

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Dovilė Šinkūnaitė**

**SMULKIŲ IR VIDUTINIŲ ĮMONIŲ VEIKLOS VERTINIMO TYRIMAS**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovė Doc.Dr. Lina Klovienė**

**KAUNAS, 2016**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**SMULKIŲ IR VIDUTINIŲ ĮMONIŲ VEIKLOS VERTINIMO TYRIMAS**

**Apskaita ir auditas (kodas 621N40002)**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbą atliko**

VMA-4 gr. Dovilė Šinkūnaitė

---

**Vadovė**

Doc.Dr. Lina Klovienė

**Recenzentas**

Doc.Dr. Šviesa Leitonienė

**Kaunas, 2016**



KAUNOTECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

DOVILĖ ŠINKŪNAITĖ

APSKAITA IR AUDITAS, 621N40002

Smulkių ir vidutinių įmonių veiklos vertinimo tyrimas

**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

2016 m. gegužės 09 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Dovilės Šinkūnaitės** baigiamasis magistro darbas tema „Smulkių ir vidutinių įmonių veiklos vertinimo tyrimas“ 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)*

Šinkūnaitė Dovilė. Research of Performance Measurement in SMEs. Master's Final Thesis in Accounting and auditing / supervisor assoc.prof.dr. Lina Klovienė. Department of accounting, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: 03 S

Key words: SMEs, performance measurement, organizational culture.

Kaunas, 2016. 66 p.

## SUMMARY

Small and medium-sized enterprises is very important for the country's economic development because they increase employment, promote the country's economic growth, creates competition to the large companies. Therefore, it is essential for SMEs to operate effectively and to ensure their business continuity. To achieve this, business managers can use performance measurement methodology, because performance measurement provides the planing and control functions, can ensure an efficient use of company resources and provide information for decision making. However, methods of performance measurement can not be moved directly to SMEs and their adaptation is necessary according to the characteristics of SMEs.

The object of study - performance measurement in small and medium-sized enterprises.

Main aim of the paper - to analyse the peculiarities of SMEs, and factors influencing adaptation of performance measurement in SMEs. After literature analyse, prepare performance measurement model for SMEs.

Tasks of the paper:

1. To analyze the circumstances and factors forming the application of performance measurement systems.
2. To justify the need for SMEs performance measurement, in accordance with national and international research.
3. Develop a performance measurement model for small and medium-sized enterprises.
4. Accomplish a performance measurement system model to SMEs and describe the results of the research.

SMEs importance for the country's economic development and the need to ensure their performance effectiveness is analyzed in the first part of the Thesis. It contains analyses of statistical indicators about SMEs operating in Lithuania to demonstrate the importance of the SMEs to the country's economy. The necessity of effectiveness based on the literature analysis and substantiation that performance measurement is an instrument to ensure the efficiency of the company.

In the second part of the Thesis analyzed the theoretical performance measurement methods and their adaptation for SMEs. The most commonly used method of performance measurement: performance pyramid system, PMS for service industries, balanced scorecard, integrated performance measurement systems, performance prism, organisational performance measurement, integrated performance measurement for small firms. In the end of the chapter is presented the performance measurement model based on limitations of SMEs.

In the third part of the Thesis presented reasearch based on three small corporate data. The study concluded on the basis of designed model, was analyzed compatibility between the dominant corporate culture model and performance evaluation features integrated to the company's activities.

## TURINYS

ĮVADAS.....	9
1. SMULKIŲ IR VIDUTINIŲ ĮMONIŲ VEIKLOS EFEKTYVUMO UŽTIKRINIMO PROBLEMA.....	11
1.1. Smulkiųjų ir vidutinių įmonių svarba Lietuvoje.....	11
1.2. Įmonių veiklos efektyvumo samprata.....	15
1.3. Smulkių ir vidutinių įmonių veiklos vertinimas kaip efektyvumo užtikrinimo prielaida	16
2. SMULKIŲ IR VIDUTINIŲ ĮMONIŲ VEIKLOS VERTINIMO TYRIMO METODIKOS SUDARYMAS .....	20
2.1. Teoriniai veiklos vertinimo metodai ir jų taikymo etapai .....	20
2.2. Veiklos vertinimo metodų adaptavimas smulkioms ir vidutinėms įmonėms.....	30
2.3. Kultūros tipas kaip veiklos efektyvumą užtikrinantis veiksnys .....	33
2.4. Veiklos vertinimo efektyvumui užtikrinti modelis smulkiose ir vidutinėse įmonėse .....	39
2.5. Veiklos vertinimo efektyvumui užtikrinti smulkiose ir vidutinėse įmonėse tyrimo metodika .....	42
3. VEIKLOS VERTINIMO NAUDOS EFEKTYVUMUI UŽTIKRINTI SMULKIOSE IR VIDUTINĖSE ĮMONĖSE TYRIMAS .....	45
3.1. Bendra tiriamų įmonių charakteristika .....	45
3.2. Tiriamų įmonių kultūros tipo nustatymas.....	46
3.3. Veiklos vertinimo sistemos analizė .....	53
IŠVADOS.....	65
LITERATŪRA.....	67
PRIEDAI.....	73

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Įmonių struktūra Lietuvoje 2007-2016 metais, be mikro įmonių (sudaryta pagal Lietuvos Statistikos departamento duomenis).....	12
2 pav. Smulkaus ir vidutinio verslo bendrojo vidaus produkto struktūra 2008-2013 metais (sudaryta pagal Lietuvos Statistikos departamento duomenis).....	12
3 pav. Lietuvoje veikiančių įmonių darbuotojų skaičius metų pradžioje 2007-2016 metais, be stambių įmonių (sudaryta pagal Lietuvos Statistikos departamento duomenis).....	13
4 pav. 2007-2014 metais bankrutavusių įmonių struktūra pagal darbuotojų skaičių (sudaryta pagal Lietuvos Respublikos Statistikos departamento duomenis).....	14
5 pav. Veiklos piramidė (Lynch ir Cross, 1991).....	21
6 pav. Subalansuotų rodiklių metodo taikymas (Sharif, 2002).....	23
7 pav. Pavyzdinis integruotos veiklos vertinimo sistemos modelis (Bititci, Carrie ir McDevitt, 1997).....	25
8 pav. Veiklos prizmės modelis ( Neely ir kt., 2001).....	26
9 pav. Organizacinio veiklos vertinimo modelis (Chennell ir kt., 2000).....	28
10 pav. Integruoto veiklos vertinimo smulkioms ir vidutinėms įmonėms metodo sistema (Laitinen, 2002).....	29
11 pav. Konkuruojančių vertybių modelis (Cameron ir Quinn, 2006).....	35
12 pav. Vidutiniai kultūros profiliai keturioms industrijos grupėms (Cameron ir Quinn, 2006) ....	38
13 pav. Veiklos vertinimo tyrimo eiga smulkiose ir vidutinėse įmonėse (sudaryta autorės).....	42
14 pav. Sudarytas įmonės A kultūros modelis.....	47
15 pav. Sudarytas įmonės B kultūros modelis.....	49
16 pav. Sudarytas įmonės C kultūros modelis.....	50

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Integruoto veiklos vertinimo smulkioms ir vidutinėms įmonėms dimensijų klausimai (sudaryta pagal Laitinen, 2002).....	30
2 lentelė. Veiklos vertinimo metodų palyginimas (sudaryta autorės remiantis Lynch ir Cross, 1991; Fitzgerald ir kt., 1991; Kaplan ir Norton, 1992, Bititci ir kt., 1997; Adams ir Neely, 2000; Chennell ir kt., 2000) .....	32
3 lentelė. Veiklos vertinimo priemonės priklausomai nuo kultūros modelio (sudaryta autorės remiantis Cameron ir Quinn, 2006).....	40
4 lentelė. Įmonės veiklos vertinimo efektyvumui užtikrinti modelis smulkiose ir vidutinėse įmonėse (sudaryta autorės remiantis Cameron ir Quinn, 2006; Lynch ir Cross, 1991; Fitzgerald ir kt., 1991; Kaplan ir Norton, 1992, Bititci ir kt., 1997; Adams ir Neely, 2000; Chennell ir kt., 2000).....	41
5 lentelė. Įmonių B ir C strategijos orientacijos ir jos siekimo palyginimas (sudaryta autorės remiantis tyrimo anketos duomenimis). .....	61
6 lentelė. Įmonių B ir C planavimo proceso palyginimas (sudaryta autorės remiantis tyrimo anketos duomenimis).....	62

## IVADAS

Smulkiosios ir vidutinės įmonės vaidina svarbų vaidmenį šalies ekonomikoje. Tai reikšminga šalies verslo struktūros grupė, kurianti darbo vietas, bendrąjį vidaus produktą bei mokanti didelę dalį mokesčių į valstybės biudžetą. Smulkusis ir vidutinis verslas „turi lemiamą įtaką ekonominiam augimui ir socialinių santykių stabilumui“ (Bartkus, 2010, p. 390), sudaro konkurenciją didelėms įmonėms (Stripeikis ir Žukauskas, 2004), taip pat išsivysčiusiose šalyse tai prioritetinga sritis, kadangi skatina greitesnį visos šalies bendrojo vidaus produkto augimą (Liustrovaitė ir Martinkutė-Kaulienė, 2015). Dėl didelio konkurencingumo, smulkiosios ir vidutinės įmonės turi ypatingai greitai reaguoti į išorinės aplinkos pokyčius bei prie jų prisitaikyti, kitaip įmonės nebesugebės užtikrinti savo konkurencingumo rinkoje ir bankrutuos. Todėl siekiant stiprinti šio ekonomikos sektoriaus veiklą, reikia ieškoti naujesnių ir efektyvesnių būdų smulkių ir vidutinių įmonių valdymui, bei jų veiklos efektyvumo didinimui (Ciemleja ir Lace, 2011). Šiam tikslui gali būti pasitektas įmonių veiklos vertinimas.

Veiklos vertinimas įmonių vadovams padeda sekti, koordinuoti, kontroliuoti ir tobulinti atskirus įmonės veiklos procesus bei padalinius (Elg, 2007). Tačiau literatūroje dažniausiai pateikiamas veiklos vertinimo metodų pritaikymas didelėms įmonėms (Rompho ir Boon-itt, 2012; Laihonon, Jääskeläinen ir Pekkola, 2014; Bourne, Mills, Wilcox, Neely ir Platts, 2000; Neely, ir kt., 2000). O veiklos vertinimo metodų taikymas smulkioms ir vidutinėms įmonėms pateikiamas tik teoriniu pagrindu analizuojant literatūros šaltiniuose pateikiamus veiklos vertinimo metodų bruožus bei problemas su kuriomis susidurtų smulkiosios ir vidutinės įmonės savo veikloje diegdamos veiklos vertinimo metodus (Ates, Garengo, Cocca ir Bititci, 2013; Hudson, Smart ir Bourne, 2001; Cocca ir Alberti, 2010). Dėl veiklos vertinimo metodų pritaikymo tyrimų trūkumo bei smulkių ir vidutinių įmonių apribojimų, tokių kaip riboti ištekliai, mažas formalizavimas ir greitai besikeičianti veiklos aplinka, negalima tiesiogiai perkelti visų veiklos vertinimo metodų, todėl būtina jų adaptacija. Metodų parinkimui bei adaptavimui įtakos turi įmonių dydis, veiklos procesų apimtys. O sėkmingą metodų funkcionavimą lemia bendra įmonės kultūra.

**Temos aktualumas** - įmonės veiklos vertinimas būtinas, siekiant užtikrinti stabilumą ir nuolatinį jos augimą. Mathur, Dangayach, Mittal, ir Sharma (2011) teigia, kad smulkiosios ir vidutinės įmonės, taip pat turėtų vertinti veiklos efektyvumą, tačiau dažniausiai to nedaro, nes neturi pakankamai lėšų, kurias galėtų skirti veiklos vertinimo modeliams diegti. Pagal Cocca ir Alberti (2010) smulkių ir vidutinių įmonių veiklos vertinimui turėtų būti pasitelkti paprasti, lankstūs bei lengvai suprantami metodai. Todėl veiklos vertinimui smulkiosios ir vidutinės įmonės galėtų pasinaudoti bendromis sukurtų veiklos vertinimo metodų gairėmis, pagrindiniais principais ir taip, atsižvelgdamos į savo

įmonės kultūrą, susikurtų individualią veiklos vertinimo sistemą, kurios teikiamais duomenimis galėtų naudotis siekdamas užtikrinti įmonės veiklos efektyvumo bei ilgalaikį konkurencinį pranašumą.

**Tyrimo problema** – kaip veiklos vertinimas smulkiose ir vidutinėse įmonėse galėtų padėti užtikrinti veiklos efektyvumą.

**Tikslas** - išanalizavus smulkių ir vidutinių įmonių veiklos specifiką ir veiklos vertinimo sistemos adaptavimą formuojančius veiksnius, parengti veiklos vertinimo modelį smulkioms ir vidutinėms įmonėms.

**Tyrimo objektas** – veiklos vertinimas SVĮ.

**Uždaviniai:**

1. Išanalizuoti veiklos vertinimo sistemos taikymo aplinkybes ir adaptavimą formuojančius veiksnius.
2. Pagrįsti SVĮ poreikį veiklos vertinimui, remiantis nacionaliniais ir tarptautiniais moksliniais tyrimais.
3. Parengti veiklos vertinimo modelį smulkioms ir vidutinėms įmonėms.
4. Atlikti veiklos vertinimo sistemos tyrimą SVĮ veiklos efektyvumo didinimo aspektu ir aprašyti jo rezultatus.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė ir sintezė, kokybinis tyrimas (atvejų analizė) su anketine apklausa.

# 1. SMULKIŲ IR VIDUTINIŲ ĮMONIŲ VEIKLOS EFEKTYVUMO UŽTIKRINIMO PROBLEMA

## 1.1. Smulkiųjų ir vidutinių įmonių svarba Lietuvoje

Smulkiosios ir vidutinės įmonės yra svarbios Lietuvos ekonominiam stabilumui dėl kuriamobendrojo vidaus produkto, sukuriama darbo vietų bei mokesčių mokamų į valstybės biudžetą. Šios įmonės siekia išlikti konkurencingos tarpusavyje, taip pat plėsti savo veiklos ribas ir dirbti efektyviai. Kaip teigia Stripeikis ir Žukauskas (2004), smulkusis ir vidutinis verslas yra reikšmingas šalies ekonominiam vystymuisi, nes, priešingai nei stambios įmonės, pasižymi mažu kapitalo poreikiu, greita reakcija į rinkos pokyčius bei lankstumu taikantis prie jų, galimybe užpildyti naujas rinkas ar nišas, sukurti naujus ir dažnai geresnės kokybės produktus, paslaugas, gamybos procesus. Kaip teigia Bartkus (2010) Europos ir kitų pasaulio šalių rinkos ekonomikos konkurencingumą bei augimą labiausiai lemia smulkiojo ir vidutinio verslo plėtra. Todėl smulkaus ir vidutinio verslo plėtra yra vienas svarbiausių ekonominės plėtros uždavinių kiekvienoje šalyje.

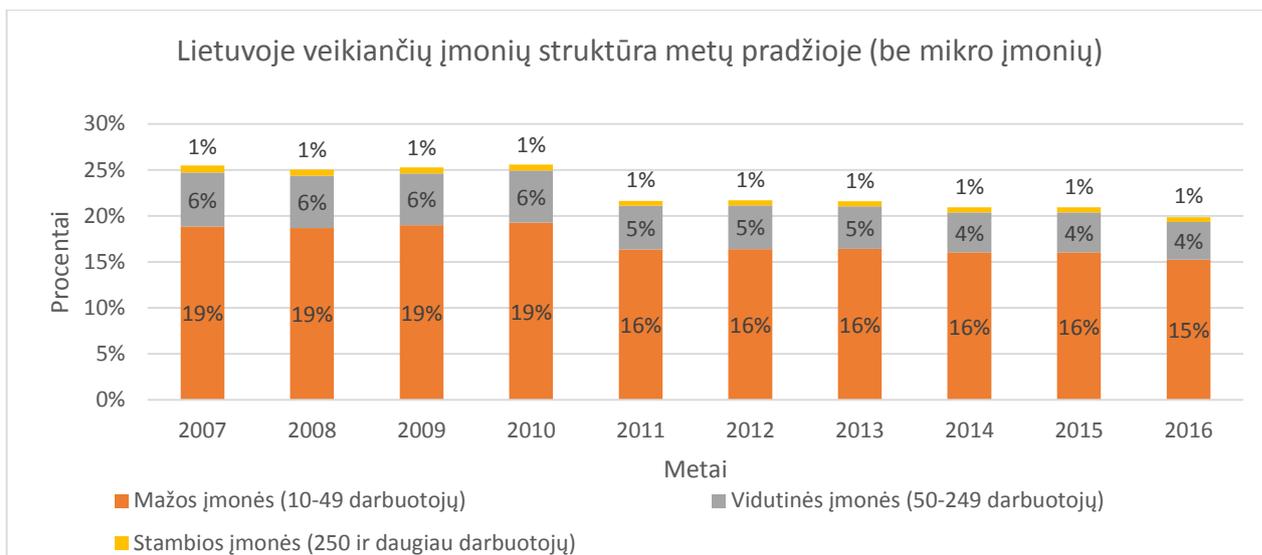
Pagal Lietuvos Respublikos Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros įstatymą vidutinio dydžio įmonė charakterizuojama kaip įmonė, kurioje dirba mažiau kaip 250 darbuotojų ir kurios finansiniai duomenys atitinka bent vieną iš šių sąlygų:

- 1) įmonės metinės pajamos neviršija 40 mln. eurų;
- 2) įmonės balanse nurodyto turto vertė neviršija 27 mln. eurų.

Maža įmonė, tai įmonė, kurioje dirba mažiau kaip 50 darbuotojų ir kurios finansiniai duomenys atitinka bent vieną iš šių sąlygų:

- 1) įmonės metinės pajamos neviršija 7 mln. eurų;
- 2) įmonės balanse nurodyto turto vertė neviršija 5 mln. eurų.

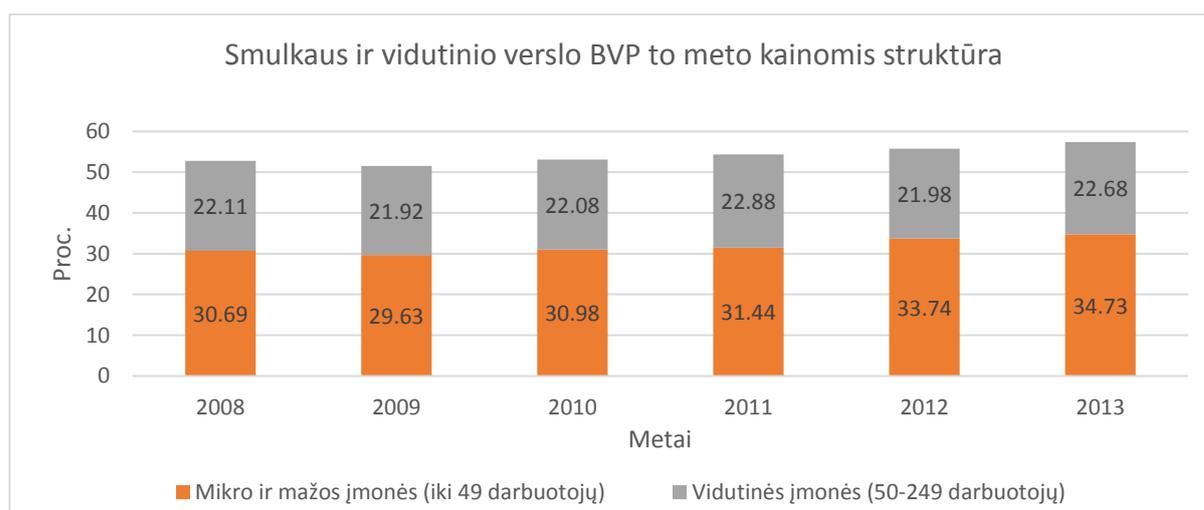
Nevertinant labai mažų - mikro įmonių, kuriose dirba iki 10 darbuotojų, iš visų Lietuvoje esančių įmonių daugiausiai sudaro mažos ir vidutinės įmonės (žr. 1 pav.).



**1 pav. Įmonių struktūra Lietuvoje 2007-2016 metais, be mikro įmonių (sudaryta pagal Lietuvos Statistikos departamento duomenis)**

Mikro įmonės 2007-2016 metų laikotarpiu sudaro didžiausią verslo struktūros dalį, tačiau nevertinant mikro įmonių didžiausią dalį sudaro mažos įmonės. Taip pat pastebima tendencija, kad mažų įmonių procentinė dalis visoje verslo struktūroje išlieka pastovi, o vidutinių įmonių mažėja, todėl mažos bei vidutinės įmonės turi nuolatos tobulinti savo veiklą bei didinti konkurencingumą.

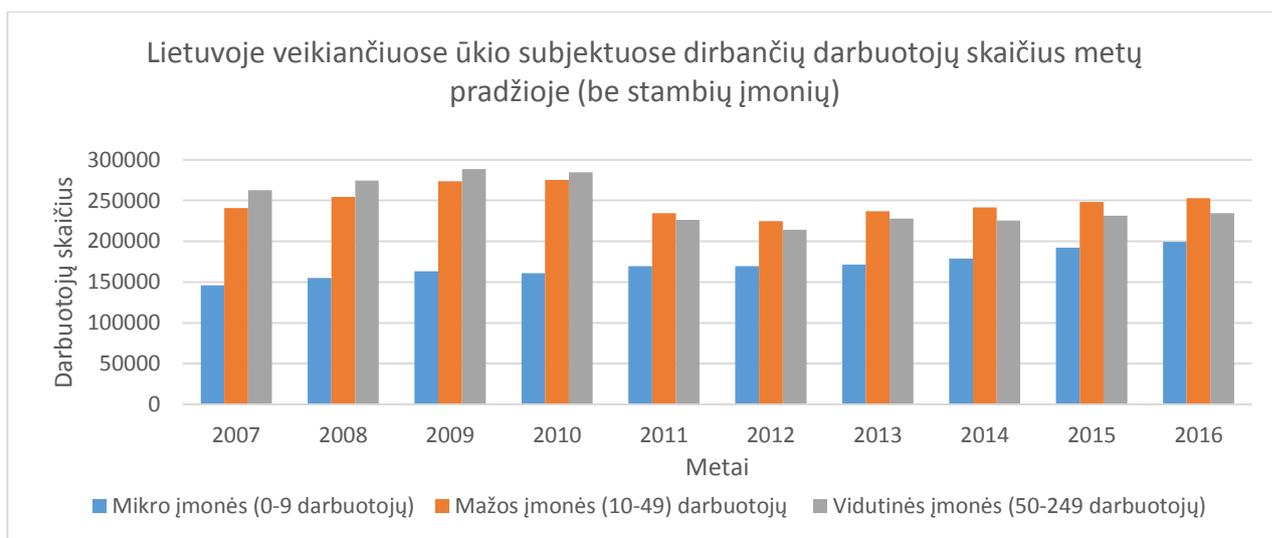
Smulkus ir vidutinis verslas Lietuvoje kuria virš 50 % bendrojo vidaus produkto (BVP) (žr. 2 pav.).



**2 pav. Smulkaus ir vidutinio verslo bendrojo vidaus produkto struktūra 2008-2013 metais (sudaryta pagal Lietuvos Statistikos departamento duomenis)**

Mikro ir mažų įmonių kuriamas bendrasis vidaus produktas procentais 2008-2013 metų laikotarpiu nuolat augo, tuo tarpu vidutinių įmonių kuriamo bendrojo vidaus produkto procentinė dalis tuo pačiu laikotarpiu išliko gana pastovi. Vidutinių įmonių kuriamas bendrasis vidaus produktas 2013 metais sudarė 22,68% šalies bendrojo vidaus produkto, nors vidutinės įmonės sudarė tik 5 % visų Lietuvoje veikiančių ūkio subjektų. Tuo tarpu mikro bei mažų įmonių kuriamas bendrasis vidaus produktas sudaro 34,73 %. Kadangi bendrai smulkus ir vidutinis verslas Lietuvoje sukuria daugiau nei 50 procentų bendrojo vidaus produkto, labai svarbu sudaryti sąlygas šio verslo vystymui bei nuolatiniam ir stabiliam augimui.

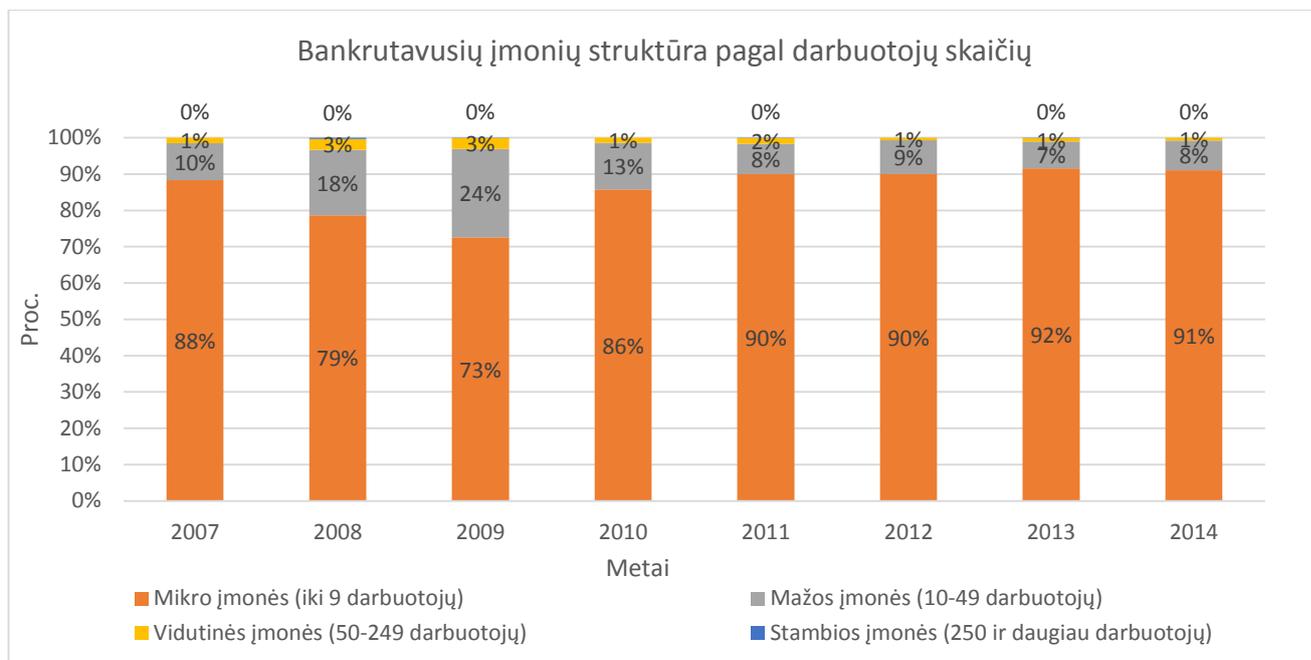
Taip pat smulkus ir vidutinis verslas Lietuvoje sukuria didelę dalį darbo vietų (žr. 3 pav.), taip užtikrinama dalies šalies gyventojų ekonominė gerovė. Pagal Lietuvos Statistikos departamento pateikiamus duomenis matyti, kad mažiausiai darbuotojų 2007-2016 metų pradžioje dirbo mikro įmonėse, tačiau šio sektoriaus darbuotojų skaičius nuolatos auga. Vidutinėse įmonėse 2007-2010 metais dirbo daugiausiai darbuotojų, o 2011-2016 metais daugiausiai darbuotojų dirbo mažose įmonėse.



**3 pav. Lietuvoje veikiančių įmonių darbuotojų skaičius metų pradžioje 2007-2016 metais, be stambių įmonių (sudaryta pagal Lietuvos Statistikos departamento duomenis)**

Mikro įmonėse dirbančių darbuotojų skaičiaus didėjimas rodo, kad mažos ir vidutinės įmonės gali susidurti su sunkumais ieškodamos kvalifikuotos darbo jėgos, todėl gali sumažėti jų konkurencinis pranašumas smulkiojo verslo sektoriuje.

Taip pat pagal Lietuvos Respublikos Statistikos departamento pateikiamus duomenis matyti, kad daugiausiai bankrutavusių įmonių 2007-2014 metais yra tarp mikro įmonių (žr. 4 pav.).



**4 pav. 2007-2014 metais bankrutavusių įmonių struktūra pagal darbuotojų skaičių (sudaryta pagal Lietuvos Respublikos Statistikos departamento duomenis)**

Analizuojant bankrutavusių įmonių procentines dalis matyti, kad stambios bei vidutinės įmonės 2007-2014 metų laikotarpiu sudaro mažiau nei 4 % visų bankrutavusių įmonių, taip pat ekonominio sunkmečio metu, 2007-2010 metais, tarp stambių bei vidutinių įmonių nebuvo staigaus bankrotų padidėjimo, kaip mikro bei mažų įmonių atveju, todėl galima teigti, kad stambios bei vidutinės įmonės turi daugiau galimybių išlikti rinkoje. Tai gali lemti smulkių ir vidutinių įmonių savybės tokios kaip riboti finansiniai ištekliai, dėl sudėtingesnės konkurencinės pozicijos užimama mažesnė rinkos dalis (Beck ir Demirguc-Kunt, 2006). Bei kitos problemos kylančios dėl ribotų finansinių išteklių - kvalifikuotų darbuotojų trūkumas, naudojamų įrenginių bei pastatų nusidėvėjimas bei ribotos galimybės didinti įmonės žinomumą.

Kadangi smulkus verslas Lietuvoje tarp veikiančių ūkio subjektų sudaro ženkliai dalį, kuria daug darbo vietų bei daugiau nei 50 % bendrojo vidaus produkto, jos yra labai svarbios šalies ekonomikos stabilumui (Foreman-Peck, 2013). Smulkios ir vidutinės įmonės yra labai svarbios norint užtikrinti šalies ekonominį augimą, tačiau išlaikyti augimą ilgalaikėje perspektyvoje yra didelis iššūkis (Ates, Garengo, Cocca ir Bititci, 2013). Taip pat smulkus verslas, nors gali greičiau reaguoti į pasikeitusią rinkos aplinką, tačiau turi ribotus finansinius išteklius, kurie apriboja įmonių galimybes modernizuoti gamybą, pritraukti aukštos kvalifikacijos darbuotojus bei didinti įmonės žinomumą klientų tarpe ir užimti didesnę rinkos dalį. Šios priežastys lemia, kad smulkus ir vidutinis verslas siekdamas išlikti rinkoje turi kuo geriau išnaudoti turimus ribotus išteklius. Todėl siekiant užtikrinti šalies ekonominį

stabilumą būtina, kad mažos ir vidutinės įmonės veiktų efektyviai, tačiau, dėl įmonių dydžio ir ribotų valdomų išteklių, sudėtinga tai užtikrinti.

## 1.2. Įmonių veiklos efektyvumo samprata

Įmonės veiklos efektyvumas gali užtikrinti ilgalaikį konkurencinį pranašumą, bei sėkmingą įmonės vystymąsi ateityje. Kaip teigia Hertenstein, Platt ir Veryzer (2005) įmonės, turinčios didesnę efektyvumą, pasiekia didesnę pardavimų pelningumą, turto grąžą, didesnę pardavimų pajamų augimo tempą, geresnius pinigų srautus bei gryniasias pajamas, nei firmos su mažu efektyvumu. Tačiau praktikoje, mokslinėje literatūroje veiklos efektyvumas suvokiamas skirtingai.

Biloslavo, Bagnoli ir Figeli (2013) teigia, kad efektyvumas, tai maksimaliai galimas pasiekti rezultatas su turimais ištekliais. Tuomet jį galima pamatuoti tarpusavyje lyginant tam tikram veiksmui ar produktui sunaudotų išteklių vertę ir gauto produkto ar paslaugos po tam tikrų atliktų darbų vertę. Lowe ir Soo (1980) teigia, kad efektyvumas, tai laipsnis, kuriuo yra pasiekti nustatyti tikslai. Panašios nuomonės laikosi Choong (2013), kuris teigia, kad efektyvumas yra įmonės galimybė planuoti galutinius įmonės rezultatus, tuomet efektyvumas nustatomas kaip realių ir suplanuotų rezultatų santykis. Machin (1973) teigia, kad efektyvumas yra lygis, kuriuo organizacijos galutiniai produktai padeda įmonei siekti organizacinių tikslų. Apibendrinant galima teigti, kad šiame darbe efektyvumas bus suprantamas kaip tam tikrų, nustatytų kriterijų, rezultatų pasiekimo lygis su turimais įmonės ištekliais.

Organizacijos efektyvumą gali lemti kelios priežastys, tokios kaip darbuotojų motyvacija (Manzoor, 2012), organizacijos vadovo asmenybė (Sadeghi ir Pihie, 2012), organizacijos dydis bei sugebėjimas optimizuoti vidinius procesus (Amah, Daminabo-Weje ir Dosunmu, 2013), diegiamos inovacijos (Glisson, 2015) ir organizacijos kultūra (Duke II ir Edet, 2012; Denison, 1984). Kadangi darbuotojai yra viena iš svarbiausių organizacijos dalių, svarbu, kad jie būtų pakankamai motyvuoti, organizacijoje vyrautų geras organizacinis klimatas. Tuomet sutampant darbuotojų vertybėms, didėtų bendra motyvacija pasiekti nustatytus tikslus bei įmonės efektyvumas (Gregory, Harris, Armenakis ir Shook, 2009), o tai suteiktų įmonei galimybę užtikrinti ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Taip pat Paradi ir Schaffnit (2004) teigia, kad norint užtikrinti bet kokios veiklos efektyvumą, būtina planuoti bei matuoti tos veiklos proceso rezultatus ir tai galima padaryti naudojant įmonės veiklos vertinimą.

Nepaisant skirtingo efektyvumo suvokimo, veiklos vertinimas galėtų padėti užtikrinti veiklos efektyvumą, nes:

- vertinimo procesas tobulina kontrolę, nes atsiliepimai labai svarbūs bet kokiose sistemose,

- nustatomi aiškūs tikslai ir atsakingi asmenys už jų įgyvendinimą, nes geri veiklos vertinimo rodikliai identifikuoja kas yra atsakingas už tam tikrus rezultatus ar iškilusias problemas,
- įmonės tikslai sugretinami su nustatyta strategija, nes veiklos vertinimo rodikliai padeda iškomunikuoti organizacijos strategiją visiems darbuotojams,
- padidina įmonės procesų suprantamumą, nes matuojant duomenis reikia suprasti įmonėje vykstančius procesus,
- padeda nustatyti maksimalias tam tikro proceso galimybes, nes suprasti procesus reiškia ir žinoti jų galimybes (Mathur, Dangayach, Mittal ir Sharma, 2011).

Organizacijų veiklos efektyvumą būtina vertinti, dėl teikiamos naudos, tačiau remiantis Duke II ir Edet (2012) bei Denison (1984) organizacijose, pasižyminčiose skirtingais kultūros modeliais, efektyvumas suvokiamas bei pasiekiamas skirtingai. Kadangi organizacija gali veikti efektyviai tik tuomet kai ji turi aiškią strategiją, planuoja veiklą bei atlieka kontrolės procedūras, kurių metu šalinamos nustatytos problemos, įmonė gali atsižvelgdama į organizacijos kultūrą, efektyvumo užtikrinimui pritaikyti veiklos vertinimo metodus, kurie apima visas šias sritis.

### **1.3. Smulkių ir vidutinių įmonių veiklos vertinimas kaip efektyvumo užtikrinimo prielaida**

Organizacijos siekdamos padidinti savo konkurencingumą, turi greitai reaguoti į besikeičiančias ekonomikos sąlygas bei konkurencinę aplinką, todėl sprendimų priėmimo laikas tampa vienu iš esminių faktorių konkurencinėje kovoje (Ogarca, 2010). Taip pat smulkios ir vidutinės įmonės turi užtikrinti veiklos efektyvumą (Keršienė, 2009). Kadangi „veiklos vertinimas yra sudėtinė planavimo ir veiklos kontrolės ciklo dalis, todėl yra būtina stabilios įmonės veiklos užtikrinimui“ (Neely, 1999, p. 205). Taip pat kaip teigia Cagliano, Blackmon ir Voss (2001) smulkioms ir vidutinėms įmonėms, pažangių veiklos valdymo bei vertinimo metodų pritaikymas gali tapti raktu į sėkmę siekiant užtikrinti veiklos efektyvumą bei konkurencingumą ilgoju laikotarpiu.

Tačiau veiklos vertinimas ne tik atskleidžia dvi pagrindines įmonės veiklos dimensijas, efektyvumą bei produktyvumą, bet ir parodo kad įmonės veiklai įtaką gali daryti ne tik vidinės bet ir išorinės priežastys (Neely, Gregory ir Platts, 1995), todėl jis įmonei gali suteikti savalaikės, naudingos informacijos, pagerinti vidinius procesus bei bendrą įmonės efektyvumą. Taip pat veiklos vertinimas suteikia įmonėms galimybę suinteresuotosioms šalims parodyti savo vertę bei pasiekimus (Sillanpää, 2011). Visi šie faktoriai lemia, kad veiklos vertinimas gali padėti įmonei užtikrinti veiklos efektyvumą.

Veiklos vertinimo sąvoka ir pobūdis nėra apibrėžtas. Choong (2014) atlikęs 52 straipsnių apžvalgą nustatė, kad 34 iš jų teigia, kad veiklos vertinimas yra sistema, 18 teigia, kad tai modelis. Tačiau nepriklausomai nuo to kaip pateikiamas veiklos vertinimo metodikos suvokimas, autoriai pateikia tuos pačius veiklos vertinimo modelius.

Veiklos vertinimas yra procesas, kurio metu surenkami istoriniai įmonės duomenys, parenkami rodikliai matuojantys įmonėje vykstančių procesų veiksmingumą bei efektyvumą, jų pagalba galima kontroliuoti atskirus procesų etapus. O pagal gautus rezultatus įmonės vadovai gali planuoti tolimesnius veiksmus, kurie padėtų įmonei įgyvendinti pasirinktą strategiją (Pinheiro de Lina, Gouveia da Costa ir Angelis, 2009; Elg, 2007; Tangen, 2005).

Diegiant veiklos vertinimo sistemą, pagal Bourne, Mills, Wilcox, Neely ir Platts (2000) įmonė turi pereiti per kelis vertinimo sistemos diegimo etapus:

- Veiklos vertinimo sistemos kūrimas. Pirmiausia įmonė turi pasirinkti jai tinkamus bei priimtinus veiklos vertinimo metodus bei identifikuoti įmonės esminius sėkmės faktorius, kuriems bus kuriama veiklos vertinimo sistema. Taip pat šiame etape įmonė turi nustatyti kokie rodikliai bus skaičiuojami vertinant esminius sėkmės faktorius.
- Veiklos vertinimo sistemos taikymas. Šiame etape veiklos vertinimo sistema įdiegiama į bendrą įmonės veiklą ir pradedama kaupti bei apdoroti duomenis, kurie vėliau bus panaudoti reguliariam veiklos vertinimo rodiklių skaičiavimui. Diegimo metu peržiūrimos įmonės turimos informacinės sistemos, jų renkami ir saugomi duomenys, kurie gali būti naudingi veiklos vertinimo metu. Taip pat jei reikia įdiegiamos naujos sistemos ar papildomos apklausos, jei to reikia planuojamiems matuoti rodikliams.
- Veiklos vertinimo naudojimas. Šis etapas dar dalinamas į dvi smulkesnes dalis. Pirmoji pasireiškia per veiklos vertinimo rodiklius analizuojant įmonės strategijos vykdymą. Antroji - prielaidų bei strategijos tinkamumo tikrinimą.

Franco-Santos ir kt., (2007) pateikia naujesnio žiūrį į veiklos vertinimo metodų diegimo etapus, kurie gali vykti visos organizacijos, komandos arba individo lygmenyje. Šie veiklos vertinimo diegimo etapaismulčiau suskirstyti bei papildyti:

- Veiklos vertinimo rodiklių atranka ir dizainas. Šiame etape identifikuojami suinteresuotųjų šalių poreikiai, atliekamas planavimas, strateginių tikslų apibrėžimas, vertinimo rodiklių atranka ir tikslų nustatymas.
- Duomenų rinkimas ir apdorojimas. Šiame etape surenkami bei analizuojami duomenys. Duomenų surinkimui integruojamos organizacijos turimos informacinės sistemos.
- Informacijos valdymas. Šis etapas apima vertinimo metu gautos informacijos panaudojimą, kai atsakingas asmuo informuojamas žodžiu bei priimami valdymo sprendimai.

- Veiklos vertinimas ir atlygio sistemos. Šiame etape, pagal nustatytus rodiklius įvertinama įmonės veikla bei atskiros sritys susiejamos su atlygio sistema.
- Sistemos peržiūra. Šiame etape atliekamos vertinimo sistemos skirtingos peržiūros procedūros, kurios padeda užtikrinti grįžtamąjį ryšį vertinimo sistemos viduje.

Naujesnis veiklos vertinimo metodų diegimo etapų skirstymas yra daugiau pritaikytas naujesniems, dažnai vadinamiems antrosios kartos veiklos vertinimo metodams, kurie nesiekia prisitaikyti prie organizacijos strategijos, o siekia identifikuoti kokia strategija būtų tinkama įmonei pagal jos galimybes ir turimus išteklius. Taikant šiuos veiklos vertinimo diegimo etapus, užtikrinama, kad įmonės strategija yra paremta esminiais įmonės sėkmės faktoriais, kurie užtikrina ilgalaikį konkurencingumą.

Tačiau perėjus per visus veiklos vertinimo etapus dar neužtikrinamas efektyvus veiklos vertinimas. Įmonėje įdiegta veiklos vertinimo sistema veikia efektyviai, tik tada jei yra pradama diegti nuo strategijos, iš strategijos nustatomi taktiniai įmonės tikslai, kurie skatina nuolatinį tobulėjimą, o visa veiklos vertinimo sistema yra paprasta, aiškiai suprantama, jos palaikymas nėra brangus bei sudėtingas (Cocca ir Alberti, 2010). Taip pat organizacijos pasirinkta veiklos vertinimo sistema gali tinkamai neveikti, jei ji buvo pasirinkta neįvertinus visų organizacijos savybių bei apribojimų.

Veiklos vertinimas organizacijoje bus naudingas tik tokiu atveju jei pasirinktas veiklos vertinimo metodas bus suderintas su įmonėje vykstančiais procesais, turimais darbuotojais, integruotomis sistemomis bei įmonės kultūra (Kennerley ir Neely, 2003; Bevanda, Sinkovic' ir Currie, 2011). Įmonėje turi egzistuoti procesai, kurių metu peržiūrimi ir modifikuojami veiklos vertinimo rodikliai, diegiamos naujos priemonės veiklos vertinimui. Taip pat įmonės darbuotojai turi turėti reikiamus įgūdžius bei kompetencijas, kad galėtų naudotis, suprasti bei modifikuoti turimas veiklos vertinimo sistemas ar metodus bei diegti naujas veiklos vertinimo priemones. Įmonės sistemos turi būti lanksčios, kad galėtų saugoti, analizuoti bei generuoti sprendimų priėmimui reikiamų duomenų ataskaitas. Taip pat organizacijos kultūra turi užtikrinti, kad visi darbuotojai suvoktų veiklos vertinimo būtinumą bei palaikytų veiklos vertinimą ne tik įmonės, bet ir individo lygmeniu.

Dažniausiai pateikiamos veiklos vertinimo sistemos bei metodai yra skirti didelėms įmonėms. Todėl jų įsigijimas bei įdiegimas įmonės veikloje yra brangus bei reikalauja papildomos adaptacijos iš viso įmonės personalo. Tačiau atlikti empiriniai tyrimai rodo, kad smulkios ir vidutinės įmonės susiduria su sunkumais adaptuojant naujas ir inovatyvias veiklos vertinimo priemones (Cagliano, Blackmon ir Voss, 2001). Pagrindiniai sunkumai, su kuriais susiduria smulkios ir vidutinės įmonės yra ribotas lėšų trūkumas (Nwankwo ir Gbadamosi, 2011), ribotas darbuotojų skaičius bei didelis darbuotojų užimtumas (Hudson, Smart ir Bourne, 2001), vadybinių žinių trūkumas, neformalizuotas

sprendimų priėmimo procesas, ribotas kapitalo keikis, ilgalaikės strategijos nebuvimas (Garengo, Biazzo ir Bititci, 2005).

Taip pat dažnai pasitaikanti smulkių ir vidutinių įmonių problema - klaidingas rezultatų vertinimas (Garengo ir kt.,2005). Veiklos vertinimo sistema gali būti efektyviai įdiegta ir naudojama tik tada, kai įmonė suvokia veiklos vertinimo sistemos teikiamą naudą. Smulkių ir vidutinių įmonių vadovai dažniausiai nesuvokia veiklos vertinimo sistemų teikiamos naudos, jos suvokiamos, kaip biurokratizmo bei įmonės lankstumo praradimo priežastis.

Šios priežastys lemia, kad smulkios ir vidutinės įmonės nėra pajėgios skirti pakankamai lėšų bei laiko, sudėtingų ir brangių veiklos vertinimo sistemų diegimui, todėl dažniausiai netaiko veiklos vertinimo metodų ir negali gauti reikiamos informacijos sprendimų priėmimui bei efektyvumo užtikrinimui. Tačiau jau sukurti veiklos vertinimo metodai galėtų būti naudojami smulkių ir vidutinių įmonių veiklos vertinimui, jei jie būtų adaptuoti atsižvelgiant į smulkių ir vidutinių įmonių savybes. Dėl šių priežasčių yra stiprus poreikis veiklos vertinimo ir valdymo priemones adaptuoti smulkioms ir vidutinėms įmonėms pagal jų poreikius ir egzistuojančius apribojimus (Fuller-Love, 2006). Tuomet veiklos vertinimo metodų pritaikymas užtikrintų įmonės efektyvumą bei padidintų įmonės konkurencingumą, suteiktų įmonei galimybes augti bei kurti ekonominę naudą visai šalies ekonomikai.

Kad įmonės gautų reikiamą informaciją efektyvumui užtikrinti, veiklos vertinimo metodai turi būti parinkti atsižvelgiant į smulkių ir vidutinių įmonių fizinius bei finansinius apribojimus bei atskirose organizacijose vyraujančią organizacinę kultūrą. Tuomet iš veiklos vertinimo įmonės gaus visą reikalingą informaciją įmonės veiklos efektyvumui užtikrinti. Todėl antrajame skyriuje bus analizuojamos veiklos vertinimo metodų pritaikymas smulkioms ir vidutinėms įmonėms atsižvelgiant į jų apribojimus bei dominuojančius organizacinės kultūros tipus.

## 2. SMULKIŲ IR VIDUTINIŲ ĮMONIŲ VEIKLOS VERTINIMO TYRIMO METODIKOS SUDARYMAS

Smulkių ir vidutinių įmonių veiklos vertinimas būtinas siekiant užtikrinti įmonių veiklos efektyvumą. Taip pat veiklos vertinimas padeda paremti sprendimų priėmimo procesą, valdymo procesą bei strategijos kontrolę (Garengo ir kt., 2005). Nes tik veiklos vertinimo proceso metu gaunama pakankama informacija sėkmingam įmonės valdymui, kuris leidžia užtikrinti veiklos efektyvumą. Tačiau dėl atsirandančių apribojimų susijusių su įmonės dydžiu bei ribotais ištekiais, smulkioms ir vidutinėms įmonėms negalima tiesiogiai pritaikyti dažniausiai naudojamų veiklos vertinimo metodų ir būtina jų adaptacija atsižvelgiant į įmonės kultūrą.

### 2.1. Teoriniai veiklos vertinimo metodai ir jų taikymo etapai

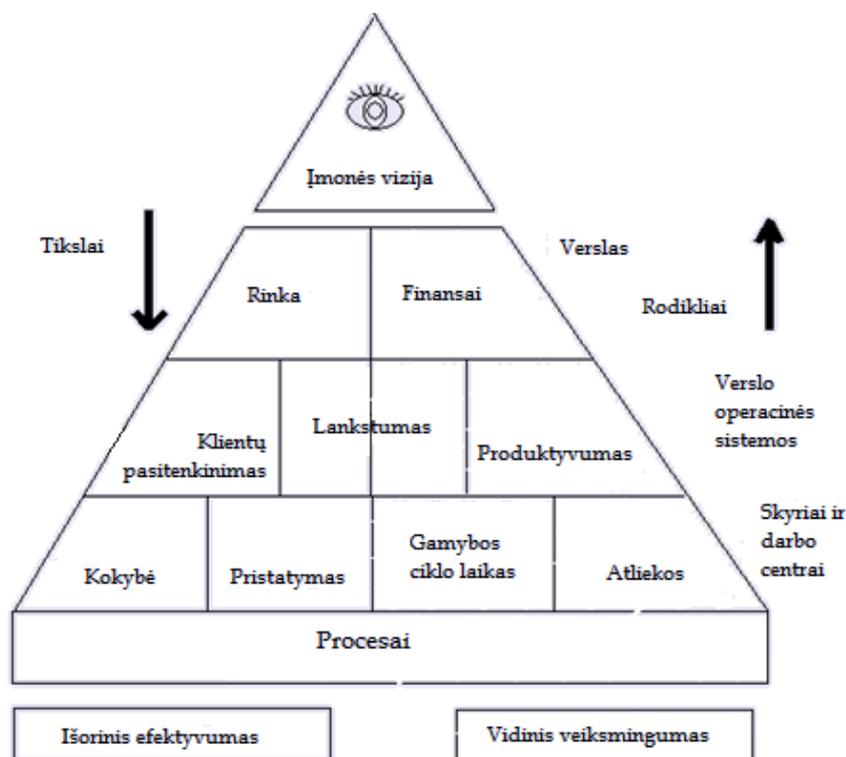
Atliekant įmonės veiklos efektyvumo vertinimą, nustatyti rodikliai turi analizuoti produktų ir paslaugų kokybę, produkcijos ar paslaugų pristatymą laiku pagal sutartis, išlaidų mažinimą, gamybos ciklo trukmės sumažinimą, klientų aptarnavimą, terminų laikymąsi bei atsiskaitymų terminų laikymąsi(Choong, 2013). Taip pat rodikliai turi teikti tikslią informaciją, palaikyti strateginius, taktinius bei operatyvinius tikslus, apsaugoti nuo atskirų veiklų optimizavimo, be to rodiklių skaičius turi būti optimalus, kad įmonės vadovai negautų didelio kiekio informacijos ir pats informacijos surinkimas nekainuotų daugiau nei jos teikiama nauda(Tangen, 2005).

Šiuo metu veiklos vertinimą galima atlikti pasitelkus įvairius metodus. Garengo ir kt., (2005) atlikę 15 metų literatūros analizę nustatė dažniausiai aptariamus bei naudojamus veiklos vertinimo metodus:

- Veiklos piramidės sistema (*angl. performance pyramid system*);
- Veiklos vertinimo sistema paslaugų sektoriui (*angl. PMS for service industries*);
- Subalansuotų rodiklių sistema (*angl. balanced scorecard*);
- Integruotos veiklos vertinimo sistemos (*angl. integrated performance measurement systems*);
- Veiklos prizmė (*angl. performance prism*);
- Organizacinis veiklos vertinimas (*angl. organisational performance measurement*);
- Integruotas veiklos vertinimas smulkioms įmonėms (*angl. integrated performance measurement for small firms*).

Ahmad ir Alaskari (2014) taip pat teigia, kad organizacinis veiklos vertinimas bei integruotas veiklos vertinimas smulkioms įmonėms, buvo sukurti būtent smulkių ir vidutinių įmonių veiklos vertinimui. Toliau aptariami pagrindiniai skirtingų veiklos vertinimo metodų bruožai.

**Veikos piramidės sistema.** Veikos piramidės sistemą sukūrė Lynch ir Cross (1991) (žr. 5 pav.), ši sistema susieja įmonės strategiją su kasdienine įmonės veikla. Pagal sistemą yra du strateginiai elementai, kurie sąlygoja įmonės vizijos įgyvendinimą - tai rinka, bei finansai. Varomosios jėgos, kurios padeda įsitvirtinti rinkoje bei pasiekti gerų finansinių rezultatų, taip pat pasiekti įmonės viziją, yra klientų pasitenkinimas, įmonės lankstumas bei produktyvumas. Šiose srityse galima stebėti įvairius rodiklius, kurie gaunami iš žemesnio organizacinio lygio. Tai rodikliai susiję su įmonėje vykstančiais procesais, tokie kaip kokybė, pristatymo laikas, gamybos ciklo laikas, atliekų kiekis.



5pav. Veikos piramidė (Lynch ir Cross, 1991)

Piramidės idėja kilo iš supratimo, kad organizacija veikia skirtingais lygiais, kurių kiekvieną reikia analizuoti atskirai. Tačiau, labai svarbu, kad šie lygiai veikia nuosekliai ir perduoda duomenis aukštesniam lygiui. Kaip teigia Salem, Hasnan ir Osman (2012), veiklos piramidė apima tiek finansinę, tiek nefinansinę informaciją, taip pat integruoja organizacijos tikslus į matuojamus kasdienes rodiklius, tačiau neskatina nuolatinio organizacijos tobulėjimo (Metawie ir Gilman, 2005; Ghalayini, Noble ir Crowe, 1997).

Smulkių ir vidutinių įmonių atveju šios sistemos pritaikymą apribotų dažnas įmonių ilgalaikės strategijos neturėjimas. Taip pat smulkios įmonės gali neskaičiuoti tam tikrų rodiklių procesuose, tokių kaip pristatymo laikas arba gamybos ciklo laikas, todėl diegiant šią sistemą būtų susidurta su duomenų trūkumu, o jų surinkimas pareikalautų didelių lėšų.

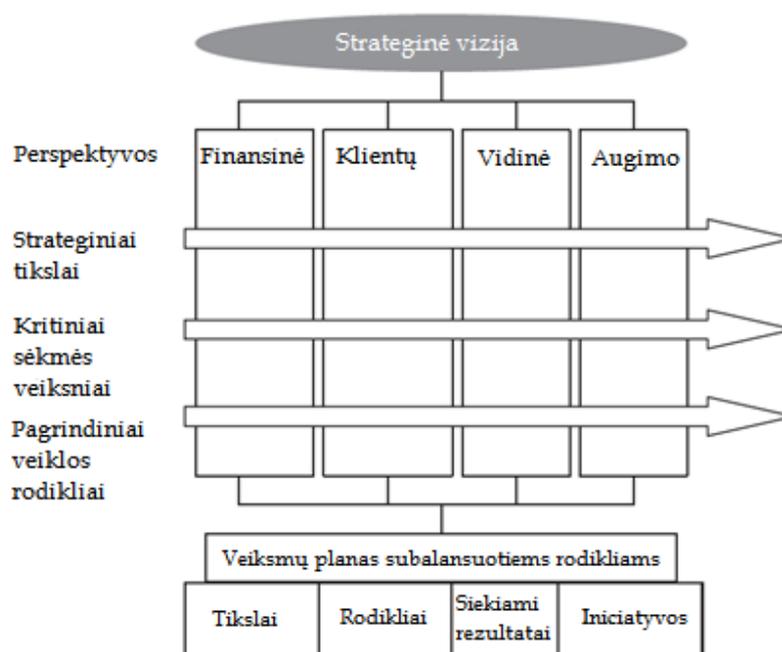
**Veiklos vertinimo sistema paslaugų sektoriui.** Veiklos vertinimo sistemą paslaugų sektoriui aprašė Fitzgerald, Johnston, Brignall, Silvestro ir Voss 1991 metais. Autoriai, pagal paslaugų pobūdį, identifikavo tris pagrindinius paslaugų sektoriaus tipus: profesionalios paslaugos, paslaugų parduotuvės bei masinės paslaugos. Atsižvelgiant į paslaugų tipą, turi būti parinkti veiklos vertinimo rodikliai, kurie atspindėtų įmonės konkurencingumo strategiją. Todėl autoriai išskyrė pagrindinius šešis veiklos vertinimo rodiklius. Du iš jų matuoja konkurencinę veiklą, tai yra konkurencingumas (pardavimų augimas ir rinkos dalis) bei finansinis rezultatas (pelningumas, likvidumas, kapitalo struktūra ir rinkos rodikliai). Likę keturi rodikliai matuoja nustatytus veiksnius, tai yra paslaugų kokybę, lankstumas, išteklių panaudojimas ir inovacijos.

Tačiau Amir, Ahmad ir Mohamad(2010) teigia, kad Fitzgerald ir kt., (1992) paslaugų sektoriaus skirstymas į tipus tinka tik tada, kai įmonės taiko diferenciacijos strategiją. Taip pat autoriai nustatė, kad įmonių veikiančių dinamiškoje aplinkoje, veiklos vertinimo sistema yra efektyvesnė, jei ji pritaikyta prie įmonės organizacinių tikslų, o ne prie jos teikiamų paslaugų pobūdžio.

Tai gi nepaisant paslaugų įmonės teikiamų paslaugų tipo, pirmiausia veiklos vertinimo sistema turėtų būti derinama su organizaciniais tikslais. Atsižvelgiant į juos ir pritaikius Fitzgerald ir kt., (1992) sukurtą metodiką, galima nustatyti pagrindinius paslaugų įmonės sėkmės faktorius bei parinkti tinkamus veiklos vertinimo rodiklius. Tačiau smulkios ir vidutinės įmonės susiduria su išteklių trūkumų rengiant veiklos vertinimo sistemas bei renkant duomenis, todėl taikant šią veiklos vertinimo sistemą įmonė galėtų susidurti su finansinių lėšų trūkumu. Taip pat šis metodas netinka gamybinėms įmonėms.

**Subalansuotų rodiklių metodas.** Subalansuotų rodiklių metodas, kaip teigia Mathur, Dangayach, Mittal ir Sharma (2011), yra lengviausiai pritaikomas bei suprantamas, todėl jis yra populiariausias tarp veiklos vertinimo metodikų. Be to, kaip teigia autorius, jį galima lengvai adaptuoti bet kokiai įmonei.

„Subalansuotų rodiklių sistema yra rodiklių rinkinys, kuris aukščiausio lygio vadovams suteikia greitą bet išsamų verslo vaizdą“ (Kaplan ir Norton , 1992, p. 71). Šiame metode praėjusių laikotarpių finansinė informacija atspindi vadovų priimtus sprendimus praeityje taip pat teikia informaciją sprendimų priėmimui ateityje. Metode įdiegti veiklos rodikliai, tokie kaip klientų pasitenkinimas, įmonės inovacijos ir tobulinimo veiklos, kurie veikia įmonės finansinius rodiklius ateityje (žr. 6 pav.).



6pav. Subalansuotų rodiklių metodo taikymas (Sharif, 2002)

Taikant subalansuotų rodiklių metodą įmonės vadovas gauna informaciją iš keturių perspektyvų:

- Kaip vartotojai/klientai mato įmonę? Ši perspektyva dažniausiai suskyla į keturias kategorijas, kurios svarbios vartotojams: laikas, kokybė, veikla ir paslaugos bei kaina.
- Ką įmonė turi daryti? Tai įmonės vidiniai procesai, kuriais užtikrinama, kad gaminamos prekės ar teikiamos paslaugos patenkina vartotojų poreikius. Šios perspektyvos rodikliai turėtų atspindėti klientų pasitenkinimui daugiausia įtakos turinčius veiksnius – ciklo laiką (nuo prekių/paslaugų užsakymo iki pristatymo), kokybę, darbuotojų įgūdžius bei produktyvumą.
- Ar įmonė gali tobulėti ir kurti vertę? Ši perspektyva apsprendžia įmonės konkurencinį pranašumą. Įmonė siekdama išlikti konkurencinga, turi nuolatos tobulinti savo procesus, gaminius, rinkai pateikti naujus produktus. Įmonės sugebėjimas mokytis bei diegti naujoves, yra pagrindinė sėkmės bei konkurencinio pranašumo priežastis.
- Kaip įmonę mato akcininkai? Tai finansinė perspektyva, kuri parodo kaip įmonei sekasi įgyvendinti strateginius planus. Šios perspektyvos rodikliai turėtų atskleisti tris akcininkams svarbias sritis. Pirmoji – išlikimas, ar įmonė toliau tęs veiklą, tai parodo įmonės pinigų srantai. Antroji – sėkmė, kaip įmonei sekasi vykdyti veiklą, tai parodo įmonės ketvirčių pardavimų pokytis bei veiklos pajamos. Trečioji – klestėjimas, kokios įmonės perspektyvos tęsti veiklą ateityje, tai parodo padidėjusi rinkos dalis bei nuosavybės grąža.

Sharif (2002) teigia, kad įmonė, kurioje norima įdiegti subalansuotų rodiklių sistemą, turi turėti aiškią strategiją ir verslo planą, kuriuos būtų galima sujungti su įdiegiamais rodikliais bei veiklos valdymo sistema. Taip pat diegiant subalansuotų rodiklių metodą reikia atkreipti dėmesį į organizacinę

kultūrą, nes priklausomai nuo organizacijos kultūros įmonei gali būti svarbios skirtingos sritys, kurios užtikrina jos konkurencingumą.

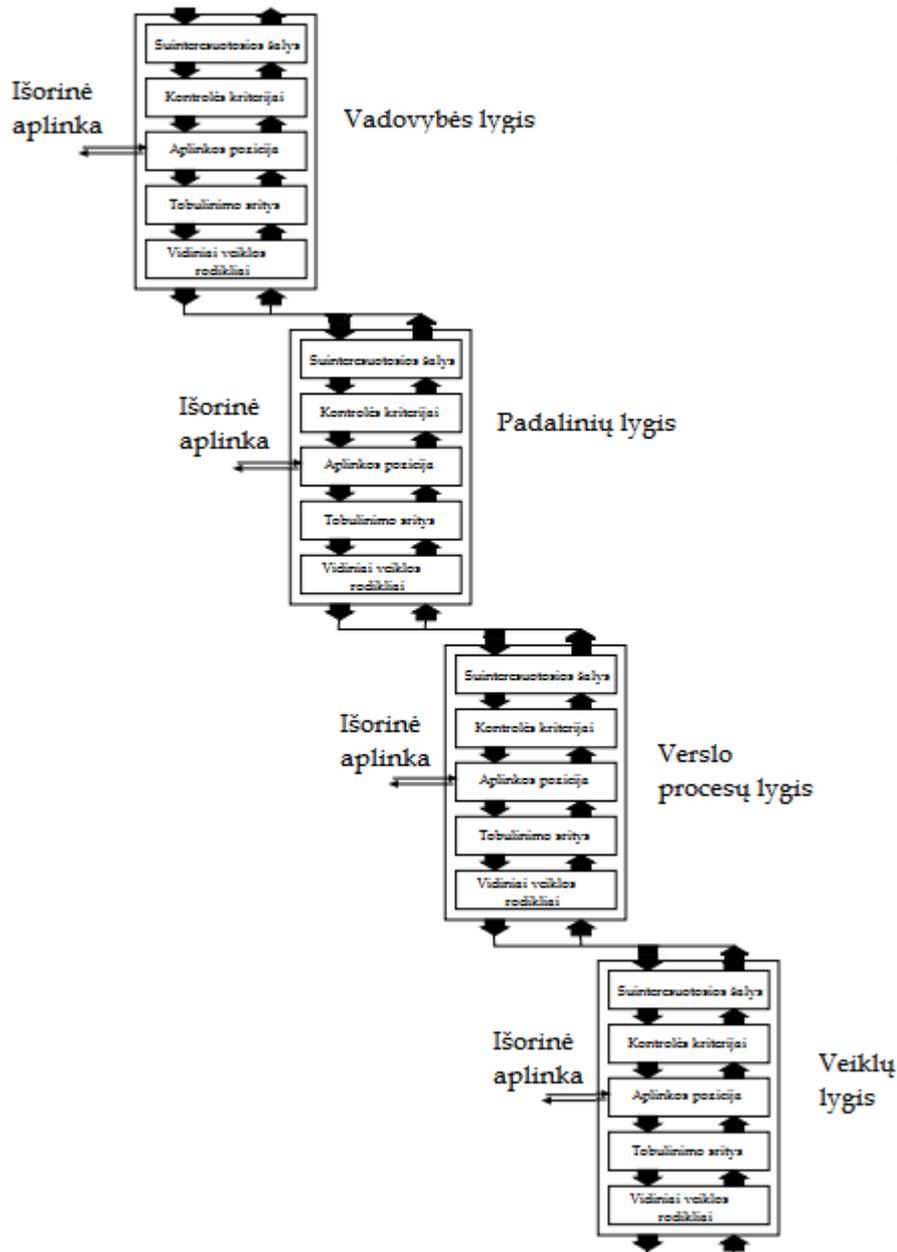
Įmonės subalansuotų rodiklių diegimo procese turi dalyvauti visi darbuotojai. O įdiegus sistemą gauti rezultatai turi būti prieinami visiems, nes veiklos vertinimo metodo diegimu metu kiekvienoje perspektyvoje nustatytam tikslui priskiriamas už jo įgyvendinimą atsakingas padalinys, hierarchijos lygmuo ar atskiras darbuotojas. Kaip teigia Bevanda, Sinkovic<sup>6</sup> ir Currie (2011), kai darbuotojai turi prieigą prie veiklos vertinimo rezultatų, jie gali matyti savo indėlį įmonės veikloje siekiant strateginių tikslų, todėl bus labiau motyvuoti siekti geresnių asmeninių veiklos rezultatų. O pats subalansuotų rodiklių metodo diegimo procesas, remiantis keturiomis perspektyvomis ir strateginiu žemėlapiu, duotų įmonei daugiau naudos, nes tai suteiktų galimybę aiškiau suprasti įmonės veiklą bei atskirų procesų tarpusavio ryšius.

Tačiau subalansuotų rodiklių metodas turi trūkumų pritaikant įmonės veikloje. Mathur ir kt., (2011) teigia, kad subalansuotų rodiklių sistema, kaip ir kiti metodai, tik nurodo kaip turėtų būti vertinama veikla, kokios metodo charakteristikos, tačiau nenurodo kaip atrinkti rodiklius bei juos pamatuoti. Todėl smulkioms ir vidutinėms įmonėms, siekiant sumažinti veiklos vertinimo sistemos įdiegimo kaštus, sunku susikurti efektyvią sistemą, nes dažniausiai jas diegiantys asmenys neturi pakankamai žinių kaip pritaikyti pateikiamas metodikas. Taip pat smulkiose ir vidutinėse įmonėse dažnai nebūna išgrynintos aiškios verslo strategijos.

**Integruota veiklos vertinimo sistema.** Pagal geriausią pramonės praktiką sukurta ir pristatyta integruota veiklos vertinimo sistema (Bititci, Carrie ir McDevitt, 1997). Integruotas veiklos vertinimo sistemas Mola ir Parsaei (2010) apibūdina kaip „procesą, kurio metu iš kiekvienos įmonėje vykstančios veiklos gaunami kaštai bei kiti veiklos rezultatai ir jie pritaikomi strateginiam valdymui“ (p.1). Todėl modelis savo veikimo principu yra panašus į veiklomis grįstą kaštų apskaitos sistemą (*angl. activity based costig (ABC)*).

Šis modelis grindžiamas dviem veiklos vertinimo sistemos aspektais: integracija ir diegimu. Integracija pasireiškia veiklos vertinimo sistemos galimybe skatinti integraciją tarp skirtingų verslo sričių. Tuo tarpu diegimas pasireiškia verslo tikslų bei suformuotos politikos diegimu per visus organizacijos hierarchinius lygmenis.

Integracijos modelis susideda iš keturių lygių: vadovybės, padalinių, verslo procesų bei atskirų veiklų (žr. 7 pav.).



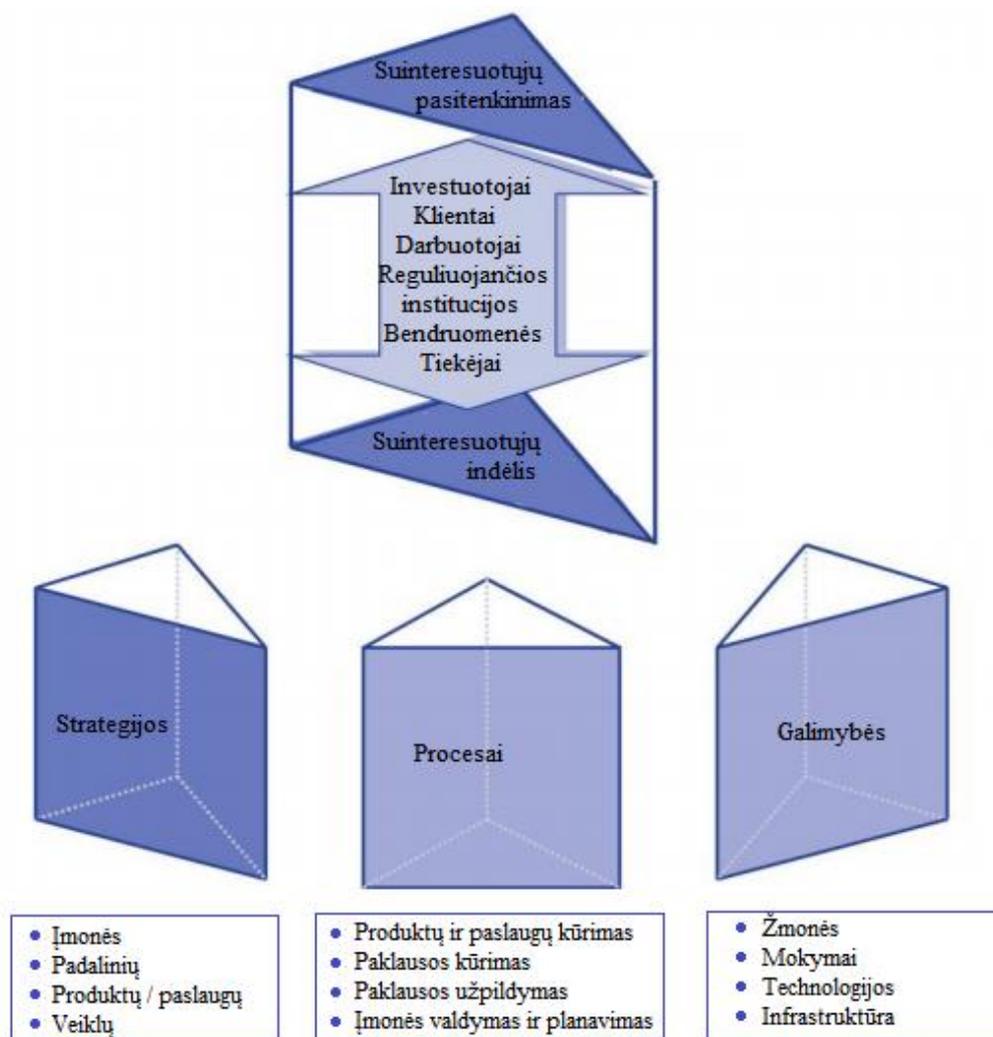
**7pav. Pavyzdinis integruotos veiklos vertinimo sistemos modelis (Bititci, Carrie ir McDevitt, 1997)**

Kiekviename struktūros lygyje apsvarstomi penki pagrindiniai faktoriai: suinteresuotos šalys, kontrolės kriterijai, išoriniai rodikliai, tobulinimo sritys bei vidiniai rodikliai. Modelis pasinaudoja pagrindine struktūra, kad į vieną bendrą struktūrą galėtų integruoti bendros politikos įdiegimą, konkurencingumo kriterijus ir lyginamąją analizę, procesų tikslingumą, normatyvinį planavimą ir aktyvų monitoringą. Tačiau, kaip teigia Suwignjo, Bititci ir Carrie (2000), įmonių vadovai veiklos vertinimui pasirinkę integruoto veiklos vertinimo metodą, naudoja finansinius ir ne finansinius rodiklius, bet nenustato jų tarpusavio ryšių. Todėl negalima nustatyti rodiklių loginės sekos (Susilawati, Tan, Bell ir Sarwar, 2013).

Kadangi metodas pateikia įvairiapusį vaizdą, jo įdiegimas reikalauja aiškios organizacinės struktūros, kurios dažnai nebūna smulkiuose ir vidutinėse įmonėse, taip pat reikalingos specifinės žinios, o smulkios ir vidutinės įmonės negali skirti daug finansinių išteklių konsultantams, todėl šis metodas sunkiai įdiegiamas smulkiuose ir vidutinėse įmonėse.

**Veiklos prizmė.** Veiklos prizmė yra laikoma antrosios kartos veiklos vertinimo modeliu, nes pateikia naujesnį požiūrį į įmonės veiklos vertinimą (Neely, Adams ir Crowe, 2001). Veiklos prizmės autoriai Adams ir Neely (2000) pateikė šį metodą siekdami sukurti priemonę didelių įmonių veiklos vertinimui, nes atlikę tyrimą nustatė, kad dažniausiai po susijungimų įmonės praranda dalį savo vertės.

Modelį sudaro penkios sritys (žr. 8 pav.): suinteresuotųjų šalių pasitenkinimas, strategija, procesai, galimybės ir suinteresuotųjų šalių indėlis (Neely, Adams ir Crowe, 2001).



**8 pav. Veiklos prizmės modelis ( Neely ir kt., 2001)**

Pagal veiklos prizmės modelį, siekiant iš visų pusių pamatuoti organizacijos veiklą, kiekviena perspektyva turi po klausimą į kurį atsakoma veiklos vertinimo metu (Neely ir Adams, 2000):

- Suinteresuotųjų pasitenkinimas – Kas yra svarbiausi suinteresuotieji ir ko jie nori ar jiems reikia?
- Strategijos – Kokios strategijos leistų mums užtikrinti šių poreikių patenkinimą?
- Procesai – Kokių procesų mums reikia, kad pasiektume šias strategijas?
- Galimybės – Kokių galimybių mums reikia, kad galėtumėmė vykdyti ir stiprinti šiuos procesus?
- Suinteresuotųjų indėlis – Ko mums reikia iš suinteresuotųjų, kad galėtume palaikyti ir plėtoti šias galimybes?

Atsakius į šiuos klausimus įmonę lengviau valdyti, kaip teigia Neely ir Adams (2000) „veiklos prizmė nėra griežta matavimo sistema, tai įrankis, kuris daro įtaką vadovų mąstymui bei įmonės veiklos suvokimui“ (p.7). Todėl naudodami šį metodą vadovai lengviau identifikuoja organizacijos sėkmės faktorius, o juos panaudodami siekiant įgyvendinti nustatytą įmonės strategiją, užtikrina efektyvų įmonės resursų panaudojimą.

Taip pat Najmi, Etebari ir Emami (2012) teigia, kad organizacijos galimybės, tai žmonių, praktikos, technologijų ir infrastruktūros derinys, kuris leidžia įmonei vykdyti organizacinius procesus dabar bei ateityje. Tai pagrindinės dalys, kurios suteikia įmonei galimybę konkuruoti rinkoje. Taigi šiuo aspektu įmonės vadovai turi išsiaiškinti kokių savybių jai reikia, kad galėtų vykdyti strategijos įgyvendinimui reikalingus procesus. Būtent veiklos prizmės sistema padeda įmonei nustatyti kokių savybių jai reikia, kad įgyvendintų nustatytą strategiją kylančią iš suinteresuotųjų šalių poreikių. Taip pat šioms savybėms nustatomi matavimo rodikliai, kurie parodo savybių būklę: ją reikia tobulinti, įmonėje viskas gerai ar įmonė pilnai neišnaudoja turimų pajėgumų.

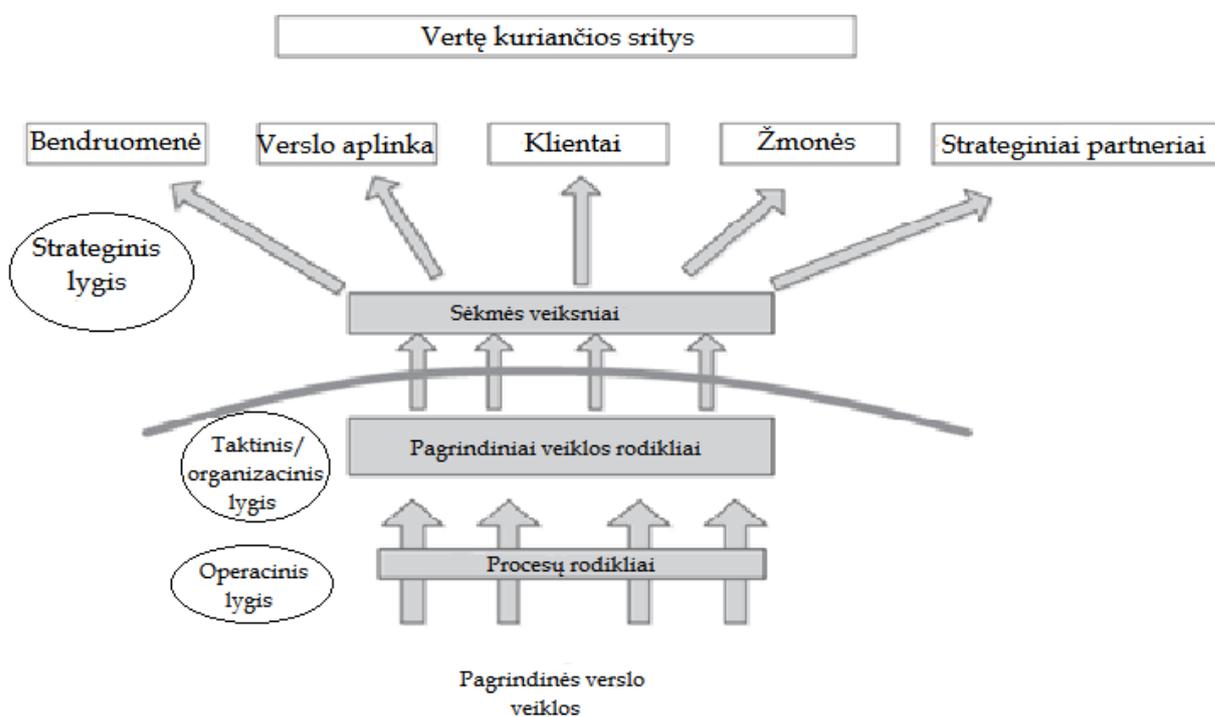
Lardenoije, Van Raaij ir Van Weele (2005) teigia, kad yra mažai įrodymų, kad veiklos prizmė gali veikti praktikoje, nes Neely ir Adams (2000) aprašė tik tris modelio pritaikymo atvejus. Taip pat nėra pateikta paaiškinimų kaip veiklos prizmės sistema turėtų būti projektuojama (Tangen, 2004), todėl ypatingai smulkios ir vidutinės įmonės susidurtų su papildomais sunkumais diegiant šį veiklos vertinimo metodą.

**Organizacinis veiklos vertinimas.** Organizacinis veiklos vertinimas (*angl. Organisational performance measurement*) (žr. 9 pav.), kaip teigia Garengo ir kt., (2005), yra veiklos vertinimo metodas sukurtas būtent smulkių ir vidutinių įmonių veiklos vertinimui. Šis modelis pagrįstas trimis pagrindiniais principais – suderinimo, procesinio mąstymo bei praktiškumo.

Suderinimo principas parodo, kad organizacijos darbuotojų veiksmai turi būti suderinti su organizacijos išsikelta strategija (Jamil ir Mohamed, 2011). Taip pat naudojami vertinimo rodikliai turi būti suderinti su įmonės galutiniais rezultatais, kurių yra siekiama, įmonės veikimo bei valdymo būdais ir aiškia procesine seka kiekviename organizacijos lygmenyje.

Procesinio mąstymo principas nurodo, kad matavimo sistema turi suteikti galimybę stebėti, kontroliuoti ir tobulinti veikiančias sistemas (Chennell ir kt., 2000). Tuo pačiu galima stebėti organizacijos kontrolės sistemą.

Praktiškumo principas nurodo, kad kiekviename organizaciniame lygmenyje egzistuoja procesas, kuris suteikia galimybę identifikuoti reikiamus veiklos matavimo rodiklius ir surinkti patikimus bei pakankamus duomenis (Garengo ir kt., 2005).



**9 pav. Organizacinio veiklos vertinimo modelis (Chennell ir kt., 2000)**

Taip pat modelis žiūri į organizaciją iš dviejų požiūrių. Pirmiausia organizacija skaidoma į lygmenis pagal tikslus: strateginis, taktinis ir organizacinis. Kiekviename lygmenyje egzistuoja skirtingos diferencijuotos institucijos, atsakomybės bei atskaitomybės (Garengo ir kt., 2005). Tai reiškia, kad veiklos vertinimo sistema turi atspindėti organizacinę struktūrą, tuomet bus aišku kas yra atsakingas už kiekvieną zoną (Chennell ir kt., 2000).

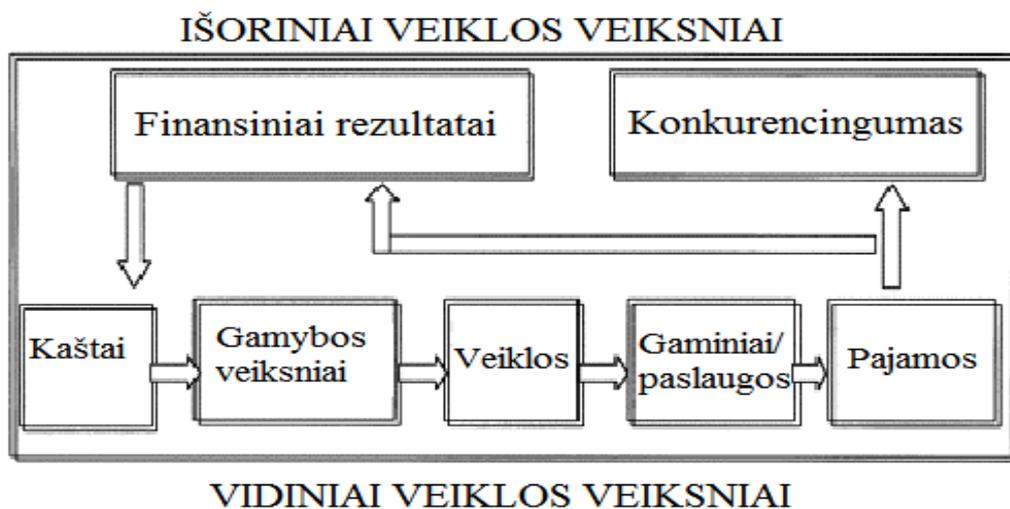
Kitas požiūris remiasi atvirų sistemų teorija ir orientuojasi į organizacijos aplinką bei suinteresuotųjų grupių poreikių patenkinimą (Chennell ir kt., 2000). Remiantis šiuo požiūriu organizacija nuolatos veikia tarp suinteresuotųjų grupių, o jų poreikių patenkinimas suteikia įmonei galimybę identifikuoti sėkmės veiksnius bei vertę kuriančias sritis, kurios gali užtikrinti organizacijos konkurencinį pranašumą.

Organizacinio veiklos vertinimo metodas vadovams suteikia galimybę pažiūrėti į įmonę iš skirtingų požiūrių, taip pat pateikia aiškia vertinimo rodiklių rinkinio struktūrą. Dėl metodo

paprastumo ir lengvo pritaikymo jis gali būti pasitelktas veiklos vertinimui smulkiuose ir vidutinėse įmonėse.

**Integruotas veiklos vertinimas smulkioms ir vidutinėms įmonėms.** Integruotas veiklos vertinimas smulkioms ir vidutinėms įmonėms (*angl. integrated performance measurement for SME*), kaip teigia modelio autorius Laitinen (2002), yra labai susijęs su veiklomis grįsta kaštų apskaitos sistema (*angl. activity based costing (ABC)*). Taip pat modelis yra sukurtas būtent smulkių ir vidutinių įmonių veiklos vertinimui (Garengo ir kt., 2005), nes pateikia informaciją skirtą vadovams, kurie turi visapusę įmonės kontrolę (Ahmad ir Alaskari, 2014).

Metodas pagrįstas septyniomis pagrindinėmis dimensijomis iš kurių penkios: kaštai, gamybos veiksniai, veiklos, gaminiai/paslaugos ir pajamos yra vidiniai veiksniai, o likę du: finansiniai rezultatai ir konkurencingumas – išoriniai (Jamil ir Mohamed, 2011). Visi šie veiksniai susiję nuoseklia grandine (žr. 10 pav.).



**10 pav. Integruoto veiklos vertinimo smulkioms ir vidutinėms įmonėms metodo sistema (Laitinen, 2002)**

Vidinės dimensijos skirtos kontroliuoti visą gamybos, paslaugų teikimo procesą, tuo tarpu išorinės dimensijos parodo įmonės konkurencingumą (Ahmad ir Alaskari, 2014). Kiekvienai dimensijai veiklos vertinimo metu nustatomi rodikliai, kurie padeda atsakyti į dimensijos klausimą, kuris jungia šalia esančias dimensijas ir suteikia galimybę sekti susidariusių kaštų priskyrimą galutiniams produktui (žr. 1 lent.).

**1 lentelė. Integruoto veiklos vertinimo smulkioms ir vidutinėms įmonėms dimensijų klausimai  
(sudaryta pagal Laitinen, 2002)**

Dimensija	Dimensijos klausimas	Rodiklių sritys
Finansiniai rezultatai	Kokie geri Jūsų finansiniai rezultatai?	Pelningumo, likvidumo bei mokumo rodikliai
Konkurencingumas	Ar esate konkurencingi?	Augimo tempas, rinkos dalis
Kaštai	Kaip gerai paskirstote kaštus tarp gamybos veiksnių?	Tradicinė kaštų struktūra pagal gamybos veiksnius, bendri kaštai
Gamybos veiksniai	Kaip gerai rūpinatės gamybos veiksniais?	Darbuotojų motyvavimas, įrangos priežiūra, pajėgumų panaudojimas
Veiklos	Kaip gerai, naudodami gamybos veiksnius, atliekate pagrindines veiklas?	Pralaidumo laikas, ekonominis efektyvumas, proceso kokybė
Gaminiai/ paslaugos	Ar gera Jūsų gaminamų produktų kokybė dabar ir ar ji bus tokia pat gera ateityje?	Klientų pasitenkinimas, produktų kokybė, lankstumas, novatoriškumas
Pajamos	Ar klientai moka pakankamai už gaminamus produktus?	Pelningumas pagal produktus ir klientus, bendrosios pajamos

Integruotas veiklos vertinimas smulkioms ir vidutinėms įmonėms yra paprastas ir aiškiai suprantamas veiklos vertinimo metodas, tačiau nėra pateikiama metodo praktinio pritaikymo pavyzdžių. Taip pat siekiant šį metodą pritaikyti smulkioms ir vidutinėms įmonėms, kaip ir kitų metodų pritaikymui, įmonės susidurtų su žinių trūkumu, kurį siekiant kompensuoti konsultantų pagalba patirtų papildomų išlaidų, o vienas iš pagrindinių veiklos vertinimo kriterijų – veiklos vertinimo metodo diegimas ir palaikymas negali kainuoti daugiau nei jo teikiama nauda.

Išanalizavus dažniausiai naudojamus ir literatūroje pateikiamus veiklos vertinimo metodus, pastebima, kad dažniausiai veiklos vertinimo metodų diegimas prasideda nuo identifikuojamos strategijos. Taip pat metoduose nurodomos planavimo bei kontrolės funkcijos. Bendrai metodai apima tiek finansinę, tiek nefinansinę informaciją. Tačiau kiekviename veiklos vertinimo metode skiriasi požiūris į įmonę ir jos strategijos įgyvendinimą. O pagrindinis literatūroje aprašomų veiklos vertinimo metodų trūkumas, kad pateikiamos veiklos vertinimo rodiklių sritys, tačiau nenurodoma kokie rodikliai turėtų būti matuojami. Smulkios ir vidutinės įmonės, norėdamos pritaikyti šiuos metodus savo veikloje, susiduria su žinių trūkumu, todėl metodų diegimas bei rodiklių nustatymas tampa labai sudėtingas.

## **2.2. Veiklos vertinimo metodų adaptavimas smulkioms ir vidutinėms įmonėms**

Smulkioms ir vidutinėms įmonėms, veikiančioms Lietuvoje, negalima tiesiogiai pritaikyti veiklos vertinimo metodų. Kai kurie metodai yra sukurti didelių įmonių veiklos vertinimui (veiklos piramidės sistema, integruotos veiklos vertinimo sistemos, veiklos prizmė), veiklos vertinimo sistema

paslaugų sektoriui orientuojasi tik į vieno sektoriaus veiklos vertinimą. Tuo tarpu subalansuotų rodiklių metodo įdiegimas reikalauja aiškios strategijos, kurios smulkios ir vidutinės įmonės dažnai nėra nusistačiusios. Organizacinis veiklos vertinimas bei integruotas veiklos vertinimas smulkioms ir vidutinėms įmonėms, nors yra sukurti smulkių ir vidutinių įmonių vertinimui, tačiau nėra jų įdiegimo praktinių pavyzdžių, todėl tiesiogiai diegiant metodus smulkioms ir vidutinėms įmonėms būtų susidurta su įvairiais neaiškumais tiek modelio pritaikyme organizacijos veiklai, tiek rodiklių nustatyme bei jų vertinime. Todėl veiklos vertinimo metodų taikymas smulkioms ir vidutinėms įmonėms galimas tik metodus pritaikant prie smulkių ir vidutinių įmonių veiklos ypatumų.

Dėl veiklos vertinimo metodų apribojimų, būtina jų adaptacija smulkioms ir vidutinėms įmonėms veikiančioms Lietuvoje. Todėl kuriant veiklos vertinimo metodą, kuris tiktų smulkioms ir vidutinėms įmonėms veikiančioms Lietuvoje veiklos vertinimui ir efektyvumo užtikrinimui, bus surinkti dominuojantys veiklos vertinimo metodų bruožai ir apjungti pagal smulkių ir vidutinių įmonių veiklos vertinimui artimiausią metodą.

Integruoto veiklos vertinimo smulkioms ir vidutinėms įmonėms metodas dažniausiai analizuojamas teoriniu pagrindu, tačiau šis metodas sukurtas išskirtinai smulkioms ir vidutinėms įmonėms, todėl apibendrinant bei siekiant kitų metodų principus pritaikyti smulkioms ir vidutinėms įmonėms remiamasi būtent šiuo metodu. Skirtingų veiklos vertinimo metodų palyginimas pateiktas 2 lentelėje.

Diegiant veiklos vertinimo metodą pirmiausia reikia išgryninti įmonės strategiją (Choong, 2013). Tai pirmoji problema su kuria susiduria smulkių ir vidutinių įmonių vadovai, nes šios įmonės dažnai neturi aiškios ilgalaikės strategijos (Garengo ir kt., 2005). Pagal 2 lentelėje pateiktą vertinimo metodų apibendrinimą matyti, kad dažniausiai į strategiją yra įtraukiamas konkurencingumo užtikrinimas. Garengo ir kt., (2005) taip pat teigia, kad smulkios ir vidutinės įmonės susiduria su vis didėjančia konkurencija, todėl šios įmonės turi tobulinti organizacinius procesus. Taip pat integruoto veiklos vertinimo metodas į strategiją įtraukia gamybos/paslaugų teikimo proceso efektyvumą. O smulkioms ir vidutinėms įmonėms esminių sėkmės faktorių nustatymas ir jų būklės gerinimas bei gamybos efektyvumo didinimas suteikia galimybę tapti konkurencingesnėmis rinkoje ir pasiekti nustatytą strategiją.

Siekiant sėkmingo organizacijos strategijos įgyvendinimo, subalansuotų rodiklių (Kaplan ir Norton, 1992) bei integruotos veiklos vertinimo sistemos (Bititci ir kt., 1997) metodai strategiją išskaido į smulkesnius taktinius tikslus, kuriems parenkami rodikliai. Tačiau smulkių ir vidutinių įmonių atveju įmonės neatlieka tikslų skaidymo, o iškart parenka rodiklius, kurių pasiekimas užtikrintų strategijos įgyvendinimą.

**2 lentelė. Veiklos vertinimo metodų palyginimas (sudaryta autorės remiantis Lynch ir Cross, 1991; Fitzgerald ir kt., 1991; Kaplan ir Norton, 1992, Bititci ir kt., 1997; Adams ir Neely, 2000; Chennell ir kt., 2000)**

Kriterijus	Veiklos piramidės sistema (Lynch ir Cross, 1991)	Veiklos vertinimo sistema paslaugų sektoriui (Fitzgerald ir kt.,1991)	Subalansuotų rodiklių sistema (Kaplan ir Norton,1992)	Integruotos veiklos vertinimo sistemos (Bititci ir kt.,1997)	Veiklos prizmė (Adams ir Neely, 2000)	Organizacinis veiklos vertinimas (Chennell ir kt., 2000)
Strateginis požiūris	Strategija orientuojasi į klientų pasitenkinimą, įmonės lankstumą bei produktyvumą.	Strategija siekia užtikrinti įmonės konkurencingumą	Nustatyta įmonės strategija skaidoma į smulkesnius tikslus kiekvienoje perspektyvoje. Tikslų pasiekimas užtikrina strategijos įgyvendinimą.	Strategija tikslų pavidalu nuleidžiama į kiekvieną organizacinį lygmenį.	Įmonės strategija užtikrina svarbiausių suinteresuotųjų šalių interesų patenkinimą.	Nustatomi ir įtraukiami į įmonės strategija esminiai sėkmės faktoriai.
Planavimo procesas	Planavimas vyksta aukščiausiam lygyje ir „nuleidžiamas“ žemyn.	Planavimas remiasi ankstesnių laikotarpių duomenimis.	Planavimas remiasi ankstesnių laikotarpių duomenimis.	Planavimas vyksta „iš viršaus į apačią“.	Nustatomos svarbiausios sritys bei rodikliai jų matavimui.	Planavimas vyksta „iš viršaus į apačią“.
Vertinimo lygmuo	Vertinami atskiri rodikliai žemiausiame organizaciniame lygmenyje	Vertinami rodikliai orientuojasi į finansinę perspektyvą.	Vertinami rodikliai iš keturių skirtingų perspektyvų.	Vertinami keturi lygmenys: veikla, procesas, padalinys ir įmonė.	Vertinamos atskiros sritys	Rodikliai vertinami organizaciniu bei procesų lygmenimis.
Kontrolės sistemos	Už rodiklio pasiekimą atsakingas proceso/veiklos vadovas.	Rodiklių pasiekimas vertinamas organizacijos lygmeniu, todėl atsako direktorius.	Už kiekvieno rodiklio pasiekimą yra nustatyti atsakingi asmenys/padaliniai.	Kiekvienas rodiklis turi už jo pasiekimą atsakingą asmenį.	Atskiros sritys turi už jas atsakingus asmenis, padalinius.	Kiekvienas rodiklis turi už jo pasiekimą atsakingą asmenį.
Rodiklių sritys	Kokybė, pristatymo laikas, gamybos ciklo laikas, atliekų kiekis.	Pardavimų augimas, rinkos dalis, pelningumas, likvidumas, kapitalo struktūra, rinkos rodikliai, paslaugų kokybė, lankstumas, išteklių panaudojimas ir inovacijos.	Vartotojams svarbios sritys: laikas, kokybė, veikla ir paslaugos bei kaina. Vidiniai procesai: ciklo laikas, kokybė, darbuotojų įgūdžiai bei produktyvumas. Finansinė: padidėjusi rinkos dalis bei nuosavybės grąža.	Suinteresuotos šalys, kontrolės kriterijai, išoriniai rodikliai, tobulinimo sritys bei vidiniai rodikliai.	Vertinama suinteresuotųjų šalių poreikių patenkinimas bei suinteresuotųjų šalių indėlis į įmonės veiklą.	Rodikliai parenkami kad užtikrintų esminių sėkmės faktorių patenkinimą procesų lygmenyje.

Pagal konkurencingumo užtikrinimo ir gamybos efektyvumo didinimo strategiją įmonės, diegdamos veiklos vertinimo sistemą, turėtų vertinti resursų panaudojimo efektyvumą bei įmonės konkurencingumą. Šios sritys netiesiogiai vertinamos visuose, anksčiau minėtuose, veiklos vertinimo metoduose.

Nustačius rodiklius, kurie užtikrintų sėkmingą strategijos įgyvendinimą įmonė planuoja galimas rodiklių reikšmes. Pagal 2 lentelę matyti, kad planavimo procesas remiasi ankstesnių laikotarpių duomenimis bei vyksta viena kryptimi „iš viršaus į apačią“. Tačiau smulkių ir vidutinių įmonių atveju planavimo procesas būtų efektyvesnis, jei vadovai gautų atgalinį ryšį apie parengtus planus iš darbuotojų (Papalexandris, Ioannou ir Prastacos, 2004). Taikant dvipusį planavimo proceso metodą įmonių vadovai gautų išsamesnį įmonės vaizdą bei žinotų realias įmonės galimybes pasiekti užsibrėžtus tikslus.

Atlikus planavimo procedūras, siekiant užtikrinti strategijos įgyvendinimą, turi vykti nuolatinė kontrolė. Pagal pateiktą apibendrinimą matyti, kad skirtinguose metoduose kontrolės funkcijos yra suteikiamos atsakingiems asmenims (padalinių vadovams, proceso vadovams), tačiau smulkios ir vidutinės įmonės dažniausiai turi plokščią organizacinę struktūrą, todėl joms priimtinesnis integruoto veiklos vertinimo smulkioms ir vidutinėms įmonėms autoriaus Laitinen (2002) požiūris, kad smulkiose ir vidutinėse įmonėse visapusišką kontrolę gali turėti tik direktorius, todėl jis yra atsakingas už nustatytų rodiklių pasiekimą.

Kadangi smulkios ir vidutinės įmonės susiduria su ribotu lėšų trūkumu, viso veiklos vertinimo proceso metu, turi būti siekiama optimizuoti įmonės patiriamus kaštus, o smulkioms ir vidutinėms įmonėms pritaikyta veiklos vertinimo sistema turi turėti aiškią strategiją užtikrinančią įmonės konkurencingumą rinkoje, rodiklius, kurių planavimas bei kontrolė užtikrintų sėkmingą strategijos įgyvendinimą. Taip pat planavimo procesas turi būti paremtas ankstesnių laikotarpių duomenimis, tačiau visas procesas neturi vykti tik „iš viršaus į apačią“ būtina ir darbuotojų nuomonė bei įvertinimas. Be to visą veiklos vertinimo sistemą ir nustatytus rodiklius nuolatos turi stebėti ir kontroliuoti direktorius, nes tik jis smulkiose ir vidutinėse įmonėse turi visapusišką kontrolę.

### **2.3. Kultūros tipas kaip veiklos efektyvumą užtikrinantis veiksnys**

Veiklos vertinimas įmonei suteikia galimybę užtikrinti veiklos efektyvumą, tačiau negalima tiesiogiai pritaikyti veiklos vertinimo metodų smulkioms ir vidutinėms įmonėms, todėl būtina jų adaptacija. Kaip teigia Kennerley ir Neely (2003), veiklos vertinimo metodai turi būti suderinti su įmonės procesais, darbuotojų kvalifikacija, sistemomis bei įmonės kultūra. Tik tokiu atveju įmonėje pritaikyti veiklos vertinimo metodai yra efektyvūs ir gali užtikrinti visos įmonės veiklos efektyvumą.

Skirtingi organizacijos kultūros modeliai daro skirtingą poveikį bendram organizacijos veikimui, efektyvumui ir jos finansiniams rezultatams (Fekete ir Böcskei, 2011). Todėl siekiant pritaikyti veiklos vertinimo sistemą, būtina atsižvelgti į organizacijoje dominuojantį kultūros modelį.

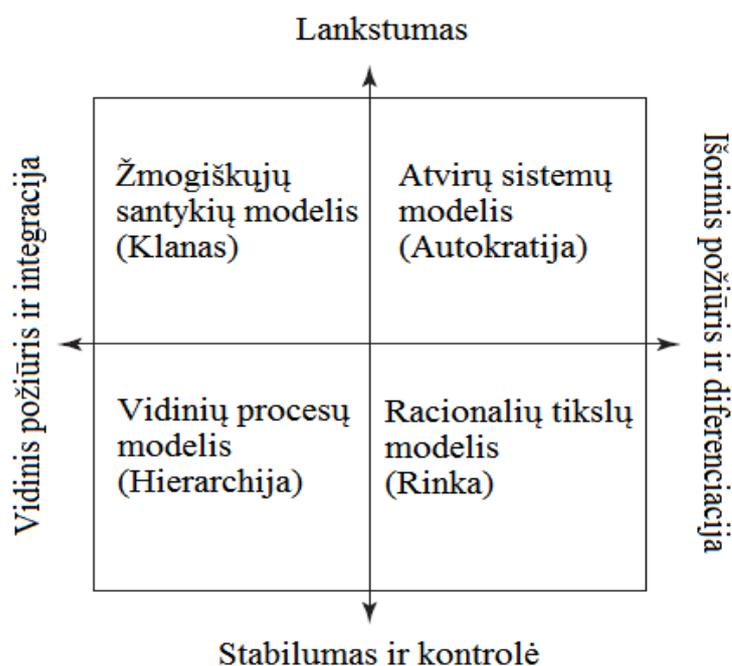
Nors yra sutinkama, kad organizacijos kultūra turi įtakos organizacijos veiklai, tačiau skirtingi autoriai pateikia skirtingą požiūrį į organizacijos kultūrą bei jos daromą įtaką bendrai įmonės veiklai ir galutiniams rezultatams.

Denison, Haaland ir Goelzer (2003) pateikia modelį, kuriame organizacijos efektyvumas siejamas su keturiomis organizacinės kultūros sferomis: įsitraukimu (skirtingų lygių darbuotojai turi aktyviai dirbti komandose bei dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose), nuoseklumu (skirtingų organizacinių vertybių sugretinimas bei adaptavimas visai organizacijai užtikrina stabilią organizacijos veiklą), prisitaikymu (organizacija turi reaguoti į pasikeitusius klientų poreikius ir prie jų prisitaikyti, tai suteikia konkurencinį pranašumą) bei misija (visa organizacija turi žinoti kokio tikslo yra siekiama, nes pasikeitus misijai keičiasi ir organizacinė kultūra).

Misija labiausiai skatina bendrą įmonės efektyvumą, pardavimų, turto pelningumo bei rinkos dalies augimą. Prisitaikymas ir nuoseklumas daro didžiausią įtaką įmonės galimybei sėkmingai kurti naujus produktus. O įsitraukimas didina darbuotojų pasitenkinimą darbu (Yilmaz ir Ergun, 2008). Tačiau organizacijai svarbios visos keturios dedamosios ir balansas tarp jų, nes išryškėjus vienai sričiai, iškyla pavojus stabiliam įmonės funkcionavimui.

Panašų sąryšį tarp efektyvumo ir organizacinės kultūros pateikia Quinn ir Rohrbaugh (1983) sudarytame modelyje, kuriame pateikiami organizacijos kultūrą charakterizuojantys bruožai. Atlikę tyrimą autoriai nustatė, kad organizacijos skiriasi pagal orientaciją į vidinę arba išorinę aplinkas taip pat skiriasi teikiama pirmenybė organizacinei struktūrai – orientuojasi į stabilumą ir kontrolę arba į lankstumą bei pokyčius.

Quinn ir Rohrbaugh (1983) taip pat nustatė, kad šiose dimensijose esantys efektyvumo kriterijai sutampa su keturiais pagrindiniais organizacijos kultūros modeliais, kurie jau buvo analizuoti ankstesnių autorių (žr. 11 pav.): atvirų sistemų modelis (*angl. open system model*), racionalių tikslų modelis (*angl. rational goals model*), vidinių procesų modelis (*angl. internal proces model*) bei žmogiškųjų santykių modelis (*angl. human realations model*). Sudarytas modelis dar žinomas kaip konkuruojančių vertybių modelis (*angl. competing values model*).



**11 pav. Konkuruojančių vertybių modelis (Cameron ir Quinn, 2006)**

Vėlesnių tyrimų metu šie kultūros modeliai dažnai vadinami atitinkamai: autokratija (*angl. adhocracy*), rinkos (*angl. market*), hierarchija (*angl. hierarchy*) ir klanas (*angl. clan*) (Cameron ir Quinn, 2006).

Atvirų sistemų modelyje (autokratija) įmonė orientuojasi į novatoriškumą, naujas iniciatyvas, o į sėkmę organizaciją veda nuolatinis naujų produktų ar paslaugų kūrimas (Cameron ir Quinn, 2006). Kadangi ši organizacinė kultūra orientuojasi į išorinę aplinką, organizacija geriau prisitaiko prie aplinkos pokyčių (Yesil ir Kaya, 2013), nebijo prisiimti papildomų rizikų (Duke II ir Edet, 2012), todėl tarp atvirų sistemų modelio organizacinės kultūros ir įmonės finansinių rezultatų egzistuoja tiesioginis ryšys. O įmonės organizacinės kultūros aspektai koncentruojasi į prisitaikymą prie aplinkos sąlygų, pasirengimą tolimesnei veiklai bei resursų pritraukimą, kaip į šiuos veiksnius koncentruojasi ir su jais veikia įmonės darbuotojai.

Žmogiškųjų santykių modelis (klanas) orientuotas į vidinę aplinką, tačiau nepalaiko griežtos kontrolės, daugiau remiasi komandiniu darbu, darbuotojų įsitraukimu į vykstančius procesus (Duke II ir Edet, 2012), tarpusavio pasitikėjimu. Darbuotojai tarpusavyje susieti nekontraktiniais ryšiais, laisvai dalinasi turima informacija (Jung-Chieh, Yjh-Chearng ir Chung-Yang, 2016), o juos kartu laiko bendros vizijos siekimas (Chan, 1997).

Tačiau Yesil ir Kaya (2013) teigia, kad organizacijų turinčių šio tipo organizacines kultūras pasiekiami finansiniai rezultatai yra blogesni, nei organizacijų turinčių kitų tipų kultūras. Todėl

galima teigti, kad organizacijos efektyvumas taip pat yra žemo lygio. Pagrindinis šio modelio skiriamasis bruožas, į kurį koncentruojasi įmonės vadovybė, tai žmogiškųjų išteklių didinimas.

Vidinių procesų modelis (hierarchija) orientuotas į nuoseklumą, bendradarbiavimą, atitiktį nustatytiems reikalavimams (Duke II ir Edet, 2012), stabilumą, nuspėjamumą, efektyvumą (Yesil ir Kaya, 2013). Organizaciją kartu išlaiko formalios taisyklės (Cameron ir Quinn, 2006). Tačiau atlikus tyrimus (Yesil ir Kaya, 2013) buvo nustatyta, kad vidinių procesų modelis turi neigiamą įtaką įmonės finansiniams rezultatams. Ypatingai, jei įmonė yra didelė, o biurokratinis mechanizmas labai išplėtotas.

Organizacijai plečiantis, kai didėja darbuotojų bei vidinių procesų skaičius, vis svarbesnė tampa kontrolės funkcija bei informacijos sklaida. Tik aiški kontrolės sistema įgalina įmonę veikti be trikdžių ir garantuoja jos stabilumą. O greita informacijos sklaida tarp skirtingų įmonės padalinių bei padalinių bendradarbiavimas sutrumpina vidinių procesų trukmę bei palengvina darbuotojų darbą.

Šios dvi dedamosios atsispindi ir vidinių procesų modelyje, pagal kurį organizacinėje kultūroje formuojasi darbuotojų tarpusavio komunikavimas bei dokumentuojami kontrolės mechanizmai, nustatoma organizacijos hierarchinė struktūra.

Racionalių tikslų modelis (rinka) orientuotas į rezultatus, lyderystę tarp konkurentų (Yesil ir Kaya, 2013), stabilumą ir kontrolę (Duke II ir Edet, 2012), klientų poreikių stebėjimą bei jų patenkinimą diegiant inovacijas (Becherer, Halstead ir Haynes, 2003). Smulkios ir vidutinės įmonės dėl savo dydžio ir paprastesnės struktūros gali greičiau reaguoti į rinkos pokyčius, todėl gali greičiau prisitaikyti prie klientų poreikių. Tačiau smulkios ir vidutinės įmonės turi mažiau resursų kuriuos galėtų skirti inovacijoms diegti, nesėkmės atveju, jos patiria didesnius nuostolius, po kurių įmonė gali nebefunkcionuoti.

Organizacijai orientuotai į rinką labai svarbios inovacijos. Jos yra tarpinė grandis tarp įmonės rinkos organizacinės kultūros ir jos finansinių rezultatų (Han, Namwoon ir Rajendra, 1998), nes užtikrinus nuolatinį inovacijų diegimą galima padidinti organizacijos produktyvumą bei maksimizuoti gamybą. Rinkos organizacinė struktūra orientuota į tris sritis: klientų orientacija (nuolatinis klientų poreikių stebėjimas ir siekis juos patenkinti sąlygoja nenutrūkstamą inovacijų diegimą į veiklos procesą), konkurentų orientacija (reikia balansuoti tarp orientacijos į klientus bei konkurentus, nes per didelė orientacija į konkurentus gali paskatinti klientų praradimą), tarpfunkcinis koordinavimas (tarpusavyje susieti padaliniai dėl greitesnės komunikacijos, greičiau išsprendžia susidariusias problemas, taip patenkindami iškilusius klientų poreikius).

Įmonė turi planuoti savo veiklą bei didinti produktyvumą, kad rinkai ir toliau galėtų pasiūlyti konkurencingas kainas ir neprarastų užimamų pozicijų. Nevykdant planavimo įmonė gali susidurti su apyvartinių lėšų trūkumu, gamybos proceso sutrikimais dėl žaliavų ar specialistų trūkumo. Todėl įmonės kultūra atsiduria racionalių tikslų modelyje, kur darbuotojai pateikia iniciatyvas kaip tobulinti

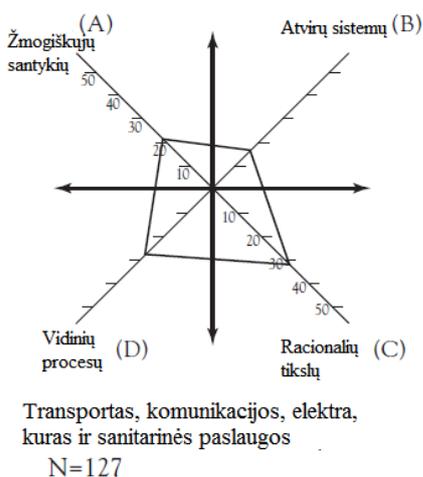
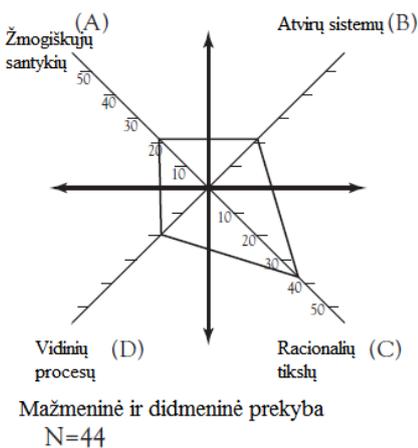
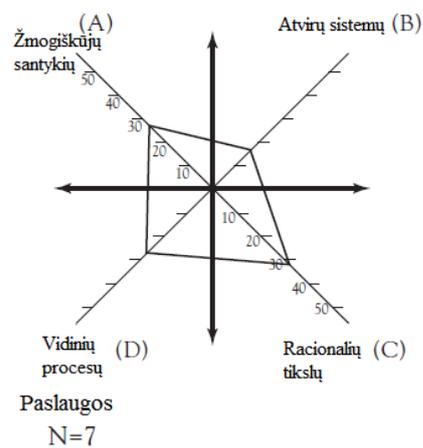
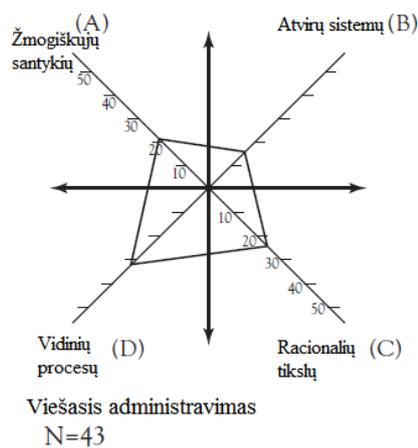
organizacijos procesus bei padidinti produktyvumą, taip pat pradedama aktyviai dalyvauti planavimo procese.

Quinn ir Cameron (1983) pateiktas modelis buvo analizuojamas ir vėlesniais metais, siekiant nustatyti kaip organizacijos kultūra užtikrina įmonės veiklos efektyvumą (Lamond, 2003; Cameron, Quinn, Degraff ir Thakor, 2014). Atlikus tyrimus, buvo nustatyta, kad būdingų, tam tikram organizacinės kultūros modeliui, savybių įgyvendinimas padeda užtikrinti didesnę organizacijos veiklos efektyvumą ilguoju laikotarpiu.

Quinn (1988) pateikdamas konkuruojančių vertybių modelį neįvertino, kad organizacijai gali būti svarbios savybės iš skirtingų modelių. „Organizacijai yra svarbu išlikti lanksčiai ir prisitaikančiai prie aplinkos sąlygų, turėti stabilią kontrolės sistemą, tobulinti vidinius procesus bei pritraukti papildomus resursus ir augti“ (Lamond, 2003, p. 49). Vėliau analizuojant pateiktą modelį buvo nustatyta, kad modelyje išskirtose verslo vystymosi stadijose yra svarbūs požiūriai iš skirtingų kultūros modelių, tačiau dominuoja vienas modelis, kurio savybių užtikrinimas leidžia organizacijai veikti efektyviai.

Vėlesniuose tyrimuose Cameron ir Quinn (2006) nustatė, kad organizacijų kultūros pasižymi skirtingų modelių savybėmis, todėl buvo sukurtas organizacijos kultūros žemėlapis. Jį nusistačiusios įmonės gali palyginti kultūros pokyčius per keletą metų taip pat palyginti savo organizacijos kultūros profilį su vidutiniu tam tikrame industrijos sektoriuje dominuojančiu organizacijos kultūriniu profiliu (žr. 12 pav.).

Autoriai teigia, kad, neturėdama tame industriniame sektoriuje reikalingos organizacinės kultūros, organizacija gali prarasti konkurencinį pranašumą, dėl neatitikimo išoriniams poreikiams. O tai žymiai sumažintų organizacijos efektyvumą ir sąlygotų stabilios veiklos sutrikimus.



**12 pav. Vidutiniai kultūros profiliai keturioms industrijos grupėms (Cameron ir Quinn, 2006)**

Nors mokslininkai atlikdami tyrimus analizavo stambias įmones, smulkių ir vidutinių įmonių atveju šie efektyvumo vertinimo metodai tinka. Tačiau atsižvelgiant į smulkių ir vidutinių įmonių dydį verta pažymėti, kad kontrolės bei formalizavimo funkcijos nėra tokios svarbios kaip didelėse įmonėse, o esant mažesniai darbuotojų skaičiui bei mažesnėms veiklos apimtims, reikalingas mažesnis kontrolės procedūrų skaičius.

Organizacinės kultūros modelio nustatymui gali būti pasitelktas stebėjimas, tačiau tokiu atveju sunku identifikuoti vieną dominuojantį organizacinės kultūros modelį. Dažniausiai organizacinėje kultūroje pasitaiko skirtingų kultūrinių modelių požymių. Todėl reikalingi tikslesni nustatymo metodai.

Siekiant nustatyti organizacijoje dominuojančių vertybių modelį Cameron ir Quinn (2006) pateikė organizacinės kultūros vertinimo instrumentą (*angl. organizational culture assessment instrument*), kuris buvo panaudotas ir Lietuvoje. Gimžauskienė ir Klovienė (2007) atlikdamos tyrimą kokią įtaką veiklos vertinimo sistemų taikymui viename iš Lietuvos bankų turi organizacinės vertybės adaptavo klausimyną pagal tiriamus konkuruojančių vertybių modelio kriterijus.

Klausimyną sudaro šešios sritys (žr. 1 pr.): dominuojančios charakteristikos (parodo organizacinę aplinką), vadovavimo stilius (parodantis tinkamiausią vadovavimo stilių organizacijai), personalo valdymas (parodo darbuotojų santykius bei vadovybės požiūrį į juos), organizacijos esminės vertybės (parodo kurio metodu būtų galima atlikti numatytas permainas), strateginės kryptys (parodo strateginį požiūrį, kaip reikia pasiekti užsibrėžtus tikslus) bei sėkmės faktoriai (parodo pagrindinius veiksnius kuriančius vertę organizacijoje). Klausimynas pateikiamas skirtingo lygio vadovams, nes iš skirtingų perspektyvų organizacija yra suvokiama nevienodai (Cameron ir Quinn, 2006); Gimžauskienė ir Klovienė, 2007). Tuomet nustatomos organizacijos vertybės iš skirtingų modelių ir identifikuojamas dominuojantis modelis.

Nustačius dominuojantį organizacinės kultūros modelį, galima parinkti tinkamą veiklos vertinimo turinį. Nes organizacijoje dominuojančios vertybės daro įtaką vadovų informaciniams poreikiams bei bendrai įmonės veiklos kryptčiai. O veiklos vertinimo sistemos darna su dominuojančia organizacine kultūra skatina greitesnį veiklos vertinimo sistemos adaptavimo procesą bei sprendimų priėmimui reikalingos informacijos surinkimą.

#### **2.4. Veiklos vertinimo efektyvumui užtikrinti modelis smulkiose ir vidutinėse įmonėse**

Pagal Cameron ir Quinn (2006) pateiktą konkuruojančių vertybių modelį organizacijos kultūra gali pasižymėti keturių modelių savybėmis, tačiau vienas modelis bus labiau dominuojantis. Pagal tai koks kultūros modelis dominuoja organizacijoje, turi būti nustatytos organizacijai svarbios sritys, kurias ir vertintų parinkta veiklos vertinimo sistema ar jos principai.

Siekiant parinkti tinkamą veiklos vertinimo metodą smulkioms ir vidutinėms įmonėms atsižvelgiant į jų kultūros modelį, pateiktas apibendrinimas (žr. 3 lent.), kuris nurodo kokie vertinimo metodai turi būti taikomi esant tam tikram organizacinės kultūros modeliui.

**3 lentelė. Veiklos vertinimo priemonės priklausomai nuo kultūros modelio (sudaryta autorės remiantis Cameron ir Quinn, 2006)**

	Atvirų sistemų modelis	Žmogiškųjų santykių modelis	Vidinių procesų modelis	Racionalių tikslų modelis
Esminiai sėkmės faktoriai ( <i>angl. key performance indicators</i> )	Inovacijos bei organizacijos sugebėjimas prisitaikyti.	Žmogiškųjų išteklių didinimas.	Aiškūs veiklos bei kontrolės procesai ir stabilumas, kurie užtikrina efektyvumą.	Konkurencinis pranašumas.
Vertinamos sritys	Diegiamos inovacijos, resursų pritraukimas.	Darbuotojų kompetencijos.	Procesų efektyvumas.	Įmonės santykis su klientais ir konkurencinis pranašumas.
Vertinimo lygmuo	Vertinama visa organizacija	Vertinama komanda.	Vertinamas hierarchijos lygmuo	Vertinami atsakomybės centrai.
Vertinimo tikslas	Orientuojasi į planavimą	Orientuojasi į planavimą ir stebėseną	Orientuojasi į kontrolę	Orientuojasi į stebėjimą
Veiklos vertinimui tinkami metodai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiklos piramidės sistema.</li> <li>• Veiklos vertinimo sistema paslaugų sektoriui.</li> <li>• Subalansuotų rodiklių sistema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subalansuotų rodiklių metodo augimo perspektyva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiklos piramidės sistema.</li> <li>• Integruota veiklos vertinimo sistema.</li> <li>• Veiklos prizmė.</li> <li>• Organizacinis veiklos vertinimas.</li> <li>• Subalansuotų rodiklių metodas, jo diegimas.</li> <li>• Biudžetų sudarymas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integruoto veiklos vertinimo sistema smulkioms ir vidutinėms įmonėms.</li> </ul>

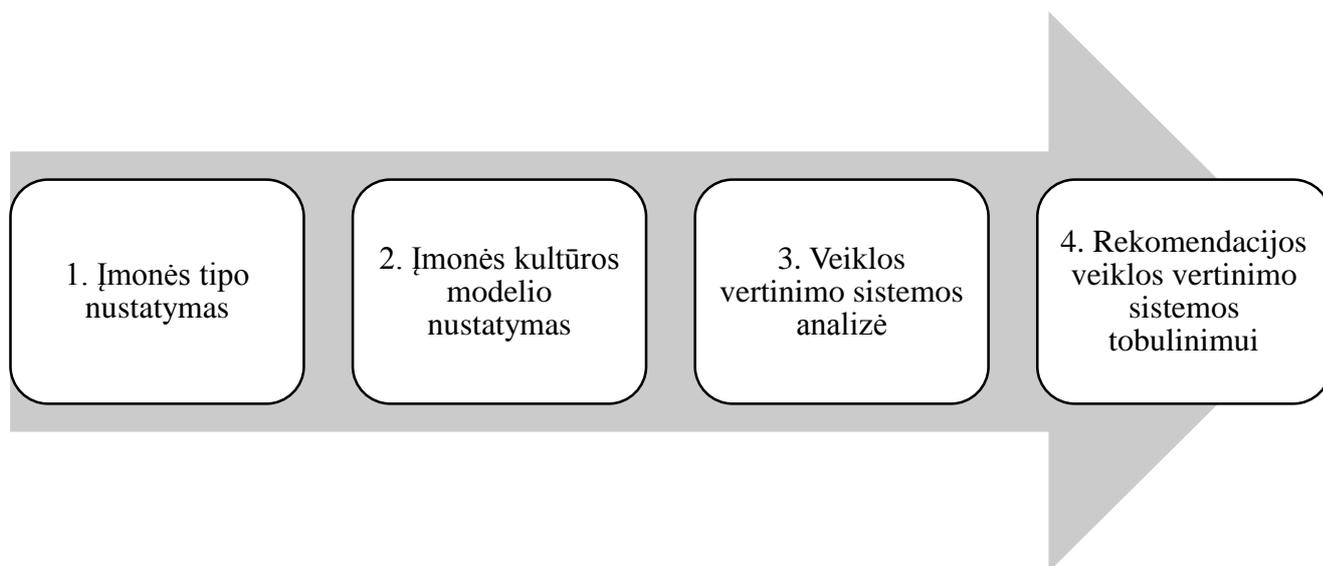
Pagal pateiktą apibendrinimą matyti, kad smulkių ir vidutinių įmonių veiklos vertinimui, esant skirtingiems organizacinės kultūros modeliams, taikomi skirtingi veiklos vertinimo metodai, kurie orientuoti į kultūros modeliuose pasireškiančias savybes. Siekiant užtikrinti efektyvumą, smulkios ir vidutinės įmonės veiklos vertinimui negali tiesiogiai naudoti veiklos vertinimo metodų, todėl šiam tikslui gali būti pasitelktas sudarytas veiklos vertinimo metodams bendrų savybių rinkinys, kuris nustato įmonės strateginį požiūrį, vertinamų rodiklių sritis, planavimo proceso eigą bei kontrolės procedūras (žr. 4 lent.).

**4lentelė. Įmonės veiklos vertinimo efektyvumui užtikrinti modelis smulkiuose ir vidutinėse įmonėse (sudaryta autorės remiantis Cameron ir Quinn, 2006; Lynch ir Cross, 1991; Fitzgerald ir kt., 1991; Kaplan ir Norton, 1992, Bititci ir kt., 1997; Adams ir Neely, 2000; Chennell ir kt., 2000)**

	Atvirų sistemų modelis	Žmogiškųjų santykių modelis	Vidinių procesų modelis	Racionalių tikslų modelis
Strateginis požiūris	Įmonės konkurencinį pranašumą užtikrina inovacijų diegimas, sugebėjimas greitai prisitaikyti. Strategija nėra skaidoma į smulkesnius tikslus.	Įmonės konkurencinį pranašumą užtikrina žmogiškųjų išteklių (darbuotojų kompetencijų) didinimas. Strategija nėra skaidoma į smulkesnius tikslus.	Įmonės konkurencinį pranašumą užtikrina veiklos bei kontrolės procesų optimizavimas. Strategija nėra skaidoma į smulkesnius tikslus.	Įmonės konkurencinį pranašumą užtikrina klientų poreikių patenkinimas. Strategija nėra skaidoma į smulkesnius tikslus.
Planavimo procesas	Planavimo procesas svarbus įmonės veiklos tęstinumo užtikrinimui, nes planuojamos būtinos lėšos įmonės veikimui. Tačiau planavimo laikotarpis yra trumpas, o planai, pasikeitus aplinkos sąlygoms, nuolat atnaujinami, todėl planavimas vyksta visos organizacijos lygmeniu. Planavimo procesas vyksta abejomis kryptimis, o planavimo metu siekiama valdyti ir optimizuoti patiriamus kaštus.	Planavimas vykdomas abejomis kryptimis. Planavimo laikotarpis ilgesnis. Procese numatoma investicijos į žmogiškuosius išteklius bei jų galimas atsipirkimas, siekiama optimizuoti komandos kaštus. Planavimas vykdomas komandos lygmeniu.	Planavimas vykdomas abejomis kryptimis. Planuojami atskiri procesai, jų patiriami kaštai. Planavimo laikotarpis pakankamai ilgas.	Planavimas vykdomas abejomis kryptimis vertinant atsakomybės centrus. Siekiama optimizuoti atsakomybės centrų patiriamus kaštus.
Kontrolės sistemos	Už planuojamų rodiklių pasiekimą atsakingas direktorius. Planų kontrolė nėra vykdoma dėl nuolatinės kaitos, tačiau stebimas galutinis rezultatas.	Už planuojamų rodiklių pasiekimą atsakingas įmonės direktorius. Stebimi nuokrypiai nuo plano bei jų priežastys.	Kontrolės funkcijos yra labai svarbios. Stebimas plano vykdymas, nukrypimai bei jiems atsiradus greitai reaguojama ir grįžtama prie plano. Už planuojamų rodiklių rezultatus atsakingas įmonės direktorius.	Kontrolė yra svarbi, nes suteikia galimybes nuolatos stebėti klientų poreikių pasikeitimus, įmonės galimybes patenkinti tuos poreikius. Taip pat stebėti įmonės padėtį rinkoje.
Rodiklių sritys	Įmonė turėtų matuoti investicinius projektus, sritis, kurios užtikrina nuolatinį augimą bei adaptavimąsi prie besikeičiančios aplinkos, įmonės konkurencinį pranašumą.	Įmonė turėtų vertinti darbuotojų kvalifikacijos pokyčius, darbuotojų kuriamos vertės pokyčius bei teikiamų paslaugų kokybę, kuri lemia įmonės konkurencinį pranašumą.	Vertinama procesų efektyvumas, procesų trukmė, nes efektyviai veikiantys procesai užtikrina įmonės konkurencingumą ilguoju laikotarpiu.	Vertinama klientų poreikių patenkinimo lygis, klientų pasitenkinimas, įmonės konkurencinių savybių panaudojimas bei efektyvumas.

Pagal pateiktą modelį (žr. 4 lent.) matyti, kad esant skirtingam organizacinės kultūros modeliui, organizacija siekdama užtikrinti veiklos efektyvumą, turi orientuotis į skirtingas savo veiklos sritis, kurių vertinimas, pasitelkus adekvačias priemones, gali užtikrinti ilgalaikį organizacijos konkurencingumą rinkoje. Taip pat skiriasi organizacijų požiūris į planavimą bei kontrolės sistemą, o matuojami veiklos vertinimo rodikliai turi sutapti su esminiais organizacijos sėkmės faktoriais identifikuotais nustatant organizacijos strategiją.

Veiklos vertinimo tyrimo eiga smulkiosiose ir vidutinėse įmonėse pateikta 13 paveiksle.



**13 pav. Veiklos vertinimo tyrimo eiga smulkiose ir vidutinėse įmonėse (sudaryta autorės)**

Remiantis 1 priedu nustačius įmonės dominuojančių kultūros vertybių modelį galima pagal 4 lentelėje pateiktą apibendrinimą įvertinti organizacijos turimus veiklos vertinimo sistemos bruožus ir nustačius kokių veiksmų dar turėtų imtis organizacija, pateikti rekomendacijas, kurių įgyvendinimas organizacijai suteiktų galimybę pritaikyti veiklos vertinimo metodų principus savo veiklos vertinimui, kurie užtikrintų organizacijos veiklos efektyvumą.

## **2.5. Veiklos vertinimo efektyvumui užtikrinti smulkiose ir vidutinėse įmonėse tyrimo metodika**

Praėjusiose darbo dalyse aprašytos veiklos vertinimo efektyvumui užtikrinti smulkiose ir vidutinėse įmonėse problemos bus pagrindžiamos naudojant empirinį tyrimą. Empirinio tyrimo tikslas yra pagrįsti teorinę analizę ir jos metu sudarytą teorinį modelį.

Pasirinktas kokybinis tyrimo metodas trijų atvejų analizė. Tokį pasirinkimą lėmė tai, kad veiklos vertinimo tyrimuose vyrauja kokybiniai tyrimai, kurių pasirinkimą lemia tyrimui reikalinga

vidinė įmonės veiklos informacija. Šio metodo populiarumą lemia santykinis apklausos atlikimo paprastumas, pigumas ir galimybė greitai ir lengvai surinkti informaciją moksliniams argumentams pagrįsti. Šiuo atveju naudojamas tyrimo instrumentas – anketinė apklausa (žr.2 pr.), yra plačiai naudojamos vadybos moksluose, kurios pagalba bus renkami kokybiniai duomenys.

Tyrimo metu siekiamai šanalizuoti įmonės veiklos vertinimo taikymą efektyvumui užtikrinti, todėl tyrimas bus pradamas nuo įmonės kultūros modelio identifikavimo, kadangi veiklos vertinimo procesas ir efektyvumas įmonėse tiesiogiai priklauso nuo to, ar jis dera su įmonės kultūros modeliu.

Siekiant identifikuoti dominuojantį organizacijos kultūros modelį bei organizacijoje atliekamas strategijos, planavimo bei kontrolės procedūras, remiantis Cameron ir Quinn (2006) pateiktu organizacinės kultūros vertinimo instrumentu (žr.1 pr.) ir apibendrinimo lentelė (žr. 4 lent.), sudaryta tyrimo anketa (žr. 2 pr.). Šio modelio pasirinkimą nulėmė tai, kad modelyje yra tiksliai įvardintos dimensijos, kurių pagalba galima išskirti tipinius kultūros modelius ir tai, kad modelio pagrindu yra parengtas standartizuotas instrumentas. Anketoje atskira klausimų grupė skirta nustatyti organizacijos dominuojantį kultūros modelį. Ji dar suskirstyta į šešias smulkesnes sritis, kurios parodo organizacinę aplinką, tinkamiausią vadovavimo stilių organizacijai, darbuotojų santykius bei vadovybės požiūrį į juos, kurio metodu būtų galima atlikti numatytas permainas, strateginį požiūrį, kaip reikia pasiekti užsibrėžtus tikslus bei pagrindinius veiksnius kuriančius vertę organizacijoje. Remiantis tuo, respondentų bus prašoma atpažinti savo įmonę pagal pateiktus teiginius šešiose srityse (*dominuojančios charakteristikos, vadovavimas organizacijai, personalo vadyba, jungiamoji organizacijos grandis, strateginė orientacija ir sėkmės veiksniai*).

Nustačius įmonės kultūros modelį, bus galima identifikuoti tinkamiausią veiklos vertinimo sričių, tikslų ir priemonių rinkinį efektyvumui užtikrinti. Todėl toliau yra tikslinga tirti, koks veiklos vertinimo turinys įmonėje, dominuojant nustatytam kultūros modeliui. Tai bus atliekama remiantis 4 lentele.

Veiklos vertinimo turinys tiriamas pagal išskirtas keturias grupes – strateginį požiūrį, planavimo, kontrolės procesus ir skaičiuojamus rodiklius, siekiant identifikuoti esamą veiklos vertinimo turinį, nustatyti veiklos vertinimo teikiamos informacijos panaudojimo kryptis ir naudą.

Tuo tikslu, siekiant įvertinti įmonės strateginį požiūrį, respondentų bus paprašyta įvardinti įmonės strategiją, į ką ji orientuojasi, kokių priemonių imasi organizacijos vadovai, kad pasirinkta strategija būtų įgyvendinta „*Ar galite pasakyti kokia Jūsų organizacijos strategija?*“, „*Jūsų organizacijos strateginiai tikslai, kurie padeda, kurti vertę akcininkams, orientuojasi į?*“, „*Kaip pateikiama Jūsų organizacijos strategija, kad būtų užtikrintas jos įgyvendinimas?*“. Įvertinant rezultatus, bus siekiama nustatyti, į ką orientuotą įmonės strategija bei kokių veiksmų vadovai imasi, kad nustatyta strategija būtų įgyvendinta.

Siekiant įvertinti įmonės planavimo procesą, respondentų bus paprašyta įvardinti kaip įmonė vykdo planavimą, kokiam laikotarpiui atliekamas planavimo procesas bei kokius rodiklius planuoja įmonės vadovai „*Kaip Jūsų organizacija vykdo planavimo procesą?*“, „*Kokiam laikotarpiui Jūsų organizacija sudaro planus?*“, „*Planavimo proceso metu prognozuojami rezultatai šiose srityse?*“. Įvertinant rezultatus, bus siekiama nustatyti kaip įmonė vykdo planavimą, kokiam laikotarpiui sudaromi planai bei kokius rodiklius planuoja vadovai.

Siekiant identifikuoti įmonės kontrolės sistemos bruožus, respondentų bus paprašyta įvardinti ar įmonė vykdo rezultatų stebėseną, kaip įmonės vadovai reaguoja į pasikeitusias aplinkos sąlygas bei ar pasikeitusios aplinkos sąlygos įtraukiamos atnaujinant planuojamus rezultatus „*Ar Jūsų organizacija vykdo organizacijos rezultatų stebėseną?*“, „*Ar pastebėjus nukrypimus nuo planuojamų rezultatų, kai planuojamas laikotarpis dar nėra pasibaigęs, imamasi priemonių, kad būtų grįžta prie plano?*“, „*Ar pastebėjus verslo sąlygų pasikeitimus, jais koreguojami planuojami rezultatai?*“. Įvertinant rezultatus, bus siekiama nustatyti ar įmonės vadovai vykdo rezultatų stebėseną, kaip reaguoja į pasikeitusias aplinkos sąlygas bei ar pasikeitusios aplinkos sąlygos skatina įmonės vadovus koreguoti planuojamus rezultatus.

Siekiant identifikuoti įmonėje matuojamus rodiklius bei jų ryšį su organizacijos nusistatyta strategija, respondentų bus paprašyta įvardinti kokiose srityse įmonė matuoja rodiklius, kaip jie interpretuojami bei atnaujinamas įmonėje matuojamų rodiklių rinkinys „*Jūsų organizacija matuoja rodiklius šiose srityse?*“, „*Ar atliekami matuojamų rodiklių vertinimai, aptarimai?*“, „*Ar pasikeitus veiklos sąlygoms, organizacija keičia matuojamus rodiklius?*“. Įvertinant rezultatus, bus siekiama nustatyti kokiose srityse įmonė matuoja rodiklius, kaip atliekami matuojamų rodiklių vertinimai bei ar pasikeitusios sąlygos skatina įmonėje matuojamų rodiklių rinkinio atnaujinimą.

Išvados ir interpretacijos bus padarytos analizuojant įmonės veiklos vertinimo turinį keturiuose srityse priklausomai nuo nustatyto vyraujančio kultūros modelio ir pateikiamos rekomendacijos veiklos vertinimo tobulinimui, siekiant užtikrinti veiklos efektyvumą įmonėje.

### **3. VEIKLOS VERTINIMO NAUDOS EFEKTYVUMUI UŽTIKRINTI SMULKIOSE IR VIDUTINĖSE ĮMONĖSE TYRIMAS**

#### **3.1. Bendra tiriamų įmonių charakteristika**

Analizuojant įmonės veiklos vertinimo taikymą efektyvumui užtikrinti smulkiose ir vidutinėse įmonėse buvo remiamasi prielaida, kad smulkiose ir vidutinėse įmonėse visišką kontrolę turi tik direktorius. Apklausoje dalyvavotrijų smulkiojo ir vidutinio verslo įmonių direktoriai. Atliktas empirinis tyrimas yra kokybinis - atlikta trijų atvejų analizė. Šis metodas buvo pasirinktas kaip plačiausiai taikomas veiklos vertinimo tyrimuose Lietuvoje bei užsienyje (Sharif, 2002; Tangen, 2005; Gimžauskienė ir Klovienė, 2007; Giovannoni ir Maraghini, 2013), taip pat veiklos vertinimui reikalinga informacija nėra viešai prieinama, todėl kiekybiniai tyrimai yra sunkiai organizuojami, nepopuliarūs ir retai taikomi.

Empirinis tyrimas buvo atliktas 2016 metų balandžio mėnesį. Įmonių pasirinkimą nulėmė tokie kriterijai: įmonės veiklos pobūdis, geografinės veiklos ribos, dirbančių darbuotojų skaičius, įmonės veiklos laikotarpis bei duomenų prieinamumas. Atrenkant respondentus apklausai buvo kreipiamas dėmesys į įmonių veiklos specifiką bei darbuotojų skaičių, siekiant užtikrinti įvairesnes įmonių veiklos sritis bei įmones, tikėtina turinčias skirtingus kultūros modelius. Atrinktų įmonių vadovai buvo apklausti naudojant struktūrizuotą klausimyną (žr. 2 pr.).

Pirmoji įmonė yra uždaroji akcinė bendrovė, teikianti maitinimo paslaugas picerijose, joje dirba 34 darbuotojai, o jos pajamos neviršija 7 mln. eurų, todėl pagal Lietuvos Respublikos Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros įstatymą ji traktuojama kaip maža įmonė. Įmonė veiklą vykdo 5 metus, turi šešis padalinius, veikiančius įvairiuose Lietuvos rajonuose, kuriuose teikia maitinimo paslaugas daugiausiai fiziniams asmenims. Kadangi smulkūs klientai greitai reaguoja į kainos pokyčius ir yra neloyalūs, įmonė turi nuolatos stebėti rinkos situaciją bei siekti optimizuoti vidinius procesus, kad galėtų pasiūlyti maitinimo paslaugas mažesne kaina. Todėl įmonė turi valdyti kaštus, bei didinti veiklos efektyvumą, šiam tikslui gali būti pasitelktas veiklos vertinimas. Kadangi įmonė siekia išlikti nežinoma, šios analizės metu įmonė bus vadinama A įmone.

Antroji įmonė yra uždaroji akcinė bendrovė gaminanti medinius atvirukus bei kitus medinius gaminius užrašams, joje dirba 10 darbuotojų, o jos metinės pajamos neviršija 7 mln. eurų, todėl pagal Lietuvos Respublikos Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros įstatymą ji traktuojama kaip maža įmone. Įmonė veiklą vykdo 8 metus, partneriai įmonės gaminius prekiauja Baltijos šalyse, taip pat pati įmonė platina savo produkciją internetinėje parduotuvėje. Kadangi įmonės produkcija yra aukštos kokybės ir

išskirtinio dizaino, jos kainos yra aukštesnės, o įmonės tikslinė klientų grupė vidutines ir didesnes pajamas gaunantys klientai, kuriems svarbi kokybė bei išskirtinumas. Kadangi įmonė siekė išlikti konfidenciali, šios analizės metu ji bus vadinama įmone B.

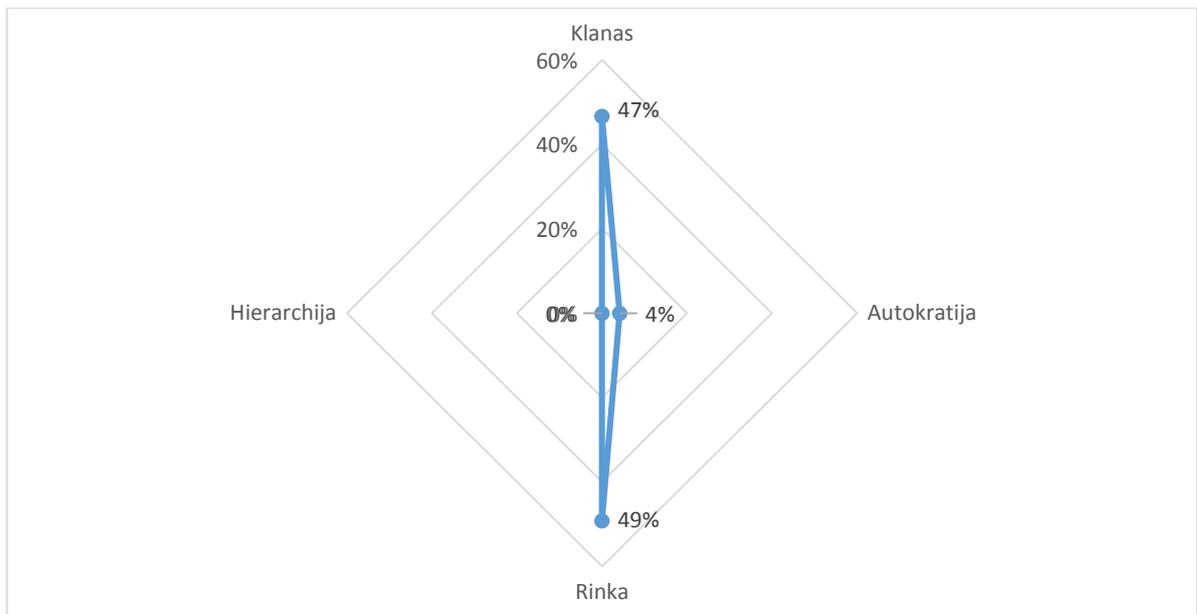
Trečioji įmonė yra uždaroji akcinė bendrovė, teikianti automobilių kėbulų remonto paslaugas, joje dirba 15 darbuotojų, įmonės metinės pajamos neviršija 7 mln. eurų, todėl pagal Lietuvos Respublikos Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros įstatymą ji traktuojama kaip maža įmone. Įmonė veiklą vykdo 6 metus. Įmonė paslaugas teikia Kaune, taip pat kvalifikuoti darbuotojai keletą kartų per metus išvyksta teikti paslaugų į užsienio įmones. Kadangi šios paslaugos atliekamos labai kokybiškai, įmonės klientai pasiryžę mokėti didesnę kainą, tačiau jiems aktualu, kad būtų užtikrinta teikiamų paslaugų kokybė. Kadangi įmonė siekia išlikti konfidenciali, šios analizės metu ji bus vadinama įmone C.

Tyrimui, dėl duomenų prieinamumo, buvo atrinktos trys mažo dydžio įmonės, kurios skiriasi savo veiklos sritimi, darbuotojų skaičiumi bei veiklos vykdymo laikotarpiu. Taip pat skiriasi įmonių veiklos strategija. Įmonė A siekia teikti maitinimo paslaugas su kuo mažesniais kaštais, kad klientams būtų pasiūlyta kuo žemesnė kaina. Įmonė B klientams siūlo išskirtinio dizaino, aukštos kokybės atvirukus, užrašines ir kitus gaminius, todėl parduodamų gaminių kaina yra didesnė. Įmonė C klientams teikia automobilių kėbulų remonto paslaugas, kurios yra brangesnės nei įprastai rinkoje, tačiau aukštesnės kokybės.

Toliau bus apibendrinti gauti duomenys.

### **3.2. Tiriamų įmonių kultūros tipo nustatymas**

Atlikus apklausą pirmiausia buvo nustatytas dominuojantis įmonių kultūros modelis (žr. 3 pr.). Kiekvieno įmonės vadovo galėjo padalinti procentus nuo 0 iki 100 keturiems galimiems atsakymams, kurie kiekvienas atspindi skirtingą įmonės kultūros modelį. A grupės atsakymai nurodė žmogiškųjų išteklių (klano) kultūros modelio sritis, B atsakymai – atvirų sistemų (autokratijos), C atsakymai – racionalių tikslų (rinkos) ir D atsakymai – vidinių procesų (hierarchijos) kultūros modelį. Susumuoti kiekvieno kultūros modelio procentai buvo padalinti iš šešiose srityse bendros procentų sumos, o pagal gautus duomenis buvo sudarytas kiekvienos įmonės kultūros profilis. Sudarytas A įmonės kultūros modelis pateiktas 14 paveiksle.



**14 pav. Sudarytas įmonės A kultūros modelis**

Pirmiausia įmonės A vadovas buvo paprašytas identifikuoti dominuojančias charakteristikas. Vadovas nurodė, kad 25% atitinka teiginys, kad „Organizacija labai dinamiška ir versli, o darbuotojai nebijo prisiimti rizikos“. O 75% atitinka teiginys, kad „Organizacija orientuota į rezultatus. Pagrindinis rūpestis atlikti numatytus darbus, o įmonės darbuotojai labai kompetentingi ir orientuoti į pasiekimus“. Šie teiginiai nurodo, kad įmonė siekia užsibrėžtų tikslų, darbuotojai kompetentingi, nebijantys prisiimti rizikos, kuri padeda užtikrinti įmonės siekiamų tikslų įgyvendinimą.

Pateikus klausimą apie vadovavimo stilių dominuojantį įmonėje vadovas atsakė, kad 60% tinka teiginys, kad „Vadovas konsultuoja, padeda bei puoselėja darbuotojus“. Taip pat 40% atitinka teiginys, kad „Vadovavimas išsiskiria koordinavimu, organizavimu arba efektyvumo skatinimu“. Taigi įmonės direktorius siekdamas nustatytų įmonės tikslų pasiekimo ne tik koordinuoja bei organizuoja įmonės procesų veiklą, tačiau ir padeda darbuotojams, konsultuoja dėl iškilusių klausimų bei stengiasi užtikrinti nuolatinį darbuotojo tobulėjimą.

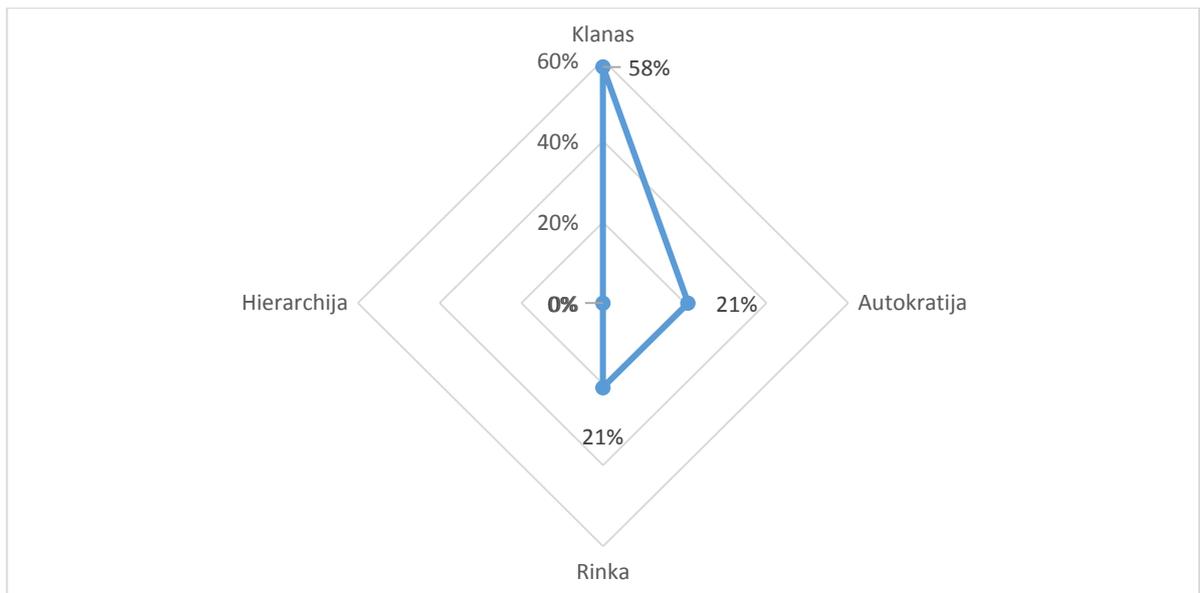
Personalo valdymo situaciją įmonėje, direktoriaus nuomone, po 50% atitinka teiginiai „Darbuotojai dirba komandose, sutaria tarpusavyje bei aktyviai dalyvauja sprendimų priėmime“ bei „Darbuotojai dirba saugų bei nuspėjamą darbą, egzistuoja tarpusavio santykių stabilumas“. Kadangi įmonės veikla yra nusistovėjusi, nuolatos gaminama ta pati produkcija, darbuotojai dirba nuspėjamą darbą, o atskiruose padaliniuose, dėl mažo darbuotojų skaičiaus, tarpusavio bendravimas yra labai artimas. Tačiau, įmonė turi šešis padalinius, kurie užsiima ta pačia veikla skirtinguose rajonuose, todėl darbuotojams keliami aukšti reikalavimai ir egzistuoja konkurencija tarp padalinių.

Kaip įmonės esmines vertybes įmonės A direktorius 100% įvardijo „*Pagrindinės vertybės ištikimybė bei tarpusavio pasitikėjimas. Aukštas atsidavimo organizacijai lygis*“. Pagal šias vertybes įmonė formuoja strategines kryptis, kurias identifikuoja vadovas pasiskirsčiusios 40% - „*Organizacija vertina žmogiškųjų išteklių vystymą, aukštą pasitikėjimą bei atvirumą*“ bei 60% - „*Organizacija vertina kompetentingus veiksmus bei pasiekimus. Svarbiausia palaikyti strateginius tikslus ir laimėti rinkoje*“.

Šias strategines kryptis įmonei turėtų padėti pasiekti identifikuoti sėkmės faktoriai. Kaip pagrindinius sėkmės faktorius įmonės direktorius išskiria du veiksnius: 30% - „*Organizacija apibrėžia sėkmę remiantis žmogiškųjų išteklių vystymu, komandiniu darbu, darbuotojų atsidavimu organizacijai bei darbuotojų gerovės didinimu*“ bei 70% - „*Organizacija apibrėžia sėkmę remdamasi užimama rinkos dalimi bei pranašumu prieš konkurentus. Svarbiausia lyderiavimas rinkoje*“. Išskirti sėkmės faktoriai parodo, kad įmonė siekia lyderiauti rinkoje ir užimti kuo didesnę rinkos dalį, tačiau taip pat pasikliauja darbuotojų atsidavimu bei sugebėjimu dirbti komandose sudarytose skirtinguose padaliniuose. Įmonės siekis užimti kuo didesnę rinkos dalį atsispindi nusistovėjusioje įmonės plėtros strategijoje, pagal kurią nauji padaliniai atidaromi rajonų centruose, kuriuose yra maža konkurencija įmonės teikiamoms paslaugoms, taip pat gyvena daugiau nei 10 tūkstančių gyventojų. Ši plėtros strategija įmonei sukuria sąlygas atidarius naują padalinį užimti didelę rinkos dalį, kuri užtikrina įmonės pajamas.

Pagal įmonės A direktoriaus pateiktus atsakymus buvo identifikuotas įmonėje dominuojantis kultūros modelis – racionalių tikslų (rinkos), nes įmonė orientuota į klientų poreikių patenkinimą ir nustatytų tikslų pasiekimą remiantis įmonės konkurenciniu pranašumu įgaunamu dėl žemų kaštų. Tačiau remiantis objektyviai užfiksuotais faktais (*surinkti duomenys ir netiesioginiai pastebėjimai*), tikėtina, kad įmonei yra būdingas ir žmogiškųjų santykių (klano) kultūros modelis, nes įmonėje darbuotojai labai artimai bendrauja, nėra išskirtų vidurinio lygio vadovų, įmonės vadovas darbuotojams padeda, konsultuoja, skatina nuolatinį jų tobulėjimą. Remiantis šiais kultūros modeliais galima daryti prielaidą, kad įmonė ir naudodama veiklos vertinimo metodiką turėtų atsižvelgti į įmonėje dominuojančius kultūros modelius ir veiklos vertinimo metu strategijos įgyvendinimas turėtų būti paremtas ir iš įmonės kultūros identifikuotais sėkmės faktoriais – žmogiškųjų išteklių vystymu, komandiniu darbu, darbuotojų gerovės bei konkurencinio pranašumo didinimu.

Sudarytas įmonės B kultūros modelis pateiktas 15 paveiksle.



**15 pav. Sudarytas įmonės B kultūros modelis**

Pirmiausia įmonės B vadovas buvo paprašytas identifikuoti dominuojančias charakteristikas. Vadovas nurodė, kad 100% atitinka teiginys, kad „*Organizacija yra labai asmeniška vieta. Organizacija, kaip šeima, o darbuotojai jai atsidavę.*“. Šis teiginys nurodo, kad įmonėje darbuotojai vertinami kaip specialistai, egzistuoja geras organizacinis klimatas.

Pateikus klausimą apie vadovavimo stilių dominuojantį įmonėje vadovas atsakė, kad 100% tinka teiginys, kad „*Vadovas konsultuoja, padeda bei puoselėja darbuotojus*“. Taigi įmonės direktorius siekdamas nustatytų įmonės tikslų pasiekimo konsultuoja darbuotojus, jiems padeda, siekia padėti darbuotojams atsiskleisti bei užtikrinti nuolatinį jų tobulėjimą.

Personalo valdymo situaciją įmonėje, direktoriaus nuomone 25% atitinka teiginys „*Darbuotojai dirba komandose, sutaria tarpusavyje bei aktyviai dalyvauja sprendimų priėmime*“ bei 75% atitinka teiginys „*Darbuotojai unikalūs, individualiai prisiima riziką tačiau turi asmeninės laisvės, diegia inovacijas*“. Kadangi įmonėje dirba tik 10 darbuotojų, jie dažniausiai dirba individualiai, kiekvienas skirtingoje srityje, už kurią yra atsakingas. Tačiau kadangi įmonė nuolatos turi atnaujinti gaminamą produkciją darbuotojams tenka dirbti komandoje siekiant sugeneruoti naujas idėjas.

Kaip įmonės esmines vertybes įmonės B direktorius 75% įvardijo „*Pagrindinės vertybės ištikimybė bei tarpusavio pasitikėjimas. Aukštas atsidavimo organizacijai lygis*“ ir 25% „*Pagrindinės vertybės atsidavimas inovacijoms ir vystymui*“. Kadangi įmonė yra nedidelė, o jos veikla gana plati bei pasižymi nuolatiniu inovacijų poreikiu, įmonės darbuotojai turi greitai priimti naujoves, patys ieškoti naujų galimybių, kurios padėtų organizacijai sėkmingai funkcionuoti.

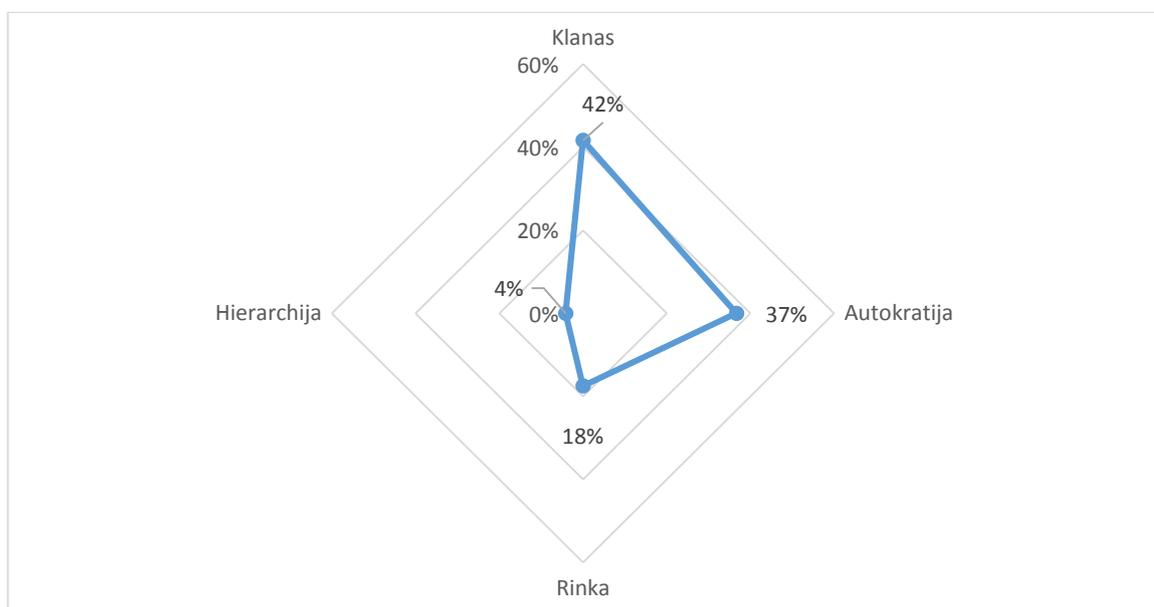
Pagal šias vertybes įmonė formuoja strategines kryptis, kurias identifikuoja vadovas kaip pasiskirsčiusias 25% - „*Organizacija vertina žmogiškųjų išteklių vystymą, aukštą pasitikėjimą bei*

atvirumą“, 25% - „Organizacija vertina naujų resursų pritraukimą bei naujų iššūkių kūrimą. Vertinama naujovių išbandymas bei naujų galimybių ieškojimas“ ir 50% - „Organizacija vertina kompetentingus veiksmus bei pasiekimus. Svarbiausia palaikyti strateginius tikslus ir laimėti rinkoje“. Šios įmonės strateginės kryptys nurodo, kad įmonės strateginis požiūris yra daugialypis. Įmonės vadovui bei kitiems darbuotojams svarbu ne tik laimėti rinkoje priimant kompetentingus sprendimus, tačiau taip pat svarbus žmogiškųjų išteklių vystymas bei resursų pritraukimas, naujų iššūkių kūrimas, naujovių diegimas.

Nustatytas strategines kryptis įmonei turėtų padėti pasiekti identifikuoti sėkmės faktoriai. Kaip pagrindinius sėkmės faktorius įmonės B direktorius išskiria du veiksniai: 25% - „Organizacija apibrėžia sėkmę remiantis žmogiškųjų išteklių vystymu, komandiniu darbu, darbuotojų atsidavimu organizacijai bei darbuotojų gerovės didinimu“ bei 75% - „Organizacija apibrėžia sėkmę remdamasi užimama rinkos dalimi bei pranašumu prieš konkurentus. Svarbiausia lyderiavimas rinkoje“. Remiantis šiais sėkmės faktoriais įmonė gali pasiekti jais paremtą strategiją.

Pagal įmonės B direktoriaus pateiktus atsakymus buvo identifikuotas įmonėje dominuojantis kultūros modelis – žmogiškųjų išteklių (klanas). Veiklos vertinimo modelis taikomas įmonėje turėtų derėti su nustatytu dominuojančiu įmonės kultūros modeliu, todėl turėtų būti vertinama veikla susijusi su investicijomis į žmogiškuosius išteklius bei jų panaudojimo įmonės veikloje efektyvumu.

Sudarytas įmonės C kultūros modelis pateiktas 16 paveiksle. **16 pav.**



**16 pav. Sudarytas įmonės C kultūros modelis**

Pirmiausia įmonės C vadovas buvo paprašytas identifikuoti dominuojančias charakteristikas. Vadovas nurodė, kad 75% atitinka teiginys, kad „Organizacija yra labai asmeniška vieta.

*Organizacija, kaip šeima, o darbuotojai jai atsidavę.*“, o 25% atitinka teiginys „*Organizacija labai dinamiška ir versli. Darbuotojai nebijo prisiimti rizikos*“. Šie teiginiai nurodo, kad įmonėje darbuotojai vertinami kaip specialistai, egzistuoja geras organizacinis klimatas taip pat darbuotojai nebijo prisiimti rizikos, o pati organizacija ieško įvairių veiklos galimybių .

Pateikus klausimą apie vadovavimo stilių dominuojantį įmonėje vadovas atsakė, kad 25% tinka teiginys, kad „*Vadovas konsultuoja, padeda bei puoselėja darbuotojus*“, 25% - „*Vadovas skatina verslumą, rizikos prisiėmimą bei naujovių diegimą*“ ir 50% - „*Vadovas orientuotas į tikslų pasiekimą, agresyvus bei tiesus*“. Taigi įmonės direktorius siekia nustatytų tikslų, tačiau padeda darbuotojams juos konsultuodamas, skatina darbuotojų rizikos prisiėmimą bei naujų idėjų diegimą.

Personalo valdymo situaciją įmonėje, direktoriaus nuomone 50% atitinka teiginys „*Darbuotojai dirba komandose, sutaria tarpusavyje bei aktyviai dalyvauja sprendimų priėmime*“, 25% - „*Darbuotojai unikalūs, individualiai prisiima riziką tačiau turi asmeninės laisvės, diegia inovacijas*“, bei 25 % atitinka teiginys „*Darbuotojai dirba saugų bei nuspėjamą darbą, egzistuoja tarpusavio santykių stabilumas*“. Kadangi įmonė teikia automobilių kėbulų remonto paslaugas, darbuotojai dirba nuspėjamą darbą, tačiau jie gali ieškoti ir siūlyti pritaikyti įmonės veikloje naujas technologijas, kiekvienas darbuotojas individualiai prisiima riziką, nes atsako už atliktą darbą, tačiau pats gali priimti sprendimus susijusius su darbo atlikimu.

Kaip įmonės esmines vertybes įmonės C direktorius 50% įvardijo „*Pagrindinės vertybės ištikimybė bei tarpusavio pasitikėjimas. Aukštas atsidavimo organizacijai lygis*“ ir 25 % „*Pagrindinės vertybės atsidavimas inovacijoms ir vystymui*“. Kadangi įmonėje dirba 15 darbuotojų, o darbuotojų kaita yra nedidelė darbuotojai vieni kitus pažysta, ne tik nuolatos bendrauja tarpusavyje, tačiau vieni kitiems padeda, moko įmonėje egzistuoja tarpusavio pasitikėjimas. Taip pat dėl galimybės darbuotojams įsitraukti į sprendimų priėmimo procesą egzistuoja atsidavimas organizacijai.

Pagal šias vertybes įmonė formuoja strategines kryptis, kurias vadovas identifikuoja kaip pasiskirsčiusias: 25% - „*Organizacija vertina žmogiškųjų išteklių vystymą, aukštą pasitikėjimą bei atvirumą*“, 50% - „*Organizacija vertina naujų resursų pritraukimą bei naujų iššūkių kūrimą. Vertinama naujovių išbandymas bei naujų galimybių ieškojimas*“ ir 25% - „*Organizacija vertina kompetentingus veiksmus bei pasiekimus. Svarbiausia palaikyti strateginius tikslus ir laimėti rinkoje*“. Pagal pateiktus atsakymus matyti, kad įmonei C svarbiausia strateginė kryptis naujų resursų pritraukimas, naujovių diegimas įmonės veikloje. Tačiau įmonė taip pat vertina žmogiškuosius išteklius bei įmonės poziciją rinkoje.

Nustatytas strategines kryptis įmonei turėtų padėti pasiekti identifikuoti sėkmės faktoriai. Kaip pagrindinius sėkmės faktorius įmonės C direktorius išskiria tris veiksnius: 25% - „*Organizacija apibrėžia sėkmę remiantis žmogiškųjų išteklių vystymu, komandiniu darbu, darbuotojų atsidavimu organizacijai bei darbuotojų gerovės didinimu*“, 45% - „*Organizacija apibrėžia sėkmę remdamasi*

*turimais išskirtiniausiais ir naujausiais produktais. Organizacija - produktų lyderė bei inovacijų diegėja.*“, bei 30% - „*Organizacija apibrėžia sėkmę remdamasi užimama rinkos dalimi bei pranašumu prieš konkurentus. Svarbiausia lyderiavimas rinkoje*“. Kadangi įmonė siūlo kokybiškas automobilių kėbulų remonto paslaugas, kurių kaina yra didesnė, įmonė siekia diegti naujoves, kurios užtikrintų teikiamų paslaugų kokybę už kurią klientai sutinka mokėti didesnę kainą. Tačiau įmonės direktorius taip pat išskiria, kad esminiai sėkmės faktoriai, kurie padeda įmonei sėkmingai siekti strateginių tikslų, taip pat yra žmogiškųjų išteklių vystymas, nes tik kompetentingi darbuotojai gali teikti aukštos kokybės paslaugas bei įmonės užimama rinkos dalis, kuri susiformavo dėl ilgos įmonės veiklos, kokybiškų paslaugų bei lojalių klientų.

Pagal įmonės C direktoriaus pateiktus atsakymus buvo identifikuotas įmonėje dominuojantis kultūros modelis – žmogiškųjų išteklių (klanas), nes įmonės vadovas konsultuoja darbuotojus, siekia didinti jų kvalifikaciją ir skatina tobulėjimą. Tačiau atlikus tyrimą pastebėta, kad įmonės vadovas atvirai žiūri į darbuotojų iniciatyvas, naujovės greitai adaptuojamos ir pritaikomos įmonės veikloje, taip pat siekiama išsikelti ir įgyvendinti naujus tikslus, taikant naujas technologijas gerinti teikiamų paslaugų kokybę, rasti naujų partnerių, todėl kaip gana ryškų kultūros modelį įmonėje galima identifikuoti ir atvirų sistemų (autokratija).

Atlikus pirmąjį tyrimo dalį buvo identifikuoti, tyrime dalyvavusių įmonių, dominuojantys kultūros modeliai. Daugiausia darbuotojų turinčioje įmonėje A, kuri siekia teikti maitinimo paslaugas su mažiausiais kaštais, buvo identifikuotas racionalių tikslų (rinkos) dominuojantis kultūros modelis (49%), tačiau taip pat labai ryškiai pasireiškia žmogiškųjų santykių (klanas) kultūros modelis (47%). Įmonėje B, kuri gamina medinius atvirukus bei kitas prekes skirtas užrašams ir ne tik, buvo nustatytas žmogiškųjų išteklių (klano) dominuojantis kultūros modelis (58%), taip pat įmonėje stipriai pasireiškė racionalinių tikslų (rinkos) modelis (21%) bei atvirų sistemų (autokratijos) modelis (21%). Įmonėje C, kuri teikia automobilių kėbulų remonto paslaugas, buvo nustatytas dominuojantis žmogiškųjų išteklių (klano) kultūros modelis (42%), tačiau taip pat gana stipriai pasireiškė atvirų sistemų (autokratijos) kultūros modelis (37%).

Pagal gautus tyrimo duomenis galima patvirtinti Cameron ir Quinn (2006) teiginį, kad organizacijoje neegzistuoja vienas kultūros modelis. Tirtose įmonėse buvo identifikuoti dominuojantys kultūros modeliai, tačiau nei vienas iš jų neviršijo 60%. Todėl galima teigti, kad visų trijų įmonių kultūros susidaro iš skirtingų kultūros modelių derinių, kurių pasireiškimas priklauso nuo įmonės veiklos specifikos, darbuotojų skaičiaus bei veiklos laikotarpio. Taip pat analizuojant tyrimo duomenis buvo pastebėta, kad mažiausiai pasireiškiantis kultūros modelis yra vidinių procesų (hierarchijos). Tai gali sąlygoti per trumpas įmonių veiklos laikotarpis, kurio metu nespėjo susiformuoti procesinis mąstymas bei formalizuoti procesai, taip pat mažas darbuotojų skaičius, kuris nesudaro sąlygų formuoti giliai organizaciniai struktūrai.

### 3.3. Veiklos vertinimo sistemos analizė

Klausimai, kurių pagalba buvo siekiama įvertinti veiklos vertinimo sistemos struktūrą sudarė didžiąją anketos dalį. Pagal gautus atsakymus (žr. 4 pr.4 priedas) buvo nustatytas veiklos vertinimo sistemos bruožų naudojimas įmonėse. Todėl tolesnė analizė bus orientuota į gautų duomenų analizę ir interpretavimą.

Anketos dalyje, kurioje buvo siekiama nustatyti įmonėje naudojamus veiklos vertinimo sistemos priemones buvo vadovų paprašyta atsakyti į klausimus susijusius su įmonės strategija, planavimo procesais, kontrolės procedūromis ir matuojamais rodikliais. Taip pat remiantis tyrimo metu surinktais duomenimis, bus siekiama patikrinti teorines veiklos vertinimo priemones priklausomai nuo dominuojančio kultūros modelio.

**Įmonės A veiklos vertinimo analizė.** Pirmiausia įmonės A vadovas teigia, kad įmonė turi oficialią strategiją, tačiau nėra aiškaus plano kaip ją pasiekti. Į klausimą „*Jūsų organizacijos strateginiai tikslai, kurie padeda, kurti vertę akcininkams, orientuojasi į?*“ įmonės A vadovas atsakė „*Įmonės klientų poreikių patenkinimą*“. Pirmiausiai šis klausimas remiasi prielaida, kad smulkios ir vidutinės įmonės turės tikslą patenkinti akcininkų poreikius. Taip pat vadovo pateiktas atsakymas nurodo, kad įmonė siekia veikti pelningai tenkindama klientų poreikius. Teikiant maitinimo paslaugas picerijose tikėtina, kad įmonės klientai bus jautrūs kainai, todėl įmonė turi teikti maitinimo paslaugas patirdama kuo žemesnius kaštus.

Siekiant išsiaiškinti kaip įmonė įgyvendina strategiją buvo užduotas klausimas „*Kaip pateikiama Jūsų organizacijos strategija, kad būtų užtikrintas jos įgyvendinimas?*“. Į šį klausimą įmonės A direktorius atsakė „*Strategija skaidoma į smulkesnius tikslus, kurie priskiriami atskiriems padaliniams ar darbuotojams, ar hierarchijos lygmenims*“. Kadangi įmonė turi šešis padalinius, jiems nustatomi tikslai, kurių įgyvendinimas susietas su motyvavimo sistema, kai padalinio darbuotojams skiriami priedai už tikslų pasiekimą.

Nors įmonės direktorius teigia, kad nėra aiškaus plano kaip pasiekti strategiją, tačiau įmonė turi integravusi didelėms įmonėms būdingą veiklos vertinimo metodų taikymo savybę - strategijos skaidymą į smulkesnius tikslus, kurių įgyvendinimas užtikrina nustatytos strategijos pasiekimą. Taip pat 3.2. skyriuje buvo nustatyta, kad įmonėje A dominuoja racionalių tikslų kultūros modelis. Pagal 4 lentelėje sudarytą modelį įmonėse, turinčiose dominuojantį racionalių tikslų modelį, akcininkų poreikių patenkinimas, pelno siekimas, turi būti pasiekiamas dėl egzistuojančio konkurencinio pranašumo bei klientų poreikių patenkinimo. Nors strategijos skaidymas į smulkesnius tikslus didelėse įmonėse padeda vadovams nustatytus tikslus bei sudarytus planus pateikti darbuotojams ir užtikrina jų

įgyvendinimą, tačiau pagal sudarytą modelį strategijos nebūtina skaidyti į smulkesnius tikslus, kaip tai daro įmonė A.

Pagal nustatytą strategiją įmonė atlieka planavimo veiksmus, kai vadovai nustato planuojamus rezultatus ir juos pateikia padaliniams, taigi planavimas vykdomas „iš viršaus į apačią“. Smulkiuose ir vidutinėse įmonėse tai dažnai pasitaikantis planavimo metodas, tačiau taip planuojant visos įmonės rezultatus, vadovai gali netinkamai įvertinti atskirų padalinių galimybes pasiekti nustatytus tikslus, nes skiriasi padalinių dydžiai, jų lokacija, klientų pajamos bei įpročiai. Atsižvelgiant į sudarytą modelį, smulkios ir vidutinės įmonės planavimo procesą turėtų vykdyti abejomis kryptimis, nes taip užtikrinama realesnis planų nustatymas. Planavimas, dėl besikeičiančių klientų poreikių, sezoniškumo, bei įmonės veiklos greitai kintančioje verslo aplinkoje, vykdomas trumpam laikotarpiui – ketvirčiams.

Siekiant nustatyti kokią veiklą planuoja A įmonė, buvo užduotas klausimas „*Planavimo proceso metu prognozuojami rezultatai šiose srityse:*“. Įmonės vadovas atsakė, kad „*Planuojama organizacijoje vykstantiems procesams reikalingų lėšų panaudojimas, siekiant optimizuoti procesus*“. Įmonė siekdama užsitikrinti konkurencinį pranašumą turėtų stengtis patenkinti klientų poreikius. Kadangi įmonės klientai jautrūs kainai, įmonė siekdama išlikti konkurencinga turi nuolatos planuoti patiriamus kaštus, siekti optimizuoti vidinius procesus, kad galutinis produktas būtų sukurtas su kuo mažesniais kaštais ir klientams būtų pasiūlytas su priimtina kaina. Tačiau įmonės kultūroje taip pat ryškiai pasireiškė žmoniškųjų išteklių kultūros modelis, pagal kurį įmonė turėtų planuoti investicijas į žmogiškuosius išteklius bei galimą jų atsipirkimą. Pagal esamą planavimo praktiką įmonėje matyti, kad įmonės direktorius sudarydamas planus neatsižvelgia į vieną iš dviejų įmonės esminių sėkmės faktorių, kuris galėtų padėti efektyviau vykdyti visos įmonės veiklą.

Analizuojant įmonės kontrolės procedūras buvo užduotas klausimas „*Ar Jūsų organizacija vykdo organizacijos rezultatų stebėseną?*“. Įmonės A direktorius atsakė, kad „*Taip, yra atsakingi asmenys už planuojamų rezultatų pasiekimą, kurie nuolatos stebi plano įgyvendinimą*“. Šioje įmonėje kiekviename padalinyje yra paskirtas atsakingas asmuo, kuris stebi planuojamų rezultatų pasiekimą ir apie esamą situaciją nuolatos informuoja direktorių.

Analizuojant kaip įmonė reaguoja į nukrypimus nuo plano buvo užduotai du klausimai „*Ar pastebėjus nukrypimus nuo planuojamų rezultatų, kai planuojamas laikotarpis dar nėra pasibaigęs, imamasi priemonių, kad būtų grįžta prie plano?*“ ir „*Ar pastebėjus verslo sąlygų pasikeitimus, jais koreguojami planuojami rezultatai?*“. Įmonės direktorius į pirmąjį klausimą atsakė „*Pastebėjus nukrypimus nuo plano, aiškinamasi dėl kokių priežasčių jie atsirado ir operatyviai priimami sprendimai užtikrinantys planuotų rezultatų pasiekimą*“. Šiuo atveju atsakingiems asmenims informavus direktorių apie nukrypimus nuo planuojamų rezultatų ir šių nukrypimų priežastis, įmonės direktorius operatyviai priima sprendimus, kurie skatina pardavimus (taikomos nuolaidos, daugiau lėšų skiriama reklamai ir kt.). Į antrąjį klausimą įmonės direktorius atsakė „*Taip, atsiradus veiklos*

*pokyčiams, jie įvertinami ir atsispindi pakoreguotose planuose*“. Tai parodo, kad įmonės direktorius įvertina atsiradusius pokyčius verslo aplinkoje ir galimą jų įtaką planuojamiems rezultatams, jais koreguoja planuojamus rezultatus ir keičia tikslus padaliniuose, kuriuose buvo pastebėti planuojamų rezultatų nukrypimai dėl identifikuotų pokyčių.

Pagal sudarytą modelį, buvo nustatyta, kad smulkiose ir vidutinėse įmonėse visišką kontrolę turi tik įmonės direktorius ir jis yra atsakingas už nustatytų tikslų pasiekimą. Taip pat atsižvelgiant į įmonės kultūros modelį ir tyrimo modelį buvo nustatyta, kad racionalių tikslų modelyje labai svarbios kontrolės funkcijos, nes jos padeda identifikuoti pasikeitusius klientų poreikius. Taip pat būtina greita reakcija į atsiradusius nukrypimus, o įmonėje A egzistuoja greita reakcija į pasikeitusias aplinkos sąlygas, kas užtikrina nustatyto plano vykdymą ir nuolatinį įmonės padėties rinkoje nustatymą.

Analizuojant įmonės matuojamus rodiklius buvo užduotas klausimas „*Jūsų organizacija matuoja rodiklius šiose srityse*“, vadovas atsakė „*Finansinius (veiklos pelnas, pinigų srautai, investicijų pelningumas, akcinio kapitalo pelningumas, ekonominis pelno rodiklis ir pan.)*“. Ši rodiklių sritis svarbi visoms įmonėms, ypač smulkios ir vidutinės, kurios siekia kurti vertę akcininkams. Tačiau tai parodo, kad įmonė nematuoja rodiklių susijusių su jos pačios išsikeltais tikslais susijusiais su klientų poreikių patenkinimu. Todėl visas vidinių procesų planavimas įmonei neteikia naudos, nes negeneruojama informacija apie klientų poreikių pokyčius bei planavimo teikiamą naudą. Taip pat įmonė A neplanuoja ir nematuoja žmogiškųjų išteklių didinimo bei iš to gaunamos naudos.

Analizuojant kokią naudą įmonei teikia matuojami rodikliai buvo užduotas klausimas „*Ar atliekami matuojamų rodiklių vertinimai, aptarimai?*“, į šį klausimą įmonės direktorius atsakė „*Taip, matuojami rodikliai vertinami direktoriaus ir aptariami su įmonės darbuotojais*“. Įmonės direktorius teigia, kad jis įvertina įmonės rodiklius, jais remdamasis priima valdymo sprendimus, taip pat kartu su padalinių darbuotojais atlieka rodiklių aptarimą, įvertina padalinio rezultatus nuo kurių priklauso darbuotojų priedai, skiriami siekiant motyvuoti darbuotojus.

Analizuojant įmonės informacinius poreikius, bei matuojamų rodiklių kaitą buvo užduotas klausimas „*Ar pasikeitus veiklos sąlygoms, organizacija keičia matuojamus rodiklius?*“, į šį klausimą įmonės direktorius atsakė „*Taip, matuojami rodikliai nuolatos peržiūrimi ir keičiami pagal vadovo informacinius poreikius*“. Tai parodo, kad įmonė turi ne statišką rodiklių rinkinį, kad rodiklių tikslas teikti įmonės vadovui savalaikę ir naudingą informaciją apie įmonę. Taip pat rodikliai peržiūrimi nuolatos ir papildomi jei yra poreikis arba pašalinami neinformatyvūs rodikliai. Tačiau atsižvelgiant į įmonės matuojamų rodiklių sritį galima teigti, kad įmonės vadovas neturi pakankamai informacijos, nes yra pasirinkęs netinkamus rodiklius, nematuoja rodiklių planuojamose srityse, o planavimas nėra pagrįstas išskirtais esminiais sėkmės faktoriais.

**Įmonės B veiklos vertinimo sistemos analizė.** Analizuojant įmonės B veikloje įdiegtas veiklos vertinimo metodų savybes įmonės direktorius teigia, kad įmonė turi nustatytą aiškią strategiją ir visa

organizacija jos siekia. Į klausimą „*Jūsų organizacijos strateginiai tikslai, kurie padeda, kurti vertę akcininkams, orientuojasi į?*“ įmonės B vadovas atsakė „*Įmonės klientų poreikių patenkinimą*“. Pirmiausiai šis klausimas remiasi prielaida, kad smulkios ir vidutinės įmonės turės tikslą patenkinti akcininkų poreikius. Taip pat vadovo pateiktas atsakymas nurodo, kad įmonė siekia veikti pelningai tenkindama klientų poreikius, teikiant išskirtinio dizaino, kokybiškus gaminius.

Siekiant išsiaiškinti kaip įmonė įgyvendina strategiją buvo užduotas klausimas „*Kaip pateikiama Jūsų organizacijos strategija, kad būtų užtikrintas jos įgyvendinimas?*“. Į šį klausimą įmonės B direktorius atsakė „*Strategija skaidoma į smulkesnius tikslus, kurie priskiriami atskiriems padaliniams ar darbuotojams, ar hierarchijos lygmenims*“. Kadangi įmonė turi tik 10 darbuotojų, kurių kiekvienas yra atsakingas už tam tikrą įmonės veiklos sritį, kiekvienam darbuotojui priskiriamas tam tikras tikslas.

Įmonėje B, pagal nustatytą žmogiškųjų išteklių kultūros modelį bei sudarytą tyrimo modelį strategija turėtų orientuotis į žmogiškųjų išteklių didinimą. Remiantis šiuo sėkmės faktoriumi įmonė turėtų pasiekti konkurencinį pranašumą, nes kiekvieną įmonėje vykstantį procesą valdytų aukštesnės kvalifikacijos darbuotojas, turintis daugiau kompetencijų, kurios užtikrintų efektyvų proceso veikimą bei aukštą gaminių kokybę. Taip pat, dėl mažo įmonės dydžio strategija gali būti neskaidoma į smulkesnius tikslus.

Pagal nustatytą strategiją įmonė atlieka planavimo veiksmus, kai vadovai nustato planuojamus rezultatus ir juos pateikia darbuotojams, taigi planavimas vykdomas „iš viršaus į apačią“. Smulkiuose ir vidutinėse įmonėse tai dažnai pasitaikantis planavimo metodas, tačiau taip planuojant visos įmonės rezultatus, vadovai gali netinkamai įvertinti atskirų veiklos sričių galimybes pasiekti nustatytus tikslus, nes vadovas gali nežinoti visos atskiro darbuotojo veiklos specifikos. Atsižvelgiant į sudarytą modelį, smulkios ir vidutinės įmonės planavimo procesą turėtų vykdyti abejomis kryptimis, nes taip užtikrinamas realesnis planų nustatymas. Planavimas, dėl besikeičiančių klientų poreikių, sezoniškumo, bei įmonės veiklos greitai kintančioje verslo aplinkoje, vykdomas trumpam laikotarpiui – ketvirčiams, taip pat sudaromi bendresni metiniai planai. Be to įmonė turi nusistačiusi ilgalaikius, penkių metų, planus, kuriuose nurodomą siekiamos veiklos apimtys, įėjimas į naujas rinkas, tačiau nėra nuoseklaus planų skaidymo kiekvieniems metams.

Siekiant nustatyti kokią veiklą planuoja B įmonė, buvo užduotas klausimas „*Planavimo proceso metu prognozuojami rezultatai šioje srityse*“. Įmonės vadovas atsakė, kad „*Planuojamos galimybės patenkinti žinomus klientų poreikius*“. Pagal sudarytą modelį įmonė turi stengtis užtikrinti konkurencinį pranašumą remdamasi savo esminiais sėkmės veiksniais. Pagal vadovo pateiktą atsakymą matyti, kad įmonė atlieka planavimą remdamasi identifikuotais esminiais sėkmės veiksniais – klientų poreikių patenkinimu, tačiau planuojant nėra įtraukiama kito esminio sėkmės veiksnio – žmogiškųjų išteklių, kuris pagal identifikuotą įmonės kultūros modelį yra pagrindinis įmonės varomasis veiksnys. Taip pat pagal sudarytą modelį įmonė turėdama dominuojantį žmogiškųjų

santykių kultūros modelį turėtų planuoti žmogiškųjų išteklių didinimą, panaudojimo optimizavimą bei teikiama naudą įmonei.

Analizuojant įmonės kontrolės procedūras buvo užduotas klausimas „*Ar Jūsų organizacija vykdo organizacijos rezultatų stebėseną?*“. Įmonės B direktorius atsakė, kad „*Taip, direktorius nuolatos stebi planuojamų rezultatų įgyvendinimą*“. Kadangi įmonė turi nedaug darbuotojų, o jos organizacinė struktūra plokščia, visa kontrolė sutelkta įmonės direktoriaus rankose, kuris atlieka nuolatinę rezultatų stebėseną.

Analizuojant kaip įmonė reaguoja į nukrypimus nuo plano buvo užduotai du klausimai „*Ar pastebėjus nukrypimus nuo planuojamų rezultatų, kai planuojamas laikotarpis dar nėra pasibaigęs, imamasi priemonių, kad būtų grįžta prie plano?*“ ir „*Ar pastebėjus verslo sąlygų pasikeitimus, jais koreguojami planuojami rezultatai?*“. Įmonės B direktorius į pirmąjį klausimą atsakė „*Pastebėjus nukrypimus nuo plano, aiškinamasi dėl kokių priežasčių jie atsirado ir operatyviai priimami sprendimai užtikrinantys planuotų rezultatų pasiekimą*“. Įmonės direktorius pastebėjęs nukrypimus nuo planuojamų rezultatų kartu su darbuotojais atsakingais už skirtingas sritis išsiaiškina kodėl įmonė nepasiekia planuojamų rezultatų ir imasi priemonių, kurios užtikrintų planuojamų rezultatų pasiekimą. Taikomos akcijos, kurios skatina pardavimus, suaktyvinama veikla socialiniuose tinkluose, skelbiami konkursai ir loterijos, kurios didina įmonės žinomumą bei pardavimus. Į antrąjį klausimą įmonės direktorius atsakė „*Ne, tačiau pasibaigus planuojamam laikotarpiui, vertinant rezultatus įvertinami pokyčiai atsiradę dėl verslo sąlygų pasikeitimų*“. Šis atsakymas parodo, kad įmonės direktorius nekoreguoja planuojamų rezultatų einamojo laikotarpio metu, tačiau juos įvertina analizuodamas rezultatus po planuoto laikotarpio. Pagal sudarytą modelį įmonėms su dominuojančiu žmogiškųjų santykių kultūros modeliu pakanka pokyčių įvertinimo analizuojant rezultatus po planuoto laikotarpio.

Analizuojant įmonės matuojamus rodiklius buvo užduotas klausimas „*Jūsų organizacija matuoja rodiklius šiose srityse*“, įmonės B vadovas atsakė „*Finansinius (veiklos pelnas, pinigų srautai, investicijų pelningumas, akcinio kapitalo pelningumas, ekonominis pelno rodiklis ir pan.)*“. Ši rodiklių sritis svarbi visoms įmonėms, ypačiai smulkios ir vidutinės, kurios siekia kurti vertę akcininkams. Tačiau vadovas taip pat išskyrė, kad įmonė matuoja daugiau rodiklių vidinių procesų bei vartotojų poreikių patenkinimo srityse. Nepaisant didelio matuojamų rodiklių kiekio, įmonė nematuoja, pagal jos kultūros modelį pačių svarbiausių, rodiklių žmogiškųjų išteklių srityje. O atsižvelgiant į įmonės planuojamas sritis matyti, kad įmonė turi nekontroliuojamų sričių, tokių kaip įmonės vidiniai procesai, kuriuos įmonė tik įvertina matuodama rodiklius, tačiau neatlieka jokio planavimo ir kontrolės.

Analizuojant kokią naudą įmonei teikia matuojami rodikliai buvo užduotas klausimas „*Ar atliekami matuojamų rodiklių vertinimai, aptarimai?*“, į šį klausimą įmonės direktorius atsakė „*Taip, matuojami rodikliai vertinami direktoriaus ir aptariami su įmonės darbuotojais*“. Įmonės direktorius

teigia, kad jis įvertina įmonės rodiklius, jais remdamasis priima valdymo sprendimus, taip pat kartu su darbuotojais atlieka rodiklių aptarimą, įvertina įmonės pasiekimus, už kuriuos atskirų sričių specialistai motyvuojami mėnesiniais bei metiniais priedais.

Analizuojant įmonės informacinius poreikius, bei matuojamų rodiklių kaitą buvo užduotas klausimas „*Ar pasikeitus veiklos sąlygoms, organizacija keičia matuojamus rodiklius?*“, į šį klausimą įmonės direktorius atsakė „*Taip, atsiradus pokyčiams verslo aplinkoje, peržiūrimi ir matuojami rodikliai*“. Tai parodo, kad įmonė turi ne statišką rodiklių rinkinį, tačiau matuojami rodikliai keičiami ne atsižvelgiant į įmonės vadovo informacinius poreikius, o į verslo aplinkos sąlygų pokyčius. Dėl to įmonės vadovas gali negauti visos sprendimų priėmimui reikalingos informacijos apie įmonės veiklą. Tačiau atsižvelgiant į įmonės matuojamų rodiklių sritį galima teigti, kad įmonės vadovas neturi pakankamai informacijos, nes yra pasirinkęs netinkamus rodiklius, kuriais nematuoja rodiklių susijusių su visais esminiais sėkmės faktoriais. Taip pat įmonės rodiklių rinkinį sudaro daug rodiklių, kuriuos vadovas tik įvertina laikotarpio pabaigoje, tačiau jie neteikia jokios informacijos sprendimų priėmimui.

**Įmonės C veiklos vertinimo sistemos analizė.** Analizuojant įmonės C veikloje įdiegtas veiklos vertinimo metodų savybes įmonės direktorius teigia, kad įmonė turi nustatytą aiškią strategiją ir visa organizacija jos siekia. Uždavus klausimą „*Jūsų organizacijos strateginiai tikslai, kurie padeda, kurti vertę akcininkams, orientuojasi į?*“ įmonės C vadovas negalėjo identifikuoti vieno strateginio tikslo, jis teigia, kad įmonės strategijoje integruotas „*Inovacijų diegimas bei sugebėjimas greitai prisitaikyti prie išorinės aplinkos pasikeitimų*“ taip pat „*Įmonės žmogiškųjų išteklių (darbuotojų kompetencijų) didinimas*“. Pirmiausiai šis klausimas remiasi prielaida, kad smulkios ir vidutinės įmonės turės tikslą patenkinti akcininkų poreikius. Taip pat vadovo pateiktas atsakymas nurodo, kad įmonė siekia veikti pelningai didindama įmonės darbuotojų kompetencijas bei į įmonės veiklos procesus diegdama inovacijas, šie veiksniai užtikrina įmonės teikiamų paslaugų kokybę bei didina įmonės konkurencingumą.

Siekiant išsiaiškinti kaip įmonė įgyvendina strategiją buvo užduotas klausimas „*Kaip pateikiama Jūsų organizacijos strategija, kad būtų užtikrintas jos įgyvendinimas?*“. Į šį klausimą įmonės C direktorius atsakė „*Strategija nustatoma visai organizacijai ir kiekvienas darbuotojas stengiasi, kad ji būtų pasiekta*“. Kadangi strategija nėra skaidoma į smulkesnius tikslus, ji turi būti aiškiai apibrėžta ir paviešinta, kad visi darbuotojai ją gerai žinotų ir suprastų bei galėtų imtis priemonių jos įgyvendinimo užtikrinimui.

Įmonė C kaip savo strateginius tikslus yra išskyrusi abu identifikuotus sėkmės veiksnius, kurie sutampa su įmonės konkurencinį pranašumą užtikrinančiomis sritimis pagal nustatytą dominuojantį žmogiškųjų išteklių bei ryškų atvirų sistemų kultūros modelius. Remiantis šiais kultūros modeliais įmonės konkurencinį pranašumą turėtų užtikrinti darbuotojų kompetencijų didinimas bei inovacijų diegimas ir sugebėjimas prisitaikyti prie aplinkos sąlygų pokyčių.

Pagal nustatytą strategiją įmonė atlieka planavimo veiksmus. Įmonės C vadovas nurodė, kad „Planavimas vykdomas abejomis kryptimis (vadovai pateikia preliminarinius planus, o žemesnio lygio darbuotojai juos papildo įvertinę įmonės galimybes ir grąžina vadovams)“. Šis planavimo metodas suteikia įmonei galimybę įvertinti atskirų autošaltkalvių galimybes atlikti paskirtas užduotis, nes kiekvieną kartą skiriasi įmonės teikiamų paslaugų sudėtingumas bei laikas reikalingas joms atlikti.

Kadangi įmonės C veikla priklauso nuo klientų poreikių, planavimas vykdomas trumpam laikotarpiui – mėnesiui. Įmonės gaunamų užsakymų skaičius priklauso ne tik nuo skleidžiamos reklamos, tačiau ir nuo sezoniškumo bei gamtos sąlygų, kurių neįmanoma prognozuoti. Todėl įmonė sudaro mėnesinius planus tam, kad galėtų tiksliau organizuoti darbuotojų darbą ir neatsirastų prastovų.

Siekiant nustatyti kokią veiklą planuoja C įmonė, buvo užduotas klausimas „Planavimo proceso metu prognozuojami rezultatai šiose srityse“. Įmonės vadovas nurodė, kad planuojamos labai įvairios sritys: „Planuojamos investicijos į inovacijas bei šių investicijų rezultatai, įmonės stabiliam veikimui reikalingų lėšų pritraukimas bei panaudojimas“, „Planuojamos investicijos į įmonės žmogiškuosius išteklius bei galimas jų atsipirkimas“, „Planuojama organizacijoje vykstantiems procesams reikalingų lėšų panaudojimas, siekiant optimizuoti procesus“ bei „Planuojamos galimybės patenkinti žinomus klientų poreikius“. Pagal sudarytą modelį įmonė turi stengtis užtikrinti konkurencinį pranašumą remdamasi savo esminiais sėkmės veiksniais. Kadangi įmonėje buvo identifikuotas žmogiškųjų išteklių kultūros modelis, taip pat ryškiai pasireiškė atvirų sistemų kultūros modelis, įmonė turėtų planavimo procese daugiau koncentruotis į žmogiškųjų išteklių, bei naujų inovacijų diegimo, resursų pritraukimo planavimą. Taip būtų palengvintas planavimo procesas, o daugiau dėmesio skiriant išskirtoms sritims, būtų užtikrintas identifikuotų įmonės sėkmės faktorių efektyvesnis panaudojimas.

Analizuojant įmonės kontrolės procedūras įmonės C direktoriui buvo užduotas klausimas „Ar Jūsų organizacija vykdo organizacijos rezultatų stebėseną?“. Įmonės direktorius atsakė, kad „Taip, direktorius nuolatos stebi planuojamų rezultatų įgyvendinimą“. Kadangi didžioji dalis darbuotojų dirba tose pačiose pareigose, įmonės organizacinė struktūra yra plokščia, o visa kontrolė sutelkta įmonės direktoriaus rankose, kuris atlieka nuolatinę rezultatų stebėseną.

Analizuojant kaip įmonė reaguoja į nukrypimus nuo plano uždavus klausimą „Ar pastebėjus nukrypimus nuo planuojamų rezultatų, kai planuojamas laikotarpis dar nėra pasibaigęs, imamasi priemonių, kad būtų grįžta prie plano?“. Įmonės C direktorius į klausimą atsakė „Pastebėjus nukrypimus nuo plano, aiškinamasi dėl kokių priežasčių jie atsirado ir operatyviai priimami sprendimai užtikrinantys planuotų rezultatų pasiekimą“. Įmonės direktorius pastebėjęs nukrypimus nuo planuojamų rezultatų išsiaiškina kodėl įmonė nepasiekia planuojamų rezultatų ir imasi priemonių, kurios užtikrintų planuojamų rezultatų pasiekimą. Kadangi įmonė yra tiesiogiai priklausoma nuo klientų poreikio paslaugoms, įmonės direktorius nuolatos ieško naujų galimybių įmonės paslaugas teikti ir kitose šalyse. Tačiau pastebėjus ženklus nukrypimus nuo planuojamų rezultatų, susijusius su

nepasiekiamomis įmonės planuotomis pajamomis, imamasi trumpalaikių priemonių teikiamų paslaugų apimtims padidinti – didinamos reklamos apimtys, suteikiamos nuolaidos.

Analizuojant planų peržiūrą buvo užduotas klausimas, „*Ar pastebėjus verslo sąlygų pasikeitimus, jais koreguojami planuojami rezultatai?*“. Į kurią įmonės direktorius atsakė „*Taip, atsiradus veiklos pokyčiams, jie įvertinami ir atsispindi pakoreguotuose planuose*“. Šis atsakymas parodo, kad įmonės direktorius nuolatos koreguoja įmonės planus pagal pasikeikusias veiklos sąlygas, tačiau pagal sudarytą modelį įmonėms su dominuojančiu žmogiškųjų santykių kultūros modeliu pakanka pokyčių įvertinimo analizuojant rezultatus po planuoto laikotarpio, o įmonėms su dominuojančiu atvirų sistemų kultūros modeliu nerekomenduojama koreguoti planų pasikeitus veiklos sąlygoms, nes įmonė veikia pernelyg dinamiškoje aplinkoje, o planų koregavimo kaštai gali būti didesni nei teikiama nauda.

Analizuojant įmonės matuojamus rodiklius buvo užduotas klausimas „*Jūsų organizacija matuoja rodiklius šiose srityse*“, įmonės C vadovas nurodė, kad matuoja dviejų rūšių rodiklius: „*Vidinių procesų (įrengimų panaudojimo efektyvumas, gamybos ciklo laikas ir pan.)*“ bei „*Vartotojų poreikių patenkinimo (naujų klientų skaičius, vartotojų pasitenkinimo indeksai ir t.t.)*“. Šiuos matuojamų rodiklių sritys dalinai atitinka įmonės planuojamas sritis, tačiau nėra matuojama rodiklių įmonės esminių sėkmės veiksnių (žmogiškųjų išteklių bei inovacijų diegimo ir resursų pritraukimo) srityse. Taip pat galima daryti prielaidą, kad nematuojant rodiklių kitose srityse, nevyksta jų kontrolė todėl tų sričių planavimas yra neefektyvus.

Analizuojant kokią naudą įmonei teikia matuojami rodikliai buvo užduotas klausimas „*Ar atliekami matuojamų rodiklių vertinimai, aptarimai?*“, į šį klausimą įmonės direktorius atsakė „*Taip, matuojami rodikliai vertinami direktoriaus ir aptariami su įmonės darbuotojais*“. Įmonės direktorius teigia, kad jis įvertina įmonės rodiklius, jais remdamasis priima valdymo sprendimus, taip pat kartu su darbuotojais atlieka rodiklių aptarimą, įvertina įmonės pasiekimus. Tačiau veiklos vertinimas nėra susietas su motyvavimo sistema.

Analizuojant įmonės informacinius poreikius, bei matuojamų rodiklių kaitą buvo užduotas klausimas „*Ar pasikeitus veiklos sąlygoms, organizacija keičia matuojamus rodiklius?*“, į šį klausimą įmonės direktorius atsakė „*Taip, atsiradus pokyčiams verslo aplinkoje, peržiūrimi ir matuojami rodikliai*“. Tai parodo, kad įmonė turi ne statišką rodiklių rinkinį, tačiau matuojami rodikliai keičiami ne atsižvelgiant į įmonės vadovo informacinius poreikius sprendimų priėmimui, o į verslo aplinkos sąlygų pokyčius. Dėl to įmonės vadovas gali negauti visos sprendimų priėmimui reikalingos informacijos apie įmonės veiklą.

Apibendrinant galima teigti, kad įmonės C veikloje integruoti veiklos vertinimo bruožai yra dalinai suderinti su įmonėje dominuojančiu kultūros modeliu. Neatitikimai pasireiškia tik planavimo procese, kuris įmonėje yra labai didelis ir įtraukia daugiau veiklos sričių, nei įmonei reikėtų siekiant tinkamai išnaudoti pagal dominuojantį kultūros modelį identifikuotus esminius sėkmės faktorius.

Analizuojant įmonės kontrolės procedūras buvo nustatyta, kad įmonė nematuoja visų planuojamų rodiklių, todėl nematuojamų sričių planavimas vadovui neteikia informacijos sprendimų priėmimui, o dažnas planuojamų rezultatų peržiūrėjimas reikalauja daugiau kaštų nei teikia įmonei naudos.

Išanalizavus visų trijų įmonių veiklose įdiegtas veiklos vertinimo metodų savybes buvo nustatyta, kad dvejose įmonėse buvo identifikuotas dominuojantis žmogiškųjų santykių kultūros modelis (B ir C įmonės), trečiojoje (A įmonėje) identifikuotas dominuojantis racionalių tikslų kultūros modelis. Tačiau tik B įmonėje buvo išskirtas vienas dominuojantis kultūros modelis, kuris surinko daugiau nei 50%, kitose dvejose įmonėse pasireiškė dar po vieną kultūros modelį. Tačiau visose trijose įmonėse yra neatitikimų atsirandančių dėl netinkamo veiklos vertinimo metodų savybių bei dominuojančios įmonės kultūros suderinimo.

Analizuojant B ir C įmones, kuriose kaip dominuojantis kultūros modelis buvo identifikuotas žmogiškųjų išteklių kultūros modelis, buvo pastebėta, kad įmonėse strategija orientuota į skirtingas sritis bei taikomi skirtingi strategijos siekimo metodai (žr. 5 lent.).

**5 lentelė. Įmonių B ir C strategijos orientacijos ir jos siekimo palyginimas (sudaryta autorės remiantis tyrimoanketos duomenimis).**

Požymis	Įmonė B	Įmonė C
Strateginiai tikslai orientuojasi į:	Įmonės klientų poreikių patenkinimą	Inovacijų diegimą bei sugebėjimą greitai prisitaikyti prie išorinės aplinkos pasikeitimo ir įmonės žmogiškųjų išteklių didinimą.
Strategijos pateikimas, kad būtų užtikrintas jos įgyvendinimas	Strategija skaidoma į smulkesnius tikslus, kurie priskiriami atskiriems darbuotojams	Strategija nustatoma visai organizacijai ir kiekvienas darbuotojas stengiasi, kad ji būtų pasiekta.

Įmonės B strateginiai tikslai neįtraukia įmonės pranašumo dėl įmonės darbuotojų generuojamo įmonės potencialo, tuo tarpu įmonė C kurdama savo strateginius tikslus įvertina darbuotojų potencialą. Taip pat įmonė C į strateginius tikslus įtraukia ir antrojo dominuojančio kultūros modelio suteikiamus sėkmės faktorius – greitą prisitaikymą bei inovacijų diegimą. Į strateginius tikslus integravus dominuojančiame kultūros modelyje nustatytas įmonės stipriąsias sritis, didėja įmonės veiklos efektyvumas. Todėl galima daryti išvadą, kad įmonė C geriau suderinusi naudojamus veiklos vertinimo metodų bruožus su įmonėje dominuojančiu kultūros modeliu, todėl jos veiklos vertinimo sistema užtikrinti efektyvesnę visos įmonės veiklą. Kuri pasižymi aiškesniu nustatytos įmonės strategijos pateikimu darbuotojams, išskirtų įmonės esminių sėkmės faktorių planavimu panaudojant juos įmonės veikloje, taip pat didesne įmonėje vykstančių procesų bei resursų panaudojimo kontrole. O įmonės direktorius operatyviai gauna visą sprendimų priėmimui reikalingą informaciją.

Taip pat šiose įmonėse skiriasi taikomas planavimo procesas (žr. 6 lent.).

**6 lentelė. Įmonių B ir C planavimo proceso palyginimas (sudaryta autorės remiantis tyrimo anketos duomenimis)**

	Įmonė B	Įmonė C
Planavimo pobūdis	„Iš viršaus į apačią“	Planavimas abejomis kryptimis
Planavimo laikotarpis	Ketvirtis bei metai	Mėnesis
Planuojamos sritys	Planuojamos galimybės patenkinti žinomus klientų poreikius	Planuojamos investicijos į inovacijas bei šių investicijų rezultatai, įmonės stabiliam veikimui reikalingų lėšų pritraukimas bei panaudojimas; planuojamos investicijos į įmonės žmogiškuosius išteklius bei galimas jų atsipirkimas; planuojama organizacijoje vykstantiems procesams reikalingų lėšų panaudojimas, siekiant optimizuoti procesus; planuojamos galimybės patenkinti žinomus klientų poreikius.

Atlikus tyrimą buvo nustatyta, kad įmonės su vienu dominuojančiu kultūros modeliu (B ir C įmonės) taiko skirtingas planavimo metodikas. Įmonė C taiko efektyvesnį planavimo metodą, kai vadovai pateikia planus darbuotojams, o darbuotojai pateikę pastabas, grąžina planus vadovams persvarstyti. Ši planavimo metodika užtikrina realių planų sudarymą, kuriuose įvertinamos tikrosios įmonės galimybės pasiekti nustatytą strategiją. Pagal sudarytą tyrimo modelį žmogiškųjų išteklių kultūros modelį turinčios įmonės turėtų sudaryti ilgalaikius planus, nes investicijos į žmogiškuosius išteklius atsiperka per ilgesnį laikotarpį, tokį planavimo laikotarpį taiko B įmonė. Tačiau įmonė C taip pat atsižvelgia į antrąjį, atvirų sistemų, dominuojantį kultūros modelį, pagal kurį įmonė sudaro trumpalaikius planus. Taip pat skiriasi įmonių planuojamos sritys. Įmonė B nevykdo planavimo žmogiškųjų išteklių sričiai, kuri užtikrintų jos konkurencinį pranašumą, tuo tarpu įmonė C planavimą vykdo labai plačioms sritims, todėl planavimo procesas tampa labai sudėtingas ir nėra koncentracijos į esmines sritis.

Įmonėje naudojamus veiklos vertinimo bruožus parinkus atsižvelgiant į dominuojantį įmonės kultūros modelį būtų užtikrintas visos įmonės veiklos efektyvumas, nes būtų tinkamai išnaudotos įmonės galimybės, užtikrinamas tinkamas įmonei konkurencinį pranašumą turinčių sričių planavimas bei kontrolė, nes naudojant suderintus veiklos vertinimo metodus bus matuojami rodikliai, kurie parodo įmonės esminių išteklių būklę. Taip pat iš veiklos vertinimo vadovas gautų visą informaciją reikalingą sprendimų priėmimui bei būtų pagerinti tobulėjimo ir mokymosi procesų veikla, užtikrintas grįžtamasis ryšys tarp darbuotojų ir vadovo.

**Rekomendacijos.** Atsižvelgiant į nustatytus dominuojančius įmonių kultūros modelius, įmonėms buvo pateiktos rekomendacijos, kurių įgyvendinimas padėtų integruoti daugiau veiklos vertinimo metodų bruožų į įmonių veiklą. Tai galėtų palengvinti planavimo procesą bei padėtų įmonėms

nustatyti vertinamas sritis. Taip pat užtikrintų įmonių veiklos efektyvumą bei konkurencinį pranašumą ilguoju laikotarpiu.

Įmonei A, kurioje buvo identifikuotas racionalių tikslų kultūros modelis, tačiau stipriai pasireiškė ir žmogiškųjų išteklių kultūros modelis, rekomenduojama į planuojamas sritis įtraukti klientų poreikių patenkinimo bei žmogiškųjų išteklių sritis. Nes būtent žmogiškųjų išteklių vystymas, komandinis darbas ir užimama rinkos dalis bei konkurencinis pranašumas buvo identifikuoti įmonės sėkmės veiksniai užtikrinantys ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Taip pat įmonė turėtų šias sritis ne tik planuoti, bet ir kontroliuoti matuodama šių sričių rodiklius, o planavimo procesas, siekiant gauti kuo tikslesnius planuojamus duomenis, turėtų vykti abejomis kryptimis.

Įmonei B, kurioje buvo identifikuotas žmogiškųjų išteklių kultūros modelis, rekomenduojama planuoti ne tik klientų poreikių patenkinimą bet ir, pagal įmonės kultūros modelį įmonei svarbius, žmogiškuosius išteklius. Taip pat siekiant, kad matuojamų rodiklių rinkinys, kuriame yra rodiklių tik nustatančių įmonės būklę praėjusiais laikotarpiais, padidintų įmonės valdymui reikalingos informacijos kiekį, įmonei B rekomenduojama peržiūrėti vidinių procesų srities rodiklius, atrenkant rodiklius teikiančius informaciją sprendimų priėmimui ir veiklos efektyvumo didinimui, ir rodiklių rinkinį papildyti rodikliais iš žmogiškųjų išteklių srities. Nes neįtraukus rodiklių iš planuojamų sričių neužtikrinamas kontrolės procesas bei gaunama informacija nepanaudojama sprendimų priėmimui.

Įmonei C, kurioje buvo identifikuoti dominuojantis žmogiškųjų išteklių bei ryškus atvirų sistemų įmonės kultūros modeliai, rekomenduojama planavimą vykdyti į planavimo procesą įtraukiant identifikuotus esminius sėkmės faktorius – žmogiškųjų išteklių vystymą, inovacijų diegimą bei konkurencinio pranašumo užtikrinimą atsižvelgiant į klientų poreikių patenkinimą. Remiantis dominuojančiu kultūros modeliu, šios sritys įmonei galėtų užtikrinti ilgalaikį konkurencinį pranašumą todėl jos turėtų būti planuojamos. Kadangi įmonėje vykstantys procesai yra nesudėtingi, taip pat jų kiekis nedidelis, siūloma nevykdyti vidinių procesų planavimo, taip sumažinant planavimo proceso apimtį. Taip pat įmonė turėtų matuoti rodiklius planuojamose srityse, tam kad vyktų pakankama kontrolė. Todėl rodiklių rinkinį turėtų sudaryti ne tik vartotojų poreikių patenkinimo bet ir žmogiškųjų išteklių ir inovacijų diegimo sričių rodikliai.

**Tyrimo apribojimai.** Dėl duomenų apribojimo tyrimas buvo atliktas su trejomis mažomis įmonėmis, todėl tolimesnius tyrimus būtų tikslinga plėsti tyrimą su vidutinio dydžio įmonėmis. Tai padėtų užtikrinti sudaryto modelio tyrimo patikimumą. Įmonių veikloje įdiegti veiklos vertinimo bruožai turėtų atspindėti dominuojantį įmonės kultūros modelį, o planuojamos, kontroliuojamos bei vertinamos sritys turėtų sutapti su pagal dominuojantį įmonės kultūros modelį išskirtomis įmonės konkurencingumą užtikrinančiomis sritimis.

Taip pat egzistuoja poreikis teorinio modelio patikimumo įvertinimo tyrimui naudojant ekspertinės apklausos ar kiekybinio tyrimo metodus.

Tyrimė dalyvavusios įmonės veiklą vykdo nuo 5 iki 8 metų, todėl galima teigti, kad tarp jų nėra naujų įmonių, turinčių mažą verslo vykdymo patirtį, taip pat nėra ilgametę veiklos patirtį turinčių įmonių. Tikėtina, kad tiek naujų, tiek jau ilgą laiką veikiančių įmonių kultūros modeliai skirsis, nes jose dirba skirtingas patirtis ir kompetencijas turintys darbuotojai, o įmonių veiklos procesai skiriasi formalizavimo lygiu, taip pat jose bus taikomi skirtingi veiklos vertinimo modelių bruožai.

Taip pat tyrimė dalyvavusių įmonių darbuotojų skaičius svyravo nuo 10 iki 34 darbuotojų, tačiau nedalyvavo įmonės turinčios nuo 35 iki 50 darbuotojų. Tikėtina, kad įmonėse turinčiose daugiau darbuotojų bus didesnis susiskirstymas į komandas, direktorius negalės nuolatos asmeniškai bendrauti su visais darbuotojais, todėl įmonėse gali vyrauti ne žmogiškųjų išteklių kultūros modelis, kuris dominavo atliekant tyrimą, taip pat įmonių veikloje bus įdiegti kiti veiklos vertinimo metodų bruožų deriniai. Atsižvelgiant į tyrimo apribojimus dėl veiklos trukmės bei darbuotojų skaičiaus, tolimesniuose tyrimuose turėtų būti tiriamos ir įmonės, veikiančios iki 5 metų taip pat įmonės veikiančios daugiau nei 10 metų, o jų darbuotojų skaičius svyruotų nuo 35 iki 50. Tuomet įmonių, turinčių skirtingus veiklos laikotarpius ir darbuotojų skaičių derinius, tyrimas parodytų skirtingus įmonių kultūros modelius bei veiklose įdiegtus kitus veiklos vertinimo bruožus.

Tyrimė dalyvavo dvi įmonės teikiančios paslaugas ir viena įmonė vykdanči gamybą. Vykdanč tolimesnius tyrimus turėtų būti įtrauktos ir prekybinės bei mišrią veiklą vykdančios įmonės, nes tikėtina, kad šiose įmonėse skirsis naudojami veiklos vertinimo bruožai, ypatingai planavimo srityje, bei įmonių kultūros modeliai.

## IŠVADOS

1. **Remiantis atliktų teorinių tyrimų rezultatais, galima teigti, kad smulkiosios ir vidutinės įmonės labai svarbios šalies ekonominiam augimui bei konkurencingumo užtikrinimui. Tačiau jos disponuoja ribotais finansiniais bei žmogiškaisiais ištekliais, kurių neefektyvus naudojimas mažina įmonių konkurencingumą.** Siekiant užtikrinti smulkių ir vidutinių įmonių ilgalaikį konkurencingumą ir veiklos tęstinumą būtina užtikrinti jų veiklos efektyvumą, ką galima pasiekti naudojant įmonių veiklos vertinimą. Veiklos vertinimas įmonės vadovams suteikia sprendimų priėmimui reikalingą informaciją, užtikrina įmonės strategijos įgyvendinimą, veiklos procesų valdymą bei optimizavimą, o tai užtikrina visos įmonės veiklos efektyvumą, kuris ilguoju laikotarpiu lemia įmonės konkurencingumą rinkoje.
2. **Atlikti teoriniai tyrimai leidžia daryti išvadą, jog taikomi veiklos vertinimo metodai įmonėje bus naudingi ir padės užtikrinti veiklos efektyvumą tik tuomet, kai bus suderinti su įmonių savybėmis ir vyraujančiu kultūros tipu.** Plačiai paplitę veiklos vertinimo metodai, dažniausiai naudojami didelių įmonių veiklos vertinimui, negali būti tiesiogiai perkelti smulkiosios ir vidutinėms įmonėms dėl šių įmonių disponuojamų ribotų išteklių, todėl būtina metodų adaptacija. Veiklos vertinimo metodų efektyvų pritaikymą smulkių ir vidutinių įmonių veikloje lemia darbuotojų motyvacija, vadovo asmenybė, organizacijos dydis, sugebėjimas optimizuoti vidinius procesus bei diegiamos inovacijos. Tačiau kaip svarbiausias kriterijus buvo identifikuota įmonės kultūra, nes darbuotojai yra vienas iš svarbiausių įmonės išteklių, o sutampant darbuotojų vertybėms, didėja bendra motyvacija, kuri skatina darbuotojus siekti numatytų tikslų ir taip didėja įmonės efektyvumas.
3. **Remiantis atliktais teoriniais tyrimais buvo sudarytas veiklos vertinimo sistemų bruožas ir įmonių organizacinę kultūrą integruojantis modelis, skirtas smulkių ir vidutinių įmonių veiklos vertinimui.** Naudojant sudarytą modelį smulkiosios ir vidutinės įmonės gali veiklos vertinimui naudoti su nustatytu dominuojančiu įmonės kultūros modeliu suderintus veiklos vertinimo modelių bruožus, kurie padeda įmonei kontroliuoti pagal dominuojantį kultūros modelį identifikuotas, konkurencinį pranašumą suteikiančias, sritis.
4. **Remiantis atlikto empirinio tyrimo rezultatais galima teigti, kad analizuotose mažose įmonėse vyrauja veiklos vertinimo priemonių ir kultūros tipo nesuderinamumas, kuris galimai lemia įmonės efektyvumo problemas.** Dėl egzistuojančio nesuderinamumo įmonės vadovai negauna reikalingos informacijos sprendimų priėmimui, patiria didesnius veiklos

vertinimo kaštus ir negali pasiekti didesnio veiklos efektyvumo, kuris yra būtinas siekiant užtikrinti įmonių konkurencingumą ilguoju laikotarpiu.

5. **Remiantis atlikto empirinio tyrimo rezultatais galima teigti, kad įmonės turinčios patį kultūros tipą, turėtų orientuotis į tam kultūros tipui būdingus veiklos vertinimo instrumentus.** Tačiau pagal atliktą tyrimą matyti, kad įmonėse B ir C dominavo žmogiškųjų santykių kultūros tipas, tačiau į įmonių veiklą buvo integruoti skirtingi veiklos vertinimo instrumentai. Tai lemia, kad įmonės, kurios į įmonės veiklą diegiamus veiklos vertinimo modelių bruožus, renkasi pagal dominuojantį įmonės kultūros modelį, gali pasiekti didesnę veiklos efektyvumą, nes geriau kontroliuoja konkurencinį pranašumą suteikiančias sritis.

## LITERATŪRA

- Adams, C., & Neely, A. (2000). The performance prism to boost M&A success. *Measuring Business Excellence*, 4(3), 19-23.
- Ahmad, M. M., & Alaskari, O. (2014). Development of assessment methodology for improving performance in SME's. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(4), 477-498.
- Amah, E., Daminabo-Weje, M., & Dosunmu, R. (2013). Size and Organizational Effectiveness: Maintaining a Balance. *Advances in Management & Applied Economics*, 3(5), 115-123.
- Amir, A. M., Ahmad, N., & Mohamad, M. (2010). An investigation on PMS attributes in service organisations in Malaysia. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(8), 734-756.
- Ates, A., Garengo, P., Cocca, P., & Bititci, U. (2013). The development of SME managerial practice for effective performance management. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), 28-54.
- Bartkus, E. V. (2010). Smulkaisu ir vidutinio verslo plėtros prognozės. *Ekonomika ir Vadyba*, 15, 390-396.
- Becherer, R. C., Halstead, D., & Haynes, P. J. (2003). Marketing Orientation in SMEs: Effects of the. *New England Journal of Entrepreneurship*, 6(1), 13-22.
- Beck, T., & Demirguc-Kunt, A. (2006). Small and medium-size enterprises: Access to finance as a growth constraint. *Journal of Banking & Finance*, 30(11), 2931–2943.
- Bevanda, V., Sinković, G., & Currie, D. M. (2011). Implementing a performance measurement system in Croatia. *Measuring Business Excellence*, 15(4), 50-61.
- Bevanda, V., Sinkovic, G., & Currie, D. (2011). Implementing a performance. *Measuring Business Excellence*, 15(4), 50 - 61.
- Biloslavo, R., Bagnoli, C., & Figelj, R. R. (2013). Managing dualities for efficiency and effectiveness of organisations. *Industrial Management & Data Systems*, 113(3), 423 - 442.
- Bititci, U. S., Carrie, A. S., & McDevitt, L. (1997). Integrated performance measurement systems: a development guide. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(5), 522 - 534.
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(7), 754-771.

- Cagliano, R., Blackmon, K., & Voss, C. (2001). "Small firms under microscope: international differences in production/operations management practices and performance. *Integrated Manufacturing Systems*, 12(7), 469-482.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing* (Revised edition leid.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., Degraff, J., & Thakor, A. V. (2014). *Competing Values Leadership* (Second edition leid.). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Chan, A. (1997). Corporate culture of a clan organization. *Management Decision*, 35(2), 94-99.
- Chennell, A., Dransfield, S., Field, J., Fisher, N., Saunders, I., & Shaw, D. (2000). OPM: a system for organisational performance measurement. *Performance Measurement – Past, Present and Future* (p. 8). University of Cambridge.
- Choong, K. K. (2014). The fundamentals of performance measurement systems: A systematic approach to theory and a research agenda. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(7), 879 - 922.
- Choong, K. K. (2013). Understanding the features of performance measurement system: a literature review. *Measuring Business Excellence*, 17(4), 102-12.
- Ciemleja, G., & Lace, N. (2011). The Model of Sustainable Performance of Small and Medium-sized Enterprise. *Inżynierine Ekonomika-Engineering Economics*, 22(5), 501-509.
- Cocca, P., & Alberti, M. (2010). A framework to assess performance measurement systems in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(2), 186-200.
- Denison, D. (1984). Bringing Corporate Culture to the Bottom Line. *Organizational Dynamics*, 13(2), 4-22.
- Denison, D., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). *Corporate culture and organizational effectiveness: is there a similar pattern around the world?* (T. 3). Emerald Group Publishing Limited.
- Duke II, J., & Edet, G. H. (2012). Organizational Culture as a Determinant of Non-Governmental Organization Performance: Primer Evidence from Nigeria. *International Business and Management*, 4(1), 66-75.
- Elg, M. (2007). The process of constructing performance measurement. *The TQM Magazine*, 19(3), 217 - 228.
- Fekete, H., & Bocskei, E. (2011). Cultural Waves In Company Performance. *Research Journal of Economics, Business and ICT*, 3, 38-42.
- Fitzgerald, L., Johnston, R., & Brignall, S. (1992). *Performance Measurement in Service Businesses* (CIMA Research). CIMA Publishing.
- Foreman-Peck, J. (2013). Effectiveness and efficiency of SME innovation policy. *Small Business Economics*, 41(1), 55-70.

- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., . . . Neely, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 784-801.
- Fuller-Love, N. (2006). Management development in small firms. *International Journal of Management Reviews*, 8(3), 175-190.
- Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25-47.
- Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25-47.
- Ghalayini, A. M., Noble, J. S., & Crowe, T. J. (1997). An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness. *International Journal of Production Economics*, 48(3), 207-225.
- Gimžauskienė, E., & Kloviene, L. (2007). Changes of performance measurement system: the role of organizational values. *Ekonomika ir vadyba*, 12, 30-37.
- Giovannoni, E., & Maraghini, M. P. (2013). The challenges of integrated performance measurement systems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(6), 978 - 1008.
- Glisson, C. (2015). The Role of Organizational Culture and Climate in Innovation and Effectiveness. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(4), 245-250.
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62(7), 673-679.
- Han, K. J., Namwon, K., & Rajendra, S. K. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*, 62(4), 30-45.
- Hertenstein, J., Platt, M., & Veryzer, R. (2005). The Impact of Industrial Design Effectiveness on Corporate Financial Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 22(1), 3-21.
- Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(8), 1096 - 1115.
- Yesil, S., & Kaya, A. (2013). The Effect of Organizational Culture on Firm Financial Performance: Evidence from a Developing Country. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 81, 428-437.
- Yilmaz, C., & Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*, 43(3), 290-306.
- Yilmaz, C., & Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*, 43(3), 290-306.

- Jamil, C. M., & Mohamed, R. (2011). Performance Measurement System (PMS) In Small. *World Journal of Social Sciences*, 1(3), 200-212.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance. *Harvard business review*, 70, 71-79.
- Kennerley, M., & Neely, A. (2003). Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(2), 213-229.
- Keršienė, R. (2009). Konkurencingumo išsaugojimo veiksniai globalizacijos sąlygomis. *Ekonomika ir Vadyba*, 14, 819-824.
- Laihonen, H., Jääskeläinen, A., & Pekkola, S. (2014). Measuring performance of a service system – from organizations to customer perceived performance. *Measuring Business Excellence*, 18(3), 73 - 86.
- Laitinen, E. K. (2002). A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies. *Scandinavian Journal of Management*, 18(1), 65–99.
- Lamond, D. (2003). The value of Quinn's competing values model in an Australian context. *Journal of Managerial Psychology*, 18(1), 46-59.
- Lardenoije, E. J., Van Raaij, E. M., & Van Weele, A. J. (2005). Performanve management models and purchasing: relevance still lost. *The 14th IPSERA*, (p. 687-697). Archamps.
- Lee, J.-C., Shiue, Y.-C., & Chen, C.-Y. (2016). Examining the impacts of organizational culture and top management support of knowledge sharing on the success of software process improvement. *Computers in Human Behavior*, 54, 462-474.
- Lietuvos Respublikos seimas. (2007). *Lietuvos Respublikos Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros įstatymas* (2007 m. gruodžio 4 d. Nr. X-1346). [žiūrėta 2015-01-17]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/oldsearch.preps2?a=310857&b=>
- Lietuvos Statistikos departamentas [interaktyvus]. Peržiūrėta 2015, kovo 21, adresu <http://www.stat.gov.lt/>.
- Liustrovaitė, J., & Martinkutė-Kaulienė, R. (2015). Smulkaus ir vidutinio verslo kreditavimo problemos Lietuvoje. *Mokslas - Lietuvos ateitis*, 7(2), 238-245.
- Lynch, R., & Cross, K. (1995). *Measure Up!: Yardsticks for Continuous Improvement* (antras leid.). Masaachusetts: Blackwell Publishers Ltd.
- Lowe, A. E., & Soo, F. W. (1980). Organisational Effectiveness — A Critique and Proposal. *Managerial Finance*, 6(1), 63-77.
- Machin, J. (1973). Measuring the effectiveness of an organisation's management control systems. *Management Decision*, 11(5), 260-279.
- Manzoor, Q.-A. (2012). Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. *Business Management and Strategy*, 3(1), 1-12.

- Mathur, A., Dangayach, G. S., Mittal, M. L., & Sharma, M. K. (2011). Performance measurement in automated manufacturing. *Measuring Business Excellence*, 15(1), 77-91.
- Merchant, K. A. (2006). Measuring general managers' performances: Market, accounting and combination-of-measures systems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19(6), 893-917.
- Metawie, M., & Gilman, M. (2005). Problems with the implementation of performance measurement systems in the public sector where performance is linked to pay: a literature review drawn from UK. *3rd Conference on Performance Measurements and Management Control*, (p. 1-24). Nice.
- Micheli, P., & Manzoni, J.-F. (2010). Strategic Performance Measurement: Benefits, Limitations and Paradoxes. *Long Range Planning*, 43(4), 465–476.
- Mola, K., & Parsaei, H. (2010). Integrated performance measurement systems: A review and analysis. *Computers and Industrial Engineering (CIE), 2010 40th International Conference on* (p. 1-6). Awaji: IEEE.
- Najmi, M., Etebari, M., & Emami, S. (2012). A framework to review Performance Prism. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(10), 1124-1146.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228-1263.
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205 - 228.
- Neely, A., Adams, C., & Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, 5(2), 6-13.
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M., & Kennerley, M. (2000). Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(10), 1119 - 1145.
- Nwankwo, S., & Gbadamosi, T. (2011). *Entrepreneurship Marketing: Principles and Practice of SME Marketing*. Taylor & Francis e-Library.
- Ogarca, R. (2010). Features of the decision – making in SME. *Economic Sciences Series*, 3(38), 20.
- Papalexandris, A., Ioannou, G., & Prastacos, G. P. (2004). Implementing the balanced scorecard in Greece: a software firm's experience. *Long range planning*, 37(4), 292-293.
- Paradi, J., & Schaffnit, C. (2004). Commercial branch performance evaluation and results communication in a Canadian bank—a DEA application. *European Journal of Operational Research*, 156(3), 719–735.
- Pinheiro de Lina, E., & Gouvea da Costa, S. E. (2009). Strategic performance measurement systems: a discussion about their roles. *Measuring Business Excellence*, 13(3), 39-48.

- Quinn, R. E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organization Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*, 29(1), 33-51.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Rompho, N., & Boon-itt, S. (2012). Measuring the success of a. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(5), 548-562.
- Sadeghi, A., & Pihie, Z. A. (2012). Transformational Leadership and Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 186-197.
- Salem, M. A., Hasnan, N., & Osman, N. H. (2012). Balanced scorecard: weaknesses, strengths, and its ability as performance management system versus other performance management systems. *Journal of Environment and Earth Science*, 2(9), 1-9.
- Sharif, A. M. (2002). Benchmarking performance management systems. *Benchmarking: An International Journal*, 9(1), 62-85.
- Sillanpää, V. (2011). Performance measurement in welfare services: a survey of Finnish organisations. *Measuring Business Excellence*, 15(4), 62-70.
- Stripeikis, O., & Žukauskas, P. (2004). Smulkaus ir vidutinio verslo aplinka Lietuvos ir ES rinkose. *Organizacijų vadyba*(31), 209-228.
- Susilawati, A., Tan, J., Bell, D., & Sarwar, M. (2013). Develop a Framework of Performance Measurement and Improvement System for. *International Journal of Lean Thinking*, 4(1), 51-64.
- Suwignjo , P., Bititci , U. S., & Carrie , A. S. (2000). Quantitative models for performance measurement system. *International Journal of Production Economics*, 64(1), 231-241.
- Tangen, S. (2004). Performance measurement: from philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(8), 726-737.
- Tangen, S. (2005). Analysing the requirements of performance measurement systems. *Measuring Business Excellence*, 9(4), 46-54.

## PRIEDAI

### 1 priedas. Organizacinės kultūros vertinimo instrumentas (Cameron, Quinn (2006))

<i>1. Dominuojančios charakteristikos</i>		<i>Dabar</i>	<i>Pageidautina</i>
A	Organizacija yra labai asmeniška vieta. Organizacija, kaip šeima, o darbuotojai jai atsidavę.		
B	Organizacija labai dinamiška ir versli. Darbuotojai nebijo prisiimti rizikos		
C	Organizacija orientuota į rezultatus. Pagrindinis rūpestis atlikti numatytus darbus. Darbuotojai labai kompetentingi bei orientuoti į pasiekimus.		
D	Organizacijoje egzistuoja griežta kontrolė ir struktūra. Formalios procedūros reglamentuoja darbuotojų veiklos sritis.		
<i>Iš viso:</i>		<i>100</i>	<i>100</i>
<i>2. Vadovavimo stilius</i>		<i>Dabar</i>	<i>Pageidautina</i>
A	Vadovai konsultuoja, padeda bei puoselėja darbuotojus.		
B	Vadovai skatina verslumą, rizikos prisiėmimą bei naujovių diegimą.		
C	Vadovavimas orientuotas į tikslų pasiekimą, agresyvus bei tiesus.		
D	Vadovavimas išsiskiria koordinavimu, organizavimu arba efektyvumo skatinimu.		
<i>Iš viso:</i>		<i>100</i>	<i>100</i>
<i>3. Personalo valdymas</i>		<i>Dabar</i>	<i>Pageidautina</i>
A	Darbuotojai dirba komandose, sutaria tarpusavyje bei aktyviai dalyvauja sprendimų priėmime.		
B	Darbuotojai unikalūs, individualiai prisiima riziką tačiau turi asmeninės laisvės, diegia inovacijas.		
C	Darbuotojams keliami aukšti reikalavimai, todėl egzistuoja stipri konkurencija.		
D	Darbuotojai dirba saugų bei nuspėjamą darbą, egzistuoja tarpusavio santykių stabilumas.		
<i>Iš viso:</i>		<i>100</i>	<i>100</i>
<i>4. Organizacijos esminės vertybės</i>		<i>Dabar</i>	<i>Pageidautina</i>
A	Pagrindinės vertybės ištikimybė bei tarpusavio pasitikėjimas. Aukštas atsidavimo organizacijai lygis.		
B	Pagrindinės vertybės atsidavimas inovacijoms ir vystymui.		
C	Pagrindinės vertybės asmeniniai pasiekimai ir tikslų įgyvendinimas.		
D	Pagrindinės vertybės yra formalios taisyklės ir organizacijos politika. Svarbu išlaikyti stabiliai veikiančią organizaciją.		
<i>Iš viso:</i>		<i>100</i>	<i>100</i>
<i>5. Strateginės kryptys</i>		<i>Dabar</i>	<i>Pageidautina</i>
A	Organizacija vertina žmogiškųjų išteklių vystymą, aukštą pasitikėjimą bei atvirumą.		
B	Organizacija vertina naujų resursų pritraukimą bei naujų iššūkių kūrimą. Vertinama naujovių išbandymas bei naujų galimybių ieškojimas.		
C	Organizacija vertina kompetentingus veiksmus bei pasiekimus. Svarbiausia palaikyti strateginius tikslus ir laimėti rinkoje.		
D	Organizacija vertina veiklos efektyvumą bei stabilumą. Svarbus produktyvumas, kontrolė bei sklandus veiklos procesas.		
<i>Iš viso:</i>		<i>100</i>	<i>100</i>

<i>6. Sėkmės faktoriai</i>		<i>Dabar</i>	<i>Pageidautina</i>
A	Organizaciją apibrėžia sėkmę remiantis žmogiškųjų išteklių vystymu, komandiniu darbu, darbuotojų atsidavimu organizacijai bei darbuotojų gerovės didinimu.		
B	Organizacija apibrėžia sėkmę remdamasi turimais išskirtiniausiais ir naujausiais produktais. Organizacija - produktų lyderė bei inovacijų diegėja.		
C	Organizacija apibrėžia sėkmę remdamasi užimama rinkos dalimi bei pranašumu prieš konkurentus. Svarbiausia lyderiavimas rinkoje.		
D	Organizacija apibrėžia sėkmę remdamasi efektyvumu. Kritiniai sėkmės veiksniai - patikimas pristatymas, sklandus planavimas bei gamyba žemais kaštais.		
<i>Iš viso:</i>		<i>100</i>	<i>100</i>

**2 priedas. Tyrimo anketa (sudaryta autorės remiantis Cameron ir Quinn (2006) ir sudarytu tyrimo modeliu (žr. 4 lent.))**



Esu Kauno Technologijos universiteto Apskaitos ir Audito programos magistrantė ir atlieku apklausą tema „Veiklos vertinimas efektyvumo gerinimui smulkiose ir vidutinėse įmonėse“, kurios metu siekiama nustatyti kaip veiklos vertinimas gali padėti užtikrinti organizacijos veiklos efektyvumą, atsižvelgiant į įmonėje dominuojančią organizacinę kultūrą.

Man yra svarbūs Jūsų atsakymai į kiekvieną klausimą, nes tik taip galima nustatyti Jūsų organizacijoje egzistuojančius veiklos vertinimo sistemos bruožus. Anketa yra anoniminė, todėl Jūsų atsakymai yra konfidencialūs ir bus naudojami tik magistro darbo tyrimo dalyje.

Kokia Jūsų organizacijos veiklos rūšis?	
Gamyba	
Prekyba	
Paslaugos	
Mišri veikla (parašykite):	

Kiek Jūsų organizacijoje dirba darbuotojų?	
Iki 10	
Nuo 10 iki 50	
Nuo 50 iki 250	

Kiek metų Jūsų organizacija veikia rinkoje?	
10 ir daugiau metų	
Nuo 5 iki 10 metų	
Nuo 1 iki 5 metų	
Mažiau nei 1 metus	

Koks Jūsų organizacijos juridinis statusas?	
Individuali įmonė	
Uždaroji akcinė bendrovė	
Bendra su užsienio kapitalu įmonė	
Kita (parašykite):	

Ar galite pasakyti kokia Jūsų organizacijos strategija?	
Taip, ji aiškiai nustatyta ir visa organizacija jos siekia	
Taip, organizacija turi oficialią strategiją, tačiau nėra aiškaus plano kaip ją pasiekti	
Ne, organizacija neturi aiškios strategijos	

Jūsų organizacijos strateginiai tikslai, kurie padeda, kurti vertę akcininkams, orientuojasi į:	
Inovacijų diegimą bei sugebėjimą greitai prisitaikyti prie išorinės aplinkos pasikeitimų	
Įmonės žmogiškųjų išteklių (darbuotojų kompetencijų) didinimą	
Įmonės vidinių procesų tobulinimą	
Įmonės klientų poreikių patenkinimą.	

Kaip pateikiama Jūsų organizacijos strategija, kad būtų užtikrintas jos įgyvendinimas:	
Strategija nustatoma visai organizacijai ir kiekvienas darbuotojas stengiasi, kad ji būtų pasiekta	
Strategija skaidoma į smulkesnius tikslus, kurie priskiriami atskiriems padaliniais ar darbuotojams ar hierarchijos lygmenims	
Strategija nėra pateikiama darbuotojams, ją įgyvendina ir žino vadovas	

Kaip Jūsų organizacija vykdo planavimo procesą?	
Planavimas vykdomas „iš viršaus į apačią“ (vadovai pateikia planus žemesniam lygiui)	
Planavimas vykdomas „iš apačios į viršų“ (žemesnio lygio darbuotojai pateikia savo planus vadovui, kuri juos tvirtina)	
Planavimas vykdomas abejomis kryptimis (vadovai pateikia preliminarius planus, o žemesnio lygio darbuotojai juos papildo įvertinę įmonės galimybes ir grąžina vadovams)	
Planavimo procesas nėra vykdomas	

Kokiam laikotarpiui Jūsų organizacija sudaro planus?	
Planuojama trumpam laikotarpiui – mėnesiui	
Sudaromi ketvirtiniai ar metiniai planai	
Planuojama ilgesniam laikotarpiui – nuo metų iki dviejų	

Planavimo proceso metu prognozuojami rezultatai šiose srityse:	
Planuojamos investicijos į inovacijas bei šių investicijų rezultatai, įmonės stabiliam veikimui reikalingų lėšų pritraukimas bei panaudojimas	
Planuojamos investicijos į įmonės žmogiškuosius išteklius bei galimas jų atsipirkimas	
Planuojama organizacijoje vykstantiems procesams reikalingų lėšų panaudojimas, siekiant optimizuoti procesus	
Planuojamos galimybės patenkinti žinomus klientų poreikius	

Ar Jūsų organizacija vykdo organizacijos rezultatų stebėseną?	
Taip yra atsakingi asmenys už planuojamų rezultatų pasiekimą, kurie nuolatos stebi plano įgyvendinimą	
Taip, direktorius nuolatos stebi planuojamų rezultatų įgyvendinimą	
Kontrolė nėra vykdoma, tik po planuoto laikotarpio yra palyginami planuoti bei faktiniai veiklos rezultatai	
Jokia planuojamų rezultatų kontrolė nėra vykdoma	

Ar pastebėjus nukrypimus nuo planuojamų rezultatų, kai planuojamas laikotarpis dar nėra pasibaigęs, imamasi priemonių, kad būtų grįžta prie plano?	
Pastebėjus nukrypimus nuo plano, aiškinamas dėl kokių priežasčių jie atsirado ir operatyviai priimami sprendimai užtikrinantys planuotų rezultatų pasiekimą	
Pastebėjus nukrypimus, įvertinama nukrypimų priežastys, o gauti rezultatai padeda atliekant vėlesnius planavimus. Einamuoju laikotarpiu pakeitimai neatliekami.	
Pastebėjus nukrypimus nesiimama jokių veiksmų, tik pasibaigus planuotam laikotarpiui įvertinami planuotų ir faktinių rezultatų skirtumai.	
Pastebėjus nukrypimus nesiimama jokių veiksmų nei per, nei po planuojamo laikotarpio	

Ar pastebėjus verslo sąlygų pasikeitimus, jais koreguojami planuojami rezultatai?	
Taip, atsiradus veiklos pokyčiams, jie įvertinami ir atsispindi pakoreguotuose planuose	
Ne, tačiau pasibaigus planuojamam laikotarpiui, vertinant rezultatus įvertinami pokyčiai atsiradę dėl verslo sąlygų pasikeitimų	
Ne, dėl verslo aplinkos pokyčių įmonės planai neperžiūrimi	

Jūsų organizacija matuoja rodiklius šiose srityse:	
Inovacijų bei tobulėjimo (pasiūlytų bei įdiegtų inovacijų skaičius, produkto įvedimo į rinką laikas ir pan.)	
Žmogiškųjų išteklių (darbo jėgos dalis galinti atlikti kelias užduotis, darbuotojų kaitos indeksai, mokymosi programų skaičius ir pan.)	
Vidinių procesų (įrengimų panaudojimo efektyvumas, gamybos ciklo laikas ir pan.)	
Vartotojų poreikių patenkinimo (naujų klientų skaičius, skundų skaičius, vartotojų pasitenkinimo indeksai ir pan.)	
Finansinius (veiklos pelnas, pinigų srautai, investicijų pelningumas, akcinio kapitalo pelningumas, ekonominis pelno rodiklis ir pan.)	

Ar atliekami matuojamų rodiklių vertinimai, aptarimai?	
Taip, matuojami rodikliai vertinami direktoriaus ir aptariami su įmonės darbuotojais	
Taip, matuojamus rodiklius vertina direktorius priimdamas sprendimus dėl tolimesnės įmonės veiklos.	
Taip, matuojami rodikliai, kartu su direktoriaus vertinimu bei paaiškinimais, pateikiami akcininkams	
Taip matuojami rodikliai pateikiami akcininkams, tačiau nėra vertinami organizacijoje	
Ne, matuojami rodikliai nėra nei vertinami, nei aptariami organizacijoje ar jos akcininkų	

Ar pasikeitus veiklos sąlygoms, organizacija keičia matuojamus rodiklius?	
Taip, atsiradus pokyčiams verslo aplinkoje, peržiūrimi ir matuojami rodikliai	
Taip, matuojami rodikliai nuolatos peržiūrimi ir keičiami pagal vadovo informacinius poreikius	
Ne, matuojami rodikliai keičiami tik akcininkams pareikalavus	

Šioje klausimų grupėje kiekvienam klausimui turite po 100%, kuriuos, žymėdami atitinkamą langelyje, galite išdalinti visiems atsakymams (vieno klausimo atsakymų suma turi būti lygi 100%).

1. Dominuojančios charakteristikos		25	50	75	100
A	Organizacija yra labai asmeniška vieta. Organizacija, kaip šeima, o darbuotojai jai atsidavę.				
B	Organizacija labai dinamiška ir versli. Darbuotojai nebijo prisiimti rizikos				
C	Organizacija orientuota į rezultatus. Pagrindinis rūpestis atlikti numatytus darbus. Darbuotojai labai kompetentingi bei orientuoti į pasiekimus.				
D	Organizacijoje egzistuoja griežta kontrolė ir struktūra. Formalios procedūros reglamentuoja darbuotojų veiklos sritis.				
<i>Iš viso:</i>					
2. Vadovavimo stilius		25	50	75	100
A	Vadovai konsultuoja, padeda bei puoselėja darbuotojus.				
B	Vadovai skatina verslumą, rizikos prisiėmimą bei naujovių diegimą.				
C	Vadovavimas orientuotas į tikslų pasiekimą, agresyvus bei tiesus.				
D	Vadovavimas išsiskiria koordinavimu, organizavimu arba efektyvumo skatinimu.				
<i>Iš viso:</i>					

<i>3. Personalo valdymas</i>		25	50	75	100
A	Darbuotojai dirba komandose, sutaria tarpusavyje bei aktyviai dalyvauja sprendimų priėmimo.				
B	Darbuotojai unikalūs, individualiai prisiima riziką tačiau turi asmeninės laisvės, diegia inovacijas.				
C	Darbuotojams keliami aukšti reikalavimai, todėl egzistuoja stipri konkurencija.				
D	Darbuotojai dirba saugų bei nuspėjamą darbą, egzistuoja tarpusavio santykių stabilumas.				
<i>Iš viso:</i>					
<i>4. Organizacijos esminės vertybės</i>		25	50	75	100
A	Pagrindinės vertybės ištikimybė bei tarpusavio pasitikėjimas. Aukštas atsidavimo organizacijai lygis.				
B	Pagrindinės vertybės atsidavimas inovacijoms ir vystymui.				
C	Pagrindinės vertybės asmeniniai pasiekimai ir tikslų įgyvendinimas.				
D	Pagrindinės vertybės yra formalios taisyklės ir organizacijos politika. Svarbu išlaikyti stabiliai veikiančią organizaciją.				
<i>Iš viso:</i>					
<i>5. Strateginės kryptys</i>		25	50	75	100
A	Organizacija vertina žmogiškųjų išteklių vystymą, aukštą pasitikėjimą bei atvirumą.				
B	Organizacija vertina naujų resursų pritraukimą bei naujų iššūkių kūrimą. Vertinama naujovių išbandymas bei naujų galimybių ieškojimas.				
C	Organizacija vertina kompetentingus veiksmus bei pasiekimus. Svarbiausia palaikyti strateginius tikslus ir laimėti rinkoje.				
D	Organizacija vertina veiklos efektyvumą bei stabilumą. Svarbus produktyvumas, kontrolė bei sklandus veiklos procesas.				
<i>Iš viso:</i>					
<i>6. Sėkmės faktoriai</i>		25	50	75	100
A	Organizaciją apibrėžia sėkmę remiantis žmogiškųjų išteklių vystymu, komandiniu darbu, darbuotojų atsidavimu organizacijai bei darbuotojų gerovės didinimu.				
B	Organizacija apibrėžia sėkmę remdamasi turimais išskirtiniausiais ir naujausiais produktais. Organizacija - produktų lyderė bei inovacijų diegėja.				
C	Organizacija apibrėžia sėkmę remdamasi užimama rinkos dalimi bei pranašumu prieš konkurentus. Svarbiausia lyderiavimas rinkoje.				
D	Organizacija apibrėžia sėkmę remdamasi efektyvumu. Kritiniai sėkmės veiksniai - patikimas pristatymas, sklandus planavimas bei gamyba žemais kaštais.				
<i>Iš viso:</i>					

### 3 priedas. Įmonių kultūros modelio nustatymo anketos duomenys

Sritis	Įmonė A				Įmonė B				Įmonė C			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1 Dominuojančios charakteristikos		25	75		100				75	25		
2 Vadovavimo stilius	60		40		100				25	25	50	
3 Personalo valdymas	50		50		25	75			50	25		25
4 Organizacijos esminės vertybės	100				75	25			50	50		
5 Strateginės kryptys	40		60		25	25	50		25	50	25	
6 Sėkmės faktoriai	30		70		25		75		25	45	30	
Viso	280	25	295	0	350	125	125	0	250	220	105	25
Procentinė dalis	47%	4%	49%	0%	58%	21%	21%	0%	42%	37%	18%	4%

#### 4 priedas. Į įmonių veiklą įdiegtų veiklos vertinimo bruožų tyrimo anketos duomenys

Įmonės	A	B	C
Kokia Jūsų organizacijos veiklos rūšis?			
Gamyba		X	
Prekyba			
Paslaugos	X		X
Mišri veikla (parašykite):			
Kiek Jūsų organizacijoje dirba darbuotojų?			
Iki 10			
Nuo 10 iki 50	X	X	X
Nuo 50 iki 250			
Kiek metų Jūsų organizacija veikia rinkoje?			
10 ir daugiau metų			
Nuo 5 iki 10 metų	X	X	X
Nuo 1 iki 5 metų			
Mažiau nei 1 metus			
Koks Jūsų organizacijos juridinis statusas?			
Individuali įmonė			
Uždaroji akcinė bendrovė	X	X	X
Bendra su užsienio kapitalu įmonė			
Kita (parašykite):			
Ar galite pasakyti kokia Jūsų organizacijos strategija?			
Taip, ji aiškiai nustatyta ir visa organizacija jos siekia		X	X
Taip, organizacija turi oficialią strategiją, tačiau nėra aiškaus plano kaip ją pasiekti	X		
Ne, organizacija neturi aiškios strategijos			
Jūsų organizacijos strateginiai tikslai, kurie padeda, kurti vertę akcininkams, orientuojasi į:			
Inovacijų diegimą bei sugebėjimą greitai prisitaikyti prie išorinės aplinkos pasikeitimų			X
Įmonės žmogiškųjų išteklių (darbuotojų kompetencijų) didinimą			X
Įmonės vidinių procesų tobulinimą			
Įmonės klientų poreikių patenkinimą.	X	X	
Kaip pateikiama Jūsų organizacijos strategija, kad būtų užtikrintas jos įgyvendinimas:			
Strategija nustatoma visai organizacijai ir kiekvienas darbuotojas stengiasi, kad ji būtų pasiekta			X
Strategija skaidoma į smulkesnius tikslus, kurie priskiriami atskiriems padaliniais ar darbuotojams ar hierarchijos lygmenims	X	X	
Strategija nėra pateikiama darbuotojams, ją įgyvendina ir žino vadovas			
Kaip Jūsų organizacija vykdo planavimo procesą?			
Planavimas vykdomas „iš viršaus į apačią“ (vadovai pateikia planus žemesniam lygiui)	X	X	
Planavimas vykdomas „iš apačios į viršų“ (žemesnio lygio darbuotojai pateikia savo planus vadovui, kuri juos tvirtina)			
Planavimas vykdomas abejomis kryptimis (vadovai pateikia preliminarinius planus, o žemesnio lygio darbuotojai juos papildo įvertinę įmonės galimybes ir grąžina vadovams)			X
Planavimo procesas nėra vykdomas			

Įmonės	A	B	C
Kokiam laikotarpiui Jūsų organizacija sudaro planus?			
Planuojama trumpam laikotarpiui – mėnesiui			X
Sudaromi ketvirtiniai ar metiniai planai	X	X	
Planuojama ilgesniam laikotarpiui – nuo metų iki dviejų			
Planavimo proceso metu prognozuojami rezultatai šiose srityse:			
Planuojamos investicijos į inovacijas bei šių investicijų rezultatai, įmonės stabiliam veikimui reikalingų lėšų pritraukimas bei panaudojimas			X
Planuojamos investicijos į įmonės žmogiškuosius išteklius bei galimas jų atsipirkimas			X
Planuojama organizacijoje vykstantiems procesams reikalingų lėšų panaudojimas, siekiant optimizuoti procesus	X		X
Planuojamos galimybės patenkinti žinomus klientų poreikius		X	X
Ar Jūsų organizacija vykdo organizacijos rezultatų stebėseną?			
Taip yra atsakingi asmenys už planuojamų rezultatų pasiekimą, kurie nuolatos stebi plano įgyvendinimą	X		
Taip, direktorius nuolatos stebi planuojamų rezultatų įgyvendinimą		X	X
Kontrolė nėra vykdoma, tik po planuoto laikotarpio yra palyginami planuoti bei faktiniai veiklos rezultatai			
Jokia planuojamų rezultatų kontrolė nėra vykdoma			
Ar pastebėjus nukrypimus nuo planuojamų rezultatų, kai planuojamas laikotarpis dar nėra pasibaigęs, imamasi priemonių, kad būtų grįžta prie plano?			
Pastebėjus nukrypimus nuo plano, aiškinamas dėl kokių priežasčių jie atsirado ir operatyviai priimami sprendimai užtikrinantys planuotų rezultatų pasiekimą	X	X	X
Pastebėjus nukrypimus, įvertinama nukrypimų priežastys, o gauti rezultatai padeda atliekant vėlesnius planavimus. Einamuoju laikotarpiu pakeitimai neatliekami.			
Pastebėjus nukrypimus nesiimama jokių veiksmų, tik pasibaigus planuotam laikotarpiui įvertinami planuotų ir faktinių rezultatų skirtumai.			
Pastebėjus nukrypimus nesiimama jokių veiksmų nei per, nei po planuojamo laikotarpio			
Ar pastebėjus verslo sąlygų pasikeitimus, jais koreguojami planuojami rezultatai?			
Taip, atsiradus veiklos pokyčiams, jie įvertinami ir atsispindi pakoreguotuose planuose	X		X
Ne, tačiau pasibaigus planuojamam laikotarpiui, vertinant rezultatus įvertinami pokyčiai atsiradę dėl verslo sąlygų pasikeitimų		X	
Ne, dėl verslo aplinkos pokyčių įmonės planai neperžiūrimi			
Jūsų organizacija matuoja rodiklius šiose srityse:			
Inovacijų bei tobulėjimo (pasiūlytų bei įdiegtų inovacijų skaičius, produkto įvedimo į rinką laikas ir pan.)			
Žmogiškųjų išteklių (darbo jėgos dalis galinti atlikti kelias užduotis, darbuotojų kaitos indeksai, mokymosi programų skaičius ir pan.)			
Vidinių procesų (įrengimų panaudojimo efektyvumas, gamybos ciklo laikas ir pan.)		X	X
Vartotojų poreikių patenkinimo (naujų klientų skaičius, skundų skaičius, vartotojų pasitenkinimo indeksai ir pan.)		X	X
Finansinius (veiklos pelnas, pinigų srautai, investicijų pelningumas, akcinio kapitalo pelningumas, ekonominis pelno rodiklis ir pan.)	X	X	

Įmonės	A	B	C
Ar atliekami matuojamų rodiklių vertinimai, aptarimai?			
Taip, matuojami rodikliai vertinami direktoriaus ir aptariami su įmonės darbuotojais	X	X	X
Taip, matuojamus rodiklius vertina direktorius priimdamas sprendimus dėl tolimesnės įmonės veiklos.			
Taip, matuojami rodikliai, kartu su direktoriaus vertinimu bei paaiškinimais, pateikiami akcininkams			
Taip matuojami rodikliai pateikiami akcininkams, tačiau nėra vertinami organizacijoje			
Ne, matuojami rodikliai nėra nei vertinami, nei aptariami organizacijoje ar jos akcininkų			
Ar pasikeitus veiklos sąlygoms, organizacija keičia matuojamus rodiklius?			
Taip, atsiradus pokyčiams verslo aplinkoje, peržiūrimi ir matuojami rodikliai		X	X
Taip, matuojami rodikliai nuolatos peržiūrimi ir keičiami pagal vadovo informacinius poreikius	X		
Ne, matuojami rodikliai keičiami tik akcininkams pareikalavus			