

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Živilė Kochanskaitė

**VIEŠOJO SEKTORIAUS INSTITUCIJŲ VEIKLOS TOBULINIMAS TAIKANT
SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMĄ**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė doc. dr. Milita Vienažindienė

KAUNAS 2015

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

VIEŠOJO SEKTORIAUS INSTITUCIJŲ VEIKLOS TOBULINIMAS TAIKANT
SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMĄ

ĮMONIŲ VALDYMAS

MAGISTRO DARBAS

Studentė

Živilė Kochanskaitė, VMGAVL-4

2015 m.

Vadovė

Doc. dr. Milita Vienažindienė

2015 m.

Recenzentė

Lekt. dr. Žiedūna Liepė

2015 m.

KAUNAS 2015



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Živilė Kochanskaitė

Įmonių valdymas, 621N22001

Baigiamojo magistro darbo „Viešojo sektoriaus institucijų veiklos tobulinimas taikant subalansuotų rodiklių sistemą“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2015 _____ m. _____ gruodžio _____ 19 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Živilės Kochanskaitės** baigiamasis magistro darbas tema „Viešojo sektoriaus institucijų veiklos tobulinimas taikant subalansuotų rodiklių sistemą“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

SUMMARY

Decisions of planning are important for every organization. Strategic planning is performed in order to identify the position of organization in the future. Strategic planning is used to improve activity of organization as well. Preparing strategic plans it is important to evaluate organization, in order to identify its actual situation and problems that must be solved. So the decisions of activity evaluation must be included in the process of strategic planning. Balanced scorecard is an important system that presents important information about organization's activity and its problems from different perspectives, and also is used as a tool to plan organization's activity improvement. The main question solved in this Master's Thesis – what are the possibilities to improve planning of public sector institution using balanced scorecard. The aim of Master's Thesis is to prepare decisions of improvement of public sector institution activity using balanced scorecard. The objects of Master's Thesis: 1) to reveal problems of public sector institution activity improvement; 2) to discuss theoretical aspects of public sector institution activity improvement using balanced scorecard; 3) to research need of activity improvement in Alytus County Police Headquarters; 4) to recommend decisions to improve activity of Alytus County Police Headquarters.

The results of research performed in Alytus County Police Headquarters (expert interview, analysis of financial and managerial data of institution) reveal that there are some defects in every perspective of institution's activity (finance, customer; internal process; personnel and education). It is important to improve performance in these perspectives in order to seek for the main strategic goal – to seek for higher services quality.

Master's Thesis includes 79 pages, 19 figures, 15 tables.

Key words: public sector institution; activity improvement; balanced scorecard; evaluation.

TURINYS

ĮVADAS	8
1. VIEŠOJO SEKTORIAUS INSTITUCIJŲ VEIKLOS TOBULINIMO PROBLEMATIKA IR MOKSLINIAI TYRIMAI	10
2. TEORINIAI VIEŠOJO SEKTORIAUS INSTITUCIJŲ VEIKLOS TOBULINIMO SPRENDIMAI SUBALANSUOTŲJŲ RODIKLIŲ SISTEMOS KONTEKSTE	14
2.1. Viešojo sektoriaus institucijų veiklos tobulinimo planavimas	14
2.2. Institucijų veiklos vertinimo svarba planuojant veiklos tobulinimą.....	17
2.3. Institucijų veiklos vertinimas taikant subalansuotųjų rodiklių sistemą	18
2.4. Institucijų veiklos tobulinimo planavimo sprendimai subalansuotųjų rodiklių sistemos pagrindu	25
2.5. Apibendrintas teorinis institucijos veiklos tobulinimo subalansuotųjų rodiklių sistemos pagrindu modelis	34
3. TYRIMO METODOLOGIJA	37
4. ALYTAUS APSKRITIES VYRIAUSIOJO POLICIJOS KOMISARIATO VEIKLOS TOBULINIMO TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA..	41
4.1. Alytaus aps. VPK veiklos charakteristika	41
4.2. Ekspertinio tyrimo rezultatų analizė	45
4.3. Alytaus aps. VPK veiklos tobulinimo taikant subalansuotų rodiklių sistemos modelį sprendimai	51
4.3.1. Alytaus aps. vyriausiojo policijos komisariato aplinkos, misijos, strateginio tikslo analizė.....	51
4.3.2. Alytaus aps. vyriausiojo policijos komisariato strateginių perspektyvų analizė.....	54
4.3.3. Alytaus aps. vyriausiojo policijos komisariato strateginis žemėlapis.....	68
4.3.4. Alytaus aps. vyriausiojo policijos komisariato strateginių tikslų įgyvendinimo veiksmai.....	70
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	73
LITERATŪRA	75
PRIEDAI.....	79

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Subalansuotųjų rodiklių sistemos modelis.....	19
2 pav. SRS sistemos diegimo etapai organizacijoje	24
3 pav. Institucijų veiklos tobulinimo planavimo sprendimų įgyvendinimas subalansuotųjų rodiklių sistemos pagrindu.....	26
4 pav. Organizacijos strateginio žemėlapis pavyzdys.....	27
5 pav. Organizacijos veiklos vertinimo ir tobulinimo tikslų subalansuotųjų rodiklių sistema	29
6 pav. SRS įgyvendinimo veiksmai.....	33
7 pav. Apibendrintas teorinis institucijų veiklos tobulinimo subalansuotųjų rodiklių sistemos pagrindu modelis.....	35
8 pav. Alytaus aps. VPK veiklos vizijos, misijos, tikslų įvertinimas	46
9 pav. Svarbūs veiksmai Alytaus aps. VPK siekti geresnių veiklos rezultatų.....	47
10 pav. Alytaus aps. VPK pajamos 2013-2014 m.	55
11 pav. Alytaus aps. VPK planuotos ir faktinės pajamos 2013-2014 m.	56
12 pav. Alytaus aps. VPK investicijos 2013-2014 m.	57
13 pav. Alytaus aps. VPK sąnaudos 2013-2014 m.	58
14 pav. Alytaus aps. VPK 1 darbuotojui tenkančios sąnaudos ir 1 darbuotojui tenkančios pajamos 2013-2014 m.....	60
15 pav. Alytaus aps. VPK biudžeto perviršis/ deficitas 2013-2014 m.	60
16 pav. Alytaus aps. VPK elektroniniu būdu išsiųstų dokumentų skaičius 2013-2014 m.....	63
17 pav. Alytaus aps. VPK personalo kaita 2013-2014 m.	64
18 pav. Alytaus aps. VPK 1 darbuotojui tenkančios DU ir Sodros sąnaudos 2013-2014 m.....	65
19 pav. Alytaus aps. VPK 1 darbuotojui tenkančios kvalifikacijos kėlimo lėšos 2013-2014 m....	65
20 pav. Alytaus aps. VPK strateginis žemėlapis.....	69

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Viešojo sektoriaus samprata	10
2 lentelė. Kintantys iššūkiai viešajam sektoriui	11
3 lentelė. Efektyvaus institucijos strateginio planavimo modelio turinys.....	16
4 lentelė. SRS sistemos diegimo etapai	23
5 lentelė. Viešojo sektoriaus institucijos veiklos perspektyvų tikslai ir rodikliai.....	30
6 lentelė. Alytaus aps. VPK strateginių sričių vertinimo rodikliai.....	38
7 lentelė. Alytaus aps. VPK strateginis tikslas ir uždaviniai.....	42
8 lentelė. Ekspertinio tyrimo rezultatų rangavimo duomenys.....	45
9 lentelė. Alytaus aps. VPK PEST analizė.....	52
10 lentelė. Alytaus aps. VPK SSGG analizė	53
11 lentelė. Alytaus aps. VPK pajamos pagal finansavimo šalinius.....	55
12 lentelė. Alytaus aps. VPK sąnaudų grupės 2013-2014 m.	58
13 lentelė. Alytaus aps. VPK metinio rezultato santykio su pajamomis rodikliai.....	61
14 lentelė. Siūlomi Alytaus aps. VPK strateginių siekių ir iniciatyvų sprendimai.....	71

ĮVADAS

Temos aktualumas. Veiklos planavimo sprendimai yra aktualūs kiekvienai organizacijai. Organizacija turi numatyti, ko ji siekia, t. y. išskelti tikslus, numatyti, kaip to pasiekti ir kokie turėtų būti rezultatai, kaip šiuos rezultatus išmatuoti, patikrinti. Planavimas yra plati sąvoka, ir kiekvienas iš planavimo tipų yra svarbus organizacijos veiklos sėkmei. Strateginis planavimas leidžia numatyti, kur organizacija bus po daugelio metų ir nustatyti, kokios galėtų būti organizacijos veiklos perspektyvos, kokių veiksmų reikia imtis, kad pasiekti keliamus tikslus. Strateginis planavimas vykdomas ir tam, kad vienais ar kitais aspektais organizacijos veikla būtų tobulinama. Tokiu būdu strateginiame lygmenyje svarbu planuoti organizacijos veiklos tobulinimą.

Tiek strateginio, tiek kitokio tipo planavimo esmė – tikslų formulavimas, priemonių tikslams pasiekti nustatymas. Bet kad organizacija galėtų formuluoti tikslus, ji turi žinoti, kokia ji yra, kur ji yra, kokios jos stipriosios ir silpnosios veiklos pusės. Tai labai svarbu sudarant strateginius organizacijos planus, nes šiuose planuose turi atsispindėti, kokia organizacija turėtų būti ateityje, kuria linkme ji turi tobulėti ir plėtotis, lyginant su tuo, kokia ji yra esamu metu. Šią informaciją teikia organizacijos veiklos vertinimas. Todėl vykdant organizacijos veiklos planavimo tobulinimą, reikia į organizacijos planavimo sprendimus įdiegti organizacijos veiklos vertinimo sprendimus. Šiame kontekste itin aktuali organizacijos subalansuotųjų rodiklių sistema, kuri teikia visapusišką informaciją apie organizacijos veiklos būklę, jos problemas, ir gali padėti planuoti organizacijos veiklos tobulinimą. Aktualu nagrinėti, kaip viešojo sektoriaus institucija gali planuoti veiklą subalansuotų rodiklių sistemos pagrindu.

Problema. Lietuvos mokslinė bendruomenė nemažai skirta dėmesio viešojo sektoriaus institucijų veiklos strateginio planavimo klausimams. Įvairaus lygmens (valdžios sektorių bei institucijų) strateginio planavimo klausimus mokslinėse publikacijose analizavo Kundrotienė, Rekerta (2002), Arimavičiūtė (2003; 2012), Gudelis (2007), Astrauskas, Česonis (2008). Šie autoriai pateikė strateginio planavimo sampratas, aptarė strateginio planavimo proceso aspektus. Tačiau klausimas, kaip vykdant viešojo sektoriaus institucijų tobulinimo planavimą panaudojama subalansuotųjų rodiklių sistema, nėra plačiai nagrinėtas. Subalansuotųjų rodiklių sistemą kaip strateginio planavimo metodą savo daktaro disertacijoje aptarė Gudelis (2007). Reikšmingą straipsnį šia tema paskelbė Sudnickas (2005), atlikęs ne tik teorinę subalansuotųjų rodiklių metodo analizę, bet ir pateikęs praktinius sprendimus, kaip šis metodas pritaikomas sudarant viešojo sektoriaus srities (viešosios politikos) strateginį žemėlapi.

Užsienio mokslinėje literatūroje subalansuotųjų rodiklių sistemos taikymo įvairiose organizacijose aspektus plačiai nagrinėjo Niven (2010; 2011), Brown (2007), Quagini, Tonchia (2010), Nair (2004) ir kiti autoriai. Subalansuotųjų rodiklių sistemos taikymo viešajame sektoriuje tyrimus atliko Andrews et. al (2009), Obeng, Ugboro (2008), Meie et. al r (2007). Matthews (2006), Karpagam, Suganthi (2012) pateikė metodikas, kaip taikant subalansuotųjų rodiklių sistemą yra vykdomas viešojo sektoriaus institucijos strateginis planavimas siekiant organizacijos tobulinimo, numatant tokio tobulinimo kryptis. Šių mokslininkų darbuose aptinkama daug svarbios informacijos, kaip vykdomas organizacijos veiklos vertinimas pagal subalansuotųjų rodiklių metodiką, kokie yra vertinimo etapai. Tačiau aktualu detaliau nagrinėti ir atlikti išsamius tyrimus, kaip faktiškai gali būti vykdomas viešojo sektoriaus institucijos veiklos tobulinimo planavimas subalansuotųjų rodiklių sistemos pagrindu. **Formuluojama darbo problema** – kokios yra galimybės tobulinti viešojo sektoriaus institucijų veiklos planavimą taikant subalansuotųjų rodiklių sistemą?

Darbo tikslas – pateikti viešojo sektoriaus institucijų veiklos tobulinimo taikant subalansuotųjų rodiklių sistemą sprendimus.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti viešojo sektoriaus institucijų veiklos tobulinimo problematiką.
2. Išnagrinėti teorinius institucijų veiklos planavimo ir tobulinimo aspektus subalansuotųjų rodiklių sistemos kontekste;
3. Ištirti Alytaus apskrities vyriausiojo policijos komisariato veiklos tobulinimo poreikį ir galimybes;
4. Pasiūlyti Alytaus apskrities vyriausiojo policijos komisariato veiklos tobulinimo sprendimus.

Darbo metodai: mokslinės literatūros palyginamosios analizės ir sintezės; dokumentų turinio analizės; ekspertinio tyrimo metodai, finansinių duomenų dinaminė, struktūrinė, santykinė analizė.

1. VIEŠOJO SEKTORIAUS INSTITUCIJŲ VEIKLOS TOBULINIMO PROBLEMATIKA IR MOKSLINIAI TYRIMAI

Viešasis sektorius yra svarbus visuomenės socialinio ir ekonominio gyvenimo elementas, sprendžiantis visuomenei aktualias problemas ir užtikrinantis būtiniausių visuomenės poreikių patenkinimą. Šiuolaikinėse išsivysčiusiose valstybėse viešojo sektoriaus funkcijos ir vaidmuo nuolat plečiasi, aktyviai vystomas viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas, kuris lemia aiškių ribų tarp šių sektorių nykimą (Flynn, 2012). Dėl to viešojo sektoriaus sampratos apibrėžimas mokslinėje literatūroje yra diskusijų objektas, autoriai formuluoja kiek skirtingus viešojo sektoriaus sampratos apibrėžimus (1 lentelė).

1 lentelė. Viešojo sektoriaus samprata (sudaryta autorės)

Autorius	Apibrėžimai
Lane (2001)	Viešasis sektorius – viešai veikiančios institucijos, kurios yra išlaikomos iš valstybės ar savivaldybių biudžetų.
Van del Waldt (2004)	Viešasis sektorius – tai institucijų, kurios atlieka viešąsias funkcijas ir teikia viešąsias paslaugas tinklas, finansuojamas valstybės biudžeto lėšomis.
Starling (2010)	Viešasis sektorius mišrios ekonomikos dalis, apimanti centrinės ir vietos valdžios veiklą nukreiptą į visuomenės poreikių tenkinimą ir aktualių socialinio bei ekonominio pobūdžio problemų sprendimą. Viešasis sektorius apima tokias sritis kaip sveikatos apsauga, viešasis transportas, valstybinės ir vietinės viešosios įstaigos, valstybinės įmonės.
Bason (2010)	Tai organizacijų visuma, kurios yra finansuojamos iš valstybės biudžeto. Viešojo sektoriaus ir verslo bendradarbiavimas ir privatizacijos procesas lemia tai, kad Viešojo sektoriaus ribos yra gana paslankios.
Van Dooren Bouckaert, Halligan (2014)	Viešasis sektorius – tai sektorius, užtikrinantis valdžios sprendimų įgyvendinimą valstybėje.

Apibendrinant lentelėje pateiktus viešojo sektoriaus apibrėžimus galima teigti, jog tai sektorius, suvokiamas kaip viešųjų institucijų visuma, sektorius, kuris dalyvauja įgyvendinant viešąją politiką, įgyvendinant politinius sprendimus. Vienas esminių šio sektoriaus bruožų – jog institucijos yra finansuojamos viešosiomis lėšomis, t.y. iš valstybės, savivaldybių biudžetų. Taigi ir šio sektoriaus veikimas yra susijęs su kokiais nors viešaisiais, o ne privačiais reikalais ir interesais. Remiantis Starling (2010), viešasis sektorius užtikrina viešosios politikos ir piliečių poreikių atitikimą, aktyviai dalyvauja kuriant visuomenės gerovę, įgyvendina teisintą viešąją politiką. Kaip pažymi Tonkūnaitė (2011: 87), viešojo sektoriaus institucijų „tradicinės funkcijos – teikti viešąsias paslaugas, kurių teikimu privatus sektorius nėra suinteresuotas, užtikrinti socialinę teisingumą persikirstymo principu ar spręsti natūralios monopolijos ir netobulos informacijos problemas“. Taigi viešojo sektoriaus institucijos atlieka labai

reikšmingas funkcijas visuomenėje, atitinkamai visuomenė suinteresuota šių institucijų veiklos efektyvumu ir tobulinimu, siekiant didesnio efektyvumo. Kaip pažymi Starling (2010), viešojo sektoriaus vaidmuo ir indėlis įgyvendinant viešąją politiką tiesiogiai priklauso nuo viešojo sektoriaus institucijų ir organizacijų veiklos efektyvumo, kuris yra tampriai susijęs su tobulinimu. Pokyčius viešojo sektoriaus institucijose lemia kintanti aplinka visuomenėje. Peters (2002) teigia, kad viešasis sektorius XX a. susidūrė su problemomis, kurios iššaukė smarkų viešojo sektoriaus augimą. Kaip nurodo Backūnaitė (2006: 17), „XX amžiuje viso pasaulio valstybių viešasis sektorius susidūrė su prisitaikymo prie naujų iššūkių, kuriuos sukėlė spartus technologijų vystymasis, tam tikri socialiniai ir demografiniai pokyčiai, finansinės ir ekonominės krizės, problema“. Pokyčiai, su kuriais teko susidurti viešajam sektoriui XX amžiuje (žr. 2 lentelę), skatina ieškoti būdų, kaip jį atnaujinti ir pritaikyti prie kintančių aplinkos pokyčių.

2 lentelė. Kintantys iššūkiai viešajam sektoriui (sudaryta remiantis Thom, Ritz, 2004: 19)

Anksčiau	Šiandien
<ul style="list-style-type: none"> • Skaidrūs dalykiniai santykiai ir probleminės sritys • Santykinai pastovios sąlygos • Aiškūs įtaką darantys ryšiai • Teisinės struktūros veikia pagal atskyrimo principą • Aiškios visuomeninės interesų grupės • Politinis nuspėjamumas • Pasitikėjimas vadovybe, autoritetas • Sociokultūrinis stabilumas 	<ul style="list-style-type: none"> • Neapžvelgiamumas ir kompleksiskumas • Dinaminiai pokyčiai • Priežasčių persipynimas ir gausa • Kombinacijos ir alternatyvos • Trumpalaikės interesų grupės • Nebalsuojantys migruojantys rinkėjai • Vertybių kaita, vertybių lygiavertiškumas • Demografiniai pokyčiai

Pasak Pollitt, Bouckaert (2003), viešojo sektoriaus kontekste svarbu taupyti valstybės išlaidas, gerinti viešųjų paslaugų kokybę, didinti valdžios veiklos našumą ir galimybes, užtikrinti, kad pasirinkta ir įgyvendinama politika būtų veiksminga. Nauji iššūkiai kylantys viešajam sektoriui lemia, jog ieškoma vadybos metodų, kaip pagerinti veiklą. Šiuo aspektu svarbūs ir veiklos planavimo sprendimai, užtikrinant, kad viešajame sektoriuje veikla būtų vertinama, nustatomos problemos, numatomos gerinimo gairės. Naujosios viešosios vadybos sąvoka apibūdina procesą, kai privačiame sektoriuje taikomi vadybiniai metodai pritaikomi viešojo sektoriaus praktikoje (Braškienė, Urbonavičius, 2007: 980). Naujosios viešosios vadybos esmę sudaro viešojo sektoriaus ekonomizacija, kurios tikslas – padaryti viešąjį sektorių efektyvesnį, taikant įvairius metodus: decentralizacija, kontraktavimas, atskaitomybės sustiprinimas, konkurencija, orientacija į rezultatus, orientacija į vartotoją, ėjimas į rinkas, biurokratijos mažinimas. Viešoji vadyba tapo sudedamąja vadybinių pertvarkymų, žinomų

vadybinės revoliucijos vardu, dalimi, valdant resursus, struktūrizuojant paslaugų planavimą, paskirstymą (Thom, Ritz, 2004). Taigi galima teigti, jog pokyčiai visuomenėje lemia pokyčių ir tobulinimo poreikį viešojo sektoriaus institucijose, o tobulinant viešąjį sektorių ir jo institucijas, taikomi metodai, kurie perimami iš privataus verslo praktikos (pvz. strateginio planavimo srityje).

Remiantis Griffiths (2003), svarbu gerinti viešojo sektoriaus rezultatus. Tobulinant viešąjį sektorių labai svarbus yra strateginis planavimas. Kaip pažymi Tunčikienė (2009: 109), „viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas – viena iš pagrindinių valstybės darnios plėtos priemonių. Strateginis planavimas, kurį racionalu traktuoti kaip institucijų veiklos suderinamumo sistemą, sudaro prielaidas institucijų veiklos ir kartu šalies ūkio plėtos procesams skatinti, procesų kryptingumui užtikrinti“. Taigi mokslinėje literatūroje pripažįstama, jog efektyvus viešojo sektoriaus tobulinimas, reformavimas neįmanomas be sprendimų, kurie lemia efektyvų strateginį planavimą. Spartūs tarptautinės integracijos, ekonomikos globalizacijos procesai, didėjantys reikalavimai žmogaus gyvenimo kokybei kelia naujus iššūkius, kurių fone reikia daugiau dėmesio skirti strateginiam planavimui. Strateginis planavimas Lietuvos viešajame sektoriuje plėtojamas intensyviau: per pastarąjį dešimtmetį atnaujinta strateginio planavimo teisinė bazė, didinti reikalavimai valstybės institucijų rengiamiems strateginiams planams, institucijų vadovai ir specialistai kelia strateginio valdymo klasifikaciją (Bivainis, Tunčikienė, 2006: 115).

Tobulinant viešojo sektoriaus organizacijų veiklą aktualus yra veiklos vertinimas. Finansinės veiklos vertinimo sistemos taiko tik finansinius kriterijus vertinant ir matuojant institucijų veiklą. Kad sumažinti šiuos ribotumus, taikomos nefinansinės veiklos vertinimo sistemos. Veiklos vertinimo poreikis viešojo sektoriaus srityje grindžiamas idėja, jog reikia rasti rodiklius, kad įvertinti politikas ir programas, nustatyti, kokie yra investicijų ir veiklų rezultatai. Turi būti teikiamas dėmesys ne tiek tam, kokius išteklius naudoja viešojo sektoriaus organizacijos ir kokie yra jos veiksmi, bet tai, kokios yra viešojo sektoriaus organizacijų veiklos pasekmės, rezultatai (pvz. ar vanduo švaresnis, ar moksleiviai geriau išugdomi, ar visuomenė saugesnė ir kt.). Vertinant pagal tokius kriterijus galima nustatyti, ar viešojo sektoriaus srityje vyksta progresas, judėjimas į priekį siekiant keliamų visuomeniškai svarbių rezultatų (Jennings, 2010). Atitinkamai galima teigti, jog viešojo sektoriaus institucijos strateginis planavimas ir veiklos vertinimas yra susiję. Pasak Jennings (2010), viešojo sektoriaus institucijų veiklos vertinimas yra vienas svarbiausių strateginio valdymo elementų, tačiau didelė dalis vyriausybių ir viešojo sektoriaus organizacijų neskiria pakankamo dėmesio šiam procesui.

Viena iš aktualių sistemų vertinant organizacijos veiklą yra *subalansuotųjų rodiklių sistema* (SRS). Ši sistema grindžiama tuo, jog vadovams reikia subalansuoti finansinių, vartotojų, inovacijų, mokymosi, proceso rodiklių vertinimą, siekiant didesnio veiklos efektyvumo. Subalansuotųjų rodiklių

sistema leidžia transliuoti organizacijos misiją ir strategiją į suprantamų rodiklių rinkinį, kuris įgalina organizaciją įvertinti trumpalaikius finansinius rezultatus, atspindėti progresą bei numatyti, kokie yra organizacijos gebėjimai augti ir tobulėti toliau (Gimžauskienė, 2007). Taigi subalansuotųjų rodiklių sistema gali būti traktuojama kaip strateginio planavimo sistema siekiant tobulinti organizacijos veiklą.

Tai, jog įvairios versle pritaikomos organizacijų veiklos vertinimo metodikos imtos taikyti privačiame sektoriuje, yra takoskyros tarp viešojo sektoriaus ir privačių organizacijų valdymo mažėjimo tendencija. Tradiciniu požiūriu tarp viešojo ir privataus sektorių organizacijų esama esminių skirtumų, kuriuos lemia nuosavybės skirtingumas (viešoji organizacijos nuosavybė ir privati organizacijos nuosavybė); pagrindiniai skirtumų tarp viešojo administravimo organizacijos ir privataus verslo organizacijos – tai viešojo intereso vertybės, politinis atskaitingumas, legitimumas (Bozeman, Bretschneider, 1994). Mokslinėje literatūroje būta daug bandymų identifikuoti privataus verslo organizacijų ir viešojo administravimo organizacijų skirtumus. Šiuos skirtumus galima identifikuoti analizuojant viešąsias ir privačias organizacijas pagal atlyginimo dydį, technologiją, struktūrą, funkcijas, veiklos ypatumus. Yra ir kitas požiūris, pagal kurį skirtumai tarp viešųjų organizacijų ir privačių organizacijų nėra akcentuojami. Esama teorijų, jog nei viena organizacija nėra vien tik viešojo arba vien tik privataus sektoriaus. Šiuo požiūriu, absoliutaus „viešumo“ arba „privatumo“ nesama, o visas organizacijas galima apibūdinti kaip viešas. Be to, net ir pripažįstant perskyrą tarp viešojo ir privataus sektorių, pastaruoju metu daugėja mokslininkų, kurie aiškina, jog skirtumų tarp viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų nėra tiek daug ir tokių esminių, kad jie turėtų esminę reikšmę administravimui (Rainey, Bozeman, 2000).

Atitinkamai galima kelti klausimą apie tai, kiek viešojo sektoriaus institucijose pritaikomos veiklos vertinimo, tobulinimo, planavimo metodikos, kurios taikomos verslo organizacijose. Nėra aiškių tyrimų rezultatų, ar SRS taikymas tikrai gali padėti planuojant viešojo sektoriaus institucijos veiklos tobulinimą. Tyrimus šioje srityje atliko Andrews et. al (2009), Obeng, Ugboro (2008), Meier et. al (2007). Užsienio šalių mokslinėje literatūroje (pvz. Matthews, 2006; Karpagam, Suganthi, 2012) pateikiama metodikų, kai taikant subalansuotųjų rodiklių sistemą yra vykdomas viešojo sektoriaus institucijos strateginis planavimas. Tačiau trūksta vieningo atsakymo į klausimą, kaip subalansuotųjų rodiklių sistema gali būti panaudojama, kad planuoti viešojo sektoriaus institucijos veiklos tobulinimą. Šio klausimo teorinė analizė atliekama darbo antrajame skyriuje.

2. TEORINIAI INSTITUCIJŲ VEIKLOS TOBULINIMO SPRENDIMAI SUBALANSUOTŲJŲ RODIKLIŲ SISTEMOS KONTEKSTE

2.1. Viešojo sektoriaus institucijų veiklos tobulinimo planavimas

Tobulinant organizacijos veiklą, turi būti parengiami veiklos tobulinimo planai. Todėl svarbu nagrinėti, kaip viešojoje institucijoje vykdomas planavimas.

Viešojo sektoriaus institucijų veiklos planavimo klausimai mokslinėje literatūroje nagrinėjami daugiausia akcentuojant strateginio planavimo svarbą tiek bendrai viešojo sektoriaus mastu, tiek kalbant apie atskirų institucijų strateginių planų rengimo procesą. Strateginio planavimo klausimus Lietuvos nagrinėjo Kundrotienė, Rekerta (2002), Arimavičiūtė (2003; 2012), Gudelis (2007), Astrauskas, Česonis (2008).

Astrauskas, Česonis (2008) planavimą įvardina kaip „prioritetinę valdymo (vadybinės veiklos) funkciją“. Atitinkamai kalbant apie planavimą viešojo sektoriaus institucijose, taikoma bendroji vadybos literatūroje suformuluota planavimo samprata. Stoner et al. (2000) planavimą apibrėžė kaip „tikslų nustatymas ir priemonių tiems tikslams pasiekti parinkimas“. Lietuvos mokslininkai Stoškus, Beržinskienė (2005) nurodo, jog „planavimas – tai vadybos funkcija, nurodanti, ką daryti, kada daryti (tikslų nustatymas, veiklos programos sudarymas); <...> būsimosios veiklos sumanymas, glaudžiai susijęs su informacijos kaupimu, prognozavimu ir sprendimų priėmimu“.

Planavimo procesų samprata valdymo teorijoje kito. Astrauskas, Česonis (2008), remdamiesi Hax, Majluf išskiria tris planavimo evoliucijos stadijas, kuriose sukuriama nauja planavimo forma:

- Biudžeto sudarymą ir finansinę kontrolę. Biudžetas suvokiamas kaip vienerių metų veiklos ir finansinis planas;
- ilgalaikį planavimą. Tai aukštesnė planavimo evoliucijos forma, kur numatyta kelerių metų į priekį veiklos projekcijos;
- strateginį planavimą. Ši stadija skaidoma į tokius etapus: biznio (organizacijos lygio) strateginis planavimas, korporacinis (korporacijos lygio) strateginis planavimas ir strateginis valdymas. Biznio (organizacijos lygio) strateginis planavimas atsirado dėl veiklos sąlygų neapibrėžtumo, didelės organizacijų konkurencijos tame pačiame rinkos segmente, ilgalaikio planavimo nesugebėjimo teisingai numatyti ateitį. Korporacinis (korporacijos lygio) strateginis planavimas atsirado padidėjus tarptautiniam konkurencingumui, pasikeitus visuomenės vertybėms, dėl karinių ir politinių priežasčių, sulėtėjus ekonomikos tempams. Jis numato atsakomybių paskirstymą tarp atskirų organizaciją

sudarančių dalių, ir veiklos suderinamumą. Strateginis valdymas kilo siekiant susikcentruoti į strateginius rezultatus: naujas rinkas, naujus produktus, naujas technologijas. Šis planavimas susijęs su kitomis valdymo funkcijomis- organizavimu, vadovavimu ir kontrole (Astrauskas, Česonis, 2008).

Taigi strateginis planavimas yra suvokiamas kaip bendros organizacijos planavimo sistemos dalis. Remiantis Sudnicku (2005), „į strategiją galima žiūrėti kaip į hipotezių, susijusių priežasties–pasekmės ryšiais, rinkinį“. Pasak Hicks, Moseley (2011), strategija – tai būdas, kuriuo pasiekiami tikslai.

Strateginis planavimas – „formalizuota sistema, užtikrinanti viso strateginio valdymo proceso, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai, kaip efektyviausiai panaudoti turimus ir planuojamus gauti finansinius, materialinius ir darbo išteklius misijai vykdyti, numatytiems tikslams pasiekti, realizavimą, taip pat veiklos stebėseną ir atsiskaitymas už rezultatus“ (Kundrotienė, Rekerta, 2002: 58). Gudelis (2007: 38) pažymi, jog „strateginiu planavimu siekiama identifikuoti esmines organizacijai ateityje iškiliančias problemas ir parengti strategijas, kurios šias problemas veiksmingai išspręstų. <...>. Strateginis planavimas kartu su strategijos įgyvendinimu ir vertinimu laikomi strateginio valdymo proceso dalimis. Siekiant, kad strateginio valdymo procesas vyktų sklandžiai, būtina integruoti šias tris strateginio valdymo proceso dalis”.

Viešajame sektoriuje strateginis planavimas yra teisiškai reglamentuotas ir formalizuotas procesas, kurį sudaro sudėtinga grandinė tarpusavyje susietų komponentų, pradedant strategine analize ir baigiant veiksmų plano įgyvendinimo monitoringu. Institucijos strateginį planavimą galima traktuoti kaip formalizuotą sistemą, nukreiptą įgyvendinti institucijos strateginį valdymą (Tunčikienė, Skačkauskienė, 2012: 98). Viešojo sektoriaus institucijose sudaromi strateginiai planai, kuriuos, pasak Gudelio (2007: 38), „sudaro strateginiai tikslai ir uždaviniai, todėl reikalinga nustatyti šiuos strateginius tikslus ir uždavinius atitinkančius veiklos rodiklius ir siekinius bei matuoti šių tikslų ir uždavinių įgyvendinimo laipsnį”.

Viešojo sektoriaus institucijų strateginiame planavime labai svarbūs ypatumai susiję su politikų ir valstybės tarnautojų vaidmenimis, gebėjimu laiku reaguoti į aplinkos pokyčius, personalo parengimu ir kompetencija, reikiamos informacijos prieinamumu (Arimavičiūtė, 2012).

Kundrotienė, Rekerta (2002) nurodo, jog strateginis veiklos planas institucijose rengiamas šiais etapais:

1. aplinkos, išteklių ir SSGG analizė;
2. misijos formulavimas;
3. strateginių tikslų nustatymas;
4. institucijos programų rengimas.

Kadangi vienas iš svarbiausių strateginio planavimo aspektų yra įvertinti ir laiku prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių, labai svarbus etapas yra strateginė analizė (Kundrotienė, Rekerta, 2002: 58).

Bivainis, Tunčikienė (2006) išskiria tokius viešojo sektoriaus institucijos strateginio planavimo kompleksinius uždavinius: strateginė institucijos analizė; institucijos tikslinės orientacijos nustatymas; strateginių institucijos sprendimų rengimas ir priėmimas; strateginių institucijos sprendimų įgyvendinimo veiksmų plano rengimas; institucijos veiksmų plano įgyvendinimo monitoringas. Strateginio planavimo modelis, siūlomas viešojo sektoriaus institucijoms, detalizuotas 3 lentelėje.

3 lentelė. Efektyvaus institucijos strateginio planavimo modelio turinys (Tunčikienė, Skačkauskienė, 2012: 98)

Modelio komponentai	Komponentų paskirtis
Institucijos strateginė analizė	Identifikuoti veiksnius, leidžiančius institucijos prisitaikymą prie jos aplinkos. Nustatyti institucijos prisitaikymo prie jos aplinkos galimybes. Atskleisti institucijos veiklos plėtros galimybes
Institucijos tikslinės orientacijos nustatymas	Įprasminti institucijos veiklą Nustatyti organizacijos ir jos aplinkos galimai geresnės sąsajos rezultata Orientuoti institucijos veiklą tokio rezultato link
Institucijos strateginių sprendimų rengimas ir priėmimas	Grįsti institucijos perspektyvinės veiklos problemų sprendimus Atsižvelgiant į analizės ir vertinimo rezultatus., parinkti tinkamiausius sprendimus, kuriuos įgyvendinus galima siekti užsibrėžtų tikslų
Institucijos strateginių sprendimų įgyvendinimo veiksmų plano rengimas	Užtikrinti racionalų institucijos išteklių paskirstymą ir naudojimą, siekiant įgyvendinti institucijos perspektyvinės veiklos problemų sprendimus.
Institucijos veiksmų plano įgyvendinimo monitoringas	Stebėti institucijos išteklių ir aplinkos pokyčius, fiksuoti veiklos rezultatus. Nagrinėti institucijos veiklos faktinius rodiklius, lyginti juos su planuotais dydžiais.

Pasak Bivainio, Tunčikienės (2005: 5), „institucijos strateginių tikslų visuma yra pagrindas rengti bei priimti sisteminius strateginius sprendimus, orientuotus jungti įvairių institucijos veiklos sričių potencialą bei jį veiksmingai naudoti, siekiant tenkinti institucijos aplinkos reikalavimus ir kartu užtikrinti institucijos veiklos sinergijos efektą“. Taigi reikia iš anksto numatyti organizacijos tikslinę orientaciją. Be to, vykdant strateginę analizę reikia atlikti kompleksinį vertinimą.

Apibendrinant galima konstatuoti, kad strateginis planavimas viešojo sektoriaus institucijose yra būtina veiklos tobulinimo sąlyga. Strateginis planavimas viešajame sektoriuje turi apimti svarbiausius šio proceso etapus - strateginė institucijos analizė, institucijos tikslinės orientacijos nustatymas, strateginių institucijos sprendimų rengimas ir priėmimas, strateginių institucijos sprendimų įgyvendinimo veiksmų plano rengimas, institucijos veiksmų plano įgyvendinimo monitoringas. Tai reiškia, jog strategiškai planuojant viešojo sektoriaus institucijos veiklos tobulinimą, reikia be kita ko vykdyti institucijos veiklos vertinimą.

2.2. Institucijų veiklos vertinimo svarba planuojant veiklos tobulinimą

Tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje organizacijos veiklos tobulinimas neįmanomas pirmiausia be jos vykdomos veiklos įvertinimo, nustatant, kokie yra trūkumai ir problemos. Šį klausimą detaliai išnagrinėjo Gudelis (2007: 41), pažymėdamas, jog veiklos vertinimas yra svarbi sąlyga tinkamai funkcionuoti kitoms viešojo sektoriaus institucijos veiklos sistemoms: „Veiklos matavimo sistema ne tik yra tokių organizacijos valdymo sistemų kaip finansinis valdymas, strateginis valdymas, veiklos valdymas, žmogiškųjų išteklių valdymas ir žinių valdymas, elementas, kurio pagrindinė funkcija yra teikti informaciją, reikalingą realizuojant šių sistemų paskirtį. Veiklos matavimo sistema <...> gali teikti informaciją ir apie tai, kaip šios sistemos organizacijoje funkcionuoja”. Gudelis (2007) akcentuoja, jog strateginis planavimas ir valdymas yra viena ši svarbiausių sričių, kurioje reikalinga ir panaudojama organizacijos veiklos vertinimo informacija. Remiantis Vasiliausku (2004), Bivainiu, Tunčikiene (2005), Išoraite (2012), strateginio valdymo literatūroje išskiriamos dvi pagrindinės strateginio planavimo metodologijos: nustatytinė ir plėtotinė. Pagal jas abi strateginio veiklos plano struktūrą paprastai sudaro misija ir vertybės, vizija, strateginės problemos ir strateginiai tikslai, strateginiai sprendimai, sprendimų įgyvendinimo veiksmų planas. Pagal nustatytinę metodologiją viešojo sektoriaus institucijos strateginis planavimas grindžiamas racionalios visapusiškos sprendimų rengimo bei priėmimo teorijos principais, pripažįstamas ateities nematomumas, sisteminis kompleksiskumas, didelės formalizavimo galimybės, vienpusis strateginių sprendimų suderinamumas su organizacine struktūra, valdymo bei veiklos stiliumi. Taikomos strateginės analizės ir vertinimo metodikos - PEST (aplinkos veiksnių), SSGG (stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių). Kaip pažymi Bivainis, Tunčikienė (2005:10), „kompleksinės strateginės analizės bei vertinimo rezultatai turi sudaryti prielaidas formuoti perspektyvinę tikslinę orientaciją ir parengti alternatyvas, priimti ir įgyvendinti sprendimus, kurie būtų pagrįsti turimais ištekliais ir gebėjimais išnaudoti aplinkoje susiklosčiusias galimybes“.

Viešojo sektoriaus institucijos veiklos vertinimui taikomi įvairūs metodai. Kaip pažymi Tunčikienė, Skačkauskienė (2012: 100), strateginių sprendimų, jų įgyvendinimo planavimo bazė yra stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) bei strateginių ryšių analizė. Situacijos analizė ir vertinimas SSGG aspektais yra vyraujantis institucijos strateginės analizės akcentas. Čia institucijos potencialas nagrinėjamas jos aplinkos fone. Gudelis (2007) atlikęs detalią viešojo sektoriaus institucijose taikomų veiklos vertinimo (matavimo) metodikų analizę akcentavo didelę jų įvairovę ir pabrėžė, jog šiuo metu viešajame sektoriuje aktualūs su naująja viešąja vadyba susiję valdymo ir

vertinimo metodai: kokybės vertinimo metodai, bendrasis vertinimo modelis, ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartų kontekste vykdomas vertinimas, vartotojų pasitenkinimą paslaugų kokybę vertinanti Servqual metodika, subalansuotųjų rodiklių metodas ir kt..

Pastebime, jog šie metodai yra pagrįsti modernaus viešojo administravimo poreikiais gerinti paslaugų ir valdymo kokybę, nustatyti organizacijos galimybes siekti strateginių tikslų. Atitinkamai viešojo sektoriaus institucijų veiklos vertinimas nebegali apsiriboti vien tik finansiniais rodikliais, bet būtinai yra orientuotas ir į institucijos klientus. Orientacija į institucijos klientus svarbi ir taikant subalansuotųjų rodiklių metodiką. Kaip pažymi Karpagam, Suganthi (2012), siekiant subalansuoti trumpalaikius ir ilgalaikius siekius organizacija siekia taikyti plačiau apimančius ir suprantamesnius veiklos vertinimo modelius, kurie apima daugelį organizacijos vidinės aplinkos aspektų.

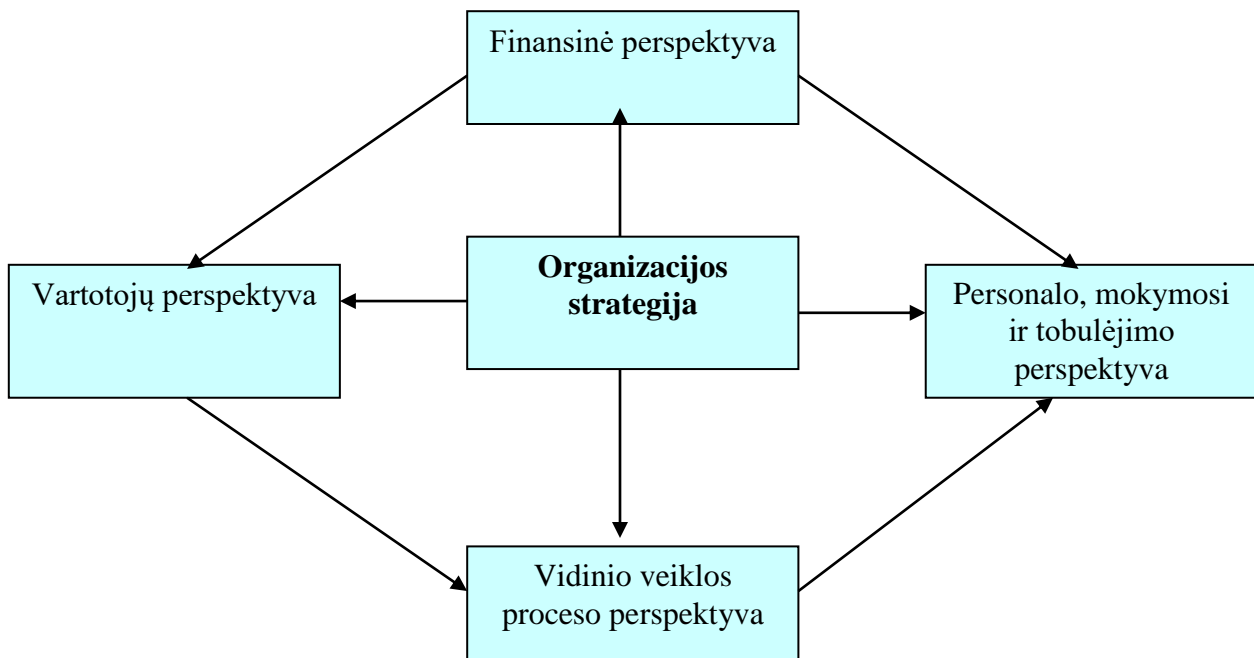
Apibendrinant galima teigti, jog vykdant veiklos tobulinimo planavimą svarbus veiklos vertinimo atlikimas, nustatant esamą institucijos padėtį, problemas ir galimybes jas spręsti, atitinkamai problemų sprendimų siekiai turi būti suderinti su organizacijos strategija. Subalansuotųjų rodiklių sistema yra svarbi metodika, taikoma vykdant strateginį planavimą, kuria įvertinama institucijos veikla.

2.3. Institucijų veiklos vertinimas taikant subalansuotųjų rodiklių sistemą

Subalansuotųjų rodiklių sistema (SRS, angl. balanced scorecard system, BSS) yra organizacijos veiklos analizės sistema, pagal kurią organizacijos veikla išskaidoma į atskiras veiklos dimensijas ir vykdomas kiekvienos iš šių dimensijų vertinimas.

SRS sistema yra plačiai pripažįstama, nes gali būti taikoma įvairaus veiklos pobūdžio organizacijose (nevyriausybinės agentūros, įvairios viešojo sektoriaus institucijos, įskaitant ir statutines įstaigas, švietimo įstaigas, taip pat verslo organizacijos ir kt.).

SRS sistema grindžiama požiūriu, jog organizacijos veiklos vertinimo kriterijai turi būti orientuoti į vartotojų pasitenkinimą, produkto ir proceso kokybę, personalą, mokymąsi ir tobulėjimą (Karpagam, Suganthi, 2012). Pasak Gimžauskienės (2007), subalansuotųjų rodiklių sistema yra „multidimensinė sistema, skirta aprašyti, diegti ir valdyti organizacijos strategiją visuose organizacijos lygiuose“. Ši autorė pabrėžia, jog subalansuotųjų rodiklių sistema atlieka reikšmingą vaidmenį kaip strateginio planavimo sistema, kurią organizacijos taiko strategijai valdyti ilguoju periodu. Subalansuotųjų rodiklių sistemoje apjungiamos svarbiausios organizacijos vidinės aplinkos sritys (1 pav.).



1 pav. Subalansuotųjų rodiklių sistemos modelis (Kaplan, Norton, 2013)

Mokslinėje literatūroje (Gimžauskienė, 2007; Vidickienė, 2004; Laitinen, 2002) išskiriamos šios organizacijos veiklos vertinimo pagal subalansuotųjų rodiklių sistemą sritys:

- Finansinė perspektyva, t.y. analizuojamas organizacijos veiklos finansavimas;
- Vartotojai – t.y. klientų sritis,
- Žmogiškieji ištekliai – analizuojama šių išteklių būklė, ar reikalingas mokymasis, tobulinimas ir kokiomis kryptimis;
- Vidinių procesų prognozavimas.

Kiekviena šių perspektyvų analizuojama nustatant strategines galimybes, t.y. kaip galima tobulinti šias sritis atitinkamai pagal organizacijos strategiją ir kokie organizacijos strateginiai pokyčiai susiję su šiomis sritimis turi būti įvykdomi.

SRS metodologijos pagrindas yra matavimo sistema susieta su strateginėmis organizacijose kryptimis; organizacijos strategija išskaidoma į strateginius tikslus, atitinkančius bent vieną iš keturių vertinimo perspektyvų. Gudelis (2007: 70) pažymi, jog „subalansuotų rodiklių modelis <...> yra metodo, sudarančio sąlygas integruoti strateginio valdymo procesus, pavyzdys“. Pasak Sudnicko (2005: 40), „tinkamai sudaryta subalansuotų rodiklių sistema yra labai patogi priemonė, galinti aiškiai perteikti organizacijos strategiją pradedant jos vizija ir baigiant veiksmų planais jai įgyvendinti. Visos keturios atspindimos perspektyvos yra susietos pasekmės–priežasties ryšiais“. Išskaidyti strateginiai

tiksmai siejami priežastiniais ryšiais, kurių pagrindu sudaromas organizacijos strategijos žemėlapis. Tikslams parenkami jų pasiekimą matuojantys rodikliai, kurių pagrindu formuluojamos užduotys bei atrenkamos geriausios iniciatyvos joms siekti. Pasak Laitinen (2002), SRS teikia finansinę informaciją apie jau įvykdytų veiksmų rezultatus, finansiniai rodikliai joje derinami su nefinansiniais rodikliais. Kaplan, Norton (2005) teigia, jog balansuotų rodiklių modelis duoda galimybę sprendimų priėmėjams vertinti organizacijos veiklą iš skirtingų pozicijų ir kartu nustato ribas, kokie rodikliai yra svarbiausia, kad informacijos nebūtų per daug. Tai, jog subalansuotųjų rodiklių sistema yra svarbus strateginio planavimo įrankis pabrėžia ir užsienio autoriai (Luo et. al., 2012; Jennings, 2010; Davig et. al., 2004 ir kt.). Pasak Luo et. al. (2012) subalansuotųjų rodiklių sistema yra ne tik diagnostinė kontrolės sistema nustatant veiklas kuriose yra trūkumų, bet ir interaktyvi sistema duodanti signalus organizacijai apie valdymo tikslus, stimuliuojanti diskusijas apie veiklos gerinimą, stiprinanti organizacijos mokymąsi. Jennings (2010) pabrėžia, jog subalansuotųjų rodiklių sistemos svarba išryškėja suvokiant, jog strateginiame planavime svarbu ne tik apibrėžti laukiamus rezultatus ir rodiklius, kuriais bus įvertinamas šių rezultatų pasiekimas, bet ir tai, kaip atskiros organizacijos veiklos sritys prisideda prie šių tikslų pasiekimo. Davig et. al. (2004) akcentuoja, jog subalansuotųjų rodiklių sistemos taikymas analizuojant organizacijos veiklą leidžia ne tik nustatyti silpnąsias organizacijos veiklos puses, bet ir to priežastis, taigi suteikia daugiau informacijos organizacijos strateginiam planavimui negu, pvz., finansinė apskaita.

Kai kurios organizacijos pakoreguoja SRS sistemą ir prideda dar vieną – penktąją dimensiją, t.y. žmones (darbuotojus), t. y. šią dimensiją atskiria nuo mokymosi ir tobulėjimo kategorijos. Šis žmonių kategorijos išskyrimas grindžiamas tuo, jog darbo jėga yra vienas svarbiausių organizacijos sėkmę lemiančių veiksnių (Fibuch, Ahmed, 2013).

Subalansuotųjų rodiklių sistema gali būti taikoma viešojo sektoriaus institucijų veiklos tobulinimui vykdyti. SRS sistema yra svarbi turint omenyje strateginę organizacijos veiklos perspektyvą. Tradiciniai veiklos rodikliai, dažniausiai grindžiami finansinių duomenų analize, orientuoti į kontrolę, neteikė pakankamo dėmesio sąsajų tarp organizacijos veiklos vykdymo, strateginių tikslų, šių tikslų ir rezultatų komunikacijos visuose organizacijose lygmenyse. Šiuos trūkumus padeda ištaisyti SRS sistemos taikymas (Karpagam, Suganthi, 2012).

Žvelgiant iš strateginio planavimo perspektyvų, SRS modelis yra pranašesnis ir už kokybės vertinimo modelius. Kaip pažymi Gudelis (2007: 70), „subalansuotų rodiklių modelis skiriasi nuo kokybės vadybos modelių tuo, jog tai yra strateginio valdymo modelis, kuris padeda organizacijai nustatyti tikslus ir vertinti, kaip šie tikslai yra įgyvendinami. Kokybės valdymo modeliai remiasi tam tikrų kokybės standartų įvairiems organizacijos procesams nustatymu ir reguliariu vertinimu, kiek

faktiškai organizacijos procesai šiuos standartus atitinka. <...> Organizacija, kuri vadovaujasi koku nors kokybės valdymo modeliu, faktiškai siekia atitikti kokybės standartus <...>. Subalansuotų rodiklių modelis <...> siūlo keisti strateginės vadybos procesus, organizacijos tobulinimo nuostatą išreiškiant per atitinkamas organizacijos tikslų formuluotes“. Taigi SRS modelis leidžia žymiai plačiau įvertinti organizacijos veiklą ir suteikti daugiau reikalingos informacijos strateginiam planavimui įvykdyti, t. y. numatyti svarbiausius institucijos tobulinimo tikslus.

Hicks, Moseley (2011) traktuoja, jog SRS yra sistema, tinkama įvertinti strateginius organizacijos tikslus ir numatyti organizacijos veiklos tobulinimo galimybes. Veiklos tobulinimas turi būti orientuotas į tam tikrą rezultatą.

Remiantis Weir et. al (2009) SRS yra metodika skirta vertinti organizacijos veiklą, bet tai taip pat gali būti vadybos įrankis kuris leidžia įvertinti kiek organizacijos strateginė kryptis atitinka vidinius procesus, taip pat suteikia supratimą apie tai, kiek organizacija yra įsitraukusi į pastovų kokybės gerinimą, SRS metodika gali būti taikoma vykdant įvairias organizacijos veiklos tobulinimo iniciatyvas.

Siekiant organizacijos tobulinimo SRS kontekste organizacijai reikia (Griffiths, 2003):

1. Išryškinti ir perteikti strategiją;
2. komunikuoti ir susieti strateginius tikslus ir rodiklius;
3. planuoti, nustatyti tikslus ir susieti juos su strateginėmis iniciatyvomis;
4. užtikrinti strateginį grįžtamąjį ryšį ir mokymąsi.

Tobulinant organizacijos veiklą, reikšminga yra vystymo/ plėtojimo strategija. Ši strategija organizacijoje pradedama plėtoti nustatant organizacijos tobulinimo viziją: nustatoma, kokia yra vizija, nustatoma, ko tiksliai yra siekiama. Vizija yra komunikuojama viduriniojo lygmens vadovams, nes jie turi didelę įtaką visuose strategijos formulavimo ir įgyvendinimo etapuose (Hicks, Moseley, 2011). Strategijos plėtojimas yra mąstymas, planavimas siekiant organizacijos tikslų. Šiame etape nustatoma organizacijos kryptis ir proaktyviai kuriama organizacijos ateitis. Strateginiai planai taip pat stimuliuoja ir išplečia mąstymą apie organizacijos procesus, ir apie tai, kaip šie procesai susiję su organizacijos tikslais. Strateginiai planai apima vizijos teiginius, misijos teiginius, tikslus, strategijas. Strateginiai planai apima vertybių teiginius, t. y. organizacijos suplanuoja, kokios yra jos bazinės vertybės, kuriomis besivadovaudami savo veiksmus vykdo darbuotojai. Vertybės gali būti formuluojamos kaip principiniai ir asmeninės atsakomybės teiginiai, pvz. vertybės orientuotos į vartotojus, veiklos rodiklius, atvirumą, tęstinę komunikaciją, įgalinimą ir komandinį darbą. Taip pat suformuluojami tikslai ir uždaviniai. Tikslai formuluojami tam, kad pasiekti organizacijos misiją.

Uždaviniai yra suformuluojami visuose organizacijos lygiuose įgyvendinami funkciname lygmenyje. (Hicks, Moseley, 2011).

Organizacijoje formuluojama daug strategijų, įvairiuose organizacijos lygiuose. Siekiant patobulinti organizacijos veiklą, SRS kontekste keliami tokie uždaviniai (Hicks, Moseley, 2011):

1. identifikuoti ir komunikuoti organizacijos strateginius tikslus;
2. apjungti įtakos grandinę tarp strateginių lygmenų organizacijos viduje ir išorėje;
3. identifikuoti visuomeninius, organizacinius ir individualius organizacijos sėkmės veiksnius;
4. nustatyti, kokie yra organizacijos veiklos lūkesčiai, kiek jie išmatuojami, objektyvūs ir pasiekiami;
5. užtikrinti grįžtamąjį ryšių, kad kiekviename etape atspindėti, paremti ir vertinti organizacijos veiklos rezultatus.

Taigi mokslinėje literatūroje SRS šiuo metu taikoma kaip valdymo sistema įgyvendinant strategiją visuose organizacijos lygmenyse palengvinant šias funkcijas: strategijos išryškinimas, strateginių tikslų komunikavimas, planavimas, tikslų formulavimas, strateginio grįžtamojo ryšio ir mokymosi užtikrinimas. Šios sistemos taikymas padeda pagerinti organizacijos vidaus procesų vykdymą geriau pritaikant juos organizacijos vizijai ir strategijai, pagerinti vidinę ir išorinę komunikaciją, atspindėti organizacijos veiklą strateginių tikslų atžvilgiu (Karpagam, Suganthi, 2012). Pasak Tunčikienės, Skačkauskienės (2012: 102), naudojant šią sistemą keliami tikslai, naudojamos iniciatyvos jiems pasiekti, bei matavimai, skirti rezultatams įvertinti, yra nukreipti ir suderinti su organizacijos strategija. Išskaidyti strateginiai tikslai siejami priežastiniais ryšiais, kurių pagrindu sudaromas organizacijos strategijos žemėlapis. Šiems tikslams parenkami jų pasiekimą matuojantys rodikliai, todėl SRS gali būti taikoma kaip veiklos matavimo priemonė, kaip strateginio valdymo sistema ir kaip jungiamoji grandis tarp strateginės ir operatyvinės veiklos. SRS padeda strategiškai svarbias iniciatyvas susieti su realiais finansiniais rezultatais. Gimžauskienė (2007: 52) taip pat pažymi, jog „SRS modelis skirtas aprašyti, diegti ir valdyti organizacijos strategiją visuose organizacijos lygiuose: strategija struktūrizuojama į tikslus, strateginiai tikslai suskirstomi į 4 grupes, taip vadinamas perspektyvas (finansų, klientų, procesų ir personalo), sudaromas organizacijos visų lygių rodiklių sąvadas, rodikliams pasiekti sudaromi metiniai veiksmų planai, sudaromas strateginis žemėlapis“.

SRS sistema formuojama ir įgyvendinama organizacijoje pasiekiamą organizacijoje realizuojant penkis į *strategiją orientuotos organizacijos principus* (angl. *strategy focused organization*) (Gimžauskienė, 2007):

- išversti strategiją į operatyvinius veiklos terminus;
- nukreipti ir suderinti strategiją ir organizacijos veiklą;

- motyvuoti visus darbuotojus taip, kad strategija taptų kiekvieno kasdieniniu darbu;
- mokytis ir adaptuotis taip, kad strategija taptų nuolatiniu procesu;
- mobilizuoti organizaciją nuolatinių pokyčių procesams.

Šie principai gali būti papildyti Fletcher, Smith (2004) išskiriamais principais:

- Nustatomi organizacijos veiklos varomosios jėgos (sritys);
- Įvertinama finansinė ir nefinansinė informacija;
- Įvertinama kiekybinė ir kokybinė veiklos informacija.

Principų įgyvendinimas, kaip ir SRS taikymo organizacijoje efektyvumas tiesiogiai priklauso nuo tinkamai pasirinkto sistemos diegimo proceso. Remiantis Niven (2010), taikant subalansuotųjų rodiklių sistemą svarbu atlikti keletą veiksmų:

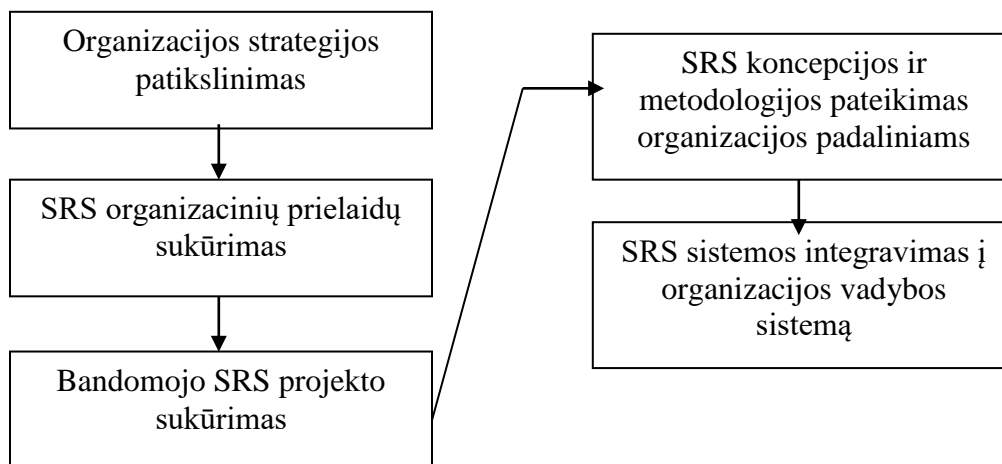
- Suformuluoti aiškius tikslus;
- Numatyti, kokie rodikliai nurodytų šių tikslų pasiekimą;
- Numatyti, kokie veiksmai reikalingi šiems tikslams pasiekti.

Subalansuotųjų rodiklių sistemoje yra išskiriamos keturios pagrindinės sritys, kurių kontekste vykdomas organizacijos veiklos analizavimas ir numatomos organizacijos veiklos planavimo gairės. Mashevskaya (2014) išskiria tokius pagrindinius SRS diegimo etapus (žr.4 lentelę):

4 lentelė. SRS sistemos diegimo etapai (Mashevskaya, 2014)

Etapas	Charakteristika
1. Kokybinių ir kiekybinių rodiklių išskyrimas	Išskiriami rodikliai turi būti parenkami atsižvelgiant į organizacijos veiklos specifiką ir atspindėti funkcionavimo tikslą bei misiją.
2. SRS adaptavimas pagal organizacijos veiklos specifiką	Šio etapo tikslas pritaikyti SRS organizacijos veiklos specifikai, užtikrinti, kad organizacijai galimybę naudojant SRS tiksliai apibrėžti savo tikslus, uždavinius, misiją, galimybes rinkoje išnaudojant savo stipriąsias puses ir silpnųjų pusių pasekmes.
3. SRS diegimas organizacijoje	Diegimo procese užtikrinamas personalo apmokymas ir atsakomybės delegavimas. Išskirti SRS rodikliai integruojami biudžeto planavimo sistemą, finansinio balanso atskaitomybę. Kiekvienam vidutinės grandies vadovui įteikiamos taip vadinamos „vadybininkų vertinimo skydai“ - lentelės su rodikliais reikalingais atlikti deleguotų uždavinių įgyvendinimo kontrolę.
4. SRS diegimo procesas	Atliekamas SRS diegimas, užtikrinamas organizacijos valdymo sistemos funkcionavimas sukurtos SRS koncepcijos pagrindu.
5. Koregavimas	Atliekama nuolatinė SRS kontrolė apimanti organizacijos strategijos koregavimą naudojant strateginį žemėlapi ir rodiklių sąvadą.

Mashevskaya (2014) išskiriami SRS sistemos diegimo etapai organizacijoje aprėpia tik patį diegimo procesą, pasigendama pirminio įvertinimo ir strategijos tikslinimo etapų, kuriuos išskiria kiti autoriai Latunin (2008) SRS sistemos diegimo procesas (žr. 2 pav.).



2 pav. SRS sistemos diegimo etapai organizacijoje (Latunin, 2008)

Pirmame etape atliekamas strategijos auditas, nustatomos pagrindinės strateginės kryptys ir rodikliai. Antrame etape - SRS organizacinių prielaidų sukūrimas sukuriama SRS įdiegimo grupė, parengiamas projekto realizavimo aprašas. Tuomet nustatomi kritiniai veiksniai lemiantys projekto sėkmę, struktūrizuojama informacija ir projekto dalyviai. Galiausiai parenkami metodai ir komunikacijos būdai. Trečias etapas: Bandomojo SRS projekto sukūrimas. Suformuluojami strateginiai tikslai, sudaroma priežasčių – pasekmių grandinė, pasirenkami rodikliai ir apibrėžiamos norimos jų reikšmės, apibrėžiami strateginiai sprendimai ir veiksmai. Ketvirtas etapas: SRS koncepcijos ir metodologijos pateikimas organizacijos padaliniam. Šiame etape atliekamas SRS įdiegimas organizacijos padaliniuose. Remiantis Brown (2007), šiame etape siekiama suderinti organizacijoje keliami SRS tikslai su atskirų skyrių, padalinių ar darbuotojų tikslais. Quagini, Tonchia (2010) pažymi, jog tai yra vienas svarbiausių etapų, todėl šiame etape turėtų būti skiriamas ypatingas dėmesys atliekamų SRS diegimo darbų kokybės kontrolei. Visi atliekami darbai turi būti dokumentuojami. Penktas etapas: SRS sistemos integravimas į organizacijos vadybos sistemą. Užtikrinama, kad darbuotojų valdymas būtų vykdomas pagal SRS metodologiją, vykdomas SRS integravimas į organizacijos apskaitos sistemą.

Taigi apibendrinant, subalansuotųjų rodiklių sistema yra taikoma kaip metodika skirta įvertinti institucijos veiklą. Tai metodika, taikoma tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje, kur taip pat aktualios finansų, vartotojų, vidinių procesų, mokymosi ir žmogiškųjų išteklių sritys. Subalansuotųjų rodiklių sistema pasižymi dideliu atvirumu ir gali būti naudojama kaip įrankis komunikuoti organizacijai bei jos aplinkai apie strateginius institucijos siekius. SRS sistema, sukurta kaip veiklos vertinimo metodika, gali būti taikoma planuojant viešojo sektoriaus institucijos veiklos tobulinimą, kai

šis tobulinimas yra implikuotas į viešojo sektoriaus institucijos strategiją, su tuo siejami institucijos strateginiai tikslai. Misija, vizija ir tikslai – pagrindiniai strateginio planavimo elementai. Jie turėtų būti siejami su perspektyvomis, išskirtomis SRS metodikoje.

2.4. Institucijų veiklos tobulinimo planavimo sprendimai subalansuotųjų rodiklių sistemos pagrindu

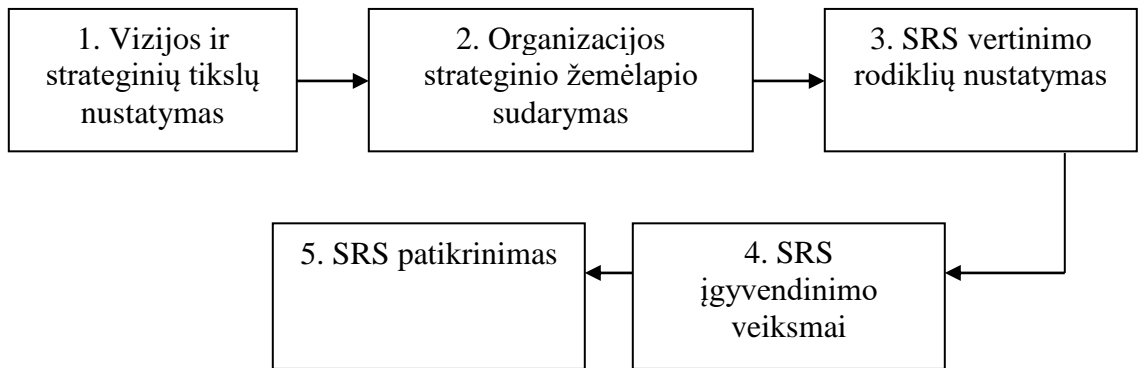
Taikant SRS nepakanka vien tik identifikuoti keturias sritis; turi būti užtikrinami priežastiniai ryšiai tarp šių visų perspektyvų, t.y. nustatoma, kaip patobulinimas atskirose srityse veikia kitų perspektyvų ir visos organizacijos tobulėjimą. Taip pat turi būti aiškūs priežastiniai vertikalūs ryšiai tarp strategijos, tikslų ir darbo programų. SRS yra svarbi strategijos plėtojimo ir įgyvendinimo proceso dalis. SRS vaidmuo yra susijęs su organizacijos strategijos brandumu. Kuo brandesnė organizacijos strategija, tuo mažesnį vaidmenį SRS vaidina formuojant strategiją. Taigi SRS itin naudinga tose organizacijose, kuriose strategija nėra aiškiai identifikuota, kaip įrankis pagerinti strategijos formulavimą (Griffiths, 2003).

SRS sistemą galima taikyti planuojant veiklos tobulinimą, nes tai naudingas ir pritaikomas įrankis, kuris orientuotas į veiklą, ypač organizacijos veiklą ir visą darbą, kurį organizacija atlieka siekiant keliamų tikslų. SRS kontekste yra identifikuojami veiklos uždaviniai, lūkesčiai, iniciatyvos, renkami duomenys (metrika) apie tai, kokie yra rezultatai. Gaunama informacija svarbi numatant galimas intervencijas – ką reikia koreguoti, kad tikslai būtų pasiekiami efektyviau (Hicks, Moseley, 2011).

Kaip teigia Sudnickas (2005: 40), subalansuotų rodiklių sistema yra šerdis, kuri remiasi keturiais labai svarbiais vadybos procesais:

- Strategijos tikslinimas ir jos „pavertimas“ konkrečių veiksmų programa.
- Strateginių tikslų siejimas su matavimais ir jų komunikavimas visų organizacijos lygių darbuotojams.
- Konkrečių siekiamų tikslų reikšmių nustatymas ir iniciatyvų jiems pasiekti suderinimas skirtingais organizacijos lygiais.
- Strategijos vykdymo grįžtamojo ryšio stiprinimas. Apibrėžus organizacijos viziją ir misiją, suformavus jos strategiją ir išskyrus svarbiausius sėkmės veiksnius, juose turėtų atsispindėti kiekviena perspektyva.

Remiantis Niven (2010), Nair (2004), organizacijų veiklos tobulinimo planavimo sprendimai subalansuotųjų rodiklių sistemos pagrindu gali būti įgyvendinami 3 paveiksle pateiktu procesu.



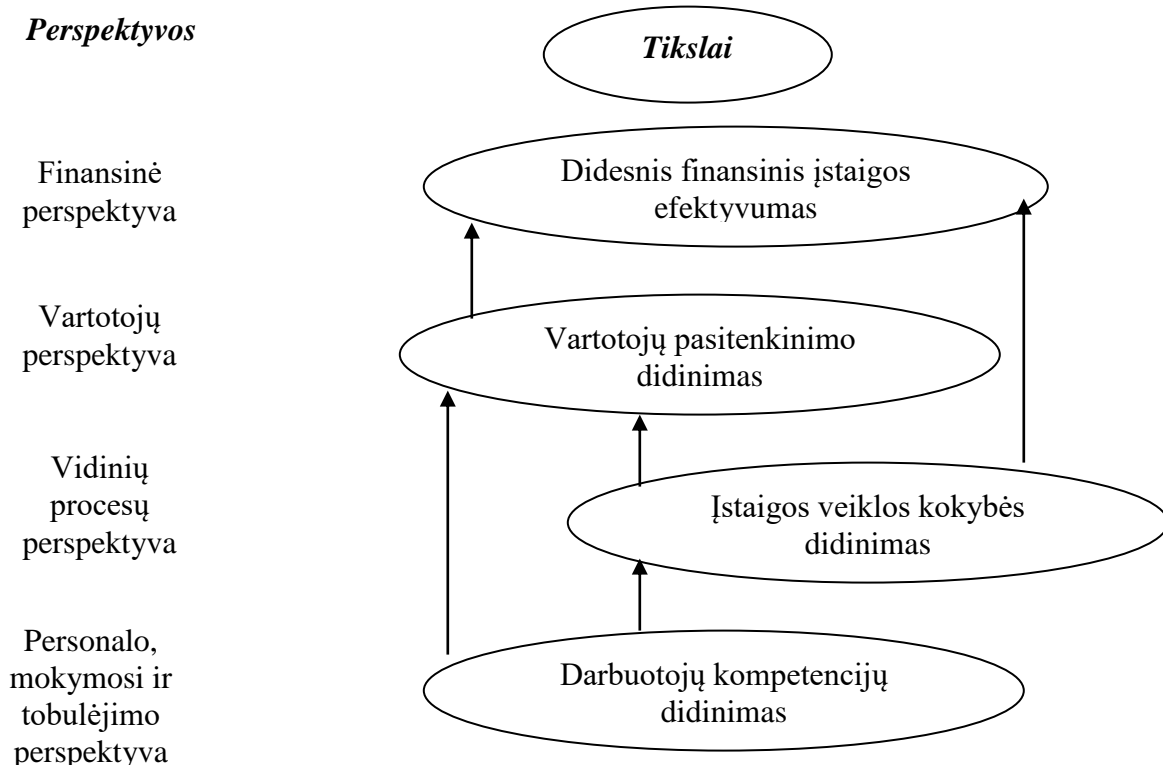
3 pav. Institucijų veiklos tobulinimo planavimo sprendimų įgyvendinimas subalansuotųjų rodiklių sistemos pagrindu (sudaryta remiantis Niven, 2010; Nair, 2004)

Organizacijų veiklos tobulinimo planavimas taikant SRS pradedamas nuo strateginių tikslų nustatymo.

1. Vizijos ir strateginių tikslų nustatymas: Šiame etape viešoji organizacija suformuoja arba patikslina savo misiją ir nustato strateginius tikslus. Kaip pažymi Raipa, Giedraitytė (2013: 41), misija-tai yra visuomenės poreikių, institucijos paskirties ir įsipareigojimų nustatymas, atsižvelgiant į esamą ir busimą jos veiklą bei tikslus. Šių autorių teigimu, vizija traktuojama kaip institucijos orientyras, telkiantis kolektyvą, be formalių administracinių įpareigojimų. Institucijos strateginiai tikslai išplaukia iš objektyvių poreikių, turi hierarchinį pobūdį. Pasak Brown (2007), sudaromi tikslai sugrupuojami pagal keturias sritis siekiant išskirti visus strategiškai svarbius organizacijos veiklos aspektus. Atsakomybė už strateginių tikslų formavimą deleguojama SRS projekto komandai. Niven (2011) išskiria tokius pagrindinius reikalavimus šiam procesui: tikslas turi turėti strateginę reikšmę ir pateikiamas veiksmažodžio forma; formuojant tikslus siekiama konkretumo ir aiškumo; suformuluotas tikslas turėtų atspindėti laukiamą rezultatą; tikslai turi atspindėti organizacijos galimybes ir potencialą. Quagini, Tonchia (2010) pataria SRS tikslų formulavimo procese atlikti kiekvieno tikslo aptarimą tarp komandos narių, tai leis sustiprinti vieningą organizacijos strategijos formavimo viziją. Sudarius organizacijos strateginius tikslus pereinama prie ryšių tarp strateginių tikslų nustatymo.

2. Organizacijos strateginio žemėlapio sudarymas: ryšių tarp strateginių tikslų nustatymui naudojamas organizacijos strateginis žemėlapis, kuris atspindi strateginius tikslus ir ryšius tarp jų. Remiantis Gimžauskiene (2007), siekiant planuoti viešojo sektoriaus institucijos veiklos tobulinimą pagal SRS sistemą, reikia sudaryti strateginį žemėlapi. SRS apima sąsajas tarp strateginių tikslų

išdėstyty strateginiame žemėlapyje ir veiklos rodiklių, kategorizuotų pagal SRS perspektyvą. Svarbu, kaip vadovai sugeba interpretuoti strateginius atitikimus tarp išorinės informacijos ir informacijos panaudojimo įvertinant organizacijos strategijos tinkamumą (Cheng, Humphreys, 2012). Mokslinėje literatūroje yra pateikiamos šio strateginio žemėlapio sudarymo metodikos. Strateginio žemėlapio pagal SRS metodiką pavyzdys pateiktas 4 paveiksle.



4 pav. Organizacijos strateginio žemėlapio pavyzdys (sudaryta remiantis Karpagam, Suganthi, 2012)

Pasak Karpagam, Suganthi (2012), taikant SRS sistemą reikalaujama, kad visų keturių vertinamų perspektyvų atžvilgiu būtų formuluojami tikslai, nustatomi rodikliai, komunikuojami tikslai bei iniciatyvos. Siūloma sudaryti strateginį žemėlapi, kuris padeda neapčiuopiamus išteklius paversti apčiuopiamomis pasekmėmis. Taikant SRS metodologiją, strategijos žemėlapis yra pirmas žingsnis. Tam, kad sukurti strateginį žemėlapi, reikia suvokti, kaip tarpusavyje susijusios keturios SRS sistemos dimensijos. Reikia priimti sprendimą, kurias veiklas ir kokius rezultatus atspindėti šioje sistemoje. Valdymo komanda turi kartu nuspręsti, kokius tikslus ir rezultatus sistemoje parodyti (Karpagam, Suganthi, 2012).

Tam, kad organizacijos strateginis žemėlapis taptų strategijos įgyvendinimo instrumentu būtina užtikrinti tokius reikalavimus (Niven, 2010):

- Sukurti rodiklių sistemą, kurios pagalba galima įvertinti „atstumą“ iki tikslų ir daromą progresą;

- Nustatyti pasirinktų rodiklių siekiamas reikšmes;

- Pasirinkti ir atlikti veiksmus užtikrinančius strategijos įgyvendinimą ir tikslų pasiekimą;

3. SRS vertinimo rodiklių nustatymas: Remiantis Brown (2007), Nair (2004) kiekvienoje organizacijoje turi būti sukuriama individuali SRS rodiklių sistema atitinkanti jos veiklos specifiką ir keliamus tikslus. Kuriant SRS rodiklių sistemą sudaromas rodiklių komplektas kiekvienai SRS perspektyvai. SRS metodikoje kiekviena iš keturių SRS vertinimo perspektyvų (finansų, vartotojų, vidinių procesų, mokymosi) išskiriama: tikslai, rodikliai, siekiai, iniciatyvos (Hicks, Moseley, 2011):

- Tikslai: kokie yra šios perspektyvos siekiai; ką organizacija nori pasiekti šioje srityje; ko organizacija nori pasiekti personalo tobulėjimo srityje; kokie yra organizacijos tikslai vartotojų srityje;

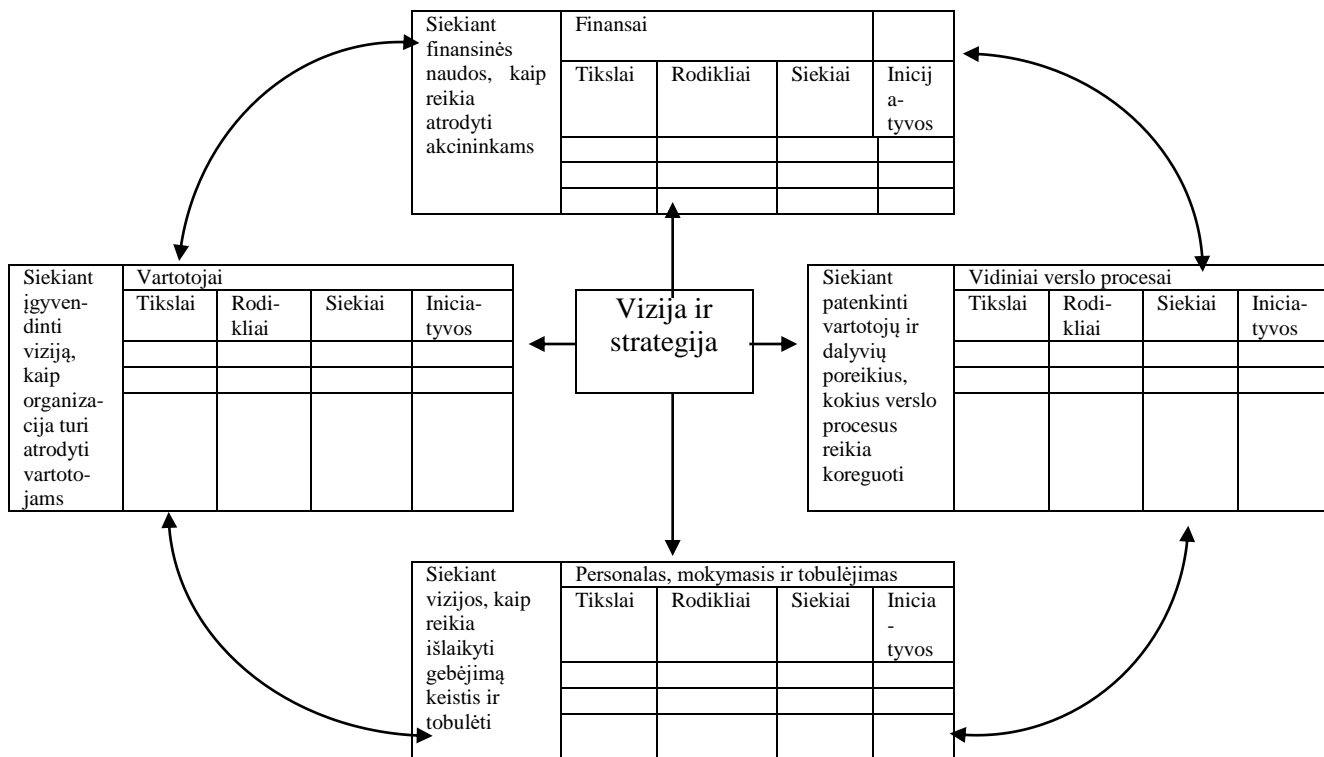
- Rodikliai: kokie pagrindiniai rodikliai parodo, ar organizacija pasiekė norimo progreso;

- Siekiai: kur organizacija nori būti; nustatomi siekiai ir įvertinama, ar organizacija juda link savo siekių įgyvendinimo. Nustatoma, kokie pokyčiai reikalingi, kad organizacija atsidurtų toje pozicijoje, kurioje ketina atsidurti.

- Iniciatyvos: kokių veiklų organizacija ketina imtis, kad būtų padarytas progresas link siekių įgyvendinimo. Siekiant identifikuoti iniciatyvas SRS kontekste, organizacija gali išskirti veiklas, kurių reikia tikslams pasiekti.

Siekiant subalansuoti trumpalaikius rodiklius su ilgalaikiais tikslais, svarbu taikyti tokius organizacijos veiklos vertinimo kriterijus, kurie atitiktų tiek trumpalaikio, tiek ilgalaikio vertinimo reikalavimus (Karpagam, Suganthi, 2012). Matthews (2006) pasiūlė organizacijos veiklos vertinimo ir tobulinimo tikslų subalansuotųjų rodiklių sistemą (5 pav.).

SRS analizuojama nuo apačios į viršų: organizacinio pasirengimo perspektyva (personalas, mokymasis ir tobulėjimas), toliau vertinama vidinių procesų perspektyva, toliau – vartotojų perspektyva, paskutinė vertinama finansinė perspektyva (Matthews, 2006: 67).



5 pav. Organizacijos veiklos vertinimo ir tobulinimo tikslų subalansuotųjų rodiklių sistema (Matthews, 2006: 66)

Taikant subalansuotųjų rodiklių sistemą organizacijos veiklos įvertinimui kyla klausimas, kaip formuluoti tikslus ir rodiklius atlikus organizacijos veiklos vertinimą. Kaplan, Norton (2005) yra įvardinęs kiekvienos iš subalansuotųjų rodiklių sistemos srities tikslus ir rodiklius, kurie rodo ar tikslai yra pasiekiami, skirtus verslo organizacijoms. Jie nėra pilnai tinkami viešosioms institucijoms, nes pvz. finansinėje srityje rodikliai siejami su pajamomis, pelnu. Viešosioms institucijoms reikia rasti joms tinkančius, jų veiklos ypatumus atspindinčius rodiklius. Remiantis Kaplan, Norton (2005), Van del Waldt (2004), Niven (2010, 2011) siūloma viešosios institucijos SRS rodiklių sistema (žr. 5 lentelę). Apibendrinant lentelėje pateiktą informaciją galima teigti, jog vertinimui atlikti taikomi kiekybiniai ir kokybiniai rodikliai, kurie gali būti gaunami atliekant finansinių ir ekonominių rodiklių kiekybinę analizę (finansų srities, vidinių verslo procesų rodikliai), valdymo duomenų, žmogiškųjų išteklių rodiklių kiekybinę analizę (vidinių verslo procesų, personalo ir mokymosi, klientų srities rodikliai), darbuotojų ir vadovų apklausas (vidinių verslo procesų, personalo ir mokymosi rodikliai), vartotojų apklausas (klientų srities rodikliai).

5 lentelė. Viešojo sektoriaus institucijos veiklos perspektyvų tikslai ir rodikliai (sudaryta remiantis Kaplan, Norton, 2005; Van del Waldt, 2004; Niven, 2010, 2011)

Tikslai	Rodiklių grupės	Rodikliai
Finansų perspektyva		
1. Sėkmingai veikti 2. Didinti efektyvumą	3. Lėšų srautai 4. Veiklos finansavimas 5. Veiklos kaštai 6. Finansų panaudojimo efektyvumas	7. Institucijos biudžeto dydis, jo pokytis 8. Institucijos biudžeto įplaukų grupės pagal finansavimo šaltinis, jų procentiniai dydžiai 9. Santykis tarp planuotų ir faktinių įplaukų; nepakankamai finansuojamų funkcijų/ sričių identifikavimas 10. Atskirų veiklos kaštų grupių struktūrinė analizė (%); kaštai, skirti vienai paslaugau suteikti / vienai funkcijai atlikti ; kaštai, tenkantys vienam darbuotoju; darbo užmokesčio dalis bendrame biudžete 11. Santykis tarp lėšų atskirai sričiai ir tos srities rezultatų; investicijų į veiklos, įrangos ir kt. gerinimą dalis bendrame biudžete.
Vidinių verslo procesų perspektyva		
<ul style="list-style-type: none"> Technologiniai gebėjimai Veiklos procesų tobulumas 	<ul style="list-style-type: none"> Technologija Kokybės gerinimo sritys 	<ul style="list-style-type: none"> Naudojamos technologijos pažangumas; darbuotojų įgūdžiai dirbant su technologija; inovatyvių sprendimų skaičius, jų rezultatai (pvz. sumažėjo veiklos kaštai, padidėjo aptarnaujamų klientų skaičius ir pan.) Sričių, kuriose gali būti gerinamas klientų aptarnavimas, identifikavimas; Sričių, kuriose kitaip organizuojant darbą, gali būti sutaupomos lėšos, identifikavimas; investicijos į klientų aptarnavimo gerinimą
Klientų perspektyva		
12. Paslaugų teikimo kokybė 13. Vartotojų partnerystė	14. Klientų aptarnavimo laikas 15. Klientų aptarnavimo kokybė 16. Klientų pasitenkinimas	<ul style="list-style-type: none"> Vieno kliento aptarnavimo trukmė ir jos pokyčiai; Kokybės vertinimas pagal SERVQUAL metodiką; Klientų pasitenkinimo indekso skaičiavimas; klientų nusiskundimų sk. Mokamos paslaugos ir jų kainų lygis
Personalo, mokymosi ir tobulėjimo perspektyva		
<ul style="list-style-type: none"> Lyderystė Mokymas 	<ul style="list-style-type: none"> Vadovavimo veiksniai Darbuotojų kompetencijų pokyčiai 	<ul style="list-style-type: none"> Taikomi vadovavimo metodai; lyderių vaidmuo; komandinis darbas; darbuotojų įgalinimas ir motyvavimas; Darbuotojų ugdymo rodikliai (per metus ugdomų darbuotojų skaičius (asm. sk., % nuo visų darbuotojų); mokymų valandų skaičius per metus; darbuotojų kategorijos, kurios daugiausi ir mažiausia ugdomos; kompetencijų savijvertinimas (kokių kompetencijų darbuotojams trūksta).

Toliau detaliau aptariami atskirų perspektyvų rodikliai.

Finansų perspektyva: Finansų valdymo srityje nagrinėjama, ar organizacijos strategija, jos įgyvendinimas padeda gerinti finansinius rodiklius; vertinamas atsiperkamumas, pelningumas, mokumas (Nair, 2004). Remiantis šioje srityje organizacijos dažniausiai kelia tokius tikslus kaip veiklos efektyvumo didinimas, lėšų srauto užtikrinimas. Siekiant šių tikslų verslo organizacija turi spręsti klausimus susijusius su veiklos kaštų mažinimu, finansavimo pritraukimu (Brown, 2007). Niven (2011) pažymi, jog vyriausybinėse ir nevyriausybinėse pelno nesiekiančiose organizacijose svarbūs yra veiklos kaštų optimizavimo, finansavimo užtikrinimo, finansų panaudojimo efektyvumo klausimai.

Finansiniai rodikliai yra orientuoti atgal, jie atspindi praėjusio mėnesio, ketvirčio, praeitų metų rodiklius. Tuo tarpu rodikliai, taikomi SRS, turi atspindėti organizacijos viziją ir strategijas. Kiekvienoje perspektyvoje (klientų, vidinių procesų, finansų, personalo ir mokymosi) nuo trijų iki penkių rodiklių parenkami tam, kad atspindėtų organizacijos strateginius tikslus ir viziją (Matthews, 2006).

Klientų perspektyva: Klientų/ vartotojų srityje organizacijos tikslas yra nustatyti, kaip efektyviai ji sugeba patenkinti vartotojų poreikius, užtikrinti jų pasitenkinimą (Niven, 2010). Jeigu verslo organizacijose svarbūs tokie rodikliai kaip klientų skaičius, naujų klientų skaičius, pelningų klientų skaičius organizacijos portfelyje, sudarytų sutarčių skaičius per tam tikrą laikotarpį, pakarotinių užsakymų skaičius, klientų poreikiai, norai, teigiami atsiliepimai/ pretenzijos, laimėti konkursai (Quagini, Tonchia, 2010), tai vyriausybinėse ir nevyriausybinėse pelno nesiekiančiose organizacijose svarbus klientų aptarnavimo laikas, klientų pasitenkinimas, geresnis jų poreikių patenkinimas, laukiamo rezultato klientams teikiant paslaugas pasiekimas (Niven, 2011).

Vidinių procesų perspektyva. Vidinės veiklos srityje svarbu ištirti, kaip organizacija sugeba užtikrinti procesų, leidžiančių patenkinti vartotojų poreikių patenkinimą, efektyvų valdymą. Svarbūs kokybės kriterijai, darbuotojų įgūdžių, produktyvumo (Niven, 2010).

Vidinio proceso perspektyvos tikslas yra suprasti procesus ir veiklas, kurios padėtų pagerinti savo vartotojų poreikių patenkinimą ir padidinti organizacijos vertę. Svarbu pritaikyti strategijas, kurios leistų sustiprinti išskirtinius ir tvarius konkurencinius pranašumus. Tokie konkurenciniai pranašumai, kaip kaštai, kokybė, rezultatyvumas, produktyvumas, laiko rodikliai itin aktualūs versle, tačiau ir viešojo sektoriaus institucijos turi rūpintis tuo, kad efektyvinti vidinius procesus siekiant mažesnių veiklos kaštų, geresnės institucijos veiklos kokybės ir kt. (Matthews, 2006).

Vidinio proceso perspektyvos vertinimui išskiriami tokie baziniai rodikliai (Nair, 2004):

- Nustatytų neatitikimų skaičius;
- Pašalintų neatitikimų skaičius;

- Prastovų skaičius;
- Vėlavimų pagal grafikuose nustatytus terminus skaičius;
- Konfliktų skaičius;
- Darbuotojų pasitenkinimas.

Atliekant vidinių procesų vertinimą galima nustatyti kaip efektyviai organizacijoje organizuojami įvairūs procesai, jų tarpusavio suderinamumą, įvertinti pagrindines problemas susijusias su neefektyviais vidiniais procesais organizacijoje.

Personalo, mokymosi ir tobulėjimo perspektyva/Organizacinio pasirengimo perspektyva. Šioje srityje reikia įvertinti organizacijos sugebėjimą įgyvendinti inovacijas, gerinti organizacijos veiklą, suvokti vartotojų poreikius, todėl šioje srityje vertinama gebėjimas įdiegti naujus produktus, sukurti daugiau vertės vartotojams, vykdyti nuolatinį tobulinimą (Quagini, Tonchia, 2010).

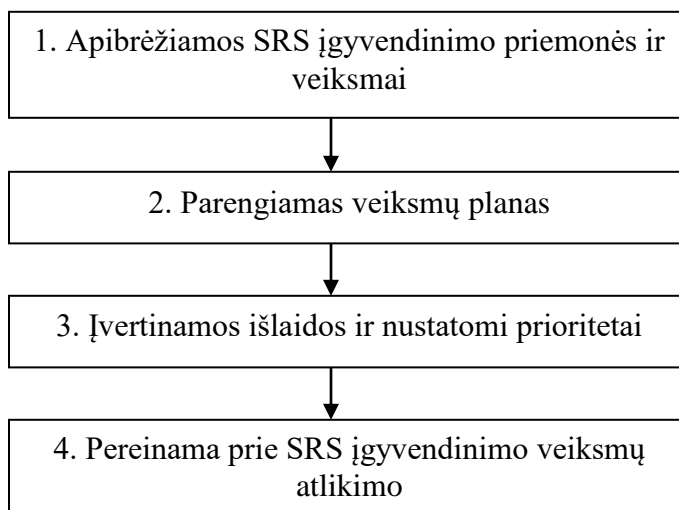
Šioje perspektyvoje, vertinant organizacijos personalą, mokymąsi, inovacijas, potencialą, vertinamas organizacijos gebėjimas konkuruoti ateityje. Atliekant vertinimą svarbu atsakyti į tokius klausimus (Matthews, 2006): ar personalo nariai turi reikiamus įgūdžius teikti kokybiškas paslaugas; ar naujos technologijos susietos su tuo, kokių įgūdžių organizacijai reikės ateityje; ar personalo nariai turi reikiamus įrankius ir išsilavinimą, kad tobulai atliktų savo darbus; ar organizacijos IT infrastruktūra (vidiniai tinklai, priėjimas prie interneto, programinės įrangos taikymas) adekvačiai atitinka organizacijos poreikius esamu metu ir netolimoje ateityje; ar personalo motyvacija aukšta; ar organizacija turi kultūrą, kuri orientuota į atsakingą ir sistemingą paslaugų kokybės įvertinimą.

Niven (2010) išskiria tokius bazinius rodiklius: personalo kvalifikacija, kompetencija; personalo motyvacija/ pasitenkinimas; darbuotojų tekamumas; diegiamos ir kuriamos inovacijos; naujų produktų skaičius per tam tikrą laikotarpį; naujų technologijų taikymas organizacijos veikloje; informacinių ir kitų sistemų funkcionavimo efektyvumas.

Organizacija gali įvertinti savo darbuotojų įgūdžius, nustatydamą, ar jie pakankamai, ar apima pakankamus įgūdžius, kurie atitiktų organizacijos siekius kintančioje konkurencinėje aplinkoje. Pavyzdžiui, darbuotojų pasirengimo IT srityje vykdymas skirtas užtikrinti IT tinklų ir programinės įrangos pritaikymą, kuris atitinka organizacijos poreikius esamu metu ir ateityje. Organizacija taip pat gali ketinti nustatyti, ar organizacinė kultūra parems pokyčius ir veiksmus (Nair, 2004).

Atlikus vertinimą pagal išskirtus rodiklius organizacija turi galimybę išskirti strategines veiklos vystymo kryptis, sprendžiamas problemas, siekiant išskeltų strateginių tikslų. Tai savo ruožtu leidžia sudaryti veiksmų planą siekiant strateginių tikslų įgyvendinimo.

4. SRS įgyvendinimo veiksmai - tai veiksmai, projektai, programos, iniciatyvos kurios yra realizuojamos siekiant strateginių tikslų įgyvendinimo. Tai organizacijos atsakas į klausimą: „Kaip bus realizuojama strategija?“. Išskiriami keturi veiksmai įgyvendinant SRS (6 pav.):



6 pav. SRS įgyvendinimo veiksmai (sudaryta remiantis Quagini, Tonchia, 2010)

Brown (2007) nurodo, kad pirmiausiai tikslinga įvertinti projektus įgyvendinamus organizacijos esamu laiku su tikslu nustatyti kiek jie atitinka SRS tikslus. Projektų, kurie neatitinka SRS tikslų, reikalingumas organizacijai turi būti įvertinamas.

Pasitaikanti SRS įgyvendinimo organizacijose problema susijusi su poreikiu apibrėžti prioritetinius projektus užtikrinant jiems reikiamų resursų pritraukimą. Tuo tikslu sudaromas veiksmų įgyvendinimo planas, kuriame paskirstomi prioritetai, kurie nustatomi atliekant SRS įgyvendinimo veiksmų aprašymą ir įvertinimą pagal išskiriamus kriterijus (Gopal et. al , 2002; Frigar, Šmid, 2006):

- Uždaviniai;
- Laukiami rezultatai;
- Laikotarpis per kurį reikia įgyvendinti projektą;
- Atlikimui reikalingi resursai;
- Atsakingi darbuotojai;
- Galimos realizavimo problemos;
- Realizavimo sprendimai.

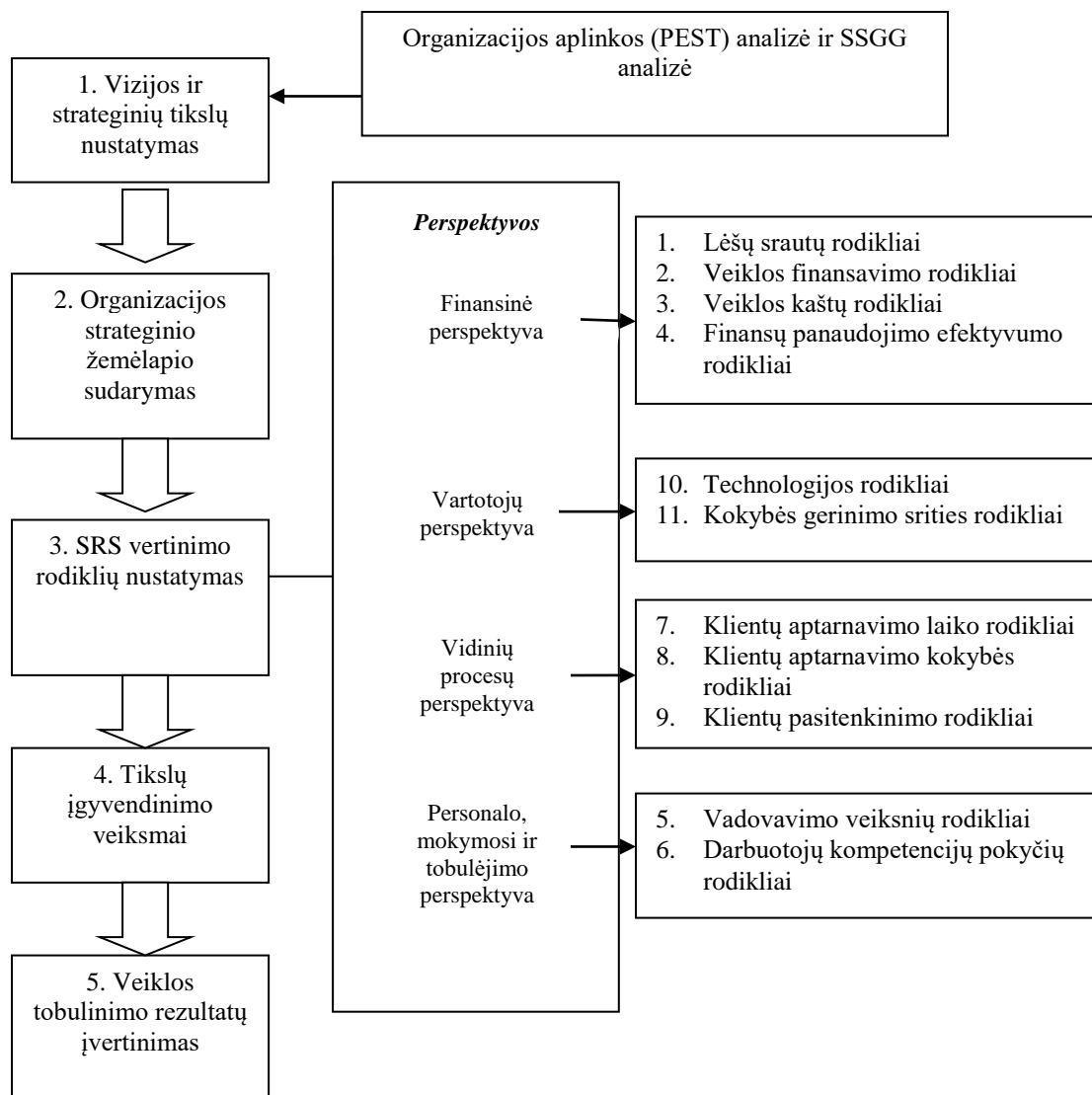
Įvertinus ir sugrupavus projektus pagal prioritetus, paskiriami projektų vadovai, formuojamos projektų komandos, rengiami atskirų projektų įgyvendinimo planai ir patvirtinami biudžetai. Tokiu būdu sudaromas strateginių projektų paketas (Brown, 2007).

5. SRS patikrinimas. Įgyvendinus projektus siekiant SRS tikslų įgyvendinimo iškyla poreikis patikrinti kiek pasiekti rezultatai atitinka organizacijos strategiją. Įvertinama kokie rezultatai buvo pasiekti kiekvienoje SRS srityje; ar pasiekti rezultatai atitinka planuotus rezultatus. SRS patikrinimas yra galutinis SRS etapas užbaigiantis planavimo ciklą. Tačiau būtent šiame etape gaunama informacija panaudojama naujam SRS planavimo ciklui. Pagal pasiektus rezultatus organizacija taikydama SRS pradeda naują planavimo etapą koreguodama strategiją ir formuodama naujus strateginius tikslus priklausomai nuo pasikeitusios organizacijos situacijos.

2.5. Teorinis institucijos veiklos tobulinimo planavimo modelis subalansuotųjų rodiklių sistemos pagrindu

Apibendrinant atliktą teorinę analizę sudaromas teorinis institucijų veiklos tobulinimo planavimo subalansuotųjų rodiklių sistemos pagrindu modelis, kuriame siūloma subalansuotųjų rodiklių sistemos metodiką susieti su viešojo sektoriaus institucijos strateginio planavimo proceso etapais ir traktuoti subalansuotųjų rodiklių sistemą kaip metodiką, kuria ne tik įvertinamos atskiros institucijos veiklos sritys (organizacinio pasirengimo, vidinių procesų, klientų, finansinė), bet ir suformuluojami strateginiai tikslai šių perspektyvų ir visos institucijos veiklos pagerinimui. Teorinis modelis pavaizduotas 7 paveiksle.

Remiantis Niven (2010), Nair (2004), organizacijų veiklos tobulinimo planavimo sprendimus subalansuotųjų rodiklių sistemos pagrindu siūloma įgyvendinti 3 paveiksle pateiktu procesu, kuris atitinka subalansuotųjų rodiklių sistemos diegimo organizacijoje logiką, pradedant vizijos ir strateginių tikslų nustatymu, sudarant strateginį žemėlapi, nustatant SRS rodiklius pagal keturias SRS perspektyvas (finansai, vartotojai, vidiniai procesai ir personalas, mokymasis bei tobulėjimas), įgyvendinant tikslų siekimo priemones pagal SRS ir įvertinant rezultatus. Tai bendra viešojo sektoriaus institucijos veiklos tobulinimo planavimo proceso schema, kai veiklos tobulinimas vykdomas vadovaujantis SRS sistema, t.y. pagrindiniu SRS principu, jog formuluojami strateginiai tikslai ir nustatomi šių tikslų pasiekimo būdai pagal keturias svarbiausias organizacijos veiklos sritis. Finansų, vartotojų, vidinių procesų ir personalo/ mokymosi bei tobulėjimo perspektyvos svarbios viešojo sektoriaus institucijoms ne mažiau nei privačioms organizacijoms.



7 pav. Apibendrintas teorinis institucijų veiklos tobulinimo subalansuotųjų rodiklių sistemos pagrindu modelis (sudaryta autorės)

Kadangi darbe SRS traktuojama kaip strateginio planavimo įrankis siekiant tobulinti institucijos veiklą, svarbu atsižvelgti ir į tai, jog mokslinėje literatūroje (pvz. Kundrotienė, Rekerta, 2002) strateginį planavimą siūlomą pradėti nuo situacijos analizės, įtraukiant ne tik vidinius organizacijos veiksnius, bet ir aplinkos ištyrimą. Šiuo aspektu naudinga vizijos ir misijos formulavimo etape atlikti aplinkos bei SSGG analizę. Tuo tarpu organizacijos veiksniai, padedantys ar trukdantys siekti strateginių tikslų, paaiškėja trečiajame etape, vykdant rodiklių analizę pagal keturias sritis.

Remiantis Karpagam, Suganthi (2012) strateginės analizės etape yra išskiriamos keturios perspektyvos pagal SRS metodiką ir formuluojami atskirų perspektyvų tobulinimo tikslai sudarant

strateginį žemėlapi, pagal kurį nustatoma bendroji institucijos veiklos tobulinimo tikslinė orientacija ir toliau strategiškai planuojama, kaip šiuos veiklos tobulinimo siekius įgyvendinti.

Į teorinį modelį įtraukiami viešojo sektoriaus institucijos veiklos vertinimo rodikliai pagal keturias sritis (finansai, vartotojai, vidiniai procesai ir personalas/ mokymasis bei tobulėjimas), kurie išskirti apibendrinant Kaplan, Norton (2005), Van del Waladt (2004), Niven (2010, 2011) pagal 6 lentelėje pateiktą informaciją. Vertinimui atlikti taikomi kiekybiniai ir kokybiniai rodikliai, kurie gali būti gaunami atliekant finansinių ir ekonominių rodiklių kiekybinę analizę (finansų srities, vidinių verslo procesų rodikliai), valdymo duomenų, žmogiškųjų išteklių rodiklių kiekybinę analizę (vidinių verslo procesų, žmogiškųjų išteklių, klientų srities rodikliai), darbuotojų ir vadovų apklausas (vidinių verslo procesų, žmogiškųjų išteklių rodikliai), vartotojų apklausas (klientų srities rodikliai).

Vertinimo pagal rodiklius atlikimas leidžia patikslinti tikslus bei parinkti priemones, kuriomis turi būti siekiama strateginių tikslų. Priemonių parinkimas yra individualus pagal viešojo sektoriaus institucijos aplinkos bei vidinių procesų ypatumus.

Apibendrinant galima teigti, jog subalansuotųjų rodiklių sistema gali būti taikoma kaip įrankis planuoti viešojo sektoriaus institucijos veiklos tobulinimą. Subalansuotųjų rodiklių sistemos kontekste institucijos veikla yra įvertinama, o veiklos vertinimas yra būtinas etapas strategiškai planuojant institucijos veiklos tobulinimo tikslus. Vertinant institucijos veiklą pagal subalansuotųjų rodiklių sistemą ne tik nustatomi jau pasiekti (pagal istorinius duomenis) rezultatai, bet ir keliami tikslai, rodikliai, kuriuos reikia pasiekti ateityje, kad atitinkamose srityse – organizacinio pasirengimo perspektyvoje, vidinių procesų perspektyvoje, klientų perspektyvoje ir finansinėje perspektyvoje – būtų pasiekti geresni institucijos rezultatai. Organizacijos veiklos patobulinimas šiose atskirose perspektyvose įtakoja patobulinimus kitose srityse ir bendrą organizacijos veiklos tobulinimą.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

Siekiant praktikoje pritaikyti teorinį institucijų veiklos tobulinimo subalansuotųjų rodiklių sistemos pagrindu modelį konkrečios institucijos, t.y. Alytaus Aps. vyriausiojo policijos komisariato, atveju, reikia atlikti tyrimus, kuriais būtų pagrindžiamas tiek šio modelio tinkamumas, tiek ir poreikis tobulinti institucijos veiklą. Atliekamo **empirinio tyrimo tikslas** - ištirti Alytaus Aps. vyriausiojo policijos komisariato veiklos tobulinimo planavimo poreikį ir galimybes.

Tyrimo metodai ir tyrimo eiga. Gauto empirinio tyrimo duomenimis turi būti pagrindžiami Alytaus Aps. vyriausiojo policijos komisariato veiklos tobulinimo planavimo pagal SRS sprendimai, taigi atliekant tyrimą pagrindinis dėmesys nukreiptas į tai, kad atlikti Alytaus Aps. vyriausiojo policijos komisariato veiklos vertinimą pagal keturias SRS sritis: *finansai, klientai, procesai, žmogiškieji ištekliai ir mokymasis* (teorinio modelio trečiasis etapas). Atliekant institucijos rodiklių analizę, taikomi kiekybiniai ir kokybiniai rodikliai. Taip pat empiriniai metodai taikomi pirmajame teorinio modelio etape, t.y. analizuojant Alytaus Aps. vyriausiojo policijos komisariato viziją, misiją, atliekant PEST ir SSGG analizę. Ekspertinės apklausos metodas leidžia įgyvendinti antrąjį teorinio modelio etapą, t.y. sudarant Alytaus Aps. vyriausiojo policijos komisariato strateginį žemėlapi.

PEST- tai institucijos aplinkos analizės metodas, kai remiantis antriniais duomenimis (Lietuvos Statistikos departamento informacija, Vidaus reikalų ministerijos dokumentais) atliekama Alytaus Aps. vyriausiojo policijos komisariato politinės- teisinės, ekonominės, socialinės- kultūrinės, technologinės aplinkos analizė. SSGG yra metodika, pagal kurią sudaroma Alytaus Aps. vyriausiojo policijos komisariato stiprybių ir silpnybių, galimybių ir grėsmių matrica, vadovaujantis Alytaus Aps. vyriausiojo policijos komisariato veiklos ir strateginiais dokumentais bei Alytaus Aps. vyriausiojo policijos komisariato vadovų bei specialistų ekspertinės apklausos duomenimis. Ekspertinės apklausos rezultatai svarbūs ir sudarant Alytaus Aps. vyriausiojo policijos komisariato strateginį žemėlapi. Jis sudaromas pagal 4 paveiksle pateiktą organizacijos strateginio žemėlapio pavyzdį (Karpagam, Suganthi, 2012). Iškėlus strateginius keturių SRS perspektyvų (finansai, klientai, procesai, personalas/ mokymasis/ tobulėjimas) tikslus, atliekamas Alytaus Aps. vyriausiojo policijos komisariato veiklos vertinimas pagal keturias SRS perspektyvas. Teorinės medžiagos analizė atskleidė, jog šiam įvertinimui reikalinga kiekybinė bei kokybinė institucijos finansinių, valdymo, žmogiškųjų išteklių, technologijos ir įrangos rodiklių analizė.

Empirinis tyrimas atliekamas taikant *kiekybinius ir kokybinius tyrimo metodus*:

1. Dokumentų turinio analizės metodas taikomas atliekant PEST, SSGG analizę, vertinant Alytaus Aps. vyriausiojo policijos komisariato veiklos finansų, klientų, procesų, žmogiškųjų išteklių ir mokymosi sritis;

2. Finansinių ir ekonominių duomenų analizė (dinamikos ir struktūros rodikliai, santykiniai rodikliai) vykdoma įvertinant Alytaus Aps. vyriausiojo policijos komisariato veiklą pagal 6 lentelėje pateiktus rodiklius. Atliekama analizė už 2012-2014 m. laikotarpį. Vertinant Alytaus aps. VPK strategines perspektyvas, taikomi 6 lentelėje pateikti rodikliai. Įvertinant prieinamą informaciją apie Alytaus aps. VPK veiklą ir jos rezultatus, atliekant tyrimą taikomi šie rodikliai (6 lentelė).

6 lentelė. Alytaus aps. VPK strateginių sričių vertinimo rodikliai

Tikslai	Rodiklių grupės	Rodikliai
Finansų perspektyva		
<ul style="list-style-type: none"> Sėkmingai veikti Didinti efektyvumą 	<ul style="list-style-type: none"> Lėšų srautai Veiklos finansavimas Veiklos kaštai Finansų panaudojimo efektyvumas 	<ol style="list-style-type: none"> Institucijos pajamų dydis, pokytis Institucijos pajamų grupės pagal finansavimo šaltinis, jų procentiniai dydžiai Santykis tarp planuotų ir faktinių įplaukų; nepakankamai finansuojamų funkcijų/ sričių identifikavimas Atskirų veiklos kaštų grupių struktūrinė analizė (%); kaštai, tenkantys vienam darbuotojui; darbo užmokesčio dalis bendrame biudžete Investicijų į veiklos, įrangos ir kt. gerinimą dalis bendrame biudžete. Metinio rezultato santykis su pajamomis, %
Vidinių verslo procesų perspektyva		
<ul style="list-style-type: none"> Technologiniai gebėjimai Veiklos procesų tobulumas 	<ul style="list-style-type: none"> Technologija Kokybės gerinimo sritys 	<ul style="list-style-type: none"> Naudojamos technologijos pažangumas; darbuotojų įgūdžiai dirbant su technologija; Inovatyvių sprendimų skaičius, jų rezultatai (pvz. sumažėjo veiklos kaštai, padidėjo aptarnaujamų klientų skaičius ir pan.) Sričių, kuriose gali būti gerinamas klientų aptarnavimas, identifikavimas; Sričių, kuriose kitaip organizuojant darbą, gali būti sutaupomos lėšos, identifikavimas; investicijos į klientų aptarnavimo gerinimą
Klientų perspektyva		
<ul style="list-style-type: none"> Paslaugų teikimo kokybė Vartotojų partnerystė 	<ul style="list-style-type: none"> Klientų aptarnavimo laikas Klientų aptarnavimo kokybė Klientų pasitenkinimas 	<ul style="list-style-type: none"> Klientų pasitenkinimas Paslaugų kokybės rodikliai ir jų pokyčiai; Mokamos paslaugos; Klientų aptarnavimo trukmė.
Žmogiškųjų išteklių, mokymosi perspektyva		
<ul style="list-style-type: none"> Lyderystė 	<ul style="list-style-type: none"> Vadovavimo veiksniai 	<ul style="list-style-type: none"> Personalo kaita; 1 darbuotojui tenkančios DU ir Sodros sąnaudos, jų pokytis;

<ul style="list-style-type: none"> • Mokymas 	<ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojų kompetencijų pokyčiai 	<ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojų ugdymo rodikliai (per metus ugdomų darbuotojų skaičius (asm. sk., % nuo visų darbuotojų); mokymams skirtos lėšos; darbuotojų kategorijos, kurios daugiausi ir mažiausiai ugdomos); • Darbuotojų motyvavimas (skatinamų darbuotojų sk., jo pokytis).
---	--	---

3. Ekspertinė apklausa.

Ekspertinei apklausai atlikti sudarytas apklausos instrumentas (žr. 1 priedą). Instrumento pagrindą sudaro lentelės su 18 teiginių apie institucijos misiją, viziją, tikslus atskirose srityse, apklausiamų ekspertų prašoma įvertinti, kiek teisingi šie teiginiai, bei 5 atviri klausimai. Teiginiai suformuluoti pagal šiuos tiriamus kriterijus:

1. Kokia yra institucijos misija, vizija (1-7 teiginiai);
2. Kokie yra institucijos tikslai (8-18 teiginiai);
3. Koks yra atskirų institucijos veiklos perspektyvų tobulinimo poreikis (19-24 klausimai – atvirieji klausimai).

Ekspertų apklausos lentelėje vertinimai pateikti pagal 5 balų sistemą, taikant Likerto skalę, įvertinant respondentų pritarimo teiginiams lygį: „visiškai taip“, „didžia dalimi taip“, „Nei taip, nei ne“, „Didžia dalimi ne“, „Visiškai ne“.

Kokybinio tyrimo imtis. Nuspręsta apklausti tuos ekspertus, kurie gerai išmano Alytaus Aps. vyriausiojo policijos komisariato veiklos ypatumus, t.y. institucijos vadovą, kitus vadovaujančius asmenis, specialistus.

Kokybinio tyrimo eiga. Tyrimas vykdytas asmeniškai susitinkant su kiekvienu ekspertu jų darbo vietoje, pateikiant atspausdintas ekspertinio tyrimo anketas. Informantai užpildė anketas patys, atsakė į atvirus klausimus. Jiems pabaigus pildyti anketas, šios surinktos ir apdorotos.

Kokybinio tyrimo rezultatų analizės procedūros. Ekspertų atsakymai suvedus, gauti ranginiai duomenys, atsakymus prilyginus nuo mažiausiai palankaus iki labiausiai palankaus balams (nuo 1 iki 5). Apskaičiuojami šie rodikliai:

1) Rangų suma:

$$r = \sum_{j=1}^r ri \quad (i=1, \dots, m) \quad (1) \quad (\text{Boguslauskas, 2004})$$

kai r1- rangas, kurį ekspertas suteikė tiriamam kriterijui; r-rangų suma

2) Rangų sumos vidurkis apskaičiuojamas:

$$\bar{r} = \frac{\sum_{i=1}^m r_i}{n} \quad (2) \quad (\text{Boguslauskas, 2004})$$

Kai n- ekspertų skaičius

3) Nuokrypis nuo rangų sumos vidurkio:

$$\Delta r_i = r_i - \bar{r} \quad (3) \quad (\text{Boguslauskas, 2004})$$

4) Nuokrypio kvadratas:

$$S = \Delta r_i^2 \quad (4) \quad (\text{Boguslauskas, 2004})$$

Nustatomas Kendall' o konkordancijos koeficientas (W), parodantis ekspertų nuomonės sutapimo lygį (koreliaciją). Skaičiavimai atliekami su SPP programa (žr. 2 priedą). Kendall' konkordancijos koeficiento skaičiavimo formulė:

$$\chi^2 = \frac{(12 / nk(k+1)) \sum_j C_j^2 - 3n(k+1)}{1 - \sum T / nk(k^2 - 1)}, \quad (4) \quad (\text{Pukėnas, 2009})$$

Tikrinant instrumentarijus patikimumą, vidinį nuoseklumą, naudojamas Cronbach' o alfa koeficientas. Naudojama SPSS programa. Gauta, jog Cronbach' o alfa rodiklis 0,958, taigi instrumentarijus patikimumas vertinamas kaip labai patikimas.

Analizuojant ekspertinio tyrimo duomenis, naudojama Ms Excel ir SPSS.17 programinė įranga.

4. ALYTAUS APSKRITIES VYRIAUSIOJO POLICIJOS KOMISARIATO VEIKLOS TOBULINIMO TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

4.1. Alytaus aps. VPK veiklos charakteristika

Alytaus apskrities vyriausiasis policijos komisariatas (toliau – Alytaus aps. VPK) yra teritorinė policijos įstaiga, įgyvendinanti policijos uždavinius ir vykdanči jai pavestas funkcijas. Komisariato veikla apima šiuos Alytaus apskrities (misto ir rajono) taip pat Druskininkų, Lazdijų, Varėnos rajono savivaldybių ir Kauno apskrities Birštono bei Prienų rajono savivaldybių teritorijas (Alytaus apskrities vyriausiojo policijos komisariato nuostatai, 2008). Jas sudaro 15 miestelių ir 1530 kaimų. Statistikos departamento duomenimis, Alytaus aps. VPK prižiūrimoje teritorijoje gyvena apie 185 tūkst. 622 gyventojų, o bendras plotas – 6 tūkst. 469 km. (Alytaus apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2014 m. veiklos plano ataskaita, 2015).

Institucijos veiklos istorija. 2006 metais Lietuvos Respublikos Seimas patvirtino Lietuvos policijos plėtros programą, kuri sudarė prielaidas, būtinas kryptingam ir kompleksiniam policijos įstaigų veiklos tobulinimui bei efektyvios ir racionaliai veikiančios Lietuvos policijos sistemos sukūrimui. Todėl 2008 metų spalio 1 dieną buvo įvykdyta šalies policijos komisariatų reorganizacija. Žemesnės pakopos policijos komisariatai prijungti prie atitinkamų aukštesnės pakopos policijos įstaigų. Reformos tikslas - optimizuoti policijos pajėgų valdymą šalies apskrityse. Pertvarka įvykdyta šalies mastu - buvo įsteigta 10 teritorinių policijos įstaigų. Vietoje buvusių Alytaus miesto ir rajono, Druskininkų, Lazdijų rajono ir Varėnos rajono policijos komisariatų Alytaus apskrityje buvo sudaryta viena teritorinė policijos įstaiga- Alytaus apskrities vyriausiasis policijos komisariatas (toliau - Alytaus aps. VPK). Tai naujo policijos veiklos tarpsnio pradžia. Tikimasi, kad policijos veikla bus artimesnė ir suprantamesnė žmogui, atitiks griežčiausius visuomenės reikalavimus.

Nuo 2012 m. balandžio 1 d. prie Alytaus aps. VPK prijungti Birštono ir Prienų rajono policijos komisariatai, anksčiau buvę pavaldūs Kauno apskrities vyriausiajam policijos komisariatui. Šiais pakeitimais siekta suvienodinti teritorinių policijos įstaigų, apygardų teismų ir prokuratūrų veiklos teritorijas ir pagerinti visų teisėsaugos institucijų bendradarbiavimą, ikiteisminių tyrimų kokybę ir spartumą (Alytaus aps. VPK, 2015).

Veiklos tikslai, misija, vizija. Kaip nurodoma Alytaus aps. VPK 2014 ir 2015 metų veiklos planuose (2014, 2015) institucijos misija yra „Saugoti ir gerbti asmens teises ir laisves, užtikrinti

viešąją tvarką ir visuomenės saugumą, pagal kompetenciją formuoti saugią aplinką ir vykdyti veiksmingą nusikalstamų veikų ir kitų teisės pažeidimų prevenciją ir tyrimą”.

Vyriausiasis policijos komisariatas yra atskaitingas policijos generaliniam komisarui, Alytaus apskrities savivaldybių merams ir bendruomenei. Pagrindinis komisariato strateginis veiklos tikslas ir uždaviniai pateikiami 7 lentelėje.

7 lentelė. Alytaus aps. VPK strateginis tikslas ir uždaviniai (sudaryta remiantis Alytaus apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2015 metų veiklos planu, 2015)

Strateginis tikslas	„Alytaus apskrities vyriausiasis policijos komisariatas dalyvauja įgyvendinant Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos strateginį tikslą – gerinti policijos teikiamų paslaugų kokybę”. Taigi strateginis tikslas yra gerinti paslaugų kokybę.
Uždaviniai	<ul style="list-style-type: none"> • žmogaus teisių ir laisvių apsauga; • viešosios tvarkos, asmens ir visuomenės saugumo užtikrinimas; • neatidėliotinos pagalbos teikimas asmenims, kai ji būtina dėl jų fizinio ar psichinio bejėgiškumo, taip pat asmenims, nukentėjusiems nuo nusikalstamų veikų, administracinių teisės pažeidimų, stichinių nelaimių ar panašių veiksmų; • nusikalstamų veikų ir administracinių teisės pažeidimų prevencija; • nusikalstamų veikų ir administracinių teisės pažeidimų atskleidimas ir tyrimas; • eismo priežiūra.

Įgyvendinant strateginį tikslą ir uždavinius, Alytaus aps. VPK atlieka daugelį reikšmingų viešosios tvarkos palaikymo funkcijų (Alytaus apskrities vyriausiojo policijos komisariato nuostatai, 2008, 10 d.):

- Funkcijas nusikalstamų veikų ir administracinių teisės pažeidimų prevencijos srityje;
- Funkcijas nusikalstamų veikų ir administracinių teisės pažeidimų atskleidimo ir tyrimo srityje;
- Funkcijas viešosios tvarkos, asmens ir visuomeninės rimties, žmogaus teisių ir laisvių apsaugos srityje;
- Funkcijas socialinės pagalbos srityje;
- Funkcijas eismo priežiūros srityje;
- Kitas funkcijas.

Alytaus aps. VPK strateginio tikslo efekto vertinimas vykdomas remiantis tokiais kriterijais (Alytaus apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2015 metų veiklos planas, 2015):

1. Vertinamas visuomenės pasitikėjimas policija, vertinimas vykdomas balais. Vertinama vykdant visuomenės apklausas.
2. Ištirtų sunkių ir labai sunkių nusikaltimų dalis nuo užregistruotų, % Vertinama analizuojant veiklos duomenis;

3. Eismo įvykiuose žuvusių asmenų, skaičiuojant 1 mln. gyventojų, skaičiaus mažėjimas, lyginant su ankstesnių 5 metų vidurkiu, procentais.

Alytaus aps. VPK kiekvienais metais rengia viešą ataskaitą pavadinimu „Alytaus apskrities vyriausiojo policijos komisariato veiklos plano ataskaita“, kurioje pateikia savo veiklos apžvalgą ir vertinimą.

Organizacinė struktūra ir personalas. Alytaus apskrities policijoje yra 22 struktūriniai padaliniai: Nusikaltimų tyrimo skyrius, Organizuoto nusikalstamumo tyrimo skyrius, Specialiųjų užduočių skyrius, Kriminalistinių tyrimų skyrius, Personalo skyrius, Valdymo organizavimo skyrius, Finansų skyrius, Logistikos skyrius, kanceliarija, Viešosios tvarkos skyrius, Kelių policijos skyrius, Operatyvaus valdymo skyrius, Migracijos skyrius, Informatikos ir ryšių poskyris, Imuniteto poskyris, vidaus tyrimų grupė, komunikacijos grupė, Druskininkų, Birštono, Lazdijų rajono, Prienų rajono ir Varėnos rajono policijos komisariatai (Alytaus aps.. VPK, 2015). Alytaus aps. VPK organizacinė struktūra sudaryta remiantis funkciniu organizacinės struktūros modeliu. Detali institucijos organizacinė struktūra pateikiama 3 priede.

Vyriausiojo policijos komisariato struktūros schemą ir pareigybių sąrašus tvirtina policijos generalinis komisaras (Alytaus apskrities vyriausiojo policijos komisariato nuostatai, 2008, 17 d.).

Vyriausiajam policijos komisariatui vadovauja viršininkas, nustatyta tvarka skiriamas ir atleidžiamas policijos generalinio komisaro, viršininkas turi pavadootojus, kuriuos, policijos generaliniam komisarui pritarus, skiria ir atleidžia vyriausiojo policijos komisariato viršininkas. Viršininkas tiesiogiai pavaldus ir atskaitingas policijos generaliniam komisarui, o atskirais klausimais pagal kompetenciją – ir policijos generalinio komisaro pavadootojams. Vyriausiojo policijos komisariato viršininkas asmeniškai atsako už vyriausiajam policijos komisariatui pavestų uždavinių ir funkcijų vykdymą visoje apskrityje; atsižvelgdamas į vidaus kontrolės tikslą, veiklos riziką, vidaus kontrolės pastovumą bei jos atlikimo sąnaudas, apskaitos ir informacinę sistemas, turto apsaugos būklę ir kitus vidaus kontrolės kriterijus, nustato vidaus kontrolės procedūras vyriausiajame policijos komisariate; planuoja, organizuoja, kontroliuoja ir atsako už vyriausiojo policijos komisariato veiklą įgyvendindamas teisės aktus; planuoja, organizuoja ir vykdo vyriausiojo policijos komisariato veiklą pagal kiekvienais metais policijos generalinio komisaro įsakymais tvirtinamus metinius veiklos planus; policijos generalinio komisaro nustatyta tvarka teikia metų veiklos plano vykdymo ataskaitą; teikia policijos generaliniam komisarui vyriausiojo policijos komisariato biudžeto projektą, atsako už racionalų lėšų panaudojimą (Alytaus apskrities vyriausiojo policijos komisariato nuostatai, 2008, 22 d.), taigi VPK viršininkas vykdo strateginį planavimą institucijoje ir yra atsakingas už strateginių tikslų įgyvendinimą.

Pažymėtina, jog institucijoje veikia Valdymo organizavimo skyrius, kurio paskirtis – „padėti Alytaus aps. VPK vadovybei formuoti bendrą Alytaus apskrities struktūrinių padalinių veiklos strategiją, įgyvendinti veiklos planavimą, valdymo sprendimus, atlikti informacinę, analitinę, valdymo organizavimo ir kontrolės darbą, atstovauti Alytaus aps. VPK interesams teismuose, užtikrinti rengiamų teisės aktų kokybę ir tinkamą teisės aktų taikymą” (Alytaus apskrities vyriausiojo policijos komisariato valdymo organizavimo skyriaus nuostatai, 2013). Galima teigti, kad Alytaus aps. VPK organizacinė struktūra suformuluota atsižvelgiant į institucijos atliekamas funkcijas ir veiklos specifiką.

Alytaus aps. VPK 2014 metais vidutinis darbuotojų skaičius buvo 690, 2013 m. 668, taigi 22 darbuotojais mažiau. Institucijoje užimtu ne visi etatai – 20174 m. duomenimis neužimti buvo 77 etatai. Institucijoje taikomi personalo valdymo sprendimai, suderinti su policijos generaliniu komisaru, vidaus reikalų ministerija. Institucijos vadovybė turi tam tikros laisvės vykdant darbuotojų skatinimą.

Paslaugų kokybė. 2013 – 2015 m. Alytaus aps. VPK ypatingas dėmesys yra skiriamas veiklos kokybės gerinimui, paslaugų kokybės užtikrinimui. Alytaus aps. VPK siekia, kad komisariatuose dirbantys pareigūnai laiku ir kokybiškai atliktų savo pareigas. Pareigūnų darbo kokybės rodiklis – visuomenės pasitikėjimas policija, apskrities gyventojų saugumas ir padarytų nusikalstamų veikų išaiškinamumas. Kiekvienais metais atliekama Alytaus apskrities gyventojų apklausa apie policijos darbą. Išanalizavus apklausos rezultatus paaiškėjo, kad 2007 m. Alytaus apskrities policija pasitikėjo 53 % apklaustųjų, 2008 m. - 71 % , 2009 m. - 69 % , 2010 m. - 75 % , 2011 m. - 72 % , 2012 - 63 % (Alytaus aps. VPK, 2015).

Alytaus aps. VPK vykdytos vidaus kontrolės procedūros, „atlikta 15 tikslinių ir 51 netikėtas patikrinimas, pasidalyta gerosios praktikos pavyzdžiais, užtikrinta įslaptintos informacijos apsauga ir dokumentų valdymas apskrities mastu, teisės aktų nustatyta tvarka teiktos ataskaitos PD, tinkamai įgyvendinamas Policijos sistemos statutinių ir karjeros valstybės tarnautojų viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymo nuostatų laikymosi bei kontrolės vykdymo tvarkos aprašas, principingai reaguota į Lietuvos policijos pareigūnų etikos kodekso ir kitų teisės aktų reikalavimų pažeidimus.“ (Alytaus apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2014 m. veiklos plano ataskaita, 2015).

Nepaisant padarytos pažangos, Alytaus aps. VPK susiduria su eile įvairiausių valdymo, administravimo, paslaugų kokybės užtikrinimo, personalo kaitos, finansavimo ir finansų valdymo ir kitokiomis problemomis, kurios neigiamai įtakoja institucijos veiklą ir funkcijų atlikimą.

4.2. Ekspertinio tyrimo rezultatų analizė

Ekspertinio tyrimo rezultatų rangavimo duomenys pateikiami 8 lentelėje.

8 lentelė. Ekspertinio tyrimo rezultatų rangavimo duomenys

Rodikliai	1 ekspertas	2 ekspertas	3 ekspertas	4 ekspertas	5 ekspertas	Viso
Rangų suma r	80	79	61	49	87	
Vieta	II	III	IV	V	I	
Rangų sumos vidurkis $r_{\bar{}}$						71,2
Nuokrypis nuo rangų vidurkio Δr	8,8	7,8	-10,2	-22,2	15,8	
Nuokrypio kvadratas S	77	61	104	493	250	

Kaip rodo 8 lentelėje pateikti duomenys, ekspertų nuomonėms būdingas didelis nuokrypis nuo rangų sumos vidurkio. Rangų suma I nuo V skiriasi net 38 balais.

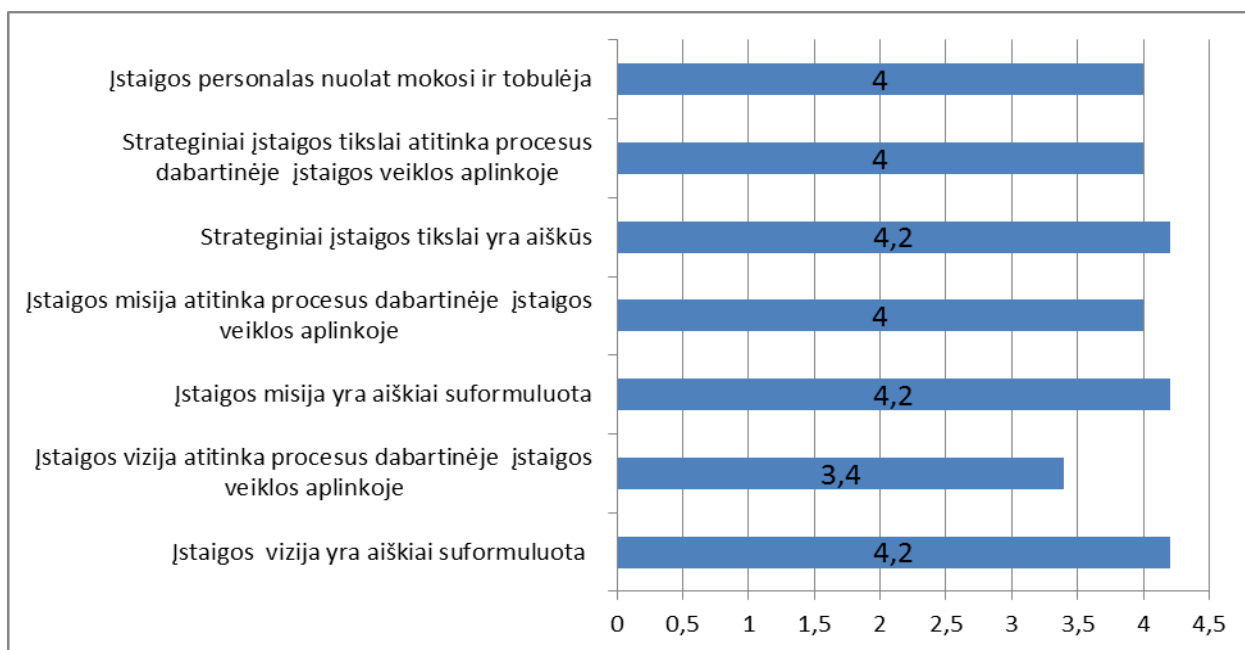
Apskaičiuotas Kendall'o koeficientas, siekiantis 0,202. Tai žemas koeficientas, kuris rodo, jog ekspertų nuomonės labai skiriasi ir mažai sutampa, neturi aiškios vieningos tendencijos.

Atlikus ekspertinę apklausą buvo apklausti penki Alytaus aps. VPK specialistai, kurie sutiko dalyvauti tyrime ir pateikti savo vertinimą bei nuomonę. Pirmoji vertinimo kriterijų grupė skirta įvertinti Alytaus aps. VPK veiklos viziją, misiją, tikslus (8 pav.).

Ekspertų vertinimu institucijos vizija yra aiškiai suformuluota (4,2 balo), keturi iš penkių ekspertų nurodė, kad jiems Alytaus aps. VPK veiklos vizija yra aiški. Vienas iš ekspertų organizacijos veiklos misiją įvardijo kaip vidutiniškai aiškia. Remiantis ekspertų vertinimu organizacija skiria pakankamai dėmesio apibrėžti organizacijos misiją ir su ja supažindinti darbuotojus. Ekspertų vertinimu institucijos vizija vidutiniškai atitinka procesus dabartinėje institucijos veiklos aplinkoje (3,4 balo). Tačiau šiame vertinime ekspertų nuomonės išsiskyrė. Trys iš ekspertų mano, kad institucijos vizija atitinka procesus dabartinėje institucijos veiklos aplinkoje, vienas iš ekspertų nurodė, kad nepilnai atitinka, tačiau kito eksperto nuomone yra visiškai priešinga - institucijos vizija visiškai neatitinka procesus dabartinėje institucijos veiklos aplinkoje.

Vertindami kiek institucijos misija yra aiškiai suformuluota, ekspertai išreiškė vieningą nuomonę, misija yra pakankamai aiškiai suformuluota (4,2 balo). Atitinkamai ekspertų vertinimu institucijos misija pakankamai atitinka procesus dabartinėje institucijos veiklos aplinkoje (4 balo) (du iš penkių

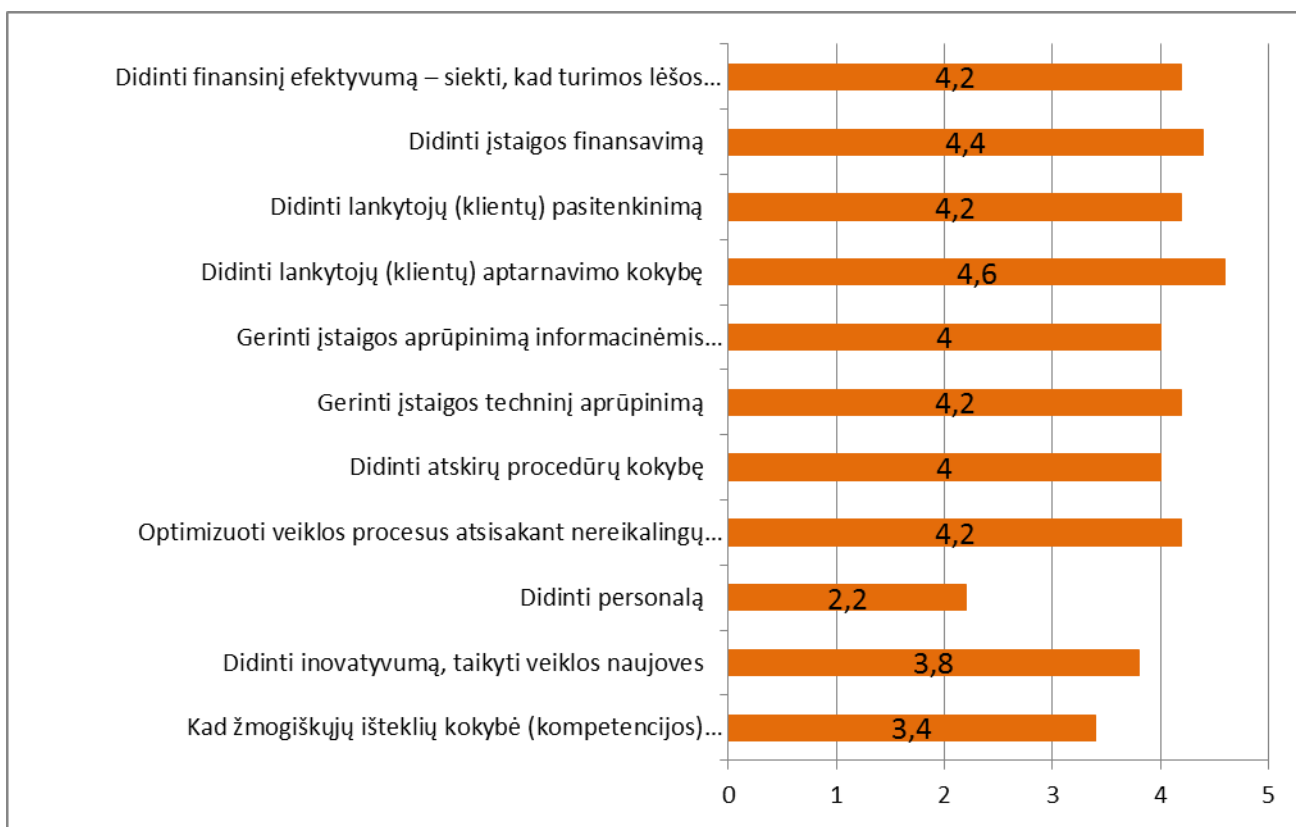
ekspertų nurodė, kad pilnai atitinka, likusieji mano, kad dalinai atitinka. Analogiškai pasiskirstė ekspertų nuomonė strateginių tikslų vertinimo atžvilgiu; ekspertams strateginiai institucijos tikslai yra aiškūs (4,2 balo). Jų nuomone, strateginiai institucijos tikslai atitinka procesus dabartinėje institucijos veiklos aplinkoje (4 balo).



8 pav. Alytaus aps. VPK veiklos vizijos, misijos, tikslų įvertinimas, balai

Ekspertinis Alytaus aps. VPK veiklos vizijos, misijos, tikslų įvertinimas leidžia daryti prielaidą, kad institucijoje yra skiriama pakankamai dėmesio apibrėžti ir tinkamai suformuluoti organizacijos misiją, viziją ir tikslus, suderinant juos su vykstančiais procesais. Tikėtina, kad darbuotojų tarpe dauguma turi aiškų suvokimą kokia yra institucijos vizija, misija ir tikslai. Susidariusiai situacijai įtakos turi ir tai, kad institucija skiria reikiamą dėmesį personalo nuolatiniam mokymuisi ir tobulėjimui. Tikėtina, kad institucijos darbuotojai turėdami aiškų suvokimą apie organizacijos misiją, viziją ir tikslus, tobulėdami, turi pakankamai stiprią motyvaciją dirbti geriau, siekti asmeninio tobulėjimo.

Atsižvelgiant į ekspertinio vertinimo rezultatus galima teigti, kad institucijai yra svarbu siekti geresnių veiklos rezultatų. Ekspertų vertinimu Alytaus aps. VPK siekti geresnių veiklos rezultatų svarbu įgyvendinti kompleksinius veiklos vystymo sprendimus. Ekspertai išskyrė eilę reikšmingų sprendimų. Tarp jų vienas svarbiausių lankytojų aptarnavimo gerinimas, kuris apima lankytojų (klientų) aptarnavimo kokybės didinimą (4,6 balo) ir lankytojų (klientų) pasitenkinimą didinimą (4,2 balo) (9 pav.).



9 pav. Svarbūs veiksmai Alytaus aps. VPK siekti geresnių veiklos rezultatų, balai

Kita svarbi institucijos veiklos vystymo priemonių grupė - finansavimo gerinimas, kuris apimtų institucijos finansavimo didinimą (4,4 balo) ir finansinio efektyvumo didinimą siekiant, kad turimos lėšos būtų naudojamos tikslingiau siekiant rezultatų (4,2 balo). Ekspertų vertinimu institucijai siekiant geresnių veiklos rezultatų turėtų būti gerinami atskiri veiklos procesai: optimizuojant veiklos procesus atsisakant nereikalingų darbų (4,2 balo) ir didinant atskirų procedūrų kokybę (4 balo). Ekspertų nuomone institucijai svarbus ir techninių pajėgumų didinimas, kuris gali būti atliekamas gerinant institucijos techninį aprūpinimą (4,2 balo), gerinant institucijos aprūpinimą informacinėmis technologijomis (4 balo) bei didinant inovatyvumą, taikant veiklos naujoves (3,8 balo).

Ekspertų nuomonės išsiskyrė dėl poreikio siekti, kad žmogiškųjų išteklių kokybė (kompetencijos) reikšmingai padidėtų (3,4 balo). Trys iš ekspertų nurodė, kad tai labai svarbu institucijos veikos vystymui, tačiau likusieji du išreiškė priešingą nuomonę. Ekspertai nemano, kad Alytaus aps. VPK siekiant geresnių veiklos rezultatų reikalinga didinti personalą (2,2 balo)

Ekspertinis Alytaus aps. VPK veiksnių siekiant geresnių veiklos rezultatų atskleidžia, kad institucijai svarbu įgyvendinti kompleksinius veiklos vystymo sprendimus; gerinti lankytojų aptarnavimą, finansavimą, pagrindinius veiklos procesus, didinti techninius pajėgumus.

Ekspertai vertindami didžiausias Alytaus aps. VPK problemas žmogiškųjų išteklių, jų turimų kompetencijų srityje (19 klausimas). Ekspertas Nr. 1 nurodė, kad nauji komisariato darbuotojai turi pakankamai teorinių žinių, tačiau neturi reikiamos praktinės patirties. Tai savo ruožtu sumažina atliekamo darbo kokybę ir našumą. Pasak eksperto Nr. 1: „Ateinantys dirbti turėtų turėti ne tik teorines žinias, bet turėti ir praktinį pobūdžio patirties realiose situacijose, o ne vien tik imituotų mokymo institucijoje.“. Ekspertas Nr. 2 išskyrė kitokio pobūdžio problemas. Didžiausia problema ekspertas įvardijo motyvacijos stoką ir trūkumą noro siekti nuolatinio tobulinimosi. Ekspertas Nr. 3 pagrindine komisariato problema žmogiškųjų išteklių srityje įvardija neracionaliai paskirstomus žmogiškuosius išteklius. Eksperto nuomone komisariatui trūksta ir kvalifikuotų mokymų. Ekspertas Nr. 4 žmogiškųjų išteklių srityje neišvelgė esminių problemų. Tačiau su tokia nuomone nesutiko ekspertas Nr. 5, kuris išskyrė tris žmogiškųjų išteklių problemas Alytaus aps. VPK:

1 problema: dėl lėšų trūkumo komisariatas nepajėgus komplektuoti naujų pareigybių. Tokiu būdu nauju pareigybių trūkumas kompensuojamas didinant krūvį naujiems darbuotojams. Tikėtina, kad nuo to nukenčia darbo kokybė ir blogėja mikroklimatas institucijoje, nes darbuotojai patiria nuolatinį stresą susijusį su dideliu darbų krūviu;

2 problema: kvalifikuotų specialistų rengimo problema. Eksperto Nr. 5 teigimu „policija neturi specializuotos institucijos, kuri rengtų vidurinėsios grandies pareigūnus.“. Anot eksperto, „šiuo metu juos rengia Mykolo Riomerio universitetas, moko tik teorijos, labai trūksta praktinių mokymų“. Tokie vidurinėsios grandies pareigūnai, pradėję dirbti komisariatare, susiduria su praktinių žinių trūkumu ir yra priversti jas įgyti. Dėl to nukenčia jų atliekamo darbo kokybė, našumas, o komisariato specialistai yra priversti dalyvauti apmokymo procese ir kompensuoti sumažėjusį darbo našumą.

3 problema: gabių, didelį potencialą turinčių darbuotojų trūkumas. Eksperto Nr. 5 teigimu „kadangi darbo užmokestis mažas, todėl policijos pareigūno specialybę renkasi vidutinių ir žemesnių gabumų asmenys“. Paprastai tokie asmenys neturi didelių ambicijų ir siekių, kurie juos motyvuotų gerai dirbti ir siekti asmeninio tobulėjimo.

Apibendrinant ekspertų išskiriamas Alytaus aps. VPK problemas žmogiškųjų išteklių srityje, jas galima sugrupuoti į 4 grupes: nepakankamo naujų specialistų parengimo problema (nepakankamas praktinis parengimas); personalo motyvacijos problema; ribotos galimybės komplektuoti naujas pareigybes; gabių, didelį potencialą turinčių darbuotojų trūkumas.

20 klausimu ekspertai buvo paprašyti įvardinti kokius pokyčius būtų naudingi Alytaus aps. VPK darbuotojų ugdymo srityje. Eksperto Nr. 1 nuomone turėtų būti skiriama daugiau dėmesio profesinių santykių tarp darbuotojų stiprinimui. Ekspertas nurodo, kad „turėtų būti daugiau bendradarbiaujama tarp padalinių, organizuojant kultūrinius renginius pačių iniciatyva“. Tai leistų sustiprinti profesinius

ryšius, kurie atvertu naujas bendradarbiavimo galimybes tarp padalinių ir suteiktą galimybę siekti geresnių veiklos rezultatų. Kitokį požiūrį šiuo klausimu išsako ekspertas Nr. 2, kuris nurodo, jog nuolatinės reformos neigiamai įtakoja komisariato darbuotojų ugdymą, išmuša juos iš normalaus darbo ritmo, įneša painiavos darbo organizavimo procesuose. Eksperto Nr. 2 nuomone svarbu siekti sukurti stabiliai veikiančią darbo organizavimo ir personalo ruošimo sistemą komisariatare ir užtikrinti jos nekintamumą. Tokiam požiūriui iš dalies pritaria ir ekspertas Nr. 3 pažymėdamas, kad reikalingi „sistemingi kompetencijų atnaujinimo mokymo kursai“. Tokie kursai užtikrintų nuolatinį komisariato darbuotojų ugdymą ir jų kvalifikacijos kėlimą. Ekspertas Nr. 4 nurodė, kad komisariato darbuotojų ugdymo procese reikalingas stabilumas. Kaip ir kiti ekspertai jis pasigenda stabilaus komisariato darbuotojų ugdymo organizavimo. Ekspertas Nr. 5 pateikia kitokį požiūrį, jo nuomone komisariato darbuotojų ugdymo problemos peržengia institucijos veiklos ribas. Ekspertas nurodo, kad „Lietuvos policijos mokykla turėtų greičiau reaguoti į pokyčius ir rengti pareigūnus prieš tam tikrą laiką norminių dokumentų įsigaliojimą, o ne po pusmečio ar metų“. Eksperto nuomone tokia darbuotojų ugdymo praktika lemia tai, kad pareigūnai dirba neefektyviai, daro daug klaidų ir yra priversti mokytis iš jų.

Apibendrinant ekspertų įvardijamus naudingus pokyčius Alytaus aps. VPK darbuotojų ugdymo srityje, galima teigti, kad komisariatui reikalinga stabiliai veikianti darbuotojų ugdymo sistema, kuri iš anksto reaguotų į vykstančius pokyčius ir atitinkamai rengtų darbuotojus. Pats komisariato darbuotojų ugdymo procesas turėtų vykti nuolatos ir įtraukti visus darbuotojus įvertinant jų ugdymo poreikius.

21 klausimu ekspertai buvo paprašyti įvertinti Alytaus aps. VPK darbo procesų tobulinimo kryptis. Ekspertas Nr. 1 nurodo, kad svarbu mažinti „popierizmą tarp padalinių“, nes nuo to smarkiai sumažėja darbo efektyvumas ir pailgėja atliekamo darbo terminai. Ekspertas Nr. 2 pažymi, kad reikia gerinti teikiamų paslaugų kokybę. Eksperto Nr. 3 nuomone reikalinga modernizuoti visą administravimo ir vadovavimo sistemą. Ekspertas nurodo, kad „svarbu aiškus ir kokybiškas administravimas bei vadovavimas. Atskirų veiklos procesų išgryninimas, siekiant išvengti dubliavimosi funkcijų“. Eksperto vertinimu nepakankamai efektyvus vadovavimas ir administravimas lemia funkcijų dubliavimąsi, didelį biurokratizmą. Prie šių problemų ekspertas Nr. 4 siūlo gerinti komunikavimą, siekti, kad komunikacija vyktų sklandžiai ir greitai. Tam pritaria ekspertas Nr. 5, kuris pabrėžia jog komunikacijos procesas turėtų vykti naudojant šiuolaikines technologijas, kurios taip pat būtų naudojamos mažinant biurokratizmą ir optimizuojant atskirus procesus. Kaip pažymi ekspertas Nr. 5, „reikia mažinti popierizmą, supaprastinti daugelį veiksmų ir kuo daugiau naudotis el. dokumentais ir el. parašu“.

Apibendrinant ekspertų vertinimą identifikuojant Alytaus aps. VPK darbo procesų tobulinimo kryptis, svarbiausiomis jų yra: biurokratizmo mažinimas, atskirų procesų optimizavimas naudojant

informacines technologijas, komunikacijos gerinimas ir supaprastinimas, administravimo ir vadovavimo gerinimas.

22 klausimu ekspertai vertino kokiais aspektais svarbu gerinti Alytaus Aps. VPK techninį, technologinį aprūpinimą. Ekspertas Nr. 1 nurodė, kad svarbiausia yra aprūpinti padalinius nauja įranga, kuri yra reikalinga siekiant atlikti jiems skiriamas užduotis. Ekspertas Nr. 2 pritaria pirmojo eksperto nuomonei teigdamas, kad reikalingas „ naujausių technologijų diegimas. Nuolatinis turimos įrangos atnaujinimas“. Tam pritaria ir ekspertas Nr. 3 pažymėdamas, kad svarbu visapusiškai aprūpinti darbuotojus darbui reikalingomis techninėmis ir technologinėmis darbo priemonėmis. Nuolat mokyti pareigūnus kaip tinkamai naudotis turimomis priemonėmis.“. Ekspertas Nr. 4 akcentuoja poreikį atnaujinti visą turimą komunikacinę įrangą. Ekspertas Nr. 5 pažymi, kad reikia atnaujinti ne tik komunikacinę įrangą, bet ir kompiuterius, sumažinti skanerių ir spausdintuvų trūkumą. Ekspertas atkreipia dėmesį ir į transporto priemonių atnaujinimo poreikį. Anot jo „Tarnybinės transporto priemonės labai pasenę ir yra negreitos ir nesaugios.“. Ekspertas išskiria problemas ir su specialiomis priemonėmis, t.y. susidėvėjusia ginkluote ir neperšaukamomis liemenėmis.

Apibendrinant, ekspertų vertinimu Alytaus aps. VPK susiduria su poreikiu visapusiškam techniniam, technologiniam atnaujinimui. Atnaujinimas yra būtinas siekiant užtikrinti kokybišką komisariato funkcijų atlikimą ir atskirų darbuotojų darbo našumą bei garantuojant jų saugumą.

23 klausimu ekspertai vertino kiek svarbus Alytaus aps. VPK lankytojų (klientų) pasitenkinimas paslaugų kokybe. Nagrinėjo kokiais aspektais paslaugų kokybė turėtų būti gerinama. Ekspertas Nr. 1 vyriausiojo policijos komisariato teikiamų paslaugų kokybę vertino teigiamai. Anot eksperto „ konfliktai dažniausiai kyla dėl pačių klientų neišprusimo ir nežinojimo savo pareigų arba teisių.“. Ekspertas Nr. 2 nurodė, kad paslaugų kokybė nėra prasta, tačiau svarbus tinkamas institucijos įvaizdžio formavimas. Kiek kitokią nuomonę pareiškė ekspertai Nr. 3 ir Nr.5, kurie akcentavo, jog poreikis paslaugų kokybės gerinimui yra. Ekspertas Nr.3 pabrėžė, kad siekiant jį apibrėžti būtina atlikti paslaugų kokybės vertinimą. „Paslaugų kokybės vertinimas yra svarbu, nes tai apibrėžia ir formuoja pasitikėjimą policija, leidžia VPK identifikuoti paslaugų teikimo spragas.“. Ekspertai Nr. 3 ir Nr.5 rekomenduoja sukurti „vieno langelio“ sistemą, kad asmenys būtų aptarnaujami vienoje vietoje. Svarbiausia, kad lankytojams nereikėtų po kelis kartus vykti į komisariatą. Tai pabrėžia ir ekspertas Nr. 4. Anot eksperto tai pagerintų teikiamų paslaugų kokybę ir sumažinti darbo krūvį darbuotojams.

Tyrimo eigoje identifikuotos problemos, anot ekspertų, susijusios su finansavimo trūkumu, kurią įvardijo trys iš penkių ekspertų. Ekspertas Nr. 5 finansavimo problemą apibrėžė sekančiai, „ viskas brangsta, o lėšų gaunama tiek pat.“. Finansinių išteklių trūkumas reikalauja papildomų pastangų užtikrinant normalų Alytaus aps. VPK darbą. Tai savo ruožtu mažina atliekamo darbo kokybę.

Nagrinėjant finansines problemas ekspertai nurodė, kad komisariate egzistuoja ir turimų finansinių išteklių panaudojimo problema. Alytaus aps. VPK finansinis efektyvumas galėtų būti didinamas efektyviau naudojant turimas lėšas (Ekspertas Nr.1). Ekspertas Nr. 2 pažymi, kad atliekant prikimus ne visuomet užtikrinamas jų efektyvumas. Anot eksperto „, turi būti kainos ir kokybės santykis panaudojant lėšas įsigyjant vienas ar kitas priemones reikalingas institucijos tikslams pasiekti.“. Radikalią nuomonę išsakė Ekspertas Nr. 3 pažymėdamas poreikį pertvarkyti lėšų panaudojimo sistemą. Eksperto nuomone „Finansinis efektyvumas galėtų būti gerinamas iš esmės peržiūrint lėšų panaudojimo tikslingumą vienoms ar kitoms reikmėms, bei įtraukiant prioritėtines finansavimo sritis.“. Tai leistų patenkinti prioritėtinius institucijos poreikius. Ekspertas Nr. 4 pritaria tokiai nuomonei pažymėdamas, kad reikalingas geresnis finansinių išteklių valdymas. Ekspertas Nr. 5 nuomone reikalingas efektyvesnis finansinių išteklių planavimas ir numatymas įvertinant kainų pokyčius ir atitinkamai planuojant biudžetą.

Apibendrinant galima teigti, jog Alytaus aps. VPK finansinės problemos susideda iš nepakankamo finansavimo ir pakankamai žemo turimų finansinių išteklių panaudojimo efektyvumo. Sprendžiant šias problemas pagrindinis dėmesys turėtų būti skiriamas biudžeto planavimo efektyvumo didinimui identifikuojant prioritetus ir juos pirmiausiai tenkinant.

4.3. Alytaus aps. vyriausiojo policijos komisariato veiklos tobulinimo taikant subalansuotų rodiklių sistemos modelį sprendimai

4.3.1. Alytaus aps. vyriausiojo policijos komisariato aplinkos, misijos, strateginio tikslo analizė

Institucijos misija yra „Saugoti ir gerbti asmens teises ir laisves, užtikrinti viešąją tvarką ir visuomenės saugumą, pagal kompetenciją formuoti saugią aplinką ir vykdyti veiksmingą nusikalstamų veikų ir kitų teisės pažeidimų prevenciją ir tyrimą“. Galima pastebėti, jog institucijos misija susijusi su savo viešųjų funkcijų užtikrinimu, o svarbiausi institucijos misijos objektai yra asmens teisių ir laisvių apsauga, viešosios tvarkos ir visuomenės saugumo užtikrinimas, saugios aplinkos formavimas, nusikalstamų veikų ir kitų teisės pažeidimų prevencija. Šios misijos įgyvendinimui svarbios visos strateginės veiklos sritys – vidiniai procesai, finansavimas, žmogiškieji ištekliai, paslaugų visuomenei teikimas. Savo strateginį tikslą institucija formuluoja kaip siekį *gerinti teikiamų paslaugų kokybę*. Atsižvelgiant į atlikto tyrimo rezultatus galima teigti, jog ir apklausti ekspertai akcentavo paslaugų

kokybės didinimo svarbą gerinant institucijos veiklos rezultatus. Ekspertai akcentavo įvairius, tiek žmogiškuosius, tiek finansinius, tiek vidinių procesų veiksnius, kuriuos svarbu būtų gerinti siekiant, kad institucija dirbtų efektyviau, su geresniais rezultatais, o tai reiškia – siekiant didesnio visuomenės saugumo, nusikalstamų veikų prevencijos ir kt. Taigi atlikto tyrimo rezultatai patvirtina esamo institucijos strateginio tikslo aktualumą, todėl siūloma ir 2016 metams institucijos strateginį tikslą formuluoti taip pat.

Siekiant įvertinti, kiek Alytaus aps. VPK misija ir strateginis tikslas suderinama su institucijos aplinkos veiksniais, atliekama PEST ir SSGG analizė.

PEST analizė. Svarbiausi institucijos aplinkos veiksniai pateikiami 9 lentelėje.

9 lentelė. Alytaus aps. VPK PEST analizė (sudaryta autorės remiantis Alytaus apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2014 metų veiklos planu, 2014; Alytaus apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2014 metų veiklos ataskaita, 2015)

Institucijos aplinkos	Aplinkos sričių analizė
Politinė – teisinė	Politinė padėtis stabili, veikia atskirų miestų ir rajonų savivaldybės, savivaldybių tarybos. Alytaus aps. VPK prižiūrime teritorijoje pasiekti veiklos rezultatai ir kriminogeninė padėtis yra stabilūs, o ištirtų nusikalstamų veikų skaičius padidėjo 12 % Teisės aktų sistema, reguliuojanti policijos veiklą, šiuo metu yra nusistovėjusi, stabili. 2016 m. Europoje kilusi pabėgėlių iš Sirijos problema taps aktuali ir Lietuvai, pabėgėlių krizės reguliavimas yra svarbi politinė užduotis valstybės valdžios institucijoms, o sprendimai palies ir policijos darbą.
Ekonominė	Valstybėje aktyvi šešėlinė ekonomika, policija aktyviai įsitraukusi į neteisėto disponavimo akcizais apmokestinamomis prekėmis užkardymą. Bendra šalies ekonominė situacija nėra gera: 2015 m. prognozuojamas BVP augimas siekia vos 1,6 % (2016 m. tikimasi 3 % BVP augimo), atitinkamai tai lemia ir valstybės biudžeto lėtą augimą, o policijos finansavimas pastaruosius metus faktiškai nedidėja, dėl to nuolat susiduriama su problema, jog trūksta lėšų gerinti veiklą, jog materialinį – techninį aprūpinimą.
Socialinė – kultūrinė	VPK prižiūrime teritorijoje gyvena apie 189 tūkst. 136 gyventojų. Įeina svarbūs kurortai – Druskininkai, Birštonas, juose gydomi ir poilsiauja tiek Lietuvos Respublikos, tiek užsienio šalių gyventojai, vasaros sezono metu reikia daugiau išteklių juose vykdyti policijos funkcijas. Alytaus aps. VPK aktyviai bendrauja su policijos rėmėjais– visuomenė įtraukta į savo pačios saugumo užtikrinimą, skatinamas gyventojų aktyvumas. Nemaža dalis visuomenės yra įsitraukusi į įvairias šešėlinės ekonomikos veiklas, į neapskaitomąją ekonomiką, tai sukuria papildomas rizikas, ypačingai tose srityse, kurios kelia grėsmę visuomenės sveikatai (nelegalus alkoholis, prekyba narkotikais ir kt.).
Technologinė	Visuomenėje labai greiti technologiniai pokyčiai, ypačingai informacinių technologijų srityje. Pasaulyje taikomos modernios technologijos policijos darbe yra neįsisavintos Alytaus aps. VPK (problema bendra visos Lietuvos mastu). Didelė dalis naudojamų įrangos yra pasenusi, nuolat gendant, neleidžianti maksimaliai greitai atlikti operatyvinių ir kitų veiksmų. Kai kurios įrangos trūksta, pvz. net individualių pareigūnų saugos priemonių – neperšaujamų liemenių. Pagrindinė šios problemos priežastis – finansinių išteklių trūkumas.

Galima teigti, jog technologinė aplinka šiuo metu kelia bene didžiausias problemas, trukdo Alytaus aps. VPK tinkamai atlikti pareigas. Šioje aplinkoje egzistuojančios problemos – sunkumai finansuojant reikiamą įrangos, informacinių technologijų atnaujinimą - susijusios su ekonominės aplinkos problemomis, dėl ko šiems reikmėms skiriamos tik ribotos lėšos iš valstybės biudžeto.

Galima pastebėti, jog tiek politinė – teisinė, tiek ekonominė, tiek socialinė – kultūrinė, tiek technologinė aplinka kelia tam tikrus iššūkius Alytaus aps. VPK jų paslaugų kokybės aspektu. Policijos teikiamų paslaugų kokybė tiesiogiai lemia teisinę aplinką Alytaus aps., nes policija saugo, kad būtų laikomasi įstatymų. Ekonominės aplinkos aspektu svarbu, kad būtų panaudojamos institucijos turimos lėšos kuo geriau teikti savo paslaugas, ieškoti sprendimų, kurie leistų pagerinti paslaugų kokybę ir kartu būtų ekonomiškai racionalūs. Socialinės – kultūrinės aplinkos kontekste institucijos paslaugų kokybė yra itin svarbus ir jautrus klausimas, nes nuo policijos teikiamų paslaugų kokybės priklauso, kaip visuomenė pasitiki policija, ar yra linkusi bendradarbiauti, koks yra bendras policijos įvaizdis gyventojų tarpe. Jau minėta, jog technologinės aplinkos veiksniai taip pat susiję su policijos teikiamų paslaugų kokybe - materialinis, technologinis policijos aprūpinimas iš esmės svarbus, kad būtų skubiai ir tinkamai reaguojama į kylančias grėsmes ir sudėtingas situacijas. Galima teigti, jog Alytaus aps. VPK strateginis tikslas, orientuotas į paslaugų kokybės gerinimą, atitinka institucijos išorinės aplinkos veiksnius ir egzistuojančius išorinėje aplinkoje iššūkius.

Toliau atliekama SSGG analizė, kurioje įvertinami vidiniai ir išoriniai veiksniai (10 lentelė).

10 lentelė. Alytaus aps. VPK SSGG analizė (sudaryta autorės remiantis Alytaus apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2014 metų veiklos planu, 2014; Alytaus apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2014 metų veiklos ataskaita, 2015; atlikto empirinio tyrimo duomenimis)

Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> • Institucija geba pasiekti formuluojamus strateginius tikslus: 2014 m. planuoti strateginio tikslo efekto vertinimo kriterijai yra pasiekti. • Pakankamai didelis visuomenės pasitikėjimas Alytaus aps. VPK (70 %), • Gerėja rodikliai susiję su tiesioginėmis funkcijomis (ištirta sunkių ir labai sunkių nusikaltimų – 92,4 % ; 24,6 % sumažėjo eismo įvykiuose žuvusių asmenų, skaičiuojant 1 mln. gyventojų); • Stabilus, kompetentingas personalas; • Gerai įsisavintos veiklos praktikos; • Vykdoma vidaus kontrolė; • Reguliariai vykdomi mokymai; 	<ul style="list-style-type: none"> • Didelė personalo kaita (2014 m. 17,4 %). • Sunku įgyvendinti tikslus dėl ikiteisminio tyrimo eigos sutrumpinimo. • Ne visos veiklos funkcijos pakankamai techniškai aprūpintos (pvz. sena įranga ir darbo priemonės, automobiliai, kompiuterinė technika) • Trūksta kai kurių darbo, saugos priemonių (pvz. neperšauamų liemenių) • Nėra aiškios darbuotojų mokymų sistemos, ji nenusistovėjusi; • Ribotos finansinės galimybės motyvuoti ir skatinti darbuotojus; • Nepakankamas bendradarbiavimas tarp padalinių; • Nepakankamai įsisavintos informacijos

<ul style="list-style-type: none"> Vadovavimo gerinimas – asmeninės vadovų atsakomybės didinimas. 	<p>technologijos skirtos komunikacijai tarp skyrių, padalinių, atskirų pareigūnų.</p>
Galimybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> Palaikyti aktyvesnius ryšius su visuomene, skatinant labiau pažinti ir pasitikėti policija, būti aktyvesniais rūpinantis savo pačių saugumu; Didinti policijos rėmėjų tinklą; Ieškoti galimybių finansuoti trūkstamos įrangos įsigijimą; Taikyti „vieno langelio“ funkciją, sutaupant organizacinius išteklius. 	<ul style="list-style-type: none"> Prastos šalies ekonomikos prognozės, dėl ko nesitikima reikšmingo institucijos finansavimo augimo; Naujos grėsmės visuomenės saugumui pasaulyje besiplečiančio terorizmo bei ES aktualios pabėgėlių krizės situacijoje; Didelė šešėlinės ekonomikos dalis.

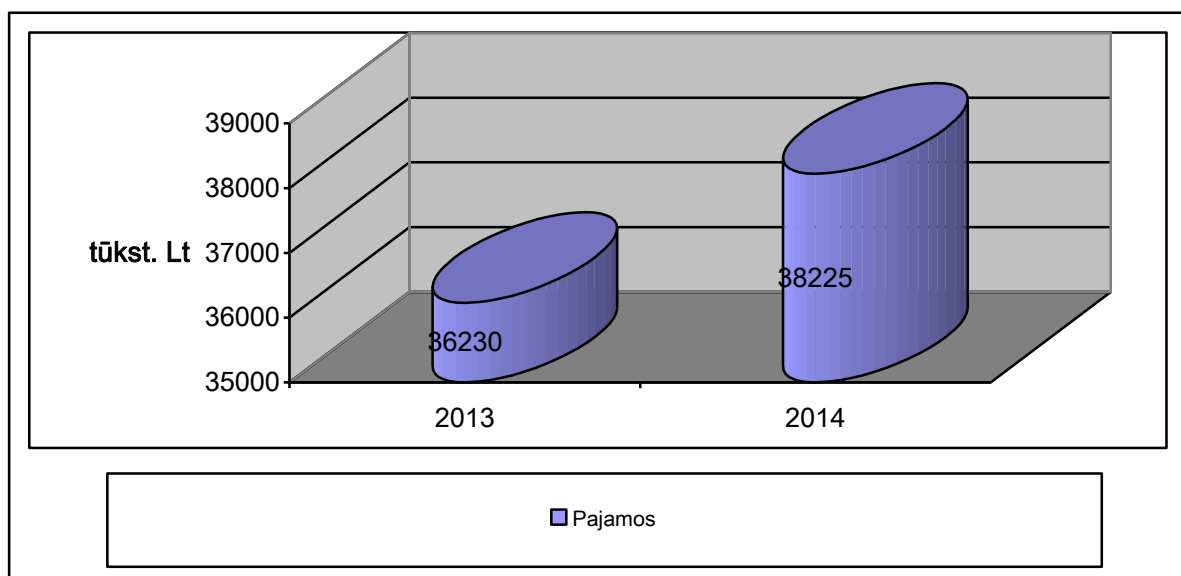
Kaip matyti iš atliktos SSGG analizės, Alytaus aps. VPK stiprybės yra susijusios su gebėjimu pasiekti strateginius tikslus, stabiliu personalu, taikomomis darbo praktikomis. Institucija dirba stabiliai, atlieka savo funkcijas. Vis tik veikloje esama nemažai silpnybių, pagrindė susijusių su materialiniu institucijos aprūpinimu, taip pat ir su didele darbuotojų kaita, ribotomis finansinėmis galimybės didinti personalo motyvaciją. Išorinėje aplinkoje kyla naujų grėsmių, pvz. pabėgėlių krizė, terorizmo pavojus Europoje, taip pat grėsmingas yra lėtas šalies ekonomikos augimas, dėl ko galimybės didinti svarbių reikmių finansavimą yra menkos. Institucijos veiklos gerinimo galimybės susijusios su ryšių su visuomene palaikymu, veiklos funkcijų optimizavimu. Būtina tobulinti silpnąsias Alytaus aps. VPK veiklos sritis.

Galima teigti, jog SSGG analizė patvirtina Alytaus aps. VPK strateginio tikslo gerinti teikiamų paslaugų kokybę aktualumą, šį tikslą reikia suvokti plačiai – ne vien siekti kuo geresnės visuomenės nuomonės apie policiją, bet iš esmės stiprinti geros policijos paslaugų kokybės prielaidas, t.y. tiek personalo, tiek vidaus procesų ir jų valdymo, tiek finansavimo, tiek ir visuomenės aptarnavimo srityse. Tai lemia subalansuotųjų rodiklių sistemos taikymo Alytaus aps. VPK aktualumą.

4.3.2. Alytaus aps. vyriausiojo policijos komisariato strateginių perspektyvų analizė

Finansų perspektyva.

Institucijos pajamų dydis, jo pokytis. 2013-2014 m. institucijos pajamos augo 5,6 % (10 pav.). Taigi 2014 m. institucijos pajamos augo lėtai. Palyginant galima pažymėti, jog šalies BVP 2014 m. augo 3 % , po infliacija 0,2 % (Lietuvos bankas, 2015), taigi Alytaus aps. VPK pajamų augimas atitinka lėto šalies ekonomikos augimo tendencijas. Tai natūralu, nes didžioji dalis Alytaus aps. VPK pajamų yra gaunama iš valstybės biudžeto.



10 pav. Alytaus aps. VPK pajamos 2013-2014 m., tūkst. Lt (sudaryta remiantis Alytaus apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2014, 2015 metų veiklos ataskaitomis, 2014, 2015)

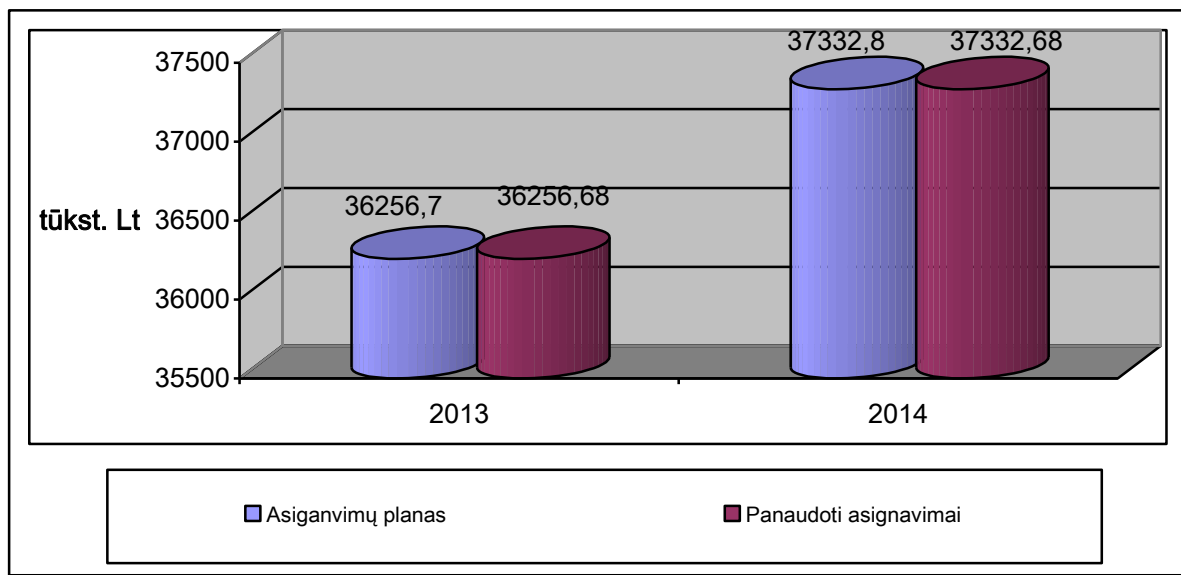
Institucijos pajamų grupės pagal finansavimo šaltinis, jų procentiniai dydžiai. Rodikliai pateikiami 11 lentelėje.

11 lentelė. Alytaus aps. VPK pajamos pagal finansavimo šalinius, Lt, jų dalis visose pajamose (%), pokytis 2014 m. lyginant su 2013 m. (%)

Pajamų grupės	2013	Lyginamasis svoris, %	2014	Lyginamasis svoris, proc
Valstybės biudžetas	35812946	98,8	37830620	99
<i>Pokytis lyginant su 2013 m., %</i>	-		5,6	
Savivaldybės biudžetas	153007	0,4	90138	0,2
<i>Pokytis lyginant su 2013 m., %</i>	-		-41	
ES, kitos tarpt. Org. Ir užs. Valstybės	207025	1	260578	1
<i>Pokytis lyginant su 2013 m., %</i>	-		26	
Kiti šaltiniai (gyv.pajamų mokestis; turto pardavimas)	21833	0,1	5202	0,1
<i>Pokytis lyginant su 2013 m., %</i>	-		-76	
Pajamos už suteiktas paslaugas	35695	0,1	38777	0,1
<i>Pokytis lyginant su 2013 m., %</i>	-		9	
Viso pajamos	36230506	100	38225315	100
<i>Pokytis lyginant su 2013 m., %</i>	-		5	

Kaip rodo pateikti duomenys, net 99 % Alytaus aps. VPK pajamų yra gautos iš valstybės biudžeto. Savivaldybės skirtų lėšų dalis nuo visų pajamų sumažėjo nuo 0,4 % 2013 m. iki 0,2 % 2014 m. ES lėšos stabiliai sudaro 1 % , o savarankiškai uždirbtos pajamos ir kitų šalinių pajamos sudaro 0,1 % nuo visų pajamų.

Santykis tarp planuotų ir faktinių įplaukų; nepakankamai finansuojamų funkcijų/ sričių identifikavimas. Alytaus aps. VPK duomenys rodo, jog faktinės ir planuotos pajamos beveik sutampa (11 pav.).



11 pav. Alytaus aps. VPK planuotos ir faktinės pajamos 2013-2014 m., tūkst. Lt (sudaryta remiantis Alytaus apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2014, 2015 metų veiklos ataskaitomis, 2014, 2015)

Taigi santykis tarp faktinių ir planuotų asignavimų 2013 m. ir 2014 m. sudarė 1,0003 % ir 1,004 m. Taigi institucija gauna visus planuotus asignavimus.

Sritis, kurių finansavimas yra mažiausiai pakankamas, identifikuojamos remiantis ekspertinio tyrimo duomenimis, galima išskirti tokias sritis:

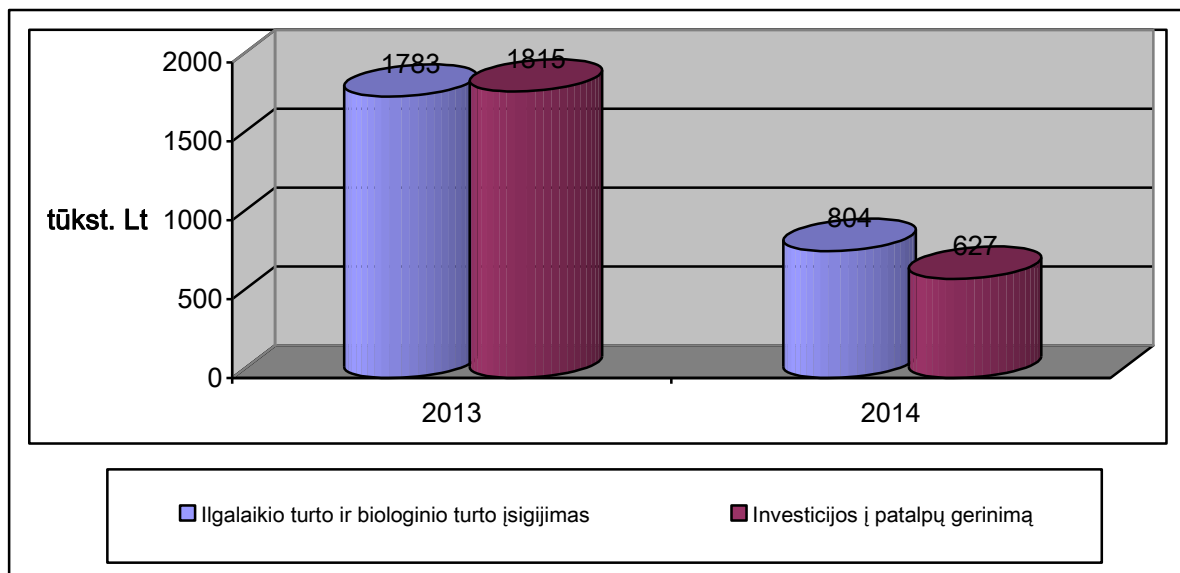
1. Ilgalaikio turto atnaujinimas, įsigijimas (transporto priemonės, biuro technika, informacinės technologijos);
2. Darbo priemonių įsigijimas (specialiosios priemonės);
3. Darbuotojų kompetencijų reguliarius palaikymas, atnaujinimas.

Plačiau šias problemas atskleidžia investicijų analizė.

Investicijų į veiklos, įrangos gerinimą dalis biudžete. Institucijoje vykdomas investicijas galima suskirstyti į kelias grupes:

1. Investicijos, kai įsigijimas naujas ilgalaikis turtas nei biologinis turtas (tarnybiniai šunys);
2. Investicijos, kai gerinama turimo turto būklė (pastatai renovuojami, remontuojami ir kt.).

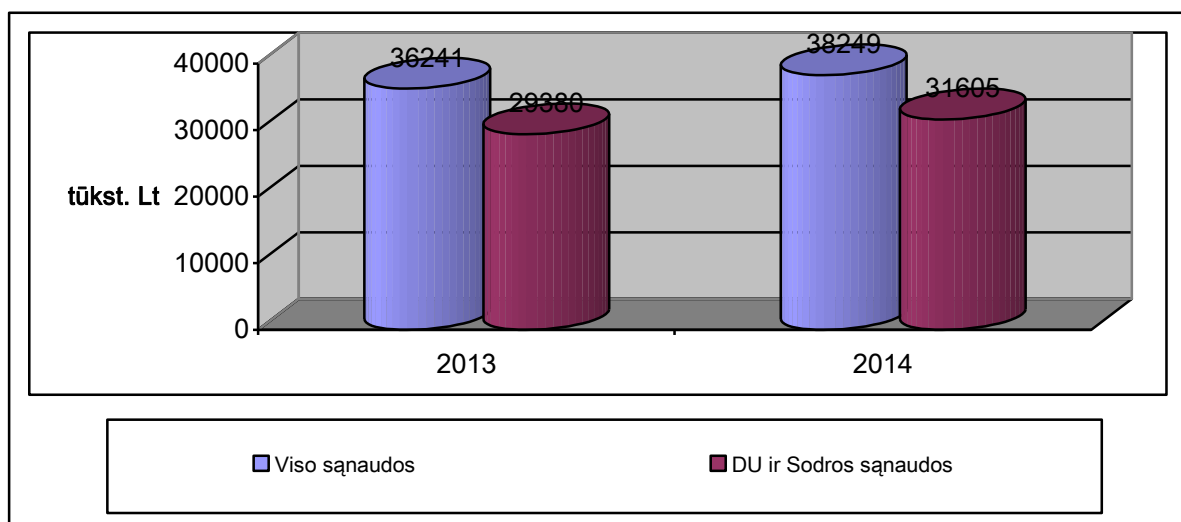
Investicijų dydžiai 2013-2014 m. pateikti 12 pav.



12 pav. Alytaus aps. VPK investicijos 2013-2014 m., tūkst. Lt (sudaryta remiantis Alytaus apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2014, 2015 metų veiklos ataskaitomis, 2014, 2015)

Galima pastebėti, jog 2014 m. sumažėjo investicijos tiek į patalpų gerinimą (-65 %), tiek į ilgalaikį turtą (-55 %). Atitinkamai jeigu 2013 m. investicijų į patalpų gerinimą santykis su pajamomis siekė 5 %, o investicijų į ilgalaikį turtą 4,9 %, tai 2013 m. investicijų į patalpų gerinimą santykis su pajamomis siekė 1,6 %, o investicijų į ilgalaikį turtą 2,1 %. Taigi Alytaus aps. VPK investicijos į veiklos gerinimą 2014 m. ženkliai sumažėjo.

Atskirų veiklos kaštų grupių struktūrinė analizė (%); kaštai, tenkantys vienam darbuotojui; darbo užmokesčio dalis bendrame biudžete. Alytaus aps. VPK sąnaudos 2014 m. padidėjo 6 % (13 pav.):



13 pav. Alytaus aps. VPK sąnaudos 2013-2014 m., tūkst. Lt (sudaryta remiantis Alytaus apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2014, 2015 metų veiklos ataskaitomis, 2014, 2015)

Iš paveiksle pateiktų duomenų galima pastebėti, jog DU ir Sodros sąnaudos sudaro didžiausią Alytaus aps. VPK sąnaudų grupę, kaip pateikta 12 lentelėje, jų lyginamasis svoris 2013 m. siekė 81 %, 2014 m. net 83 % Bendros institucijos sąnaudos 2014 m. padidėjo 6 %, o DU sąnaudos padidėjo 8 %

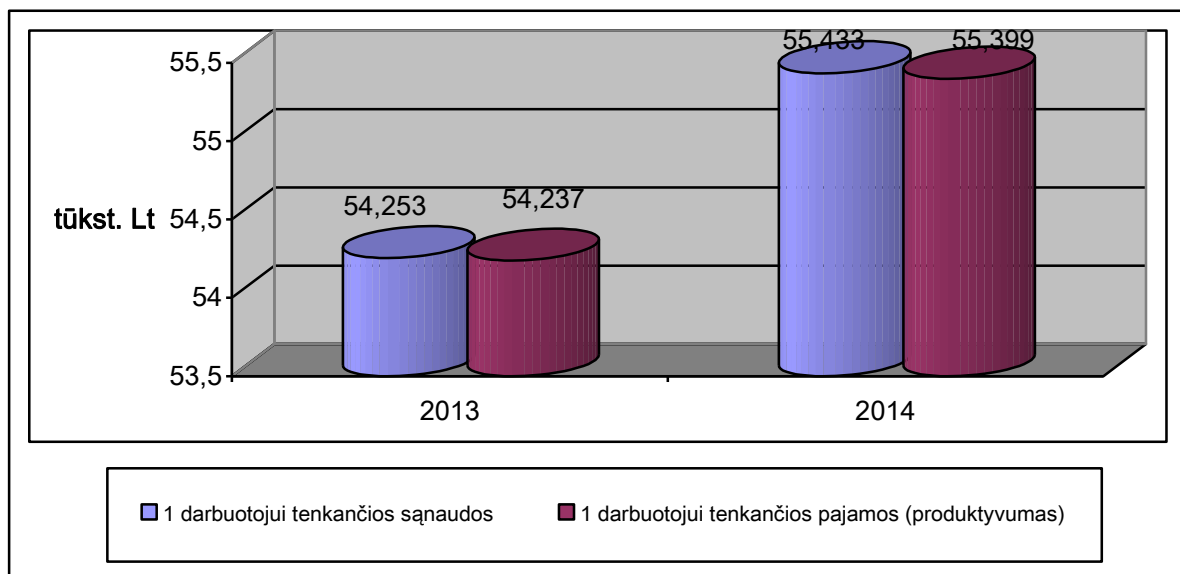
12 lentelė. Alytaus aps. VPK sąnaudų grupės 2013-2014 m, tūkst. Lt

Sąnaudų grupės	2013	Lyginamasis svoris, %	2014	Lyginamasis svoris, %
Viso sąnaudos	36241	100	38249	100
<i>Pokytis lyginant su 2013 m., %</i>			6	
DU ir Sodra	29380	81	31605	83
<i>Pokytis lyginant su 2013 m., %</i>			8	
Nusidėvėjimas ir amortizacija	1745	5	1574	4
<i>Pokytis lyginant su 2013 m., %</i>			-10	
Komunalinės paslaugos ir ryšiai	851	2	745	2
<i>Pokytis lyginant su 2013 m., %</i>			-12	
Komandiruotės	27	0,1	37	0,1
<i>Pokytis lyginant su 2013 m., %</i>			40	
Transporto	132	0,4	1620	4,2
<i>Pokytis lyginant su 2013 m., %</i>			1125	
Kvalifikacijos kėlimo	10	0,03	6	0,02
<i>Pokytis lyginant su 2013 m., %</i>			-37	
Remontas ir eksploatavimas	309	1	250	1
<i>Pokytis lyginant su 2013 m., %</i>			-19	

Sąnaudų grupės	2013	Lyginamasis svoris, %	2014	Lyginamasis svoris, %
Nuvertėjimas ir nurašytos sumos	0,1	0,0004	0,4	0,0012
<i>Pokytis lyginant su 2013 m., %</i>			239	
Sunaudotos ir parduotos atsargos	1705	5	462	1
<i>Pokytis lyginant su 2013 m., %</i>			-73	
Socialinės išmokos	1363	4	1296	3
<i>Pokytis lyginant su 2013 m., %</i>			-5	
Nuoma	19	0,1	19	0,0
<i>Pokytis lyginant su 2013 m., %</i>			-4	
Finansavimas	0	0	1	0
<i>Pokytis lyginant su 2013 m., %</i>			-100	
Kitos paslaugos	116	0,3	159	0,4
<i>Pokytis lyginant su 2013 m., %</i>			37	
Kitos	582	2	473	1
<i>Pokytis lyginant su 2013 m., %</i>			-19	

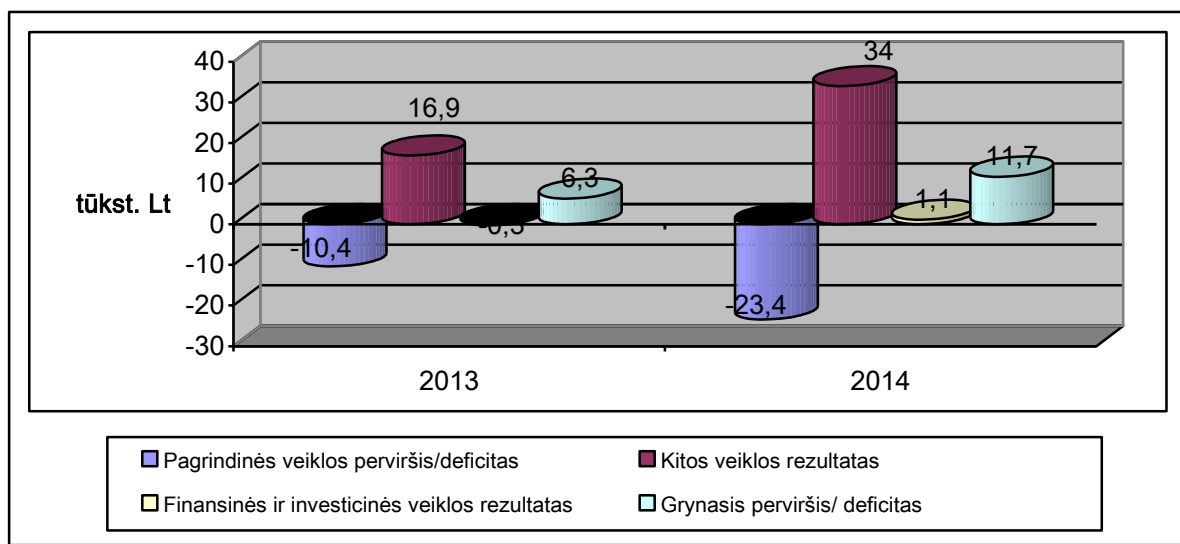
Iš kitų sąnaudų grupių stabilų lyginamąjį svorį turi nusidėvėjimo ir amortizacijos (lyginamasis svoris 2013 ir 2014 m. atitinkamai 4 ir 3 %), komunalinių paslaugų (lyginamasis svoris 2013 ir 2014 m. 2 %), komandiruočių (lyginamasis svoris 2013 ir 2014 m. 0,1 %), kvalifikacijos kėlimo (lyginamasis svoris 2013 ir 2014 m. 0,03 ir 0,02 %), remonto ir eksploatacijos (lyginamasis svoris 2013 ir 2014 m. 1 %), socialinių išmokų (lyginamasis svoris 2013 ir 2014 m. atitinkamai 4 % ir 3 %), kitų paslaugų (lyginamasis svoris 2013 ir 2014 m. atitinkamai 0,3 % ir 0,4 %). 2014 m. lyginant su 2013 m. išaugo DU ir Sodros (8 %), komandiruočių (40 %), kitų paslaugų (37 %), transporto (net 1125 %), sąnaudos, bet sumažėjo remonto (-19 %), kvalifikacijos kėlimo (-37 %), socialinių išmokų (-5 %) ir kt. sąnaudos. Galima pastebėti, jog kvalifikacijos kėlimas sudaro itin mažą sumą. Bendras Alytaus aps. VPK sąnaudų augimas 2014 m. sąlygotas tik DU ir Sodros sąnaudų didinimo, šių sąnaudų augimo tempas didesnis negu Alytaus aps. VPK pajamų augimo tempas, tai rodo, jog stengiamasi užtikrinti geresnį darbo užmokestį institucijos darbuotojams.

Vienam darbuotojui tenkantis sąnaudų ir pajamų dydis nežymiai kito (14 pav.). Taigi galima teigti, jog 2014 m. nežymiai sumažėjo 1 darbuotojui tenkančios sąnaudos ir pajamos (produktyvumas), tai pagrįdė lėmė nedidelis darbuotojų skaičiaus padidėjimas (nuo 668 iki 690 darbuotojų).



14 pav. Alytaus aps. VPK 1 darbuotojui tenkančios sąnaudos ir 1 darbuotojui tenkančios pajamos 2013-2014 m., tūkst. Lt

Metiniai rezultatai ir jų santykis su pajamomis. Gaunamų pajamų pagrindinei veiklai institucijai nepilnai pakanka kad patenkintų būtinuosius poreikius, tai rodo pagrindinės veiklos deficitas (15 pav.).



15 pav. Alytaus aps. VPK biudžeto perviršis/ deficitas 2013-2014 m., tūkst. Lt (sudaryta remiantis Alytaus apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2014, 2015 metų veiklos ataskaitomis, 2014, 2015)

Pagrindinės veiklos deficitas 2014 m. lyginant su 2013 m. išaugo 126 % Teigiamas kitos veiklos rezultatas, teigiamas finansinės ir investicinės veiklos rezultatas 2014 m. lėlė, jog tiek 2013 m., tiek 2014 m. gautas grynasis perviršis, kuris 2014 m. išaugo 86 %

Įvertinant institucijos veiklos rezultatų santykį su pajamomis nustatyta, jog grynojo perviršio santykis su pajamomis 2014 m. išaugo (13 lentelė):

13 lentelė. Alytaus aps. VPK metinio rezultato santykio su pajamomis rodikliai, %

Rodikliai	2013	2014
Viso pajamos	36230506	38225315
Pagrindinės veiklos perviršis/deficitas	-10364	-23434
<i>Pagrindinės veiklos deficito santykis su pajamomis, %</i>	<i>-2,9</i>	<i>-6,1</i>
Grynasis perviršis/ deficitas	6312	11716
<i>Grynojo perviršio santykis su pajamomis, %</i>	<i>1,7</i>	<i>3,1</i>

Taigi galima teigti, jog 2014 m. skirtumas tarp pajamų ir deficito 2014 m. išaugo, kitos veiklos rezultatas kompensavo trūkumą. Tai rodo, jog valstybės skiriamas finansavimas Alytaus aps. VPK yra per mažas, kad būtų patenkintos būtiniosios reikmės.

Klientų (visuomenės) perspektyva.

Ekspertinio tyrimo rezultatai rodo, jog Alytaus aps. VPK klientų perspektyvos kontekste aktualu didinti lankytojų aptarnavimo kokybę, palaikyti aktyvesnius ryšius su visuomene, siekti didesnio lankytojų pasitenkinimo paslaugų kokybe, įdiegti „vieną langelį“.

Klientų pasitenkinimas. Alytaus aps. VPK atliekamų klientų apklausų duomenimis, visuomenės pasitikėjimas policija Alytaus apskrityje auga, 2014 m. siekė 70 % Palyginimui, 2013 m. šis rodiklis siekė 64 % , taigi policijai pavyko padidinti visuomenės pasitikėjimą ja. Galima teigti, jog visuomenės pasitikėjimo policija padidėjimui įtakos turėjo aktyviai palaikomi viešieji ryšiai- policijos viešosios akcijos, susitikimai su gyventojais, moksleiviais ir kt., policijos rėmėjų įtraukimas ir kt. Taigi viešieji ryšiai su visuomene, institucijos didesnis atvirumas, dažnesnis informavimas apie savo veiklą žiniasklaidos priemonėse turi teigiamos įtakos didinant visuomenės pasitikėjimą policija.

Paslaugų kokybės rodikliai. Alytaus aps. VPK 2014 m. pagerino ir pasiekė kai kuriuos planuotus paslaugų kokybės rodiklius (Alytaus apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2014 metų veiklos ataskaita, 2015):

- ištirta sunkių ir labai sunkių nusikaltimų – 92,4 % (planuota – 77 %), rodiklis viršytas;

- eismo įvykiuose žuvusių asmenų, skaičiuojant 1 mln. gyventojų, skaičiaus mažėjimas, palyginti su ankstesnių 5 metų vidurkiu, – 24,6 % (planuota – 5 %); rodiklis viršytas;

- Ikiteisminių tyrimų, trunkančių ilgiau nei 9 mėn., dalis (ne daugiau kaip 17 %), faktinis rodiklis 11 % ; rodiklis nepasiektas. Šio rodiklio prastesnei nei planuota reikšmei įtakos turėjo viena didelė byla, kurios epizodus sujungus pailgėjo ikiteisminio tyrimo trukmė; taip pat tyrimai, kuriuose įtariamieji slapstosi nuo ikiteisminio tyrimo pareigūnų ir jiems yra paskelbta paieška, negautos specialistų išvados į paskirtus ūkinius-finansinius tyrimus, negauti biologiniai tyrimai, negautos stacionarinės psichologinės – psichiatrinės ekspertizės. Taigi prastesnį nei planuota šį paslaugų kokybės rodiklį lemia ne tik pačios Alytaus aps. VPK veiksmi, bet ir kitų institucijų veiksmi (išorinių ekspertų užgaišimas ir kt.).

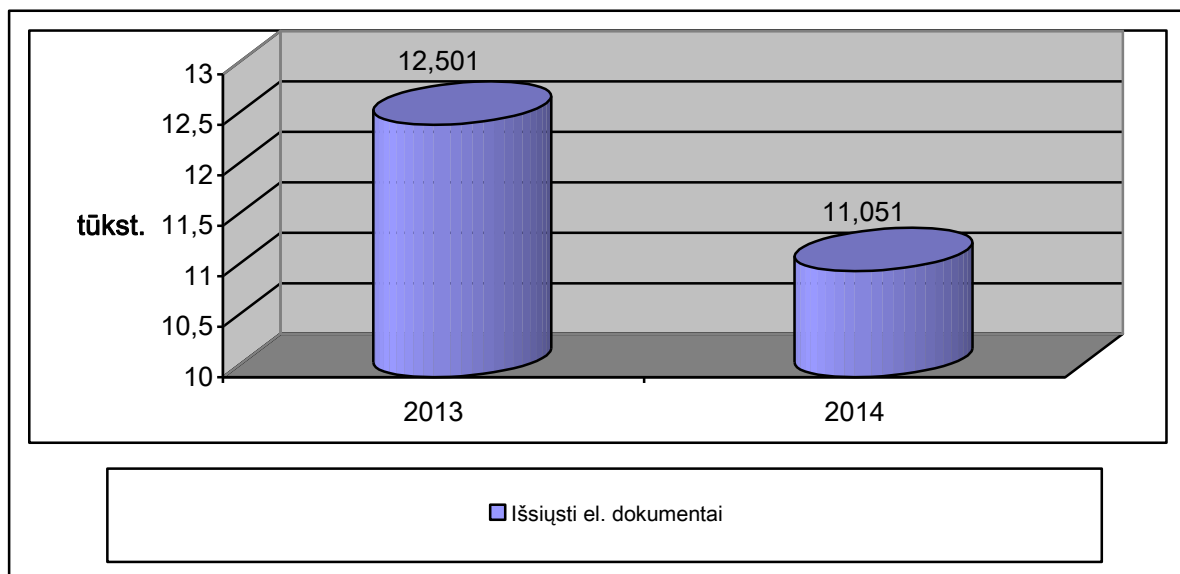
Vieno kliento aptarnavimo trukmė. Ekspertinio tyrimo rezultatai rodo, jog Alytaus aps. VPK aktualu yra įdiegti „vieno langelio“ funkciją, kad klientų aptarnavimo laikas sutrumpėtų, klientams nereikėtų daug kartų vykti į instituciją, kad sutvarkytų vieną reikalą. Tai leistų sumažinti su klientų aptarnavimu susijusius kaštus.

Mokamos paslaugos. Alytaus aps. VPK teikia kai kurias mokamas paslaugas: laminavimas, dokumentų rengimas, spausdinimas, kopijavimas ir kt. Pažymėtina, jog 2014 m. institucijos gautos pajamos už šias paslaugas išaugo 8,6 % , kai bendras pajamų augimas siekė 5 % Vis tik esminės įtakos institucijos finansavimui šios pajamos neturi, nes, kaip jau aptarta aukščiau, jų lyginamasis svoris nuo visų institucijos pajamų siekia vos 0,1 % , toks pat lyginamasis svoris ir 2013 m., ir 2014 m.

Vidinių procesų perspektyva.

Ekspertinio tyrimo rezultatai rodo, jog Alytaus aps. VPK aktualu gerinti institucijos techninį ir informacinį aprūpinimą orientuojantis į naujumą, inovatyvumą, optimizuoti veiklos procesus atsisakant nereikalingų darbų, gerinti bendradarbiavimą tarp padalinių, mažinti „popierizmą“, paprastinant bendravimą institucijos viduje, naudojant el. priemones, išgryninti funkcijas, vengiant dubliavimo, tobulinti komunikacinę įrangą. Toliau aptariami kai kurie vidinių procesų vertinimui svarbūs aspektai/rodikliai.

Naudojamos technologijos pažangumas; darbuotojų įgūdžiai dirbant su technologija. Ekspertinio tyrimo dalyviai akcentavo, jog institucijoje trūksta technologinio aprūpinimo, moderniausių, inovatingiausių technologijų pritaikymo vykdyti veiklos funkcijas (tiek operatyvines veiklas, tiek ir administracinį darbą). Nepakankamai plačiai taikomos elektroninės komunikacijos priemonės. Situacija šioje srityje taisoma. Kaip skelbiama Alytaus aps. VPK veiklos ataskaitose, siekiant taupyti institucijos lėšas dokumentai siunčiami elektroniniu paštu (16 pav.).



16 pav. Alytaus aps. VPK elektroniniu būdu išsiųstų dokumentų skaičius 2013-2014 m., tūkst. vnt. (sudaryta remiantis Alytaus apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2014, 2015 metų veiklos ataskaitomis, 2014, 2015)

Galima pastebėti, jog elektroniniu būdu išsiųstų dokumentų skaičius 2014 m. sumažėjo 11,6 % , taigi pagerėjimo šioje srityje nėra. Ekspertinio tyrimo rezultatai rodo, jog skundžiamasi per dideliu „popierizmu“ ir sprendimai, kuriais būtų užtikrintas gausesnis elektroninių, o ne popierinių dokumentų siuntimas, yra aktualūs.

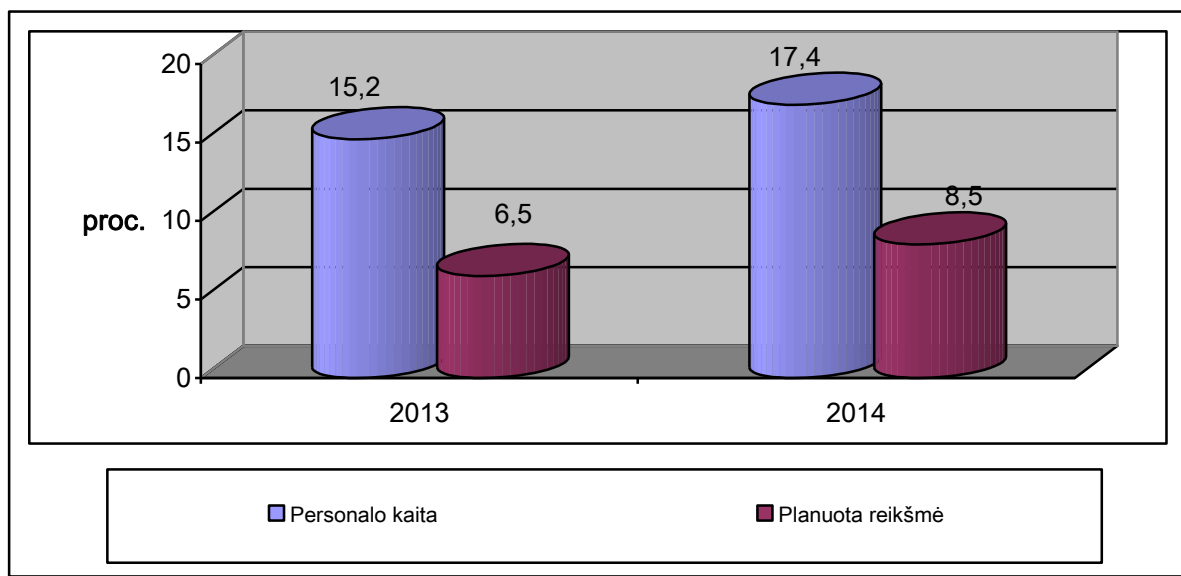
Inovatyvių sprendimų skaičius, Sričių, kuriose gali būti gerinamas klientų aptarnavimas, identifikavimas. Esminių veiklos inovacijų 2014 m. nevykdyta, kaip rodo ekspertinio tyrimo rezultatai, aktualu pritaikyti „vieno langelio“ principą.

Personalo ir mokymosi perspektyva.

Ekspertinio tyrimo rezultatai rodo, jog institucijai yra svarbu palaikyti ir reguliariai atnaujinti žmogiškųjų išteklių kompetencijas, įdiegti naujausias technologijas. Alytaus aps. VPK veiklos ataskaitų analizė rodo, jog svarbu mažinti personalo kaitą. Toliau nagrinėjami svarbiausi šios perspektyvos rodikliai.

Personalo kaita. Alytaus aps. VPK personalo kaita 2013-2014 m. gana didelė (17 pav.). Taigi faktinė personalo kaita daugiau nei 2 kartus viršija planuotas reikšmes 2013 ir 2014 m. Personalo kaita 2014 m. išaugo lyginant su 2013 m. 2013 m. didelę personalo kaitą lėmė tai, jog iš tarnybos atleisti 61 darbuotojas, tame tarpe 43 pareigūnai (tame tarpe neigiamais motyvais atleisti 5 pareigūnai), į darbą

priimti 44 darbuotojai, tame tarpe 27 pareigūnai. Didžioji dalis pareigūnų išėjo iš darbo savo noru - dalis pareigūnų dalyvavo atrankose ir išėjo į aukštesnes pareigas kitose policijos bei Vidaus reikalų sistemos institucijose (Alytaus apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2013 metų veiklos ataskaita, 2014).



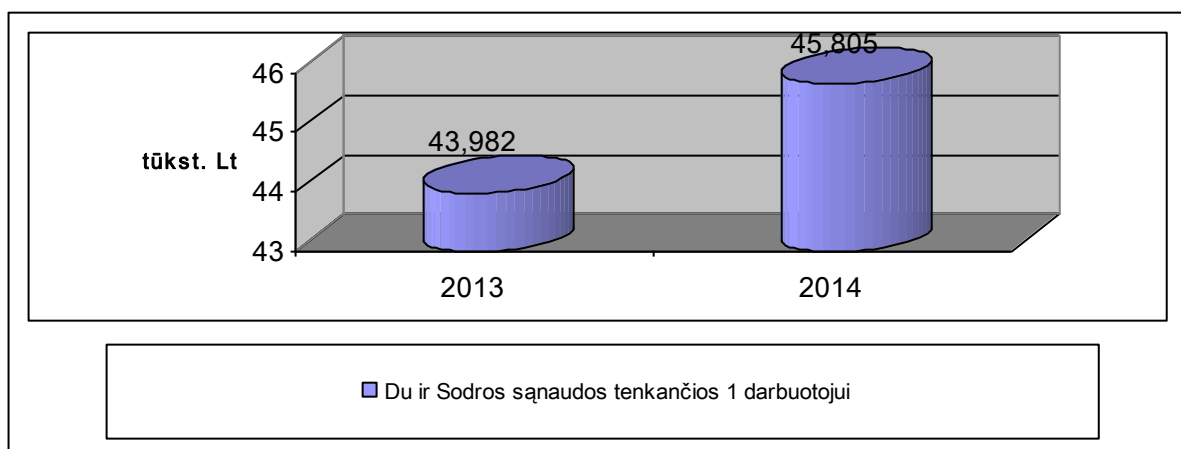
17 pav. Alytaus aps. VPK personalo kaita 2013-2014 m., % (sudaryta remiantis Alytaus apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2014, 2015 metų veiklos ataskaitomis, 2014, 2015)

2014 m. į tarnybą priimti 49 pareigūnai: 1 – aukštesniosios grandies, 8 – vidurinėsios ir 40 – pirminės grandies. Iš tarnybos atleisti 45 pareigūnai: 6 aukštesniosios grandies, 23 – vidurinėsios ir 16 – pirminės grandies. 19 pareigūnų atleisti, panaikinus pareigybę (panaikintas struktūrinis padalinys t. y. dėl kriminalinės policijos padalinių reformos). Neigiamais motyvais atleisti 7 pareigūnai: 3 – savo poelgiu pažemino pareigūno vardą, 4 – įsiteisėjo teismo nuosprendis. Dalis pareigūnų dalyvauja atrankose ir skiriami į aukštesnes pareigas kitose policijos ir vidaus reikalų sistemos institucijose (Alytaus apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2014 metų veiklos ataskaita, 2015).

Didelė personalo kaita, kai tik maža dalis darbuotojų yra atleidžiama pačios institucijos neigiamais motyvais, gali liudyti prastą darbuotojų motyvaciją.

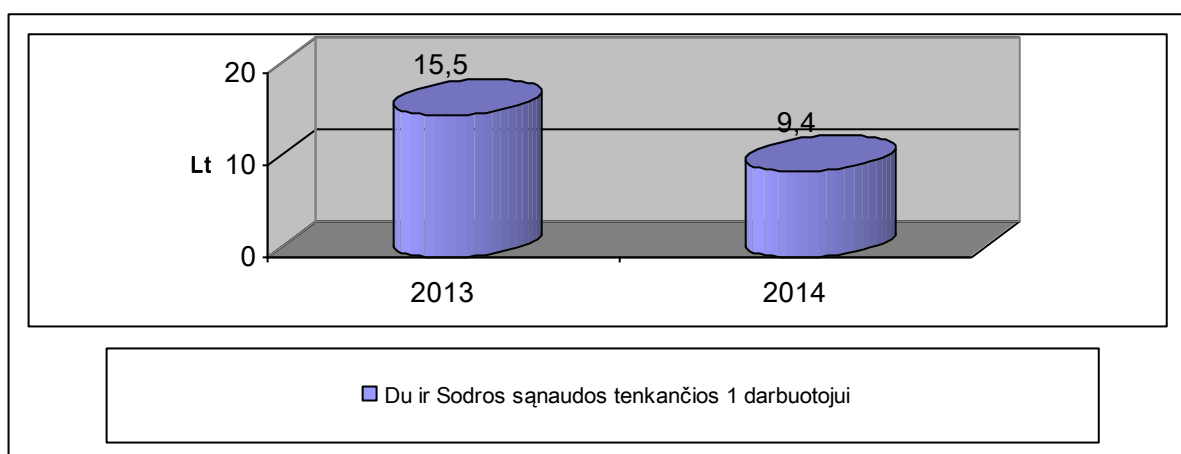
1 darbuotojui tenkančios DU ir Sodros sąnaudos, jų pokytis. Vienam darbuotojui tenkantis visų institucijos DU ir Sodros sąnaudų dydis (18 pav.). Taigi 1 darbuotojui tenkančios DU ir Sodros sąnaudos 2014 m. išaugo 4 % , kai visų sąnaudų tenkančių 1 darbuotojui rodiklis mažėjo. Tai rodo, jog

2014 m. didintas darbuotojų darbo apmokėjimas, tai turėtų turėti teigiamo poveikio darbuotojų motyvacijai.



18 pav. Alytaus aps. VPK 1 darbuotojui tenkančios DU ir Sodros sąnaudos 2013-2014 m., tūkst. Lt

Darbuotojų ugdymo rodikliai (per metus ugdomų darbuotojų skaičius (asm. sk., % nuo visų darbuotojų); mokymams skirtos lėšos; darbuotojų kategorijos, kurios daugiausi ir mažiausia ugdomos). Kaip jau buvo minėta, lėšos skiriamos kvalifikacijos kėlimui yra mažos – 2013 m. siekė 10 326 Lt, 2014 m. vos 6 508 Lt., vienam darbuotojui tenka labai maža suma (19 pav.):



19 pav. Alytaus aps. VPK 1 darbuotojui tenkančios kvalifikacijos kėlimo lėšos 2013-2014 m., Lt

Taigi 2013 m. 1 darbuotojui teko vos 15,5 Lt kvalifikacijos kėlimui skirtų lėšų, o 2014 m. šis rodiklis sumažėjo 39 % iki 9,4 Lt. Tiesa, reikia pažymėti, jog kvalifikacijos kėlimas finansuotas ir iš kitų lėšų, pvz. per ES fondus.

Bendras mokymų aktyvumas institucijoje yra nemenkas: 2013 m. kvalifikacijos kėlimo kursas išklausė 473 darbuotojai, t.y. 70 % visų darbuotojų (436 pareigūnai, 27 karjeros valstybės tarnautojai, 10 darbuotojų dirbančių pagal darbo sutartį), išklaudyta 15 682 val., dalyvauta 1 274 renginiuose, buvo suorganizuoti 9 mokymai Alytaus aps. VPK padaliniuose stiprinant pareigūnų bendravimo įgūdžius, stebėtas institucijos psichologinis klimatas, aiškintasi, ar yra bendravimo įgūdžių mokymų poreikis. 2014 m. mokymų veikla buvo mažiau aktyvi: kvalifikacijos kėlimo kursuose dalyvavo 448 darbuotojai, t.y. 65 % darbuotojų, įvyko 755 renginiai, išklaudyta 14 275 akademinių valandų). Taigi galima teigti, jog pastaruosius metus 65-70 % Alytaus aps. VPK darbuotojų dalyvavo mokymuose, bet mokymų finansavimas ir aktyvumas 2014 m. sumažėjo. Tai gali turėti neigiamos įtakos darbuotojų motyvacijai.

Be to, kaip rodo ekspertinio tyrimo rezultatai, pati mokymų, kvalifikacijos atnaujinimo/palaikymo sistema nėra stabili, nusistovėjusi. Tačiau svarbu pažymėti, jog šioje srityje sprendimus turi priimti ne tiek Alytaus aps. VPK, kiek aukštesni valdymo organai (Vidaus reikalų ministerija, generalinio komisaro tarnyba).

Darbuotojų motyvavimas (skatinamų darbuotojų sk., jo pokytis). Alytaus aps. VPK veiklos ataskaitose pažymima, jog institucija turi ribotas finansines galimybes įvertinti ir motyvuoti darbuotojus. Dažniausiai 2013-2014 m. taikytos šios motyvavimo ir skatinimo priemonės:

- pasižymėjimo ženklai;
- Alytaus aps. VPK viršininko padėkos,
- papildomos apmokamos atostogos;
- informacijos skleidimas per viešosios informacijos platintojus;
- piniginės išmokos: 2014 m. skirta 304 darbuotojams, t.y. 44 % visų darbuotojų.

Apibendrinant atliktą Alytaus aps. VPK veiklos vertinimą pagal keturias subalansuotųjų rodiklių perspektyvas, galima daryti kelias išvadas kiekvienai perspektyvai.

Pirma, *finansų perspektyvos* analizė rodo, jog institucijos pajamos auga lėtai, atitinka valstybės BVP augimo tendenciją, bet net ir esant mažesnei infliacijai negu institucijos pajamų augimo tempas, institucijos specialistai teigia, jog pajamų didinimas yra per mažas patenkinti brangstančioms paslaugoms ir trumpalaikiam turtui pirkti. Institucija gauna visus planuotus asignavimus, jog pajamos 99 % finansuojamos valstybės biudžeto lėšomis, savarankiškai uždirbamos lėšos nesiekia 1 % , maža ir ES lėšų įtaka. Nors institucijos pajamos augo, tačiau Alytaus aps. VPK investicijos į veiklos gerinimą

2014 m. ženkliai sumažėjo, tai patvirtina, jog institucijos specialistai pagrįstai skundžiasi lėšų finansuoti būtinus poreikius (tokius kaip spec. priemonių įsigijimą). DU ir Sodros sąnaudos sudaro didžiausią Alytaus aps. VPK sąnaudų grupę (81-83 % pastaruosius metus). 2014 m. nežymiai sumažėjo 1 darbuotojui tenkančios sąnaudos ir pajamos (produktyvumas), tai pagrįsdė lėmė nedidelis darbuotojų skaičiaus padidėjimas (nuo 668 iki 690 darbuotojų). 2014 m. skirtumas tarp pajamų ir deficito 2014 m. išaugo, kitos veiklos rezultatas kompensavo trūkumą. Tai rodo, jog valstybės skiriamas finansavimas Alytaus aps. VPK yra per mažas, kad būtų patenkintos būtiniosios reikmės. Prasčiausiai finansuojamos sritys pagal ekspertinio tyrimo rezultatus yra šios: ilgalaikio turto atnaujinimas, įsigijimas (transporto priemonės, biuro technika, informacinės technologijos); darbo priemonių įsigijimas (specialiosios priemonės); darbuotojų kompetencijų reguliarius palaikymas, atnaujinimas. Finansinių rezultatų analizė patvirtino, jog 2014 m. sumažėjo tiek ir investicijos į patalpų bei įrangos gerinimą, tiek ir lėšos skirtos darbuotojų kvalifikacijos kėlimui.

Antra, *vartotojų perspektyvos* duomenų analizė rodo, jog visuomenės pasitikėjimas Alytaus aps. VPK yra gana aukštas (70 %). Visuomenės pasitikėjimo policija padidėjimui įtakos turėjo aktyviai palaikomi viešieji ryšiai- policijos viešosios akcijos, susitikimai su gyventojais, moksleiviais ir kt., policijos rėmėjų įtraukimas ir kt. Viešieji ryšiai su visuomene, institucijos didesnis atvirumas, dažnesnis informavimas apie savo veiklą žiniasklaidos priemonėse turi teigiamos įtakos didinant visuomenės pasitikėjimą policija. Institucijos paslaugų kokybės kriterijai 2014 m. siekė planuotus, išskyrus ikiteisminio tyrimo trukmės rodiklį. Ekspertinio tyrimo rezultatai rodo, jog institucijoje aptarnavimas užtrunka gana ilgai, neretai klientams tenka ateiti į instituciją kelis kartus. Alytaus aps. VPK teikia kai kurias mokamas paslaugas: laminavimas, dokumentų rengimas, spausdinimas, kopijavimas ir kt. Pažymėtina, jog 2014 m. institucijos gautos pajamos už šias paslaugas išaugo 8,6 %, kai bendras pajamų augimas siekė 5 %. Vis tik esminės įtakos institucijos finansavimui šios pajamos neturi, nes jų lyginamasis svoris nuo visų institucijos pajamų siekia vos 0,1 %, toks pat lyginamasis svoris ir 2013 m., ir 2014 m. Ekspertinio tyrimo rezultatai rodo, jog Alytaus aps. VPK aktualu didinti lankytojų aptarnavimo kokybę, palaikyti aktyve šius ryšius su visuomene, siekti didesnio lankytojų pasitenkinimo paslaugų kokybe, įdiegti „vieną langelį“.

Trečia, vertinant vidinių procesų perspektyvą, ekspertinio tyrimo dalyviai akcentavo, jog institucijoje trūksta technologinio aprūpinimo, moderniausių, inovatingiausių technologijų pritaikymo vykdyti veiklos funkcijas (tiek operatyvines veiklas, tiek ir administracinį darbą). Nepakankamai plačiai taikomos elektroninės komunikacijos priemonės. Elektroniniu būdu išsiųstų dokumentų skaičius 2014 m. sumažėjo 11,6 %, taigi pagerėjimo šioje srityje nėra. Ekspertinio tyrimo rezultatai rodo, jog skundžiamasi per dideliu „popierizmu“ ir sprendimai, kuriais būtų užtikrintas gausesnis elektroninių, o

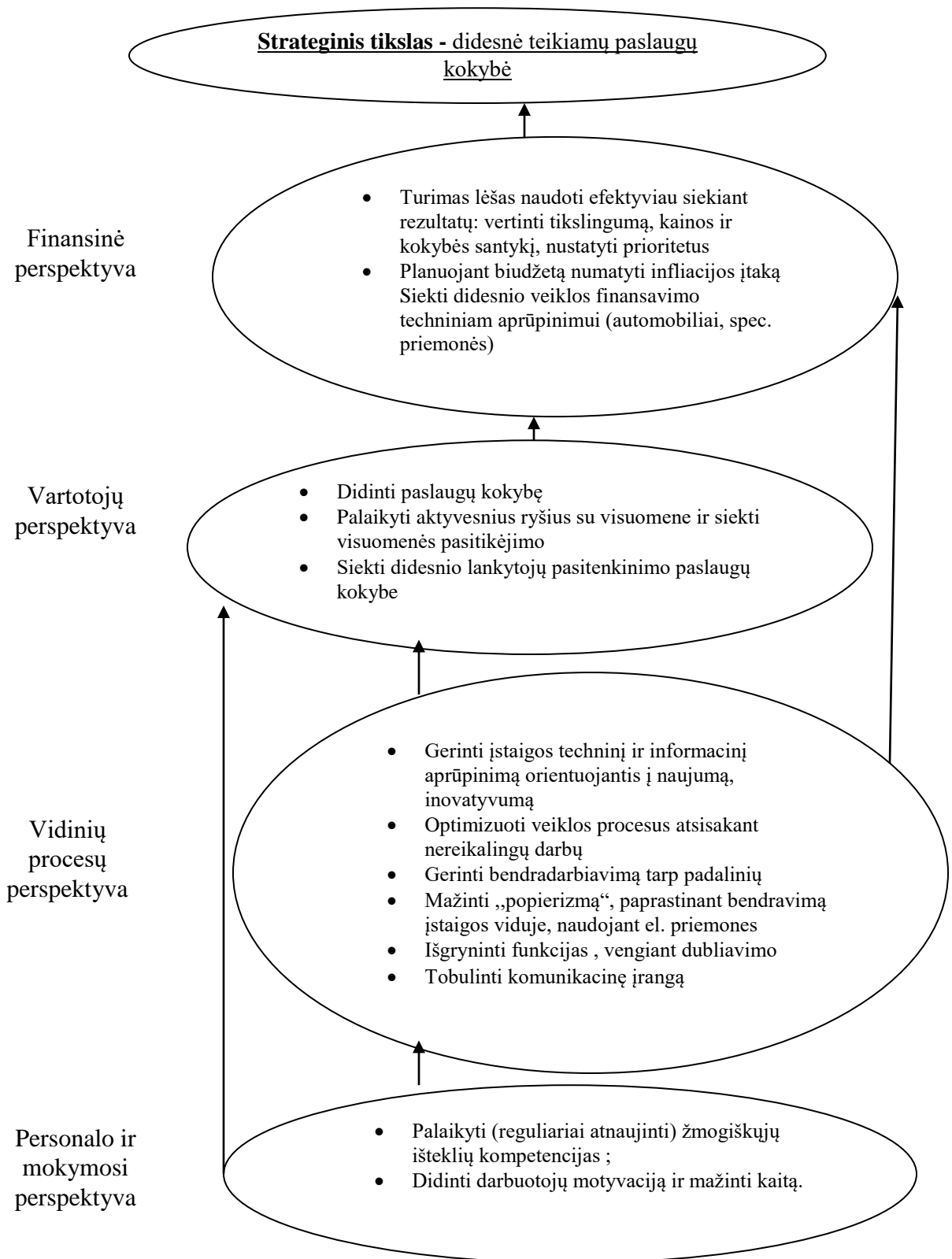
ne popierinių dokumentų siuntimas, yra aktualūs. Šiuo metu aktualus inovatyvus sprendimas būtų „vieno langelio“ principo taikymas.

Ketvirta, vertinant personalo ir mokymosi perspektyvą, ekspertinio tyrimo rezultatai rodo, jog institucijai yra svarbu palaikyti ir reguliariai atnaujinti žmogiškųjų išteklių kompetencijas, įdiegti naujausias technologijas. Alytaus aps. VPK veiklos ataskaitų analizė rodo, jog svarbu mažinti personalo kaitą, kuri 2014 m. siekė 17 % ir 2 kartus viršijo planuotą rodiklį. Be to, personalo kaita auga, o didžioji dalis pareigūnų iš darbo išėjo savo noru. 2014 m. augo 1 darbuotojui tenkančios DU ir Sodros sąnaudos (4 %), tačiau mažėjo išlaidos darbuotojų ugdymui, darbuotojų kvalifikacija pasinaudojant ES lėšomis, bet iš valstybės biudžeto 2014 m. tam skirta vos po 9 Lt / 1 darbuotojui, 39 % mažiau nei 2013 m. Ekspertinio tyrimo rezultatai rodo, jog pati mokymų, kvalifikacijos atnaujinimo/palaikymo sistema nėra stabili, nusistovėjusi. Tačiau svarbu pažymėti, jog šioje srityje sprendimus turi priimti ne tiek Alytaus aps. VPK, kiek aukštesni valdymo organai (Vidaus reikalų ministerija, generalinio komisaro tarnyba). Institucijoje taikomos darbuotojų motyvavimo finansinės (papildomos išmokos 2014 m. skirtos 304 darbuotojams, t.y. 44 % visų darbuotojų) ir nefinansinės (pasižymėjimo ženklai; Alytaus aps. VPK viršininko padėkos, papildomos apmokamos atostogos; informacijos skleidimas per viešosios informacijos platintojus) priemonės. Ekspertai skundžiasi per žemu darbo užmokesčiu, tai gali būti nepakankamos darbuotojų motyvacijos (ką rodo didelė darbuotojų kaita) priežastis.

Taigi atlikta analizė rodo, jog siekiant strateginio tikslo institucijoje yra nemažai spęstinių problemų visose perspektyvose. Svarbu kelti tikslus kaip gerinti šias sritis.

4.3.3. Alytaus aps. vyriausiojo policijos komisariato strateginis žemėlapis

Remiantis atlikto tyrimo duomenimis, formuluojamas toks Alytaus aps. VPK strateginis žemėlapis (20 pav.). Taigi atliktas empirinis tyrimas- ekspertinė apklausa, PEST ir SSGG analizė parodė, jog Alytaus aps. VPK vis dar aktualus tikslas gerinti institucijos teikiamų paslaugų kokybę. Šiuo atveju „teikiamų paslaugų kokybę“ siūloma traktuoti plačiąja prasme.



20 pav. Alytaus aps. VPK strateginis žemėlapis (sudaryta autorės)

Iš Alytaus aps. VPK veiklos planavimo dokumentu galima daryti išvadą, jog iki šiol šio tikslo pasiekimas pagrinde orientuotas į visuomenės pasitikėjimo rodiklio didinimą, nusikalstamų veiklų ištyrimo, kardymo rezultatus. Tačiau kaip rodo atliktos ekspertinės apklausos rezultatai, SSGG analizė, institucija susiduria su problemomis, trukdančiomis pasiekti kuo geresnę paslaugų kokybę, įvairiais aspektais:

- didelė personalo kaita ir menkos galimybės motyvuoti darbuotojus, nepastovi mokymų sistema (žmogiškųjų išteklių perspektyva);
- prastas materialinis aprūpinimas (sena įranga, kai kurios įrangos trūkumas, senas autoparkas, kai kurios morališkai pasenusios informacinės technologijos, prastos komunikacinės technologijos), neoptimizuoti veiklos procesai, didelis popierizmas, prastas padalinių bendradarbiavimas (vidinių procesų perspektyva);
- klientų aptarnavimo problemos – gana ilgas aptarnavimas, poreikis lankytojams lankytis atskirų darbuotojų kabinetuose, institucijoje lankytis keletą kartų dėl vienos problemos išsprendimo, nepatogus laukiamasis (vartotojų perspektyva);
- nepakankami finansiniai ištekliai, biudžeto sudarymas neatsižvelgiant į infliaciją (finansų perspektyva).

Taigi Alytaus aps. VPK atveju svarbu, kad strateginio tikslo siekimas būtų vykdomas užtikrinant atskirų perspektyvų tikslų įgyvendinimą.

4.3.4. Alytaus aps. vyriausiojo policijos komisariato strateginių tikslų įgyvendinimo veiksmai

Atsižvelgiant į Alytaus aps. VPK strateginių perspektyvų analizės (4.3.3 poskyris) rezultatus, sudaromas veiksmų planas siekiant strateginių tikslų, kurie suformuluoti 20 paveiksle pateiktame Alytaus aps. VPK strateginiame žemėlapyje įgyvendinimo. Pagal tai, kokie yra institucijos strateginių perspektyvų rezultatai, formuluojami tolimesni siekiai ir iniciatyvos/ veiksmai, kurių reikia imtis, kad šiuos siekius realizuoti, ir kad būtų pasiekiamas strateginis tikslas – pasiekama didesnė paslaugų kokybė. Siūloma veiksmų schema pateikiama 14 lentelėje. Pasiūlymai teikiami pagal sprendimų priėmimo kompetenciją` Alytaus aps. VPK vadovybei arba LR Vidaus reikalų ministerijai (VRM), kuri priima strateginius sprendimus policijos srityje šalies mastu.

14 lentelė. Siūlomi Alytaus aps. VPK strateginių siekių ir iniciatyvų sprendimai

Perspektyva	Rodikliai, 2014 m.	Siekiai/ tikslai	Laukiamas rezultatas ir iniciatyvos / veiksmai	Atsakingi subjektai
Finansų	Pagrindinės veiklos deficito santykis su pajamomis -6.1 %	Turimas lėšas naudoti efektyviau siekiant rezultatų: vertinti tikslingumą, kainos ir kokybės santykį, nustatyti prioritetus	Peržiūrėti finansavimo poreikį, rasti lėšų šaltinius spec. priemonės pagal realų poreikį	Institucijos vadovybė; VRM
	2014 m. pajamų augimas 5 %	Planuojant biudžetą numatyti infliacijos įtaką Siekti didesnio veiklos finansavimo techniniam aprūpinimui (automobiliai, spec. priemonės)	2016 m. užtikrinti institucijos pajamų augimą 10 % , nes šalies infliacija sieks 3 %	
Vartotojų	70 %	Palaikyti visuomenės pasitikėjimą; Palaikyti aktyvesnius ryšius su visuomene	75 % Ryšių su visuomene palaikymas, stiprinimas, aktyvesnis visuomenės informavimas apie institucijos veiklą	Institucijos vadovybė
	Ekspertų teigimu, nepakankamas. Tikslų tyrimų rezultatų nėra.	Didinti paslaugų kokybę	Gerinti klientų aptarnavimo kultūrą Atlikti tyrimus aiškinantis, kiek lankytojai patenkinti aptarnavimo kultūra	
	Ilgai užtrunkantis aptarnavimas; poreikis klientams ateiti į instituciją kelis kartus	Siekti didesnio lankytojų pasitenkinimo paslaugų kokybe	Įdiegti „vieną langelį“	
Vidinių procesų		Gerinti institucijos techninį ir informacinį aprūpinimą orientuojantis į naujumą, inovatyvumą	Didinti el. paštu siunčiamų dokumentų skaičių (10 %), siekti, kad el. paštu būtų siunčiama ne mažiau 60 % reikalingų dokumentų.	Institucijos vadovybė
	El. paštu siunčiamų dokumentų sumažėjo 11 %	Mažinti „popierizmą“, paprastinant bendravimą institucijos viduje, naudojant el. priemones		
	Netaikomas „vieno langelio“ principas	Optimizuoti veiklos procesus atsisakant nereikalingų darbų Išgryninti funkcijas , vengiant dubliavimo	Įdiegti „vieno langelio“ principą	
	Nepakankamas	Gerinti bendradarbiavimą tarp padalinių	Gerinti organizacinę kultūrą, „team building“as“, bendri renginiai su kitais skyriais	
	Ekspertų teigimu, nepakankama	Tobulinti komunikacinę įrangą	Investicijos į IT ir kitą techniką	
Personalo ir mokymosi	Ugdymui skirtos lėšos mažesnės 39 %	Palaikyti (reguliariai atnaujinti) žmogiškųjų išteklių kompetencijas	Didinti darbuotojų kvalifikacijos kėlimo lėšas Optimizuoti pareigūnų ugdymo sistemą ir išlaikyti	Institucijos vadovybė; VRM

			jų pastovumą	
	1 darbuotojui tenkančios darbo apmokėjimo išlaidos augo 4 % Papildomomis pinigėmis išmokomis skatinti 44 % darbuotojų	Didinti darbuotojų motyvaciją	Skatinančias išmokas diferencijuoti pagal darbuotojo svarbą ir rezultatus, siekiant tikslingai mažinti kaitą tų specialistų, kurie yra vertingiausi institucijai. Pagal galimybes didinti darbo užmokestį.	
	Personalo kaita 17 %	Mažinti personalo i kaitą	Žr. ugdymo sistemos korekcijos pasiūlymai Žr. motyvacijos didinimo pasiūlymai Siekti personalo kaitos ne>10 %	

Taigi 15 lentelėje pateikiami pasiūlymai visų keturių strateginių perspektyvų rezultatų gerinimui. Tikimasi, jog pateiktų pasiūlymų įgyvendinimas leis pagerinti visų keturių perspektyvų funkcionavimą, atitinkamai prisidės prie strateginio tikslo - didesnės teikiamų paslaugų kokybės – pasiekimo, paslaugų kokybę suvokiant ne siaurąja prasme tik kaip aptarnavimo kokybę, bet plačiąja – kaip įgalintą visos organizacijos veiklos kokybės gerinimo finansų, klientų aptarnavimo, vidinių procesų, personalo ir mokymosi srityse.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Viešojo sektoriaus institucijoms aktualūs veiklos tobulinimo klausimai, svarbu nagrinėti, kaip šiose institucijose pritaikomos veiklos vertinimo, tobulinimo, planavimo metodikos, kurios taikomos verslo organizacijose. Viešojo sektoriaus institucijos strateginis planavimas vykdomas be kita ko taikant subalansuotųjų rodiklių sistemą.

2. Strateginis planavimas viešojo sektoriaus institucijose yra būtina veiklos tobulinimo sąlyga. Strategiškai planuojant viešojo sektoriaus institucijos veiklos tobulinimą, reikia be kita ko vykdyti institucijos veiklos vertinimą, nustatant esamą institucijos padėtį, problemas ir galimybes jas spręsti, atitinkamai problemų sprendimų siekiai turi būti suderinti su organizacijos strategija. SRS gali būti taikoma planuojant viešojo sektoriaus institucijos veiklos tobulinimą, kai šis tobulinimas yra implikuotas į viešojo sektoriaus institucijos strategiją, su tuo siejami institucijos strateginiai tikslai. Parengtas teorinis institucijų veiklos tobulinimo planavimo SRS pagrindu modelis, kuriame siūloma subalansuotųjų rodiklių sistemos metodiką susieti su viešojo sektoriaus institucijos strateginio planavimo proceso etapais, ir SRS traktuoti kaip metodiką, kuria ne tik įvertinamos atskiros institucijos veiklos sritys (organizacinio pasirengimo, vidinių procesų, klientų, finansinė), bet ir suformuluojami strateginiai tikslai šių perspektyvų ir visos institucijos veiklos pagerinimui, sudaromas institucijos strateginis žemėlapis.

3. Ekspertinio tyrimo, įtraukiant Alytaus aps. VPK specialistus, institucijos veiklos vertinimo pagal SRS sistemą ir jos keturias perspektyvas (finansų, vartotojų, vidinių procesų, personalo ir mokymosi) rezultatus nustatyta, jog valstybės skiriamas finansavimas Alytaus aps. VPK yra per mažas, kad būtų patenkintos būtiniosios reikmės, o prasčiausiai finansuojamos sritys pagal ekspertinio tyrimo rezultatus yra šios: ilgalaikio turto atnaujinimas, įsigijimas (transporto priemonės, biuro technika, informacinės technologijos); darbo priemonių įsigijimas (specialiosios priemonės); darbuotojų kompetencijų reguliarus palaikymas, atnaujinimas. 2014 m. sumažėjo investicijos į patalpų bei įrangos gerinimą ir lėšos darbuotojų ugdymui. Vartotojų srityje įstaigą džiugina augantis visuomenės pasitikėjimas, tačiau klientų pasitenkinimas paslaugomis nėra reguliariai vertinamas, lankytojai įstaigoje užtrunka gana daug laiko ir turi atvykti po kelis kartus (neįdiegtas „vieno langelio“ principas). Vertinant vidinių procesų perspektyvą, institucijoje trūksta technologinio aprūpinimo, moderniausių, inovatingiausių technologijų pritaikymo vykdyti veiklos funkcijas (operatyvines veiklas ir administracinį darbą). Nepakankamai plačiai taikomos elektroninės komunikacijos priemonės. Vertinant personalo ir mokymosi perspektyvą, ekspertinio tyrimo rezultatai rodo, jog institucijai yra

svarbu palaikyti ir reguliariai atnaujinti žmogiškųjų išteklių kompetencijas, įdiegti naujausias technologijas. Mažėja darbuotojų ugdymo finansavimas, o pati mokymų, kvalifikacijos atnaujinimo/palaikymo sistema nėra stabili, nusistovėjusi. Institucijoje taikomos finansinės ir nefinansinės motyvavimo priemonės (per metus finansiškai skatinti beveik pusė darbuotojų), bet darbuotojų kaita labai aukšta (siekia 17 %). Atlikta analizė rodo, jog siekiant strateginio tikslo institucijoje yra nemažai spęstinių problemų visose perspektyvose.

4. Atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus, pateikti pasiūlymai, kaip gerinti visas keturias Alytaus aps. VPK strategines perspektyvas (finansų, vartotojų, vidinių procesų, personalo ir mokymosi), siekiant pagerinti visų keturių perspektyvų funkcionavimą, prisidedant prie strateginio tikslo - didesnės teikiamų paslaugų kokybės – pasiekimo (paslaugų kokybę suvokiant ne siaurąją prasme tik kaip aptarnavimo kokybę, bet plačiąja – kaip įgalintą visos organizacijos veiklos kokybės gerinimo finansų, klientų aptarnavimo, vidinių procesų, personalo ir mokymosi srityse).

Alytaus aps. VPK vadovybei ir LR Vidaus reikalų ministerijai (VRM) **rekomenduojama:**

1) Finansų perspektyvoje: 1. Peržiūrėti finansavimo poreikį, rasti lėšų įsigyti spec. priemonės pagal realų jų poreikį; 2. 2016 m. užtikrinti institucijos pajamų augimą.

2) Vartotojų perspektyvoje: 1. Aktyvinti ryšių su visuomene palaikymą, stiprinimą, aktyvesnį visuomenės informavimą apie institucijos veiklą; 2. Gerinti klientų aptarnavimo kultūrą, atlikti tyrimus aiškinantis, kiek lankytojai patenkinti aptarnavimo kultūra; 3. Įdiegti „vieną langelį“.

3) Vidinių procesų perspektyvoje: 1. Didinti el. paštu siunčiamų dokumentų skaičių (iki 10 % 2016 m.), siekti, kad el. paštu būtų siunčiama ne mažiau 60 % reikalingų dokumentų; 2. Įdiegti „vieno langelio“ principą; 3. Gerinti organizacinę kultūrą, „team building“as“, bendri renginiai su kitais skyriais; 4. Investuoti į IT ir kitą technologiją bei techniką;

4) Personalo ir mokymosi perspektyvoje: 1. Didinti darbuotojų kvalifikacijos kėlimo lėšas; 2. Optimizuoti pareigūnų ugdymo sistemą ir išlaikyti jos pastovumą; 3. Skatinančias išmokas diferencijuoti pagal darbuotojo svarbą ir rezultatus, siekiant tikslingai mažinti kaitą tų specialistų, kurie yra vertingiausi institucijai; 4. Pagal galimybes didinti darbo užmokestį.

LITERATŪRA

1. Alytaus apskrities vyriausiojo policijos komisariato nuostatai. Patvirtinta Lietuvos policijos generalinio komisaro 2008 m. gegužės 29 d. įsakymu NR. 5-V-300
2. Alytaus apskrities vyriausiojo policijos komisariato valdymo organizavimo skyriaus nuostatai. Patvirtinta Alytaus apskrities vyriausiojo policijos komisariato viršininko 2013 m. Rugsjūčio 29 d. Įsakymu nr. 52-V-332
3. Alytaus aps. Vpk (2015). Prieiga internete: <http://www.alytus.policija.lt/lt/alytus/apiemus.html>
4. Alytaus apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2014 metų veiklos planas. Patvirtinta Lietuvos policijos generalinio komisaro 2014 m. Kovo 18 d. Įsakymu nr. 5-V-247
5. Alytaus apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2015 metų veiklos planas. Patvirtinta Lietuvos policijos generalinio komisaro 2015 m. Kovo 31 d. Įsakymu nr. 5-V-338
6. Alytaus apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2014 metų veiklos ataskaita, 2015. Prieiga internete: <http://www.alytus.policija.lt/lt/alytus/apiemus.html>
7. Andrews R., Boyne G. A., Law J., Walker R. M. (2009). Centralization, organizational strategy, and public service performance. *Journal of public administration research and theory*, vol. 19 (1), p. 57-81
8. Arimavičiūtė M. (2012). Viešojo sektoriaus institucijų (departamentų) strateginio planavimo modeliai užsienio šalyse. *Viešoji politika ir administravimas*, T. 11, Nr. 4, p. 581–594
9. Arimavičiūtė M. (2003). Savivaldos institucijų strateginio planavimo metodai ir valdymo rekomendacijos. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 4.
10. Astrauskas A., Česonis G. (2008). Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybėse etapai. *Viešoji politika ir administravimas*, nr. 26, p. 25-34
11. Bason C. (2010). *Leading Public Sector Innovation– Co-creating for a Better Society*. Policy Press.
12. Bivainis J., Tunčikienė Ž. (2006). Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo metodai: teorinis potencialas ir perspektyvos. *Verslas: teorija ir praktika*, vol. VII, no. 2, p. 114-127
13. Bivainis J., Tunčikienė Ž. (2005). Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo metodologinės nuostatos. *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas*, vol. XI, no. 1, p. 3-15
14. Boguslauskas V. (2004). *Ekonometrikos pagrindai*. Kaunas: Technologija.

15. Bozeman B., Bretschneider S. (1994). The „Publicness Puzzle“ in Organization Theory: a Test of alternative explanations of differences between public and private organizations. *Journal of Public Administration research and theory*, vol. 2, p. 200
16. Braškienė L., Urbonavičius S. (2007). Viešojo sektoriaus organizacijos veiklos tobulinimas taikant universaliosios logistikos principus. *Ekonomika ir vadyba*, nr. 12, p. 980-987
17. Brown M. G. (2007). *Beyond the Balanced Scorecard: Improving Business Intelligence with Analytics*. Productivity Press.
18. Cheng M. M., Humphreys K. A. (2012). The Differential Improvement Effects of the Strategy Map and Scorecard Perspectives on Managers' Strategic Judgments. *The accounting review*, vol. 87, no. 3, p. 899-924
19. Davig W., Elbert N., Brown S. (2004). Implementing a strategic planning model for small manufacturing firms: an adaptation of the balanced scorecard. *SAM advanced management journal*, Winter, p. 18-25
20. Fibuch E., Ahmed A. (2013). Indexing performance measures. *PEJ*, November-December, p. 38-43
21. Fletcher H. D., Smith D. B. (2004). Managing for value: developing a performance measurement system integrating economic value added and the balanced scorecard in strategic planning. *Journal of business strategies*, vol. 21, no. 1, p. 1-18
22. Flynn N. (2012). *Public Sector Management*. SAGE.
23. Gimžauskienė E. (2007). *Organizacijų veiklos vertinimo sistema*. Kaunas: Technologija.
24. Gopal K., Kanji P., Moura S. (2002). Kanji's Business Scorecard. *Total Quality Management*, Vol. 13. № 1. p. 13-27.
25. Griffiths J. (2003). Balanced scorecard use in New Zealand government departments and crown entities. *Australian journal of public administration*, vol. 62 (4), p. 70-79
26. Gudelis D. (2007). *Savivaldybių veiklos matavimo modeliai ir jų įgyvendinimo galimybės Lietuvoje*. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S)
27. Hicks K., Moseley J. L. (2011). Developing and executing strategy: using the balanced scorecard for alignment and accountability. *Performance improvement*, vol. 50, no. 8, p. 41-48
28. Jennings E. T. (2010). Strategic Planning and Balanced Scorecards: Charting the Course to Policy Destinations. *Public administration review*, December, p. 224-227
29. Kaplan R. S., Norton D. P. (2005). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard business review*, July-August, 172-181

30. Kaplan R., Norton D. P. (2013). *Strategy Maps– Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business Press.
31. Karpagam U., Suganthi L. (2012). A strategy map of balanced scorecard in academic institutions for performance improvement. *The IUP Journal of business strategy*, vol. IX, no. 3, p. 7-16
32. Kundrotienė N., Rekerta K. (2002). Strateginio planavimo diegimas Lietuvos viešojo administravimo institucijose. *Viešojo politika ir administravimas*, nr. 3, p. 57-63
33. Lane J.E. (2001). *Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požiūriai*. Vilnius.: Margi raštai.
34. Luo Ch. M. A., Chang H. F., Su Ch. H. (2012). ‘Balanced Scorecard’ as an operation-level strategic planning tool for service innovation. *The service industries journal*, vol. 32, no. 12, p. 1937-1956
35. Matthews J. (2006). The library balanced scorecard. Is it in your future? *Public libraries*, vol. 45 (6), p. 64-72
36. Meier K. J., O’Toole L. J., Boyne G. A., Walker R. M. (2007). Strategic management and the performance of public organizations: testing venerable ideas against recent theories. *Journal of public administration research and theory*, vol. 17 (3), p. 357-377
37. Nair M. (2004). *Essentials of Balanced Scorecard*. John Wiley & Sons.
38. Niven P. R. (2010). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. John Wiley and Sons.
39. Niven P. R. (2011). *Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. John Wiley & Sons.
40. Obeng K., Ugboro I. (2008). Effective strategic planning in public transit systems. *Transportation research*, vol. 44 (3), p. 420-439
41. Pollitt C., Bouckaert G. (2003). *Viešojo valdymo reforma: Lyginamoji analizė*. Vilnius: Algarvė.
42. Pukėnas K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*. Kaunas.
43. Quagini L., Tonchia S. (2010). *Performance Measurement: Linking Balanced Scorecard to Business Intelligence*. Springer Science & Business Media.
44. Raipa A., Giedraitytė V. (2013). Viešojo valdymo reformos: inovatyvūs sprendimai. *Viešasis administravimas*, t. 14, Nr. 2 (38), p. 41 – 50.
45. Rainey H. G., Bozeman B. (2000). Comparing public and private organizations: empirical research and the power of it a priori. *Journal of Public Administration research and Theory*, vol. 10, iss. 1, p. 449
46. Starling G. (2010). *Managing the Public Sector*. Cengage Learning.

47. Stoner J. A. F., Freeman R.E., Gilbert D. R. (2000). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
48. Stoškus S., Beržinskienė D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
49. Sudnickas T. (2005). Subalansuotų rodiklių sistemos taikymo aspektai Lietuvos viešajame sektoriuje. *Viešoji politika ir administravimas*, nr. 12, p. 38-45
50. Tonkūnaitė A. (2011). Kokybės vadyba Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose. *Viešasis administravimas*, nr. 3 (31), p. 87-96
51. Tunčikienė Ž., Skačkauskienė I. (2012). Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo būklė ir jos gerinimo prielaidos. *Socialinių mokslų studijos*, nr. 4(1), p. 97-110
52. Tunčikienė Ž. (2009). Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo sprendimų paramos modelių analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 49, p. 109-125
53. Vidickienė D. (2004). *Įmonės veiklos vertinimo sistema. Naujausios verslo vertinimo tendencijos*. Vilnius: VU leidykla.
54. Weir E., d'Entremont N., Stalker Sh., Kurji K., Robinson V. (2009). Applying the balanced scorecard to local public health performance measurement: deliberations and decisions. *BMC Public health*, vol. 9, p. 1-7
55. Фридаг Х.Р., Шмидт В. (2006). Сбалансированная система показателей. Руководство по внедрению. М.: Омега. .
56. Латунин А. А. (2008). Фазы внедрения системы сбалансированных показателей на предприятии. *Российское предпринимательство*, № 7 (55).
57. Mashevskaya O. (2014). Introduction balanced score card in domestic practice. *Экономика и современный менеджмент: теория и практика*, №37. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/vnedrenie-sistemy-sbalansirovannyh-pokazateley-v-otechestvennuyu-praktiku>

PRIEDAI

Ekspertinio vertinimo klausimynas

Gerb. eksperte,

Živilė Kochanskaitė atlieka tyrimą, kurio tikslas – ištirti Alytaus Aps. vyriausiojo policijos komisariato veiklos tobulinimo planavimo poreikį ir galimybes. Tyrimas atliekamas moksliniais tikslais, rengiant magistro darbą. Maloniai prašau Jūsų išsakyti savo nuomonę žemiau pateiktais klausimais.

I. Prašau įvertinti, kiek, Jūsų nuomone, yra teisingi šie teiginiai apie Alytaus Aps. vyriausiojo policijos komisariato veiklos viziją, misiją, tikslus:

	Teiginiai	Visiškai taip	Didžia dalimi taip	Nei taip, nei ne	Didžia dalimi ne	Visiškai ne
1	Įstaigos vizija yra aiškiai suformuluota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Įstaigos vizija atitinka procesus dabartinėje įstaigos veiklos aplinkoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Įstaigos misija yra aiškiai suformuluota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Įstaigos misija atitinka procesus dabartinėje įstaigos veiklos aplinkoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Strateginiai įstaigos tikslai yra aiškūs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Strateginiai įstaigos tikslai atitinka procesus dabartinėje įstaigos veiklos aplinkoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Įstaigos personalas nuolat mokosi ir tobulėja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

II. Įstaigai siekiant geresnių veiklos rezultatų, yra aktualu...

8	Kad žmogiškųjų išteklių kokybė (kompetencijos) reikšmingai padidėtų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Didinti inovatyvumą, taikyti veiklos naujoves	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Didinti personalą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Optimizuoti veiklos procesus atsisakant nereikalingų darbų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Didinti atskirų procedūrų kokybę	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Gerinti įstaigos techninį aprūpinimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Gerinti įstaigos aprūpinimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	informacinėmis technologijomis					
15	Didinti lankytojų (klientų) aptarnavimo kokybę	O	O	O	O	O
16	Didinti lankytojų (klientų) pasitenkinimą	O	O	O	O	O
17	Didinti įstaigos finansavimą	O	O	O	O	O
18	Didinti finansinį efektyvumą – siekti, kad turimos lėšos būtų naudojamos tikslingiau siekiant rezultatų	O	O	O	O	O

III. Prašau, atsakykite savais žodžiais į žemiau pateiktus klausimus apie Alytaus Aps. vyriausiojo policijos komisariato veiklos tobulinimo poreikį atskirose srityse.

19. Kokios didžiausios Alytaus Aps. vyriausiojo policijos komisariato problemos žmogiškųjų išteklių, jų turimų kompetencijų srityje?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

20. Kokie pokyčiai būtų naudingi Alytaus Aps. vyriausiojo policijos komisariato darbuotojų ugdymo srityje?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

21. Ką svarbu tobulinti Alytaus Aps. vyriausiojo policijos komisariato darbo procesuose?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

22. Kokiais aspektais svarbu gerinti Alytaus Aps. vyriausiojo policijos komisariato techninį, technologinį aprūpinimą?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

23. Kiek svarbus Alytaus Aps. vyriausiojo policijos komisariatui lankytojų (klientų) pasitenkinimas paslaugų kokybe? Kokiais aspektais tai turėtų būti gerinama?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

23. Kokios svarbiausios Alytaus Aps. vyriausiojo policijos komisariato finansinės sritys problemos?

.....

.....

.....

.....

.....

.....
.....
24. Kaip galėtų būti didinamas Alytaus Aps. vyriausiojo policijos komisariato finansinis efektyvumas (geresnis lėšų panaudojimas, geresni veiklos rezultatai panaudojant lėšas)?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Ekspertinio tyrimo dalyvių nuomonės suderinamumo vertinimas

ANOVA with Friedman's Test

	Sum of Squares	df	Mean Square	Friedman's Chi-Square	Sig
Between People	54,711	4	13,678		
Within People					
Between Items	23,822 ^a	17	1,401	32,085	,015
Residual	39,289	68	,578		
Total	63,111	85	,742		
Total	117,822	89	1,324		

Grand Mean = 3,96

a. Kendall's coefficient of concordance $W = ,202$.

Alytaus aps. VPK organizacinė struktūra

ALYTAUS APSKRITIES VYRIAUSIOJO POLICIJOS KOMISARIATO STRUKTŪROS SCHEMA

