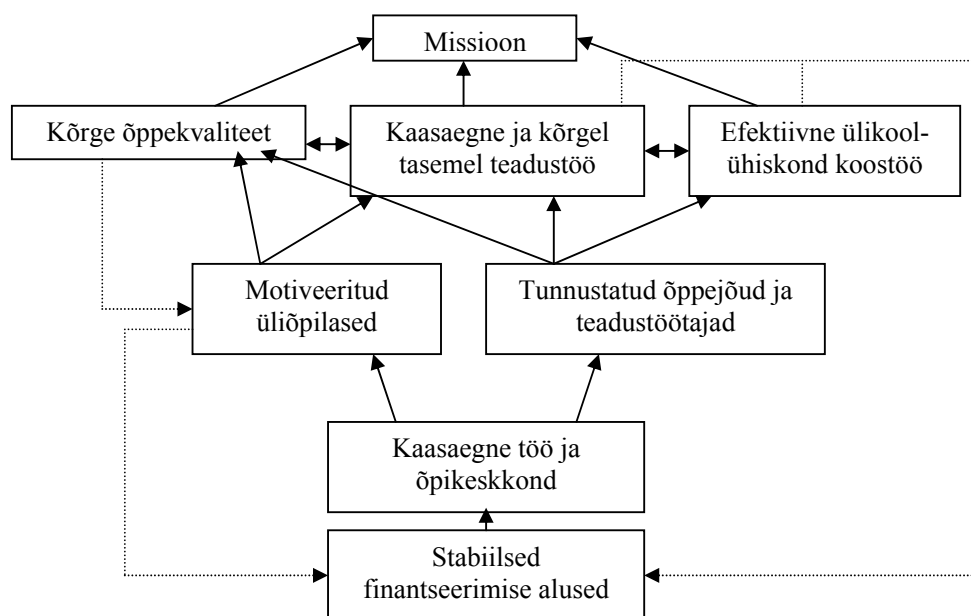
- kõrge õppekvaliteet,
- kaasaegne ja kõrgel tasemel teadustöö,
- efektiivne ülikool-ühiskond koostöö.

Nimetatud strateegilised eesmärgid omavahel tihedalt seotud. Kõrge õppekvaliteet võimaldab parandada ka teadustöö kvaliteeti, mis omakorda võimaldab rakendada innovaatilisi ideid ühiskonnas ning muuta seeläbi ülikooli-ühiskonna koostöö efektiivsemaks ja mõjusamaks.

Olulisimad kriitilised edutegurid, mis võimaldavad seatud strateegilisi eesmäärke saavutada oleksid ülikooli tasandil alljärgnevad:

- motiveeritud üliõpilased,
- rahvusvaheliselt tunnustatud õppejõud ja teadustöötajad,
- kaasaegne töö- ja õpikeskkond,
- stabiilsed finantseerimise alused.

Nimetatud strateegilised eesmärgid ja kriitilised edutegurid on omavahelistes põhjustagajärg seostes, mis on toodud alljärgneval joonisel 11.



Joonis 11. TÜ strateegiliste eesmärkide vahelised seosed (autori koostatud).

Motiveeritud üliõpilased ja rahvusvaheliselt tunnustatud õppejõud ning teadustöötajad võimaldavad ülikoolil tagada kõrge õppekvaliteedi ning kaasaegse ja kõrgel tasemel teadustöö ning seeläbi efektiivsed suhted ühiskonnaga. Üliõpilasi ning õppejõude ja teadustöötajaid võimaldab ülikooli juurde tuua aga kaasaegne töö- ja õpikeskkond, mis suudetakse tagada juhul kui ülikooli finantseerimise alused on stabiilsed. Nimetatud seosed ei ole aga kindlasti ühesuunalised, sest kõrge õppekvaliteet meelitab ülikooli motiveeritud üliõpilasi, kes tõenäolisemalt läbivad õpingud nominaalajaga, parandades seeläbi ülikooli finantspositsiooni, kuna finantseerimine sõltub osaliselt ka lõpetanute arvust. Stabiilse finantseerimise tagavad ülikoolile aga ka kõrgel tasemel teadustöö ja efektiivsed ülikooli ühiskonna suhted, mis võimaldavad ülikoolil laiendada tulubaasi alternatiivsetest tuluallikatest ning luua seeläbi finantseerimise stabiilsus. Joonisel 11 toodud strateegiliste eesmärkide ning kriitiliste edutegurite vahelised seosed võib määratleda ka alternatiivsetena. Nimelt võimaldavad tunnustatud õppejõud ja teadustöötajad ning kaasaegne töö- ja õpikeskkond tagada ülikooli akadeemiliste protsesside toimimise, ehk siis kõrge õppekvaliteedi ning kaasaegse ja kõrgel tasemel teadustöö, mis võimaldab ülikooli tuua motiveeritud tudengid ning luua finantseerimise stabiilsuse. Seega ei ole TÜ strateegia kaardi puhul aluseks võetud tasakaalus tulemuskaardile omaseid lineaarseid ühesuunalisi põhjus-tagajärg seoseid ja perspektiivide ranget baseerumist üksteisel, vaid vaadeldakse strateegia kaarti

dünaamilisena ning seetõttu ka perspektiive omavahel seostatutena. Käsitluse selguse huvides võetakse alljärgnevalt siiski aluseks joonisel 11 toodud põhjus-tagajärg seosed.

Joonisel toodud strateegilised eesmärgid ja kriitilised edutegurid jagunevad omakorda alamkriitilisteks eduteguriteks, mis leiavadki alljärgnevalt lähemat käsitlemist.

Kuna TÜ soovib saada tunnustatud teadusülikooliks, on **õppekvaliteet** selles tähtsal kohal. Õppekvaliteeti võimaldavad aga kõrgel hoida kaasaegsete õppevormide ja –meetodite rakendamine ning toimiva kvaliteedikontrolli süsteemi loomine. Õppevormide ja –meetodite puhul on oluline maksimaalselt ära kasutada infotehnoloogia võimalusi, mille tulemusena oleks ülikoolil võimalik laiendada sihtgruppe nii kaugõppijate kui ka välistudengite näol. Lisaks on oluline võtta kasutusele uusi õppevorme nagu teenistusõpe (*service-learning*) jt. Kvaliteedikontrolli süsteemi loomisel on eeliseks Haridus- ja Teadusministeeriumi ja ENIC/NARIC keskuse vähene sekkumine ülikooli sissejuhatamiseks, siis võimaldab see töötada välja kvaliteedikontrolli süsteemi, mis vastab kõige paremini ülikooli vajadustele. Näiteks on Suurbritannias ja Rootsis valitsustasandil väljatöötatud näitajad, mida ülikool peab avalikustama ning mille alusel hinnatakse õppetöö kvaliteeti. Selline valitsuse tasandil sekkumine on ühelt poolt õigustatud, kuid teisalt, kuna näitajad on ülikoolidele peale surutud, siis ei kasuta ülikoolid neid enda tegevuste hindamisel ja parendamisel maksimaalselt. Süsteemid jäävad staatilisteks ning neid ei arendata edasi.

Ka **teadustöös** on kvaliteet väga oluline. Siiski pööravad sellele tähelepanu vähesed institutsioonid, kuna teadustöö kvaliteeti ei kontrollita väljastpoolt selleks ettenähtud meetmetega. Näiteks pöörab Euroopa ülikoolide hulgas teadustöö kvaliteedile tähelepanu vaid 53% kui õppetöö kvaliteeti järgib pidevalt 83% ülikoolidest ning vaid 25% ülikoolidest jälgib kvaliteeti teistes valdkondades peale õppe- ja teadustöö (Reicht, Tauch 2003:11-12). Kõrgetasemeliseks teadustööks on vajalik teatud kriitiline teadlaste mass, mistõttu teaduse tippkeskuste arendamine on ülikooli jaoks olulisel kohal. Samuti ei ole tänapäeval võimalik teha kõrgel tasemel teadustööd vaid riigisiseste partneritega. Seetõttu on oluline arendada ja luua toimivaid koostöösuhteid ka teiste ülikoolidega.

Kuna TÜ-d peetakse Eesti rahvusülikooliks ja ülikoolide lipulaevaks on ülikoolis keskne roll ka **koostööl ühiskonnaga**. Nimetatud aspekti on ka ülikooli arengukavas

rõhutatud. Ülikooli-ühiskonna koostöö olukorda Tartu Ülikoolis püüti kaardistada uurimisprojekti “*University-Community Relations Program in Estonia, Latvia and Lithuania 2001-2002*” raames, mis viidi läbi aastail 2001-2002 ning käesoleva töö autor oli üks uurimisgrupi liikmetest. Uurimisprojekti raames analüüsiti erinevaid ülikoolis avalikkusele suunatud koostöövorme ning suurimaid takistusi aktiivsema koostöö arendamisel. Selle raames viidi läbi küsitlus ülikooli allüksuste seas. Küsitlusleht on toodud töö lisa 5. Küsitleti 37 ülikooli allüksust ning tagasi laekus 13 ankeeti, mis teeb laekumiste protsendiks 35%.

Ülikooli allüksuste olulisimateks koostöövormideks avalikkusega olid publikatsioonid (oluline või väga oluline 11 vastaja jaoks) täiendkoolitus ja praktika korraldamine (10 vastaja jaoks), uurimustööde tellimused (9 vastaja jaoks) ning konsultatsiooni ja nõustamistegevus, samuti avalikud loengud (8 vastaja jaoks). Teisi koostöövorme ei peetud nii oluliseks (Koostöö projekti...).

Küsitluse teises osas sooviti teada allüksuste juhtide hinnangut koostööle avalikkusega. Neli vastanut leidis, et koostöö avalikkusega on piisav ning kaheksa arvates vajab koostöö arendamist. Nendest kaheksast arvasid viis, et koostöö võiks olla intensiivsem ja kuus et koostööd võiks olla senisest enam. Vaid ühe allüksuse juhi jaoks ei olnud koostöö avalikkusega prioriteet (*Ibid.*).

Olulisimate takistustena koostöö algatamisel ja eluviimisel toodi välja õppejõudude koormatust, mida pidas oluliseks 11 vastanust 10 ja rahapuudust, mis oli oluliseks teguriks 6 vastaja jaoks. Kõige vähem olulisteks takistusteks olid puudulik informatsioon ning allüksuse ja avalikkuse poolne huvipuudus. Enamasti leiti, et avalikkusele suunatud koostööd ülikoolis väärtustatakse ja avalikkuse nõudmiste ja ülikooli poolse pakkumise lahknevuses probleemi ei nähtud (*Ibid.*).

Lahendustena, kuidas ülikool saaks toetada koostööd avalikkusega, pakuti välja järgnevaid võimalusi (*Ibid.*):

- Rääkida teaduskondade esindajatega suhete arendamise võimalikkusest ja olukorrast.
- Ülikool peaks vajadusel allüksuste jõupingutusi enam toetama.

- Taaselustada ülikooli ja maakondade koostöölepingud, mis formaalselt on olemas.
- TÜ võiks sisse viia andmebaasi lahendamist vajavate ülesannete/projektide kohta, mis peaks olema kättesaadav kõigile. See võimaldaks igal firmal välja pakkuda neid huvitavaid probleeme ning saada seeläbi kontakti instituudiga, kes on võimeline teoreetilisi ja praktilisi lahendusi välja töötama.

Uurimisprojekti tulemusena leiti, et (TÜ Euroopa Kolledzi...):

- Tartu Ülikoolil, kui rahvusülikoolil, on vastutus aidata kaasa Eesti arengule, rakendades olemasolevat teadus- ja hariduspotentsiaali ühiskonna probleemide analüüsimiseks ja lahenduste leidmiseks.
- Praegu ei täida ülikool enda rolli piisavalt hästi.
- Selleks, et TÜ osaleks edukamalt ühiskonna probleemide lahendamisel on oluline, et:
 - TÜ poliitika toetab teadus- ja arendustegevuses senisest enam Eesti probleemide analüüsimisele ja lahenduste leidmisele suunatud orientatsiooni.
 - Parandatakse erinevate osapoolte vahelist infovahetust.

Seega on kokkuvõtlikult oluline ülikooli-ühiskonna koostöösuhete efektiivsemaks muutmine, läbi teadmiste ja oskuste siirde ühiskonda, ning infovahetuse parandamise erinevate huvigruppide vahel.

Tänapäeva konkurentsitihedas maailmas ei konkureeri ülikoolid mitte ainult ideede vaid ka üliõpilaste pärast. Hoidmaks aga õppe- ja teadustööd kõrgel tasemel on äärmiselt oluline parimate gümnaasiumi lõpetajate meelitamine ülikooli, kes tagaksid ka ülikooli jätkusuutlikkuse. Nimetatud nn. üliõpilaste kvaliteedi olulisust on nii USA-s kui ka Euroopas läbi viidud uuringute tulemusena täheldanud ka Liefner (2003).

Et aga parimad üliõpilased ja õppejõud tuleksid ülikooli on oluline pakkuda neile häid õppe- ja töötingimusi nii ruumide ja ka infotehnoloogia osas.

Joonisel 11 toodud strateegilised eesmärgid ning nende saavutamist võimaldavad kriitilised edutegurid on kokku võetud töö lisa 6 *universitase* strateegia kaardile.

Ülikooli strateegia kaardil on kõige tipus missioon, mis saavutatakse läbi kõrge õppekvaliteedi ja kaasaegse teadustöö ülikoolis ning läbi ülikooli-ühiskonna koostöö efektiivsemaks muutmise. Nimetatud eesmärkide saavutamise tagavad kriitilised edutegurid, mille saavutamisel avaldavad omakorda mõju alamkriitilised edutegurid. Strateegia kaart kujunebki strateegiliste eesmärkide ja erinevate tasandite kriitiliste edutegurite seostamise läbi.

Universitase strateegia kaart peaks olema aluseks valdkondade strateegia kaartide koostamisel. Ülikooli arengukavas on igale neljast valdkonnast määratletud oma eesmärk, mis on tuletatud ülikooli missioonist. *Socialia* valdkond annab oma panuse ülikooli missiooni saavutamisse läbi Eesti riigi poliitika ja ühiskonna arengu muutmise teadmistepõhiseks. Nimetatud eesmärgi saavutamiseks on *socialia* valdkonnas olulisimateks strateegilisteks eesmärkideks samuti nagu *universitase* puhul kõrge õppekvaliteet, kaasaegne teadustöö ning toimivate koostöösuhete loomine ühiskonnaga. Kui vaadelda nimetatud eesmärkide prioriteetsust, siis kindlasti on *socialia* puhul olulisim toimivate *socialia*-ühiskonna koostöö suhete loomine ja kõrgetasemeline teadustöö, kuid kindlasti ei tohi järeleandmisi teha ka õppekvaliteedis. Eesmärkide prioriteetsust on võimalik määratleda, kasutades tasakaalus tulemuskaardi näitajaid välja töötades kaalusid, mille tulemusena valdkonna lõppskoorile avaldavad enam mõju prioriteetsemad näitajad. Et eelpool toodud strateegilisi eesmärke saavutada on ka *socialia* valdkonnas olulised kriitilised edutegurid, mis seonduvad motiveeritud üliõpilaste, rahvusvaheliselt tunnustatud õppejõudude, töö- ja õpikeskkonna ning rahastamise stabiilsusega. Erinevus *universitase* ja *socialia* strateegia kaartides seisneb aga eesmärkide spetsiifilisuses. Kui ülikooli tasandil on oluliseks eesmärgiks kõrge õppekvaliteedi tagamine ülikoolis tervikuna, siis *socialia* valdkonnas valdkonna siseselt. Ülikooli tasandi eesmärk, milleks on efektiivne koostöö ühiskonna huvigruppidega formuleerub valdkonna tasandil efektiivse koostöö loomiseks *socialia* olulisimate huvigruppidega. Käesoleva töö lisa 7 ongi ära toodud *socialia* valdkonna strateegia kaart, mis põhineb ülikooli strateegia kaardil, kuid teatud valdkondades on kajastamist leidvad eesmärgid spetsiifilisemad. Kui ülikooli strateegia kaardil saavutatakse kõrge õppekvaliteet toimiva kvaliteedikontrollisüsteemi ja kaasaegsete õppemeetodite ja –vormide rakendamisega, siis *socialia* valdkonnas on võimaluseks kaasaegsete õppevormide ja meetodite rakendamisel uute õppekavade loomine ja

sotsiaalteaduste interdistsiplinaarsuse kasvatamine, samuti võõrkeelsete õppekavade arendamine. Õppetöö kvaliteet on samas oluliseks strateegiliseks eesmärgiks nii *universitase* puhul kui ka *socialia* tegevusvaldkonnas. Erinevus seisneb kasutatavate näitajate hierarhias, mis *socialia* tegevusvaldkonnas võimaldavad selgitada muutusi ülikooli kui terviku tasemel. Perspektiive ja nendes kasutatavaid näitajaid ning näitajate hierarhiat vaadeldakse järgmises peatükis lähemalt.

3.4. Tulemuskaardi perspektiivid ja tulemusnäitajad

3.4.1. Ülikooli tasandi tasakaalus tulemuskaart

Eelpool toodud strateegiliste eesmärkide ja kriitiliste edutegurite baasil võib TÜ tasakaalus tulemuskaardil määratleda järgmised perspektiivid:

- akadeemiliste protsesside perspektiiv,
- ühiskonna teenimise perspektiiv,
- huvigruppide perspektiiv,
- ressursside juhtimise perspektiiv.

Akadeemiliste protsesside perspektiivis hinnatakse õpetamise ja teadustööga seonduvate eesmärkide saavutamist. Ühiskonna teenimise perspektiivi on integreeritud erinevate ühiskonnas tegutsevate huvigruppide ootused ülikooli suhtes ning samuti ülikooli ootused koostööpartnerite osas. Seeläbi tuuakse antud perspektiiviga ülikooli tasakaalus tulemuskaarti sisse oluline aspekt, mis seondub ülikooli ning ühiskonna huvigruppide vastastikuste soovide ja ootustega ning püütakse seeläbi likvideerida tasakaalus tulemuskaardi üht olulist puudust. Huvigruppide perspektiivi all käsitletakse aga ülikooli siseseid huvigruppe – töötajad ja üliõpilasi – ning nendega seonduvaid eesmärke. Olulisimaid põhjuseid, miks Tartu Ülikooli tasakaalus tulemuskaardis vaadeldakse huvigruppide perspektiivi kitsendatuna, on kaks. Esmalt on nimetatud huvigrupid ülikooli jaoks olulisimad, kuna ilma üliõpilaste ja õppejõududeta ei oleks ka ülikooli. Teiseks oluliseks põhjuseks on raskus ülikooli tasandil huvigruppe spetsiifiliselt määratleda. Eriti just Tartu Ülikooli, Eesti suurima ülikooli ning rahvusülikooli puhul. On ju TÜ tegemistest huvitatud Eesti ühiskond tervikuna. Siiski võib ühiskonna huvid ülikooli osas seostada õppekvaliteedi, teadustöö ja panusega ühiskonda. Need leiavad aga kajastamist akadeemiliste protsesside perspektiivi ja

ühiskonna teenimise perspektiivi all. Ka Brignall on enda töödes pidanud mõistlikuks kattuvate huvidega huvigruppide puhul valida välja ühe, kelle kaudu kirjeldatakse ka teiste huvisid (Brignall 2002). Ressursside juhtimise perspektiivi alla käsitletakse aga ülikooli finantseerimise ning kaasaegse õpi- ja töökeskkonna tagamisega seonduvaid eesmärke. Nimetatud perspektiivi on integreeritud ka ülikooli ootused enda väliste huvigruppide panuse osas ülikooli arengusse. Eelpool toodud neli perspektiivi on üksteisest sõltuvad. Näiteks võimaldab akadeemiliste protsesside perspektiiv saavutada nii huvigruppide perspektiivi kui ka ühiskonna teenimise perspektiivi eesmärke.

Järgnevalt püütakse aga nimetatud nelja perspektiivi lõikes määratleda näitajad, mis võimaldaksid anda kõige parema hinnangu seatud strateegiliste eesmärkide ning erinevate tasandite kriitiliste edutegurite saavutamisele. Lähtuvalt *universitase* strateegia kaardist analüüsitakse esmalt ressursside juhtimise perspektiivi, seejärel aga huvigruppide, akadeemiliste protsesside ning ühiskonna teenimise perspektiivi.

Ressursside juhtimise perspektiiv

Ressursside juhtimise perspektiivis antakse hinnang ülikooli kasutuses olevate rahaliste, infrastruktuuri- ning tehnoloogiliste vahendite vajadustele vastavusele. Seega võib nimetatud perspektiivis kasutatavate näitajatena välja tuua alljärgnevad (vt. tabel 4).

Tabel 4. Ressursside juhtimise perspektiiv

Perspektiiv	Strateegilised eesmärgid ja kriitilised edutegurid	Näitajad
Ressursside juhtimise perspektiiv	➤ Stabiilsed finantseerimise alused	➤ Tulud tululiikide lõikes
	➤ Kaasaegne tehnoloogia	➤ Investeeringute maht tehnoloogiasse
	➤ Kaasaegne infrastruktuur	➤ Investeeringute eelarve täitmise %
	➤ Kaasaegne töö- ja õpikeskkond	➤ Huvigruppide rahulolu uuringud töö- ja õpikeskkonnaga

Allikas: Autori koostatud

Ülikooli jaoks on olulised stabiilsed finantseerimise alused. Andmaks finantseerimise stabiilsusele hinnangut tuleks analüüsida nii ressursside genereerimist kui ka nende kasutamist. Trendide hindamiseks tulude mahus ning tulude mahu stabiilsuse

hindamiseks tuleks jälgida tulusid erinevate tululiikide lõikes, millest olulisimad oleksid alljärgnevad:

- tulud õppetegevusest (riiklik koolitustellimus, õppeteenustasud jne.),
- tulud teadustegevusest,
 - Eesti
 - erasektor
 - avalik sektor
 - muu
 - Euroopa Liit
 - teised riigid
- tulud muust tegevusest.

Kuna riiklik koolitustellimus on pidevalt vähenenud, siis tuleb ülikoolil leida teisi tuluallikaid, milleks on teadustegevus ning tasuline õpe. Tuluallikate jälgimine erinevate tululiikide lõikes võimaldab anda hinnangu, kas ülikool suudab genereerida vajalikul hulgal tulusid alternatiivina riiklikule koolitustellimusele.

Lisaks tulude genereerimisele tuleb jälgida ka ülikooli ressursside kasutamist – nii selle eesmärgipärasust kui ka efektiivsust. Sellele, kas tehakse piisavalt investeeringuid infrastruktuuri ja tehnoloogiasse, on võimalik anda hinnang, kasutades eelarve võrdlusi. Nimetatud otstarbel on võimalik kasutada selliseid näitajaid nagu investeeringute eelarve täitmise protsent ja investeeringute maht tehnoloogiasse. Ressursside kasutamise efektiivsust on võimalik hinnata, kasutades tulude-kulude suhet (näiteks õppetegevusekulud/tuludega õppetegevusest) iseloomustavaid näitajaid ning analüüsidest muutusi kululiikide lõikes erinevatel aastatel. Nimetatud sammud peaksid aitama kaasa kaasaegse töö- ja õpikeskkonna tagamisele ülikoolis. Sellele, kas nimetatud eesmärki ka saavutatakse on võimalik anda hinnangut viies läbi küsitlusi nii üliõpilaste kui õppejõudude seas. Lisaks kaasaegse õpi- ja töökeskkonna tagamisele on finantseerimismahul oluline mõju ka parimate õppejõudude meelitamisel ülikooli ehk huvigruppide perspektiivi eesmärkide saavutamisel, mida alljärgnevalt ka käsitletakse.

Huvigruppide perspektiiv

Nagu strateegia kaardilt nähtub on huvigruppide perspektiivi eesmärgid saavutatavad läbi ressursside juhtimise aga ka akadeemiliste protsesside perspektiivi. Nii kõrge õppekvaliteet kui ka kaasaegne õpikeskkond on olulised meelitamaks ülikooli parimaid gümnaasiumi lõpetajaid. Rahvusvaheliselt tunnustatud õppejõudude värbamisel ülikooli on samuti olulised teadustöö tingimused ning kompensatsiooniskeemid ja ülikooli maine õppe- ning teadusasutusena. Huvigruppide perspektiivi võimalikud kasutatavad näitajad on toodud tabelis 5.

Nagu juba eelnevalt käsitletud vaadeldakse huvigruppide perspektiivis ülikooli kahe olulisima huvigrupiga seonduvaid näitajaid, kelleks on üliõpilased ja õppejõud ning teadustöötajad. Kuna kvalifitseeritud ning tunnustatud õppejõud võimaldavad ülikooli meelitada parimaid gümnaasiumi lõpetajaid, siis vaadeldakse esmalt näitajaid, mis võimaldavad anda hinnangut õppejõududega seonduvate eesmärkide saavutamisele.

Tabel 5. Huvigruppide perspektiiv

Perspektiiv		Strateegilised eesmärgid ja kriitilised edutegurid	Näitajad
Huvigruppide perspektiiv	Üliõpilased	➤ Üliõpilaste motivatsiooni ja vastutuse suurendamine akadeemilises tegevuses	➤ Keskmine ainepunktide arv ➤ Õppetöö edukuse üldine tase
		➤ Parimad gümnaasiumi lõpetajad ülikooli	➤ Tudengite struktuur/arv ➤ Keskmine riigieksami punktide arv
	Õppejõud ja teadustöötajad	➤ Akadeemilise jätkusuutlikkuse tagamine	➤ Õppejõudude sissetulekud võrrelduna Eesti keskmisega ja teiste kõrgkoolidega ➤ Tudengite arv (õppekavade lõikes)
		➤ Rahvusvaheliselt tunnustatud õppejõud	➤ Külalisõppejõudude viibimine Eestis ja ülikooli õppejõudude teistes ülikoolides ➤ Doktorikraadiga õppejõudude arv ➤ Tudengite rahulolu õppejõududega

Allikas: Autori koostatud

Kvalifitseeritud õppejõud on ülikooli jaoks äärmiselt olulised. Tunnustatud õppejõude on aga võimalik ülikoolis hoida, kui nende sissetulekute tase on rahuldav, mida on võimalik hinnata võrreldes ülikooli õppejõudude palgataset Eesti keskmise ja konkureerivate ülikoolidega. Kui kompensatsioonisüsteem on konkurentsivõimeline, siis suudetakse meelitada ja hoida ülikoolis parimaid õppejõude ja doktorante ning tagada akadeemiline järjepidevus. Akadeemilise jätkusuutlikkuse tagamisele on võimalik anda hinnangut ka doktorantide arvu alusel. Kuna ülikoolides üle kogu maailma on muutumas järjest suuremaks probleemiks õppejõudude keskmise vanuse kasv ning järelkasvu puudumine, siis võimaldab doktorantide arvu jälgimine tagada pideva järelkasvu. Seda, kas ülikooli õppejõud on tunnustatud ja piisavalt kvalifitseeritud on võimalik hinnata rahvusvahelise kogemuse, doktorikraadiga õppejõudude arvu ja üliõpilaste rahulolu alusel õppejõududega. Rahvusvahelise kogemuse hindamiseks on võimalik kasutada selliseid näitajaid nagu TÜ õppejõudude viibimise aeg teistes ülikoolides (kuudes), samuti teiste ülikoolide õppejõudude viibimise aeg (kuudes) TÜ-s. Kaudse hinnangu võimaldab õppejõudude tunnustatusele kindlasti anda ka teaduspublikatsioonide arv, mida käsitletakse lähemalt aga akadeemiliste protsesside perspektiivis. Üliõpilaste rahulolu õppejõududega on võimalik aga hinnata erinevate küsitluste vormis, mida ülikoolis juba läbi viiakse.

Kui õppejõud on rahvusvaheliselt tunnustatud ning oskavad aineid hästi edasi anda, siis on TÜ võrreldes teiste ülikoolidega ka konkurentsivõimelisem ning seeläbi suudetakse meelitada ülikooli parimaid gümnaasiumi lõpetajaid ning tagada üliõpilaste motiveeritus õppetöös. Lisaks avaldab üliõpilastega seonduvate eesmärkide saavutamisele mõju ka akadeemiliste protsesside perspektiiv. Kui ülikool suudab pakkuda kaasaegseid ja nõuetele vastavaid uusi õppekavasid ning õppeaineid, siis tõenäoliselt suureneb ka üliõpilaste arv. Ülikooli võimet konkureerida teiste kõrgharidusasutustega potentsiaalsete tudengite eest on võimalik hinnata, kasutades selleks tudengite arvu ja struktuuri näitajaid. Samuti on oluline hinnata sisseastumispunktide arvu ja ka riigieksamite tulemusi. Tudengite arvu puhul on oluline järgida nii tudengite üldarvu, kui ka tudengite arvu erinevate õppekavade lõikes, samuti nende vanuselist struktuuri. Kuna riikliku tellimuse vähenedes on oluliselt kasvanud üliõpilaste endi poolt finantseeritavate õppekohtade arv, siis tudengite üldarv võimaldab anda kaudse hinnangu nii õppejõudude töö kvaliteedile kui ka ülikooli

mainele õppe- ja teadusasutusena. Erinevate õppekavade lõikes tudengite arvu hindamine võimaldab anda hinnangu akadeemilise jätkusuutlikkuse tagamisele. Tudengite vanuselise struktuuri jälgimine võimaldab hinnata, kas suudetakse rahuldada kõikide sihtgruppide vajadusi ja anda panus elukestva õppe propageerimisele. Lisaks tudengite arvule tuleb hinnata ka nende kvaliteeti ning nimetatud otstarbel on väga hästi kasutatavad sellised näitajad nagu aktsepteeritud tudengikandidaatide keskmine riigieksami punktide arv ja keskmine sisseastumiseksamite punktide arv. Parimad gümnaasiumi lõpetajad on eeldatavasti ka enam motiveeritud ning nende akadeemiline vastutus on suurem. Nimetatud tegurile on võimalik anda hinnangut kasutades õppetöö edukuse üldist taset erinevate õppekavade lõikes ja keskmist ainepunktide arvu semestrite lõikes. Kuna ülikooli finantseerimistase sõltub teataval määral lõpetanute arvust, siis nimetatud näitaja jälgimine erinevate õppekavade lõikes võimaldab ühelt poolt anda hinnangu tudengite motiveeritusele ning teisalt samuti ressursside stabiilsusele. Kuna lõpetajate arvu on võimalik siiski hinnata vaid kord aastas, siis pidevalt jälgitava näitajana on võimalik kasutada keskmist ainepunktide arvu erinevate õppekavade ning sisseastumise aastate lõikes. Nimetatud näitaja võimaldab juba varakult hinnata järgnevate aastate lõpetajate hulka ning seeläbi juhtida paremini ülikooli ressursse. Õppeedukuse üldine tase magistri- ja doktoriõppe lõikes võimaldab lisaks anda hinnangu ka akadeemilise jätkusuutlikkuse tagamisele.

Akadeemiliste protsesside perspektiiv

Läbi huvigruppide perspektiivi on saavutatavad aga akadeemiliste protsesside perspektiivi eesmärgid. Nimetatud perspektiivid mõjutavad ka üksteist. Akadeemiliste protsesside perspektiivi eesmärkide saavutamisel (eelkõige kõrge õppekvaliteedi tagamisel) on oluline mõju huvigruppide perspektiivile. Nimetatud perspektiivi võimalikud näitajad õppe- ja teadustöö lõikes on toodud tabelis 6.

Tabel 6. Akadeemiliste protsesside perspektiiv

Perspektiiv		Strateegilised eesmärgid ja kriitilised edutegurid	Näitajad
Akadeemiliste protsesside perspektiiv	Õppetöö	➤ Kõrge õppekvaliteet	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tööandjate/üliõpilaste rahulolu uuring ➤ Konkurss üliõpilaskohale ➤ Lõpetajate tööga hõivatus
		➤ Toimiv kvaliteedikontrollisüsteem	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lõpetajate tööga hõivatus ➤ Tööandjate/üliõpilaste rahulolu uuring ➤ Kvaliteedikontrollisüsteemi olemasolu
		➤ Kaasaegsed õppevormid ja -meetodid	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Õppekavade arvu muutus ➤ Õpetatavate ainekursuste arvu muutus ➤ Lõpetajate tööga hõivatus
	Teadustöö	➤ Kaasaegne teadustöö	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Teaduspublikatsioonide arv ➤ Teadustöö grantide hulk ja maht. ➤ Teadustöö grantide edukus ➤ Teaduspartnerite arv
		➤ Toimiv ülikoolisisene ja rahvusvaheline koostöö	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Teaduspartnerite arv ➤ Koostöös elluviidud teadusprojektide arv ➤ Teadustöösse kaasatud tudengite arv
		➤ Teaduse tippkeskuste arendamine	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Teaduse tippkeskuste arv ➤ Doktorantide arv

Allikas: Autori koostatud

Õppetöös on olulised nii selle kaasaegsus kui ka kvaliteet. Õppetöö kvaliteedile on võimalik anda hinnangut erinevate rahulolu uuringute ja konkursside alusel ühele õppekohale. Rahulolu uuringute puhul tuleks hinnata nii üliõpilaste rahulolu õppetöoga kui ka tööandjate rahulolu nende poolt värvatud üliõpilaste oskustega. Alternatiivse võimalusena õppetöö kvaliteeti hinnata on ka lõpetajate tööga hõivatus. Õppetöö kaasaegsus seisneb nii õppekavade kui ka õppeainete ning kasutatavate õppevahendite kaasaegsuses. Nimetatud aspektile on võimalik anda hinnangut kasutades selliseid näitajaid nagu lõpetajate tööga hõivatus, õppekavade ja ainekursuste arvu muutus ning koostöös erasektoriga välja töötatud ainekursuste arvu kasv. Kuna erinevate hinnangute alusel muutub kõrgharidusasutuste osas järjest olulisemaks tööjõu ettevalmistamise roll, siis võimaldab lõpetajate tööga hõivatus anda hinnangut nimetatud eesmärgi saavutamisele. Keskkond kiire muutumise tingimustes on oluline tagada pidev

õppekavade ülevaatamine ja täiendavate ainekursuste pakkumine, mis võimaldab tagada ülikooli konkurentsivõimelisuse ning seeläbi meelitada õppima enam tudengeid.

Teadustöö kaasaegsusele on oluline mõju nii õppejõududel kui ka tudengitel. Et teadustöö oleks kaasaegne ja tunnustatud on vajalik teatud kriitiline hulk tudengeid, häid õppejõude ja toimivat koostööd teiste ülikoolidega ja ülikooli siseselt. Seega on vajalikud akadeemilise järkusuutlikkuse tagamine ning teaduse tippkeskuste loomine, kuhu on võimalik koondada erinevate valdkondade spetsialiste. Jätkusuutlikkusele on võimalik anda hinnang teadustöösse kaasatud tudengite arvu ja juba huvigruppide perspektiivi all käsitletud doktorantide arvu alusel. Tippkeskuste puhul tuleks hinnata nende piisavust ja kõikide olulisimate strateegiliste valdkondade kaetust valdkonna tippkeskustega. Samuti on olulised tunnustatud õppejõud, kelle hindamisega seonduvaid näitajaid juba käsitleti. Siiski ei ole võimalik teha kaasaegset teadustööd omamata kontakte ka teiste ülikoolidega ning toetamata ülikooli sisest koostööd. Nimetatud tegurit on võimalik hinnata teaduspartnerluste arvu, seda nii Eestis kui ka rahvusvaheliselt, ning koostöös elluviidud teadusprojektide arvu alusel. Nii tunnustatud õppejõudude, motiveeritud üliõpilaste kui ka toimiva koostöö tagamine nii Eesti siseselt kui ka rahvusvaheliselt ning teaduse tippkeskuste olemasolu võimaldab suurendada teadustöö grantide hulka ja mahtu ning nende taotlemise edukust, mis avaldavad mõju teadustöö üldisele tasemele, mida on võimalik hinnata teaduspublikatsioonide arvu alusel ISI poolt refereeritavates ajakirjades ning eelretsenseeritavate publikatsioonide arvu alusel. Kaasaegne teadustöö avaldab kindlasti positiivset mõju õppetöö kaasaegsusele ja kvaliteedile aga on eelduseks teadmiste integreerimisel ühiskonda. Seega avaldab ta mõju ühiskonna teenimise perspektiivi eesmärkide saavutamisele.

Ühiskonna teenimise perspektiiv

Ühiskonna teenimise perspektiivis on olulisteks kriitilisteks eduteguriteks teadmiste ja oskuste siire ühiskonda ning toimiva koostöö loomine ühiskonna erinevate huvigruppide vahel, mis võimaldavad tagada efektiivse ülikooli ja ühiskonna vahelise koostöö. Nimetatud perspektiivi näitajad leiavad kajastamist tabelis 7.

Tabel 7. Ühiskonna teenimise perspektiiv

Perspektiiv	Strateegilised eesmärgid ja kriitilised edutegurid	Näitajad
Ühiskonna teenimise perspektiiv	➤ Efektiivne ülikool-ühiskond koostöö	➤ Partnerlussuhete arv ühiskonnas ➤ Lepingute maht/arv erinevate ühiskonna huvigruppidega ➤ Partnerite rahulolu uuring
	➤ Teadmiste ja oskuste siire ühiskonda	➤ Partnerlussuhete arv ühiskonnas ➤ Lepingute maht/arv erinevate ühiskonna huvigruppidega
	➤ Toimiv koostöö ühiskonna erinevate huvigruppide vahel	➤ Koostöövormide hulk ➤ Üliõpilaste kaasatus erinevate koostöövormide lõikes

Allikas: Autori koostatud

Ühiskonna teenimise perspektiivis on oluline anda hinnang nii ülikooli-ühiskonna koostöö hulga ning selle mõjususele. Koostöö hulga võimaldavad anda hinnangut sellised näitajad nagu ühiskonna huvigruppidega sõlmitud lepingute arv ja maht, erinevate rakendatavate koostöövormide hulk ning partnerlussuhete arv ühiskonnas. Partnerluslepingute arvu ja mahtu nagu ka partnerlussuhete arvu tuleks hinnata nii geograafiliste piirkondade lõikes kui ka erinevate ühiskonna gruppide lõikes, andmaks hinnangut nii erinevate geograafiliste alade kui ka huvigruppide hõlmatusel. Koostöövormide puhul tuleks analüüsida erinevate kasutatavate koostöövormide hulka ning nende vastavust ühiskonna huvigruppide vajadustele. Aastal 2002 nimetasid erinevad ülikooli allüksused olulisimate koostöövormidena publikatsioone, täiendkoolitust, uurimustööde tellimusi, konsultatsioone ja nõustamistegevust ning avalikke loenguid. Oluline olekski jälgida huvigruppide hõlmatust nimetatud koostöövormide lõikes. Kajastada avalikel loengutel ja täiendkoolitusel osalenud isikute arvu ning konsultatsiooni ja nõustamislepingute hulka jne. Koostöö hulga kõrval on oluline hinnata ka selle mõjust, mida on võimalik teha kasutades sellel otstarbel erinevaid rahulolu baromeetreid ja teisi rahuolu näitajad.

Perspektiivide lõikes käsitletud näitajad mõjutavad üksteist olulisel määral, seega on võimalik muutuste põhjal ühe perspektiivi näitajates anda kaudne hinnang teiste perspektiivide eesmärkide saavutamisele. Näiteks tulude mahu kasvades on võimalik suurendada investeringuid infrastruktuuri ja tehnoloogiasse, luues kaasaegse töö- ja õpikeskkonna ning meelitades ülikooli tunnustatud (välis)õppejõude ja rahvusvahelise kogemusega õppejõude, kellega üliõpilased on rahul ning mis seeläbi võimaldab

meelitada ülikooli parimaid üliõpilasi, kes on motiveeritud õppetööd nominaalse õppeajaga lõpetama, tõstes seeläbi õppetöö edukust, mis omakorda tagab stabiilse finantseerimise. Seega on tegemist dünaamiliste seostega, kus iga eelneva tasandi näitajad mõjutavad järgneva tasandi näitajaid ning kõige kõrgema tasandi näitajad mõjutavad omakorda madalama tasandi näitajaid. Nimetatud põhjuslikke seoseid on mudelis teisigi. Näiteks võimaldab konkurentsivõimeline palk tuua ülikooli enam välisõppejõude ja hoida ülikooli juures andekaid doktorante, tagades ülikoolis seeläbi vajalik kriitiline mass teaduskeskustesse ning suurendades teadustöö kaasaegsust ja tunnustatust ning selle tulemuste rakendamist ühiskonnas.

Kasutades tasakaalus tulemuskaarti peaks olema võimalik erinevate perioodi lõikes määratleda ülikooli kui terviku strateegilistele initsiatiividele hinnangut andev skoor, mille leidmiseks on oluline määratleda perspektiivide omavahelised ning nende siseselt kasutatavate näitajate kaalud. Siiski on käesoleva töö autori hinnangul mõttekas nimetatud etappi rakendada siis kui organisatsioonil on olemas juba piisav kogemuste pagas tasakaalus tulemuskaardi rakendamisel ning omatakse selget ülevaadet strateegia kaardist ning erinevate tegurite mõjust üksteisele. Vastasel juhul võib kasutatav kaalude valik osutada ebaobjektiivseks ja põhjendamatuks.

3.4.2. *Socialia* valdkonna tasakaalus tulemuskaart

Nii nagu valdkondade strateegia kaardi välja töötamisel tuleb ka valdkondade tasakaalus tulemuskaartide välja töötamisel võtta aluseks ülikooli kui terviku näitajad. Selline lähenemine võimaldab tagada eesmärgiühtsuse erinevate tasandite lõikes, mille tulemusena kujuneb välja näitajate hierarhia. Alljärgnevalt käsitletakse põhjalikumalt näitajate hierariat akadeemiliste protsesside perspektiivi lõikes *socialia* valdkonnas.

Nii nagu *universitase* tasakaalus tulemuskaardil jaguneb ka *socialia* tasakaalus tulemuskaardi akadeemiliste protsesside perspektiiv kaheks: õppetööks ja teadustööks. Perspektiivi all kasutatavatest näitajatest annab ülevaate tabel 8.

Tabel 8. *Socialia* valdkonna akadeemiliste protsesside perspektiivi õppetöö näitajad

	Strateegilised eesmärgid ja kriitilised edutegurid	Näitajad	Valdkonna näitajad
Õppetöö	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kõrge õppekvaliteet 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tööandjate/üliõpilaste rahulolu uuring ➤ Konkurss üliõpilaskohale ➤ Lõpetajate tööga hõivatus 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tööandjate/üliõpilaste hinnang valdkonna õppekvaliteedile ➤ Konkurss valdkonna siseselt teaduskondade tasandil ➤ Valdkonna lõpetajate tööga hõivatus
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kaasaegsed õppevormid ja -meetodid 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Õppekavade arvu muutus ➤ Õpetatavate ainekursuste arvu muutus ➤ Lõpetajate tööga hõivatus 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Uute ja interdistsiplinaarsete õppekavade ja ainekursuste arv valdkonnas ➤ Õpetamisel rakendatavate erinevate õppemeetodite arv ➤ Võõrkeelsete ainekursuste arv ➤ Koostöös väliste huvigruppidega elluviidavate ainekursuste arv

Allikas: Autori koostatud.

Õppetöö näitajate valimisel on aluseks võetud nii ülikooli tasakaalus tulemuskaardi vastava perspektiivi näitajad kui ka näitajad, mis kirjeldavad valdkonnaspetsiifiliste eesmärkide saavutamist. Kui ülikooli tasandil kasutatakse õppetöö kvaliteedile hinnangu andmisel üliõpilaste/tööandjate rahulolu uuringut, konkurssi üliõpilaskohale ja lõpetajate tööga hõivatust, siis valdkonna tasandil on nimetatud näitajad konkreetsemad. Konkurssi üliõpilaskohale tuleks hinnata teaduskondade lõikes ning võrrelda saadud arvnäitajaid teiste ülikoolidega. Samuti tuleks ka üliõpilaste rahulolu ning tööga hõivatust hinnata valdkonnasiseselt. Valdkonna näitajad võimaldavad seeläbi selgitada muutusi ülikooli kui terviku näitajates. Õppekavade ja meetodite puhul on *socialia* valdkonnas aga kriitilisteks eduteguriteks võõrkeelsete õppekavade suurendamine ja valdkonna interdistsiplinaarsuse kasvatamine seega tuleks valdkonnaspetsiifiliste näitajatena kasutusele võtta ka sellised näitajad nagu uute ja interdistsiplinaarsete õppekavade ning võõrkeelsete õppekavade arv *socialia* valdkonnas. Samuti valdkonna tasandil rakendatavate uute õppemeetodite arv ja ning koostöös väliste huvigruppidega elluviidavate ainekursuste arv. Kuna *socialia* valdkonna väljund on otseselt ühiskonda läbi panustamise selle arengusse, siis on eriti oluline praktilise kogemuse andmine, mis saab toimida, kui ainekursuste ja õppekavade arendamine toimub koostöös erinevate huvigruppidega.

Tabel 9. *Socialia* valdkonna akadeemiliste protsesside perspektiivi teadustöö näitajad

Teadustöö	➤Rahvusvaheline teadustöö	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Teaduspublikatsioonide arv ➤ Teadustöö grantide hulk ja maht. ➤ Teadustöö grantide edukus ➤ Teaduspartnerite arv 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Artiklite ja eelretsenseeritud teaduspublikatsioonide arv teaduskondade lõikes ➤ Esitatud projektitaotluste arv ➤ Toetatud projektide arv ➤ Teaduspartnerite arv ja struktuur ➤ Tunnustuse pälvinud projektide arv
	➤Toimiv ülikoolisene ja rahvusvaheline koostöö	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Teaduspartnerite arv ➤ Koostöös elluviidud teadusprojektide arv ➤ Teadustöösse kaasatud tudengite arv 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Teaduspartnerite arv ja struktuur ➤ Valdkonnas koostöös elluviidud projektide arv (rahvusvahelised/ ülikooli sisesed) ➤ Koostööprojektidesse kaasatud teaduskondade ja tudengite arv
	➤Teaduse tippkeskuste loomine	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Teaduse tippkeskuste arv ➤ Doktorantide arv 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valdkonna teaduse tippkeskuste olemasolu ➤ Doktorantide arv valdkonnas

Allikas: Autori koostatud

Nii nagu õppetöö puhul on ka teadustöö kvaliteedi ja mõjususe hindamiseks kasutatavad näitajad ülikooli tasandi näitajatest spetsiifilisemad. Kui ülikooli tasandil hinnatakse teadustöö grantide edukust, siis valdkonna tasandil tuleks nimetatud näitaja lahti võtta kaheksa komponendiks – esitatud projektitaotluste arv ja toetatud projektide arv. Samuti, kuna valdkonna eesmärgiks on aidata kaasa poliitika ja ühiskonna arengu muutumisele teaduspõhiseks, siis lisaks traditsioonilistele näitajatele on valdkonnas oluline hinnata ka nimetatud eesmärkide saavutamisele suunatud teadusprojektide ja grantide arvu ning samuti Eestis ühiskonna probleeme käsitlevate teadusteemade hulka.

Kuna ülikooli kui terviku ning valdkonna tasandid on veel suhteliselt üldised, siis on nimetatud tasanditel kasutatavad näitajad ka omavahel küllaltki sarnased. Erinevus on vaid näitajate spetsiifilisuses. Olulisemad erinevused näitajate osas kerkivad esile liikudes teaduskonna tasandile, mis on eelkõige tingitud teaduskondade olulisest omavahelisest erinevusest ning samuti tulemusprisma kasutamise võimalikkusest teaduskondade tasandil. Samas on teaduskondade tasandilt õppetoolide tasandile liikudes kasutatavad näitajad jällegi üksteisele sarnasemad. Kuna aga teaduskondade tasandid on äärmiselt spetsiifilised, siis käesolevas töös nimetatud probleemide

valdkonda lähemalt ei analüüsita. Siiski oleks see üks võimalik suund, kuhu käesoleva töö teemat edasi arendada.

Teiseks oluliseks edasiarendamise suunaks oleks tasakaalus tulemuskaardi rakendamine lisaks ülikooli akadeemilisele struktuurile ka haldus- ja tugistruktuuris. Kuigi käesolevas töös välja arendatud ülikooli kui terviku ja akadeemilise struktuuri strateegilise juhtimissüsteemi raamistik katab suure osa ülikooli struktuurist on siiski oluline joondada ülikool tervikuna ühtsete eesmärkide saavutamisele. Siinkohal kerkivad huvitavamate probleemidena esile kohe tasakaalus tulemuskaardi perspektiivid. Kindlasti ei ole ülikooli raamatukogu ja botaanikaaiia puhul kasutatavad eelpool toodud ülikooli kui terviku perspektiivid, kuid samas peaksid nimetatud asutused andma omapoolse panuse ülikooli kui terviku eesmärkide saavutamisele ning seetõttu peaksid nende tasakaalus tulemuskaardid olema seostatud ülikooli tasakaalus tulemuskaardiga. Kuna tasakaalus tulemuskaardi puhul on tegemist äärmiselt paindliku mudeliga on see kohandades rakendatav kõikides ülikooli struktuuriüksustes.

KOKKUVÕTE

Tegevustulemuste mõõtmine on viimastel aastatel muutunud avaliku sektori organisatsioonide jaoks üha olulisemaks. Nimetatud trend sai alguse 1980.ndate lõpust, mil hakkas hoogu võtma nn. uus avaliku sektori juhtimine, mille käigus hakati avalikus sektori üle võtma erasektoris kasutatud leidvaid praktikaid. 1990.-ndate keskpaigast on nii USA-s, Suurbritannias kui ka Skandinaaviamaades tegevustulemuste mõõtmisele hakatud üha suuremat rõhku pöörama ning välja on töötatud ka erinevaid regulatsioone. Esimesi samme tegevustulemuste mõõtmise osas on tehtud ka Eesti avalikus sektoris. Eelkõige just valitsussektorist on tegevustulemuste mõõtmine kandunud edasi ka teistesse avaliku sektori valdkondadesse nagu kõrgharidussektorisse.

Kõige sagedamini mõõdetakse avaliku sektori organisatsioonide tegevustulemusi kontrolli ja hindamise eesmärgil. Kuna riigi kodanikud on huvitatud millisel otstarbel ja kui efektiivselt avalik sektor maksudest laekuvat raha kasutab. Seega alustati algselt tegevustulemuste mõõtmist nende edastamiseks organisatsioonist väljapoole. Üha kasvav surve ühiskonna poolt ning konkurentsikasv mitmetes sektorites on tõstatanud ka vajaduse tegevustulemusi mõõta ja edastada organisatsiooni siseselt selliste eesmärkide eelarvestamine, motiveerimine, reklaamimine, tähistamine ja õppimine saavutamiseks. Eriti on nimetatud trend täheldatav kõrgharidussektoris. Hindamaks antava hariduse kvaliteeti ning kontrollimaks ressursside kasutamist hakati kõrgharidussektori tegevustulemusi mõõtma juba 1990.-ndate alguses. Seoses aga ülikoolide funktsioonide laienemise ja üliõpilaste arvu kasvuga on oluliseks muutunud tegevustulemuste kasutamine ka organisatsiooni siseselt.

Siiski kerkivad avalikus sektoris tegevustulemuste mõõtmisel esile probleemid, mis muudavad tegevustulemuste mõõtmise nimetatud valdkonnas raskeks ülesandeks. Enim avaldavad mõju sellised faktorid nagu informatsioonisüsteemide ja andmete piiratus, näitajate valiku ja interpreteerimise raskus, juhtkonna pühendumus, otsuste langetamise õigus ja koolituse tase. Kindlasti ka poliitilised ja keskkonna tegurid.

Erinevaid mõõtmismudeleid, mida kasutatakse ettevõtete ja organisatsioonide tegevustulemuste mõõtmisel võib välja tuua kümneid, siiski on nendest avalikus sektoris, tingituna sektori eripärast, rakendatavad vaid mõningad, millest olulisimateks on tasakaalus tulemuskaart, tulemusprisma, EFQM mudel ja tulemuspüramiid. Nimetatud meetoditest tuntuimaks on tasakaalus tulemuskaart, mis on leidnud suurt populaarsust nii USA-s kui ka Euroopas.

Tasakaalus tulemuskaart on multidimensionaalne raamistik kirjeldamiseks juhtimaks ja rakendamaks strateegiat kõikidel organisatsiooni tasanditel, seostades organisatsiooni eesmärgid, tegevused ja jälgitavad näitajad strateegiaga. Nimetatud mudel on aastate jooksul arenenud tegevustulemuste mõõtmisüsteemist strateegilise juhtimise süsteemiks. Traditsiooniline tasakaalus tulemuskaart koosneb neljast perspektiivist, milleks on: finants-, kliendi-, sisemiste protsesside ja õppimise ning arenguperspektiiv. Nimetatud perspektiivid peaksid tagama tasakaalus organisatsiooni siseste ja väliste näitajate, tulemusnäitajate ja nende tõuketegurite vahel ning mineviku, oleviku ja tuleviku näitajate vahel. Tulemuskaardi välja töötamisele eelneb organisatsioonis alati missiooni, põhiväärtuste ja visiooni määratlemine ning organisatsiooni strateegia koostamine.

Avalikus sektoris on traditsiooniline tasakaalus tulemuskaart läbinud mitmeid arenguetappe. Kui avalik sektor esmalt tasakaalus tulemuskaarti kasutama hakkas võeti suures osas aluseks traditsioonilise tasakaalus tulemuskaardi perspektiivid, mis pidid tagama organisatsiooni missiooni saavutamise. Viimastel aastatel on aga välja kujunenud kaks suunda

Ühtede autorite hinnangul on tuleks avaliku sektori tasakaalus tulemuskaarti sektori vajadustele vastamiseks modifitseerida vaid minimaalselt, muutes näiteks perspektiivide järjestust. Teiste autorite hinnangul tuleks aga juurde tuua täiendavaid perspektiive, mis muidu tasakaalus tulemuskaardil ei kajastu.

Perspektiivide järjestuse muutmine võimaldab kohandada tasakaalus tulemuskaardi põhjus-tagajärg loogikat avaliku sektori vajadustele vastavaks. Kui erasektoris on olulisimaks finantsperspektiiv, siis avalikus sektoris on selleks tavaliselt kas klientide või missiooni saavutamine ning finantsperspektiiv liigub järjestuses madalamale.

Uute perspektiivide lisandumine võimaldab aga kohandada mudelit lähtuvalt valdkonna vajadustest ja eripärast. Enim on nimetatud võimalust kasutanud avalik sektor Euroopas, kus USA-s välja töötatud süsteem ei ole üks-üheselt üle võetav, ning haridussektor tervikuna. Kõrgharidussektori tasakaalus tulemuskaardil on traditsioonilised perspektiivid asendatud järgmistega:

- ressursside juhtimise perspektiiv finantsperspektiivi asemel,
- huvigruppide perspektiiv kliendiperspektiivi asemel,
- akadeemiliste ja administratiivsete protsesside perspektiiv sisemiste protsesside perspektiivi asemel
- ja inimeste ning töökeskkonna perspektiiv õppimise ja arengu perspektiivi asemel.

Vaatamata mudeli suhtelisele paindlikkusele on tasakaalus tulemuskaardil ka omad puudused, mida ei ole võimalik isegi perspektiive kohandades vältida. Olulisimateks puudusteks on:

- liiga vähene ja ühekülgne arvestamine erinevate huvigruppide vajadustega;
- liigne rõhuasetus põhjus-tagajärg seostel.

Vähene arvestamine huvigruppidega tuleneb sellest, et avaliku sektori huvigruppide ring on väga lai ning erinevatel huvigruppidel on organisatsioonile erinev mõju. Seetõttu leiavad tulemuskaardil kajastamist vaid olulisimate huvigruppidega seonduvad näitajad ning nende huvigruppide eesmärgid, kelle mõju organisatsioonile on väiksem, jäävad tahaplaanile. Huvigruppide ühekülgne käsitus seisneb aga selles, et hinnatakse ainult huvigruppide rahulolu, samas jäetakse aga sootuks arvestamata vajadustega, mis on ülikooli jaoks seoses nimetatud huvigruppidega olulised. Näitena võib siinkohal tuua üliõpilaste rahulolu hindamise, kuid samas ei hinnata ülikooli ootusi seoses tudengitega, millest olulisimaks oleks kindlasti nominaalajaga õpingute lõpetamine.

Põhjus-tagajärg sooseid, mille tasakaalus tulemuskaardi strateegia kaart põhineb on aga keeruline reaalses elus määratleda ühesuunaliste lineaarsete seostena. Tegelikuses on äärmiselt keeruline tuua välja üks põhjus, mis päästab valla põhjus-tagajärg seoste ahela.

Nimetatud puudusi on võimalik vähendada intergreerides tasakaalus tulemuskaarti tulemusprismaga. Tulemusprisma on teise põlvkonna mõõtmismudel, mille

raamistikuks on kõige tavalisem prisma. Prisma tahud kajastavad erinevaid organisatsiooni jaoks olulisi tegevustulemuste mõõtmise valdkondi, milleks on:

- huvigruppide rahulolu,
- huvigruppidepoolne panus,
- strateegiad,
- protsessid,
- ja oskused.

Nimetatud mudeleid on võimalik integreerida kahel moel. Esmalt on võimalik tuua tasakaalus tulemuskaarti sisse ka huvigruppide panust iseloomustavad näitajad, mis vähendab tulemuskaardi liiga ühekülgsel huvigruppide käsitlemist. Teisalt on võimalik aga integreerida nimetatud kaks mudelit kasutades organisatsiooni kõrgematel tasanditel tasakaalus tulemuskaarti ning madalamatel tasanditel tulemusprisma, kuna nimetatud tasanditel on avalikus sektoris võimalik määratleda huvigruppe spetsiifilisemalt.

Mudelite integreerimise tulemusena tekkivat sünergiat on püütud ära kasutada Tartu Ülikooli strateegilise juhtimissüsteemi raamistiku arendamisel. Käesoleva töö autori hinnangul on TÜ puhul mõistlik kujundada vähemalt kolmetasandiline strateegiline juhtimissüsteem. Esimesed kaks tasandit moodustaks *universitas* ehk ülikool tervikuna, ja neli tegevusvaldkonda, mille puhul oleks mõõtmismudelina kasutatav tasakaalus tulemuskaart, integreerituna tulemusprisma huvigruppidepoolse panuse käsitlesega. Kolmas tasand, ehk teaduskondade tasand, võiks kasutada tulemusprisma mudelit strateegilise juhtimissüsteemi osana, kuna see võimaldaks paremini arvestada huvigruppide vajadustega ning tagada paremini organisatsiooni kui terviku joondamine ühtsete eesmärkide saavutamisele.

Lähtuvalt ülikooli Arengukavast 2008 määratleti esmalt olulisimad strateegilised eesmärgid ning kriitilised edutegurid. Olulisimaid strateegilisi eesmäärke võib TÜ puhul tuua välja kolm: kõrge õppekvaliteet, kaasaegne ning kõrgel tasemel teadustöö ja efektiivne ülikool-ühiskond koostöö. Kriitilised edutegurid, mis on nimetatud strateegiliste eesmärkide saavutamisel olulisimad oleksid: motiveeritud üliõpilased, tunnustatud õppejõud ja teadustöötajad, kaasaegne töö- ja õpikeskkond ning stabiilsed finantseerimise alused. Järgnevalt grupeeriti nimetatud strateegilised eesmärgid ja kriitilised edutegurid perspektiivide lõikes, millest olulisimateks TÜ jaoks kujunesid:

- akadeemiliste protsesside perspektiiv,
- ühiskonna teenimise perspektiiv,
- huvigruppide perspektiiv
- ressursside juhtimise perspektiiv.

Seejärel pakuti välja võimalikud näitajad, mis oleksid kasutatavad andmaks hinnanguid perspektiivide lõikes seatud eesmärkide saavutamisele. Lõpptulemusena kujunes välja 31 näitajaga ülikooli tasandi tasakaalus tulemuskaart, mida on võimalik kasutada andmaks hinnangut TÜ Arengukavas 2008 seatud eesmärkide saavutamisele ning tegevustulemuste jälgimise ühtse raamistiku loomiseks.

Ülikooli tasakaalus tulemuskaart on aga aluseks erinevate valdkondade tasakaalus tulemuskaartide koostamisel. Käesolevas töö koostati kas *socialia* valdkonna tasakaalus tulemuskaart ning pakuti välja valdkonna akadeemiliste protsesside perspektiivi näitajad, mis ei erinenud oluliselt ülikooli tasakaalus tulemuskaardi näitajatest. Kasutatavad näitajad olid siiski spetsiifilisemad ning võimaldasid anda hinnangu muutustele ülikooli akadeemiliste protsesside perspektiivi näitajates.

Käesolevat tööd ning selles käsitletud uurimisprobleeme on võimalik edasi arendada kahes suunas. Üheks võimaluseks on analüüsida võimalusi liikuda sügavamale organisatsiooni siseselt, teaduskondade tasandile ning käsitleda tulemusprisma ning tasakaalus tulemuskaardi seostamise võimalusi joondamaks organisatsiooni tervikuna eesmärkide saavutamisele. Kuna käesolevas töö käsitleti põhjalikumalt ülikooli akadeemilist struktuuri, siis teiseks uurimissuunaks oleks ka haldus- ja tugistruktuuri põhjalikum käsitus ning võimalused seostamaks nimetatud struktuuriüksusi ülikooli tasakaalus tulemuskaardiga. Nimetatud probleemi on erinevate asutuste tasanditel küll juba maailmas uuritud (eriti just raamatukogude tasakaalus tulemuskaarte), kuid nende seostamine institutsiooni terviklikku strateegilise juhtimise süsteemi ei ole pälvinud veel väärilist tähelepanu.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Adams, C.** Generic Business School “Success Map”., Autori kirjavahetus prof. Chris Adamsiga Cranfield School of Managementist 2004.a.
2. **Adams, C., Crowe, P., Neely, A.** The Performance Prism in Practice., Autori kirjavahetus Andy Neelyga Cranfield School of Managementist. 2001.a.
3. **Adams, C., Kennerly, M., Neely, A.** The Performance Prism – Scorecard for Measuring and Managing Business Success. Great Britain: Prentice Hall, 2002, 393p.
4. **Adams, C., Neely, A.** Perspectives on Performance: The Performance Prism, Autori kirjavahetus Prof. Andy Neelyga Cranfield School of Managementist. 2001.a.
5. **Adams, C., Neely, A.** The New Spectrum: How the Performance Prism Framework Helps. Autori kirjavahetus prof. Chris Adamsiga Cranfield School of Managementist 2004.a.
6. Balanced Scorecard Collaborative internetikonverentsid [www.bscol.com].12.november 2003.a.
7. Balanced Scorecard Collaborative kodulehekülg. [www.bscol.com]. 15.detsember 2003.a.
8. **Behn, R.** Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. – Public Administration Review, 2003, Vol.63, No.5, pp.586-606.
9. **Billings, D.** International Comparisons and Trends in External Quality Assurance of Higher Education: Commonality or Diversity? – Higher Education, 2004, Vol.47 pp.113-137.

10. **Bischof, J., Speckbacher, G., Pfeiffer, T.** A Descriptive Analysis on the Implementation of Balanced Scorecard in German-speaking Countries. – Management Accounting Research, 2003, Vol.14, pp.361-387.
11. **Bourne, M., Bourne, P.** Understanding Balanced Scorecard in a week. London:Hodder&Stoughton, 2000, 96pp.
12. **Brignall, S.** The Unbalanced Scorecard: A Social and Environmental Critique. - Perspectives on Performance, 2002, Vol.2, Issue 1, pp.11-12.
13. **Brignall, S., Modell, S.** An Institutional Perspective on Performance Measurement and Management in the “New Public Sector”. – Management Accounting Research, 2000, Vol.11, pp.281-306
14. **Burgess, S., Propper, C., Wilson, D.** Does Performance Monitoring Work? A Review of the Evidence from the UK Public Sector, Excluding Health Care. - CMPO Working Paper Series, 2002, No.02/49, 26p.
15. **Butler, A., Letza, S., Neale, B.** Linking the Balanced Scorecard to Strategy. – Long Range Planning, 1997, Vol.30, No.2, pp.242-253.
16. **Bäckman, T., Rekilä, E.** Developing Management Skills: Use of Balanced Success Criteria in University Strategy Work. [www.uwasa.fi/info/porto.html] 25.03.2004
17. **Cavaluzzo, K.S., Ittner, C.D.** Implementing Performance Measurement Innovations: Evidence from Government. - Accounting, Organizations and Society, 2004, No.29, pp. 243-267.
18. **Cave, M., Hanney, S., Henkel, M.** Performance Measurement in Higher Education – Revisited. - Public Money and Management, 1995, Oct.-Dec. pp.17-23.
19. **Chang, R.Y., Morgan, M.W.** Performance Scorecards – Measuring the Right Things in the Real World. SanFrancisco:A Wiley Company, 2000, 162p.

20. Claussen`s Stakeholder Analysis Model [www.ipism.org.uk/papers.htm]
10.veebbruar 2004.a.
21. **Cobbold, I., Lawrie, G.** The Development of the Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool., 2GC Conference Paper, Presented at PMA Conference, Boston, USA, May 2002 ,9p.
22. **Cole, G.A.** Strategic Management – Theory and Practice. Hampshire: Ashford Colour Press, 1994, 268p.
23. **Dettmer, W.** Strategic Navigation. USA:ASQ Quality Press, 2003, 302pp.
24. **EFQM mudel** [www.efqm.org/model_awards/model/excellence_model.htm]
24.märts 2004.a.
25. **Estis, A.A., Hyatt, G.** The Balanced Scorecard – Applying a Private Sector Technique to the Public Sector.
[www1.worldbank.org/publicsector/pe/balanced.rtf] 23.jaanuar 2004.a.
26. **Euroopa Ülikoolide Assotsiatsiooni audiitorite aruanne Tartu Ülikool, Eesti.**
[http://www.ut.ee/orb.aw/class=file/action=preview/id=18142/eua_report.doc]
14.märts 2004.a.
27. **Fort Hays State University Balanced Scorecard**
[www.thsu.edu/aqip/2003%20Balanced%20Scorecard.pdf] 10.november 2003.a.
28. **Gates, L.C., Vaughne, D.L.** Using a Corporate Scorecard Approach to Developing a Strategic Plan
[http://www.umssystem.edu/planning/reports/air/Using_a_Corporate_Scorecard_Approach_paper.pdf] 14.märts 2004.a.
29. **Gates, S., Augustine, C.H.** Ensuring Quality and Productivity in Higher Education:An Analysis of Assessment Practices. - ASHE-ERIC/Higher Education Report, Vol.29, No.1, 2002, pp.137-145.

30. **Green, M., Eckel, P., Barblan, A.** The Brave New (and Smaller) World of Higher Education: A Transatlantic View, 2002, 31p.
[www.eau.be/eau/jsp/upload/brave-new-world.1069322743534.pdf].
13.veebbruar 2004.a.
31. **Hatry, H.P.** Mini-Symposium on Intergovernmental Comparative Performance Data. – Public Administration Review,1999, Vol.59, No.2, pp.101-104.
32. **Irwin, D.** Strategy Mapping in the Public Sector., Long Range Planning, 2002, Vol.35, Issue 6. Viidatud Lawrie, G., Cobbold, I., Marshall, J., Desing of a Corporate Performance System in a Devolved Governmental Organisationsion 2003 vahendusel.
33. **Johnson, G., Scholes, K.** Exploring Corporate Strategy Text and Cases. 6th Ed., Harlow: Prentice Hall, 2002, 1082p.
34. **Jääskeläinen, H., Riikkinen, S., Kotonen, U.** Measuring a University`s Performance. Especially From the Viewpoint of Regional Effectiveness [irspm.bkae.hu/papers/jaaskelainen_riikkinen_kotonen_paper.pdf] 20.märts 2004.a.
35. **Kald, M., Nilsson, F.** Performance Measurement at Nordic Companies. – European Management Journal,2000,Vol.18, No.1, pp.113-127.
36. **Kaplan, R.S., Norton, D.P.** Double-Loop Management: Making Strategy A Continuous Process.- Balanced Scorecard Report, July-August 2000a,Vol. 2, No. 4, pp.1-4.
37. **Kaplan, R.S., Norton, D.P.** The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. – Harvard Business Review, 1992, Vol.70, No.1, pp.71-91.
38. **Kaplan, R.S., Norton D.,P.** The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment.
Boston:Harvard Business School Press, 2000, 400p.

39. **Kaplan, R.S., Norton, D.P.** Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard. Boston:Harvard Business School Press, 1996, 324p.
40. **Kells, H.R.** Building a National Evaluation System for Higher Education: Lessons from Diverse Settings. - Higher Education, 1995, Vol.20, No.1-2, pp.18-26.
41. **Knowles, B.** Scorecarding for the Public Sector - [www.cognos.com/solutions/ps-screcarding-final.pdf] 23.jaanuar 2004.a. 20p.
42. **Koch, A.J.** Strategic Management System Enhancement and Strong Influence Strings – Emergence, 1998, Vol.1, Iss.4, pp.43-70.
43. Koostöö projekti “University-Community Relations Program in Estonia, Latvia and Lithuania 2001-2002” koosoleku protokollid.
44. **LePla, R.** Balancing Out the Scores. – New Zealand Marketing Magazine, July 1999, Vol.18, Issue 6, p.37. (viidatud: <http://www.ebscohost.com> lk.1-7 vahendusel)
45. **Liefner, I.** Funding, Resource Allocation, and Performance in Higher Education Systems. – Higher Education, 2003, Vol.46, pp.469-489
46. **Lindgren, N., Lappalainen, M.** Balanced Scorecard for Universities – Paper Presented at the 5th International European University Information Systems Conference, Espoo 1999.
47. **Lopez, J., Miranda, E.** The Balanced Scorecard as a basis for the Funding of Quality Improvement in Public Entities: an Application to the Case of Spanish University. Paper presented at the 25th Annual Congress of the European Accounting Association. Copenhagen (Denmark) 2002.
48. **Low, J., Siesfield, T.** Measures that Matter; Non-Financial Performance. [www.businessinnovation.ey.com/research/perfor/overview.html] 23.jaanuar 2004

49. **McCunn, P.** Turning Vision into Reality – Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants, 2000, Vol.78, Issue 1, pp36-37.
(viidatud: <http://www.ebscohost.com> lk.1-5 vahendusel)
50. **Modell, S.** Goal Versus Institutions: the Development of Performance Measurement in the Swedish University Sector. – International Conference on Accounting, Auditing & Management in Public Sector Reforms. Dublin 5-7 Sept. 2002, Brussels:EIASM, pp.277-290.
51. **Modell, S.** Students as Consumers? An Institutional Field-Level Analysis of the Construction of Performance Measurement Practices
[www.rokkansenteret.uib.no/vr/rokkan/Ledelse/Paper/S-Modell_students_as_consumers.pdf] 24.märts 2004.a.
52. **Morrill, R.L.** The Use of Indicators in the Strategic Management of Universities. - Higher Education Management, 2000, Vol.12, No.1, pp.105-112.
53. **Määttä, S., Ojala, T.** A Challenge for Balanced Success in the Public Sector – Towards More Proactive Strategic Management. [www.2qconference.org] 23.jaanuar 2004.a.
54. **Niven, P.R.** Balanced Scorecard – Step-by-step for Government and Nonprofit Agencies. USA: J.Wiley&Sons Inc, 2003, 305p.
55. **Norreklit, H.** The Balanced Scorecard:What is the Score? A Rethorical Analysis of the Balanced Scorecard. - Accounting, Organizations and Society, 2003, No.28, pp591-619.
56. The PM's Office of Public Services Reform, Reforming our Public Services: Principles Into Practice; www.pm.gov.uk/ospr.
57. **Potthoff, S.O., Ison, D., Thompson, N., Kissner, N.** Long Term Care Management: a Balanced Performance Measurement System., Journal of Strategic Performance Measurement, 1999, Vol. 31 February. pp.98-103.

58. **Propper, C., Wilson, D.** The Use and Usefulness of Performance Measures in the Public Sector. - CMPO Working Paper Series No.03/073 May 2003, 24p.
59. **Provost, L., Leddick, S.** How to Take Multiple Measures to Get a Complete Picture of Organizational Performance., National Productivity Review, 1993, Vol.12, No. 4. Viidatud Lawrie, G., Cobbold, I., Marshall, J., Desing of a Corporate Performance System in a Devolved Governmental Organisation 2003 vahendusel.
60. **Reicht, S., Tauch, C.** Trends 2003: Progress Towards the European Higher Education Area – Summary., 17p. [www.eau.be] 14.veebbruar 2004.a.
61. **Reinsalu, K.** Visioon pole vaid suured sõnad olemasolu õigustuseks. - Ärielu Oktoober 2000, lk.40-41.
62. **Rhoades, G., Sporn, B.** Quality Assurance in Europe and the U.S.: Professional and Political Economic Framing of Higher Education Policy. – Higher Education, 2002, Vol.43, pp.355-390.
63. **Rillo M.** Tasakaalus tulemuskaardi puudused ja nende ületamise teed. (magistritöö)
[www.rillo.ee/html/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=44&mode=thread&order=0&thold=0] 13.jaanuar 2004.a.
64. **Rimar, S.** Strategic Planning and the Balanced Scorecard for Faculty Practice Plans., Academic Medicine, 2000, Vol.75, No.12, pp. 1186-1188.
65. **Ruben, B.D.** Toward a Balanced Scorecard for Higher Education: Rethinking the College and University Excellence Indicators Framework.
[www.qci.rutgers.edu] 23.märts 2004.a.
66. **Schneidermann, A.** Why Balanced Scorecards Fail. – Journal of Strategic Performance Measurement, January 1999, pp.6-11.
67. **Smith, M.** Strategic Management Accounting – The Public Sector Challenge. - Management Accounting, 2000, Vol.78, No.1, pp.40-43.

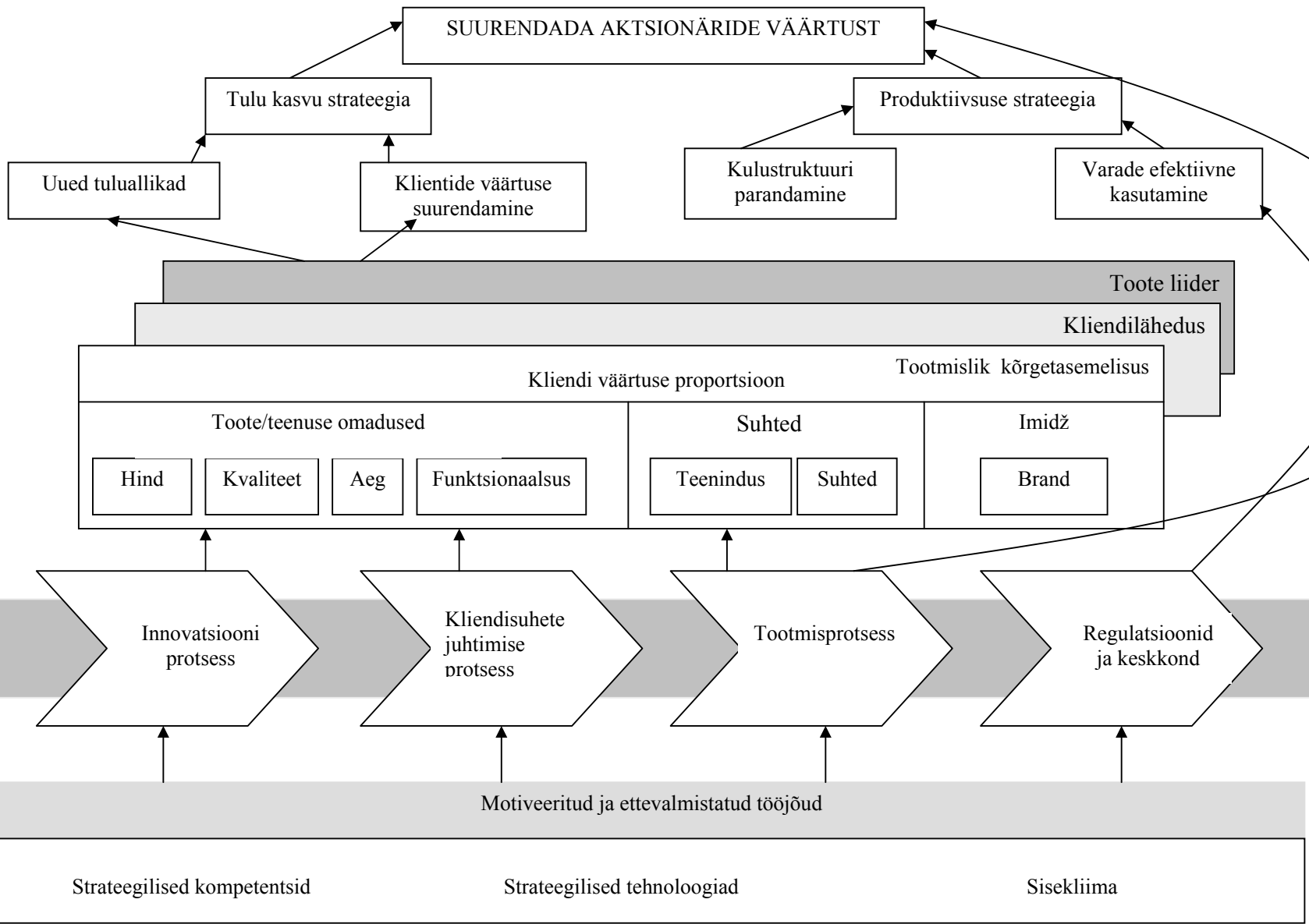
68. **Strateegilise planeerimise ja eelarvestamise käsiraamat**, Juuni 2003, Versioon 2. EV Rahandusministeerium [www.fin.ee] 2.märts 2004.a.
69. **Sveiby, K.E.** Methods for Measuring Intangible Assets., [www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm] 30.juuli 2002.a.
70. **Süsi, V.** Balanced Scorecard: Eesti ettevõtete kogemus – Director, 2003, nr.3 lk.17-20.
71. **Zelman, W.N., Pink, G.H., Matthias, C.B.** Use of Balanced Scorecard in Healthcare., Journal of Healthcare Finance, 2003, Vol.29, No.4, Viidatud Lawrie, G., Cobbold, I., Marshall, J., Desing of a Corporate Performance System in a Devolved Governmental Organisations 2003 vahendusel.
72. **Tartu Ülikooli arengukava 2008** [http://www.ut.ee/livelink_files/1374792.pdf] 15.märts 2004.a.
73. Tartu Ülikooli Euroopa Kolledzi direktori poolt TÜ rektorile Prof. J.Aaviksoole saadetud kiri 22.11.2002.a.
74. **Tartu Ülikooli 2002.a. eelarve seletuskiri** [<http://www.ut.ee/orb.aw/class=file/action=preview/id=16000/kiri.pdf>] 15.märts 2004.a.
75. **Tartu Ülikooli 2003.a. eelarve seletuskiri** [<http://www.ut.ee/orb.aw/class=file/action=preview/id=15998/kiri.pdf>] 15.märts 2004.a.
76. **Tartu Ülikooli 2004.a. eelarve seletuskiri** [<http://www.ut.ee/orb.aw/class=file/action=preview/id=18622/Eelarve+kommenaar+2004.doc>] 15.märts 2004.a.
77. **Tartu Ülikooli 2002.a. majandusaasta aruanne** [http://www.ut.ee/orb.aw/class=file/action=preview/id=7514/ty_aruanne_2002.pdf] 15.märts 2004.a.

78. **Wahlén, S.**, Is There a Scandinavian Model of Evaluation of Higher Education?.
- Higher Education Management, 1998, Vol.10, No.3, pp.27-41.

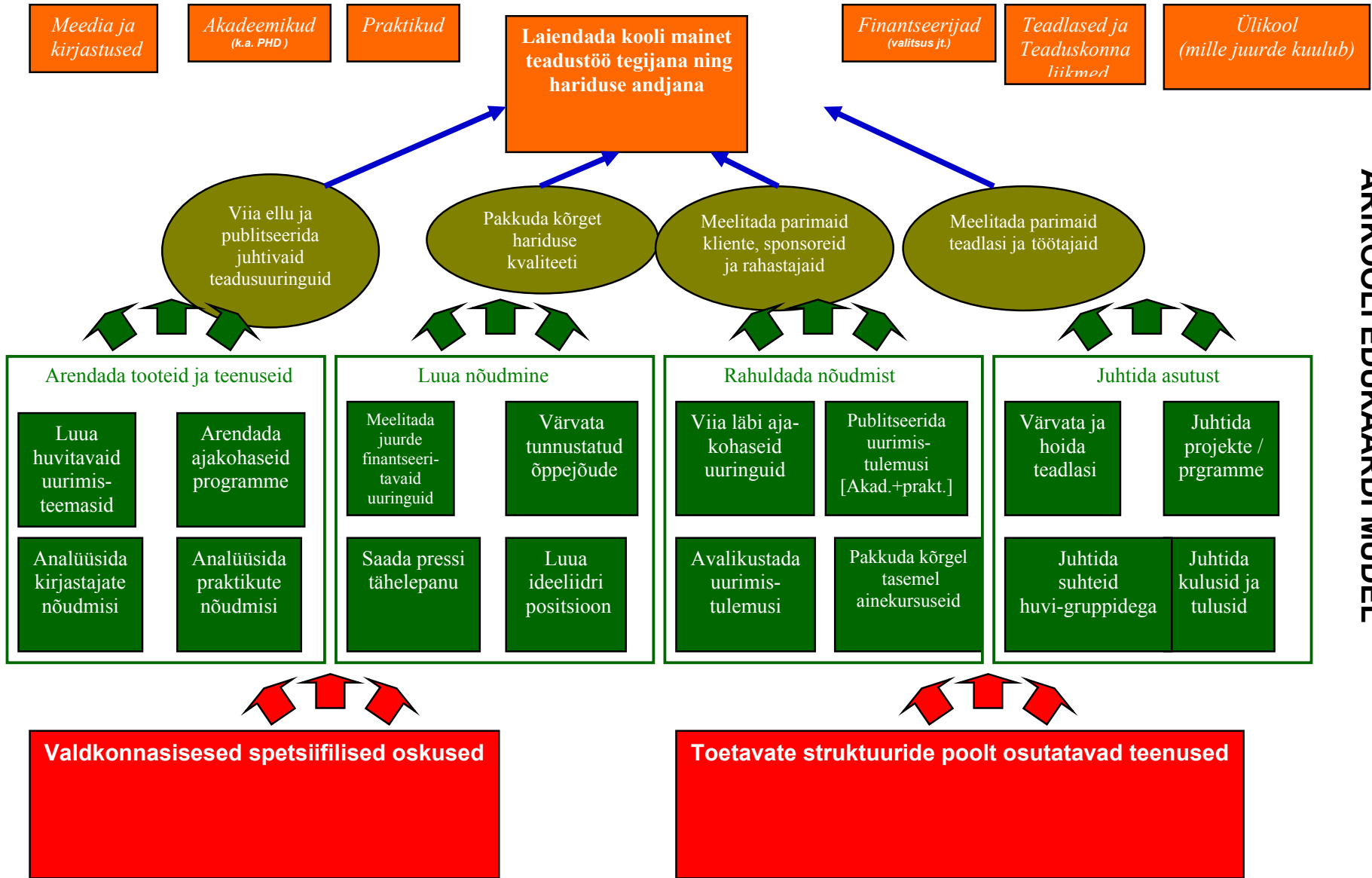
79. **2002 UNDP Corporate Balanced Scorecard Report**

[www.undp.org/execbrd/pdf/Corporate%202002%20BSC%20report.pdf]

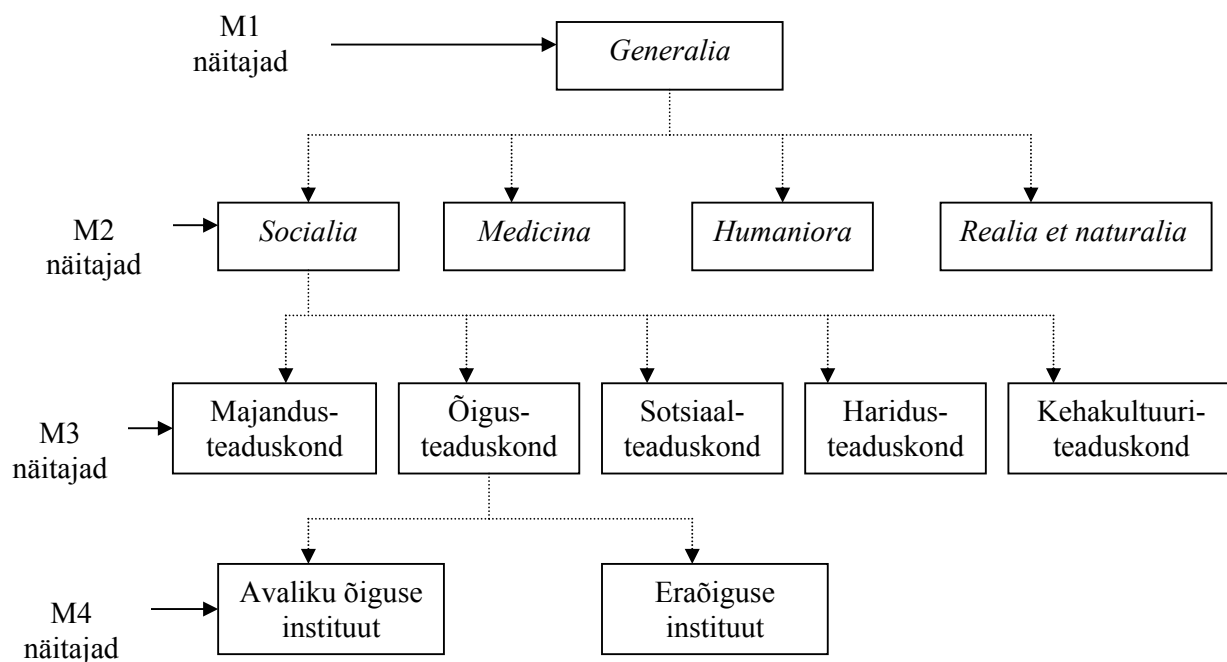
22.november 2003 a.



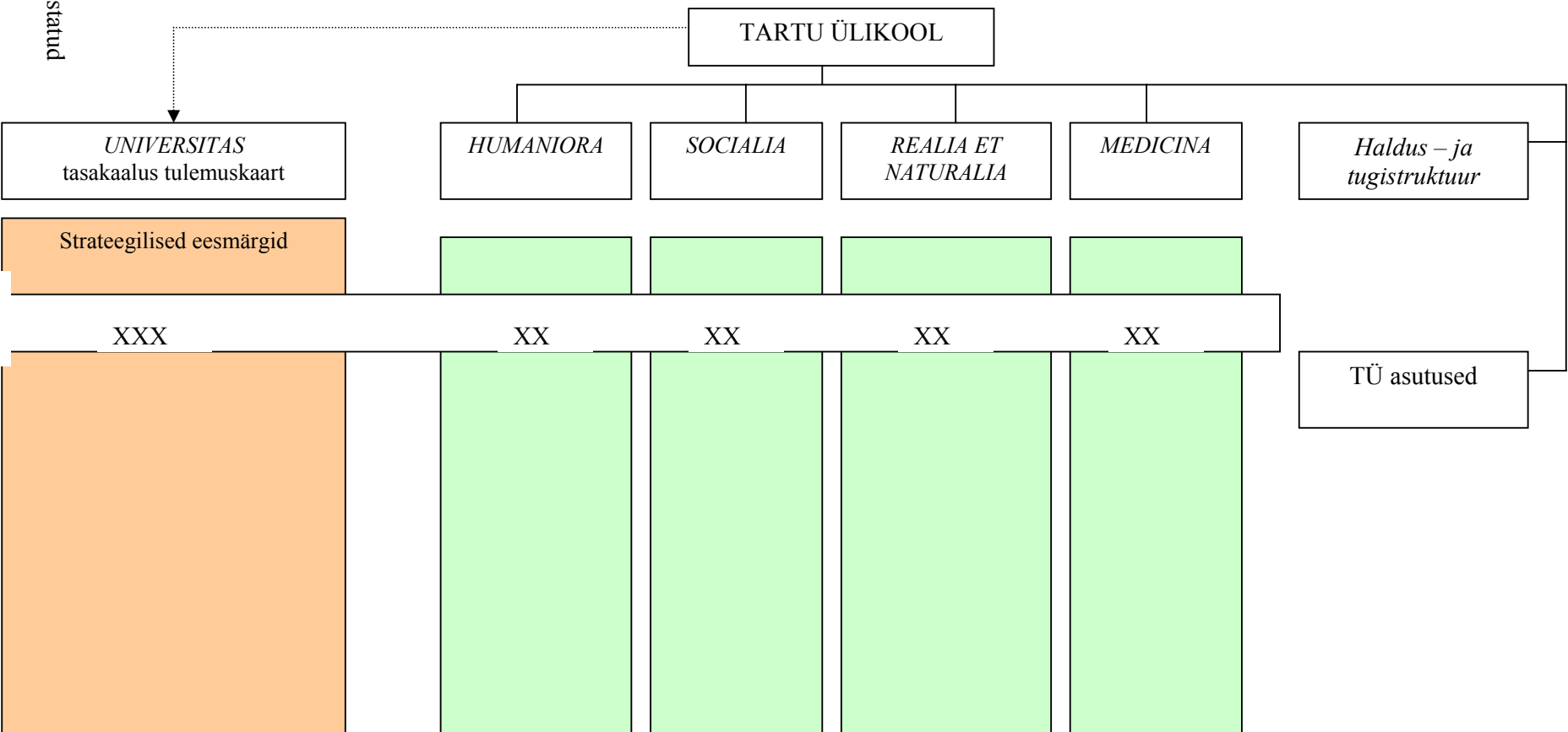
STRATEGIA KARDI MUDEL



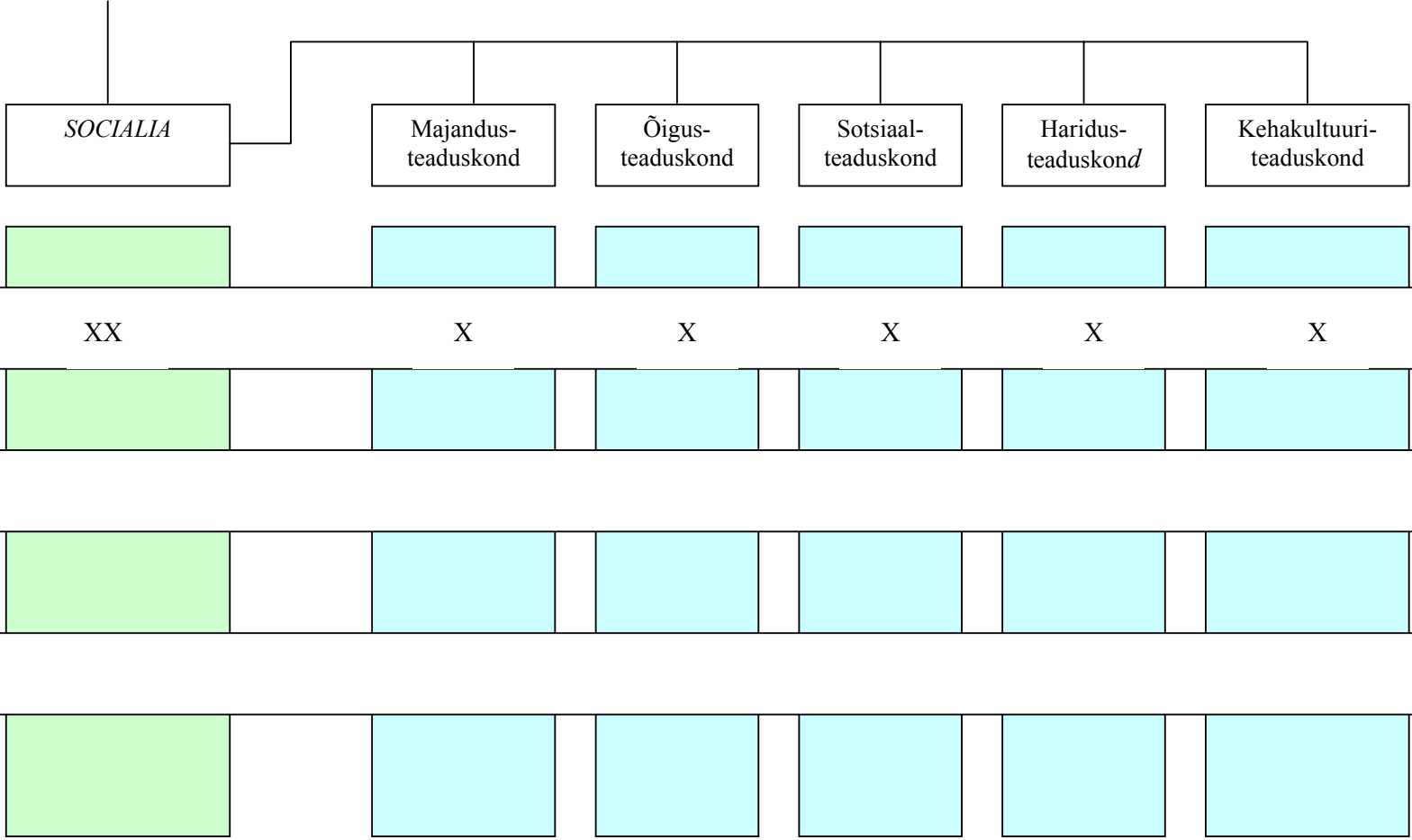
NÄITAJATE HIERARHIA

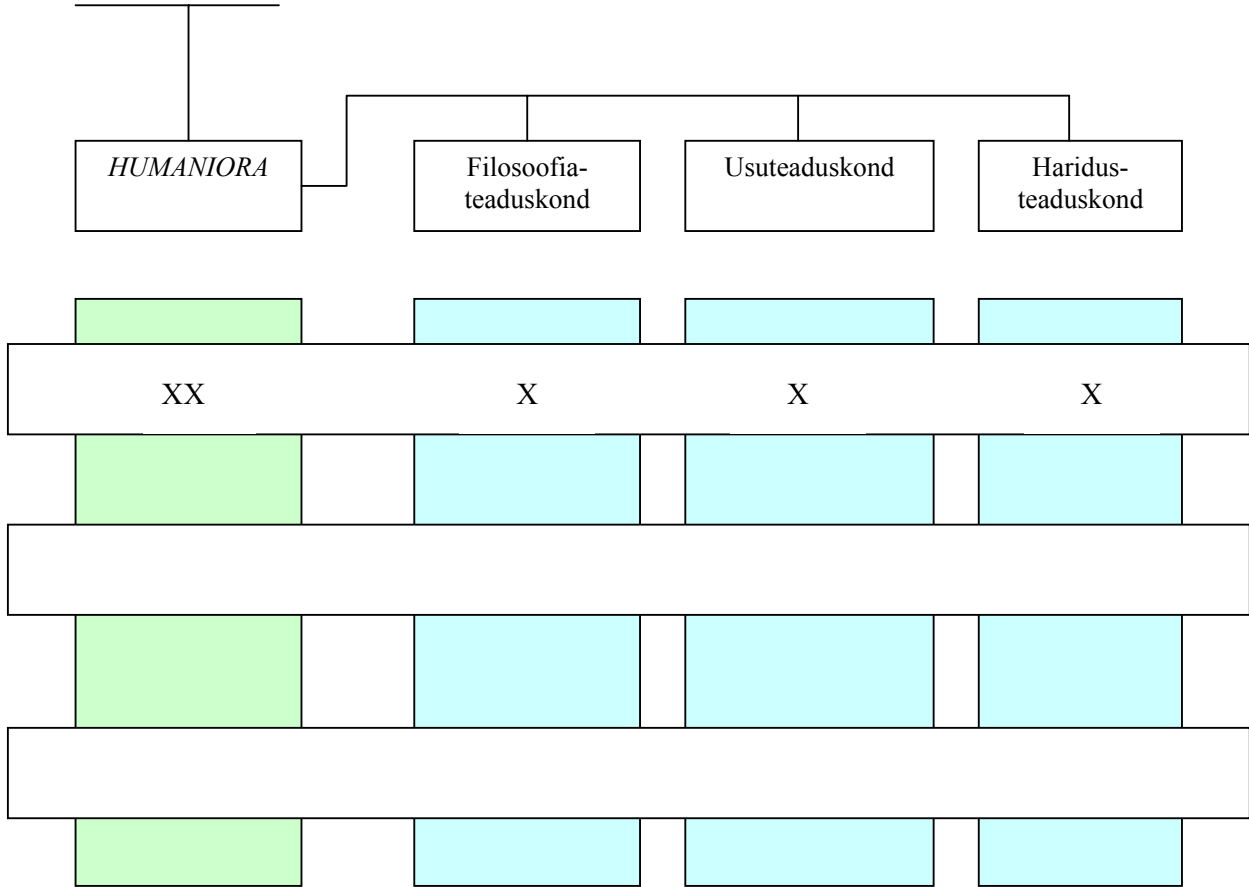


Allikas: Autori koostatud



Allikas: Autori koostatud





TARTU ÜLIKOOLI ÜHISKONNA SUHETE KÜSITLUSLEHT

1. Järgnevalt loetleme laiemale avalikkusele suunatud koostöövorme.
Palun hinnake kui olulisel kohal on vastav koostöövorm Teie allüksuse tegevuses.

TEGEVUS	Väga oluline, oluline, mitte eriti oluline, üldse mitte oluline, tegevus puudub
Täiendkoolitus Palun nimetage peamised sihtgrupid	Väga oluline, oluline, mitte eriti oluline, üldse mitte oluline, tegevus puudub
Avalikud loengud väljaspool ülikooli (teaduse/uurimisvaldkonna lähem tutvustamine õpilastele, õpetajatele, ettevõtjatele jne.) Nimetage mõni näide. Peamiselt kelle initsiatiivil koostöö toimub?	Väga oluline, oluline, mitte eriti oluline, üldse mitte oluline, tegevus puudub
Infopäevad (laiemale üldsusele suunatud teaduskonna-, erialatutvustused, messid) Nimetage mõni näide	Väga oluline, oluline, mitte eriti oluline, üldse mitte oluline, tegevus puudub
Väljas poole ülikooli suunatud konsultatsioonid ja nõustamine Nimetage mõni näide. Peamiselt kelle initsiatiivil koostöö toimub?	Väga oluline, oluline, mitte eriti oluline, üldse mitte oluline, tegevus puudub
Uurimistööde tellimused väljastpoolt ülikooli Nimetage mõni näide	Väga oluline, oluline, mitte eriti oluline, üldse mitte oluline, tegevus puudub
Praktika korraldamine üliõpilastele Kuidas on praktika reguleeritud? Näiteks kas on olemas juhend üliõpilasele, praktika juhendajale ja vastuvõtvale	Väga oluline, oluline, mitte eriti oluline, üldse mitte oluline, tegevus puudub

Projekti juhtimise kogemuste puudumine Kommentaar	Alati, sageli, mõnikord, harva, üldse mitte
Sobivad koostöövormid pole välja arenenud Kommentaar	Alati, sageli, mõnikord, harva, üldse mitte
Avalikkusele suunatud koostöö pole TÜ-s väärtustatud Kommentaar	Alati, sageli, mõnikord, harva, üldse mitte
Avalikkuse nõudmiste ja ülikooli pakkumiste kokkusobimatus Kommentaar	Alati, sageli, mõnikord, harva, üldse mitte
Muu Nimetage	Alati, sageli, mõnikord, harva, üldse mitte

4. Mida ülikool võiks teha väljas poole suunatud koostöö toetamiseks?

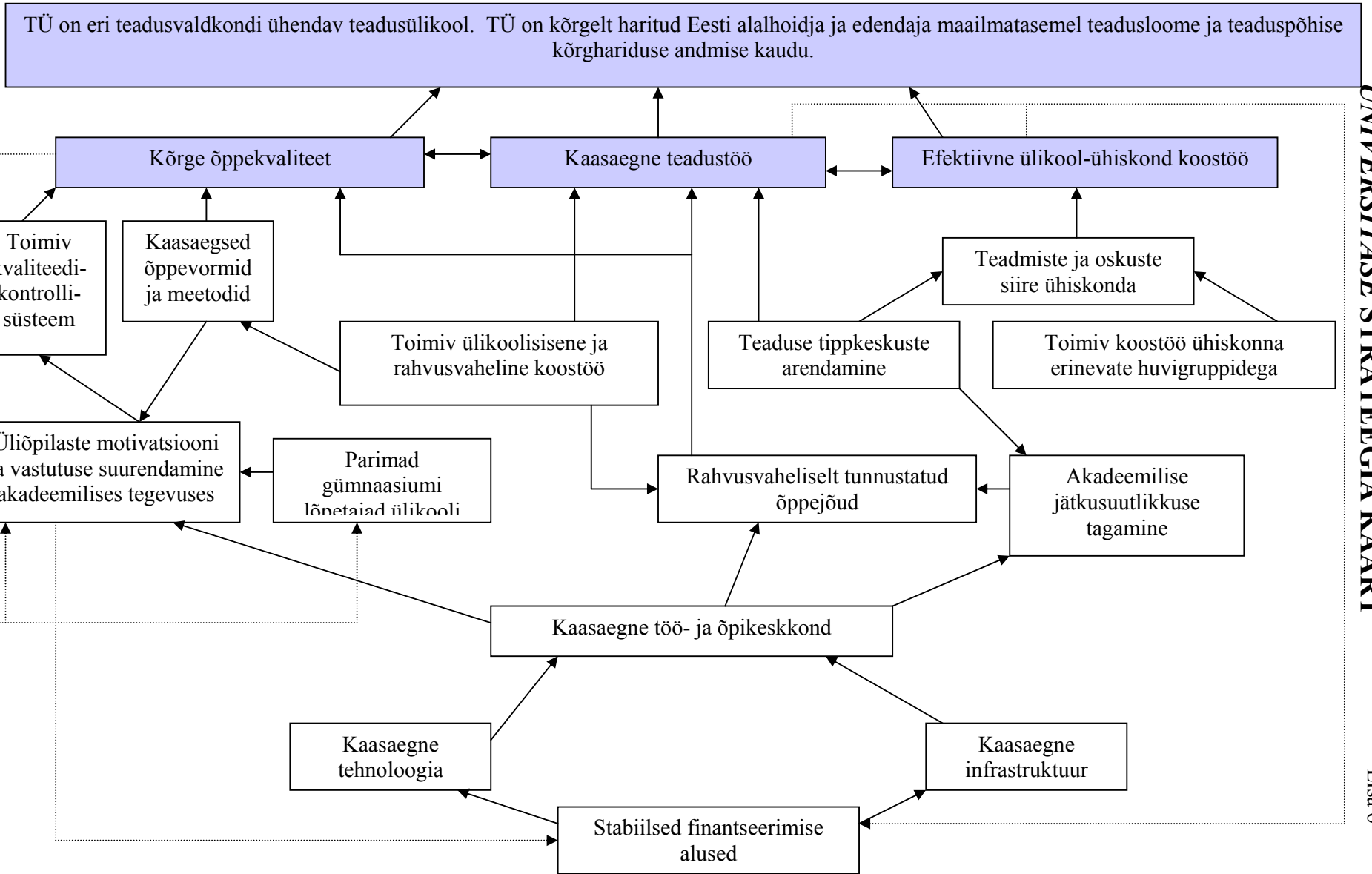
.....
.....

5. Andmed vastaja kohta

Teaduskond, kolledz, osakond, õppetool, instituut, muu asutus

Ametinimetus

Kontakt



SUMMARY

BALANCED SCORECARD IN THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM OF PUBLIC SECTOR INSTITUTION

CASE STUDY OF UNIVERSITY OF TARTU

Alice Liblik

Performance measurement has been on the center stage for almost a decade but its popularity is not decreasing. Even contrary it is even more popular than ever and also spreading to the public sector. With the rise of new public management public sector organizations have started to pay more attention to their performance and started to use private sector techniques such as EFQM, performance pyramid and others to achieve their goals. The general public has also started to pay more attention to how effectively and efficiently public sector is using its resources. The easiest way to evaluate how government agencies are achieving their goals is to use performance measures. But at the same time performance measurement systems are not so easy to implement in the private as well as in the public sector. They need to be adapted to the local conditions and the specific conditions of the organization using them. Therefore the aim of this thesis is to develop a performance measurement and management system for the University of Tartu (UT) based on balanced scorecard. UT was chosen for two reasons. First UT has shown initiative to implement a performance measurement and management system and second UT is due to its size and complexity of its functions one of the largest public sector institutions in Estonia, therefore the theoretical background will provide a base for other public sector institutions interested in developing a performance measurement and management system. Therefore the goals of the thesis are following:

- To analyze the goals, necessity and importance of performance measurement in the public sector;
- To analyze the steps of developing the balanced scorecard in the public sector;
- To analyze the development of traditional balanced scorecard in the public sector in order to better adapt to the needs of public sector;
- To develop a performance and management system for the UT.

Public sector institutions have started to use performance measures in the public sector since 1980-s. There are different approaches why public sector institutions use performance measures. The most common approach brings out eight goals: to control, to evaluate, to motivate, to advertise, to promote, to celebrate, to learn and to improve. Due to the pressure exerted by public the most common goals are to control and to evaluate that is to use the performance measures externally. But since the competitive pressure has increased in the public sector and the awareness of public has risen the necessity to use the performance measures also internally has increased. The same trends can also be traced back to higher education institutions. Since 1985 Great Britain started to use performance measures in the higher education to control and to evaluate. In Sweden the same trends emerged in 1989 and in Finland in the early 1990-s. But as the universities grew in their functions and number of students increased dramatically they started to use performance measures also internally to evaluate the quality of teaching, to promote, to budget and to improve.

But due to the nature of public sector there are also major obstacles in using performance measures in the public sector. The most important are:

- Information system/ data limitations
- Difficulties selecting/ interpreting metrics
- Management commitment
- Decision-making authority
- Training
- Legislative mandates
- Environmental factors
- Political factors.

In order to overcome the barriers to measurement and get a comprehensive picture of the organization public sector institutions have started to use different performance measurement and management systems. The most popular is balanced scorecard.

Balanced scorecard evolved in the 1995 as a performance measurement system and has developed to a strategic management system. Traditional balanced scorecard comprises of four perspectives: financial, customer, internal process and learning and growth perspective. In order to develop a balanced scorecard institution first has to start with defining its mission statement, vision, basic values and strategy. Balanced scorecard translates them into measurable goals.

In the public sector balanced scorecard has gained popularity since 2000. Public sector balanced scorecard comprises also from four perspectives but their content is different from private sector scorecards. In public sector mission should be featured and measured at the highest level of scorecard and the content of the perspectives is following:

- Financial perspective – if we succeed, how will we look to our financial donors?
- Customer perspective – to achieve our vision, how must we look to our customers?
- Internal process perspective – to satisfy our customers, financial donors, and mission, what business processes must we excel at?
- Learning and growth perspective – to achieve our vision, how must our people learn, communicate and work together?

With the increased use of balanced scorecard the model has also changed in order to adapt to the growing needs of organizations. There can be separated two main trends. Some authors believe that it is enough to adapt marginally the perspectives in order to better correspond to the changing needs of organizations. Others seem to think that it is necessary to add new perspectives. The second trend is especially wide spread in the higher education sector with the emergence of higher education balanced scorecard. Higher education balanced scorecard comprises four perspectives:

- Resource management perspective,
- Stakeholder perspective,
- Academic and administrative process perspective

- People and work environment perspective.

In spite of major modifications balanced scorecard still has its flaws. First, balanced scorecard neglects several important stakeholder groups whose need for performance-related information is worthy of recognition. Second balanced scorecard treats stakeholders in a simplistic model. It addresses only the wants and need of stakeholders but not the stakeholder contributions organization is interested in. Third important problem of balanced scorecard are the linear one-way cause and effect chains. But the cause and effect relationships are hard to detect, instead the arguments indicate that the perspectives are interdependent.

In order to address the pitfalls mentioned earlier it is possible to integrate balanced scorecard with performance prism. Performance prism is a second generation performance measurement system that sets out to be a holistic performance measurement framework. It provides a structure that allows executives to think through the answers to the five fundamental questions that face them today:

- Who are our stakeholders and what do they want and need? – stakeholder satisfaction
- What do we want and need from our stakeholders? – stakeholder contribution
- What strategies do we need to put in place to satisfy these sets of wants and needs? – strategies
- What processes do we need to put in place to enable us to execute our strategies? – processes
- What capabilities do we need to put in place to allow us to operate our processes more effectively and efficiently? – capabilities

There are two possibilities to integrate the two models. First in order to get a balanced approach to stakeholders it is possible to integrate stakeholder contribution measures in the balanced scorecard. The other possibility is to use balanced scorecard at the higher level of organizations and performance prism framework at the lower levels. Especially in the public sector, where organizational structure is very complex, lower levels are more aware of the different stakeholder groups and their wants and needs.

Taking into account the higher education balanced scorecard model, the pitfalls of balanced scorecard and the synergy to be created from integrating balanced scorecard with performance prism the strategic management framework of UT was developed.

After analyzing the Arengukava 2008 – development program of UT until 2008 – it was clear that a comprehensive strategic management framework is needed. The strategic management framework is three dimensional. First dimension comprises of the UT and its balanced scorecard. The second dimension comprises of the *socialia, realia et naturalia, humaniora* and *medicina* area balanced scorecard. The third dimension is faculties and their performance prisms. The most important strategic goals of UT are:

- High quality teaching
- High quality and acknowledged research
- Efficient university-community relations

The critical success factors needed to achieve the strategic goals are: motivated students, acknowledge teachers and research staff, modern work and study environment and stable funding. The strategic goals and critical success factors make up university's strategy map. From the strategy map the four balanced scorecard perspectives can be deducted:

- Academic process perspective
- Community involvement perspective
- Stakeholder perspective
- Resource management perspective

Each strategic goals and critical success factor is associated with a measures that enables to assess whether the university is moving towards desired direction and achieving its mission. The total number of measures included on the university balanced scorecard is 31. 4 in the resource management perspective, 8 in the stakeholder perspective, 14 in the academic process perspective and 5 in the community involvement perspective.

Area balanced scorecards should be based on university balanced scorecard and corresponding area strategy maps. Usually the measures used are quite similar and

differ in detail. Area measures provide additional information about the changes in university measures.

There are several ways to develop the thesis further. As this thesis concentrated mainly on the university and area balanced scorecards, one way is to go deeper and analyze the possibilities to integrate at the faculty level balanced scorecard frameworks with performance prism frameworks. The other way is to go wider in the university structure and analyze the ways to integrate university balanced scorecard with the scorecards of administrative structure.