



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Justina Rudokaitė

**MODERNIŲ VEIKLOS VERTINIMO METODŲ TAIKYMAS
VIEŠAJAME SEKTORIUJE**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė doc. dr. L. Klovienė

KAUNAS, 2017

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**MODERNIŲ VEIKLOS VERTINIMO METODŲ TAIKYMAS VIEŠAJAME
SEKTORIUJE**

Apskaita ir auditas (621N40002)

MAGISTRO DARBAS

Studentas,ė.....parašas.....

Justina Rudokaitė, VMA-5

2017 m. gegužės d.

Vadovas,ėparašas.....

Doc. dr. Lina Klovienė

2017 m. gegužės d.

Recenzentasparašas.....

Lekt. dr. Marius Strumickas

2017 m. gegužės d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

(Fakultetas)

Justina Rudokaitė

(Studento vardas, pavardė)

Apskaita ir auditas 621N40002

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo „Modernių veiklos vertinimo metodų taikymas viešajame sektoriuje“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gegužės d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Justinos Rudokaitės** baigiamasis magistro darbas tema „Modernių veiklos vertinimo metodų taikymas viešajame sektoriuje“ 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)

Justina Rudokaitė. Modern Performance Measurement Methods in Public Sector. Master's Final Thesis in Title of Study Program / supervisor lect. dr. Lina Klovienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 3_S Management and Administration

Key words: public sector, balanced scorecard, effectiveness, performance measurement

Kaunas, 2017. 79 p.

SUMMARY

The relevance of master thesis. Nowadays, organizations are faced with a variety of changes that take place due to the increasing competition in the business of globalization, consumer needs of the higher production and quality of services. In order to maintain a successful organization and value chain creation, it should consider not only financial information but also internal and external environment aspects. Public sector organizations need to effectively carry out its activities and make more improvement in performance. These results achievement require constant evaluation for public sector organizations. Authors of the foreign literature contain a number of articles that examines the performance measurement system and performance measurement in the public sector. However, there are few articles which provide and analyze Lithuanian performance measurement methods and application in the public sector.

The object of research. Modern methods of performance measurement in the public sector.

The research problem. What factors affect the performance measurement of modern methods application in Lithuanian public organizations?

Aim of Research. To estimate the efficiency of modern performance measurement methods for the public sector.

Objectives:

1. To analyze the performance measurement topic and related problems;
2. To describe the public sector and performance measurement concepts;
3. To review the applicable performance measurement methodologies in the public sector;
4. To prepare research methodology;
5. To perform the research and submit investigation results.

Master thesis structure. The Master paper consists of four parts:

The first part is the analysis of the problem, which includes a review of previous studies. In the second part, based on an analysis of scientific researches compose a conceptual model, whereby it is investigate and submit the final survey results. The conceptual model consists of nine components: balanced indicators, strategy, external environmental factors, performance measurement system, data

collection and processing, analysis, reporting and users. All of these components are designed to assess public sector performance measurement methods efficiency. The third part presents research methodology which is based on the analysis of scientific articles. The fourth part submits the final research results.

Results. The effective application of modern methods measurement performance depends on balanced indicators. A successful implementation of performance measurement system will require staff involvement in performance assessment, directors, managers and staff training, regular usage of performance measurement tools. As well as the most important aspects are three: employee involvement into organization performance assessment, permanent usage of performance measurement tools and directors, managers and staff training. The most popular methods of performance evaluation in public institutions are ISO standard and individual performance measurement indicators.

TURINYS

SUMMARY	4
Paveikslų sąrašas	7
Lentelių sąrašas	8
ĮVADAS.....	9
1. VEIKLOS VERTINIMO METODŲ TAIKYMO PROBLEMİNĖS SRITYS.....	10
2. MODERNIŲ VEIKLOS VERTINIMO METODŲ TAIKYMO TEORINIAI SPRENDIMAI	16
2.1 Veiklos vertinimo samprata	16
2.2 Veiklos vertinimas holistiniu požiūriu	19
2.3 Viešojo sektoriaus samprata.....	20
2.4 Modernių bei tradicinių veiklos vertinimo sistemų apžvalga	24
2.4.1. Veiklos prizmės modelis	26
2.4.2. Europos kokybės vadybos fondo tobulinimo modelis	28
2.4.3 Subalansuotų rodiklių sistema.....	30
2.5 Konceptinis teorinis modelis	34
3.EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA	36
4.TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJA	39
4.1 Informacija apie apklausos dalyvius	39
4.2 Veiklos vertinimo metodų efektyvaus taikymo kintamųjų analizė.....	41
4.2.1 Strategija.....	41
4.2.2. Veiklos vertinimo metodų įdiegimas	43
4.2.3 Pagrindiniai veiklos vertinimo rezultatų gavėjai bei naudojamos priemonės siekiant priimti sprendimus	47
4.2.4 Veiklos vertinimo metodų efektyvaus taikymo kintamųjų apibendrinimas.....	49
4.3 Veiklos vertinimo metodų efektyvaus taikymo kintamųjų radimas.....	50
4.4 Modernių veiklos vertinimo metodų pasirinkimo priežastys bei susiduriamos problemos	56
4.5.Tyrimo apribojimai ir rekomendacijos tolimesniems tyrimams	59
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	60
LITERATŪRA.....	62
PRIEDAI.....	66

Paveikslų sąrašas

1 pav. Holistinis požiūris į veiklos vertinimą – pagrindiniai aspektai	19
2 pav. Viešojo sektoriaus sandara	23
3 pav. Veiklos vertinimo metodai	25
4 pav. Veiklos prizmės modelis	27
5 pav. Europos kokybės tobulinimo modelis	29
6 pav. Subalansuotų rodiklių sistemos modelis	31
7 pav. Perspektyvas siejantys priežasties-pasekmės ryšiai	32
8 pav. Konceptinis teorinis veiklos vertinimo metodų efektyvaus taikymo modelis.....	34
9 pav. Tyrimo modelio determinacijos koeficientas	51
10 pav. Modelio statistinis reikšmingumas pagal F ir Sig, reikšmės	52
11 pav. Tyrimo modelio determinacijos koeficientas eliminavus išskirtis	52
14 pav. Durbin – watson koeficiento reikšmė.....	54
15 pav. Breusch – Koenker testas	54
16 pav. Determinacijos koeficientas	55
17 pav. nepriklausomų veiksnių statistika.....	55
18 pav. Sėkmingo veiklos vertinimo sistemos įgyvendinimo aspektai.....	57
19 pav. Veiklos vertinimo metodų taikymo problemos	57
20 pav. veiklos vertinimo metodų naudojimas.....	58

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Lietuvos autorių nagrinėjamos problemos susijusios su organizacijų veiklos vertinimu	10
2 lentelė. Užsienio autorių nagrinėjamos problemos susijusios su organizacijų veiklos vertinimu	14
3 lentelė. Veiklos vertinimo sampratų suvestinė.....	17
4 lentelė. Viešojo ir privataus sektorių BSC perspektyvų skirtumai.....	33
5 lentelė. Gauso – Markovo prielaidos.....	37
6 lentelė. Veiksnius atitinkantys klausimų išskirstymas	37
7 lentelė. Tyrimo etapai, klausimai ir metodai.....	38
8 lentelė. Apklausos rezultatai	39
9 lentelė. Anketos rezultatai	40
10 lentelė. Strategijos veiksnio rodikliai	41
11 lentelė. Subalansuoti rodikliai	42
12 lentelė. Priežasties ir pasekmės kriterijai	43
13 lentelė. Dalyvavimo veiksnio aspektai	44
14 lentelė. Duomenų surinkimas.....	45
15 lentelė. Analizės veiksnio kriterijai	46
16 lentelė. Veiklos vertinimo rezultatų gavėjai.....	47
17 lentelė Ataskaitų veiksnio aspektai	48
18 lentelė. Naudojimo veiksnio aspektai.....	49
19 lentelė. Veiklos vertinimo metodų taikymo efektyvumo veiksnių vidurkiai	49
20 lentelė. Daugialypės tiesinės regresijos modelio tikrinimas	56

IVADAS

Temos aktualumas. Šiuo metu organizacijos susiduria su įvairiais pokyčiais, kurie vyksta dėl didėjančios konkurencijos, veiklos globalizacijos bei vartotojų poreikių tenkinimo aukštesnei produkcijos ir paslaugų kokybei. Norint išlaikyti sėkmingą organizaciją bei kurti jai vertę, priimti teisingus sprendimus, reikia įvertinti ne tik turimą finansinę informaciją, bet ir vidaus ir išorės aplinką, veiklos aspektus. Viešojo sektoriaus organizacijos privalo efektyviai vykdyti veiklą bei siekti vis gerėjančių veiklos rezultatų. Tad tokių rezultatų pasiekimas reikalauja pastovaus organizacijų veiklos vertinimo. Vis daugiau vertinimo metodų perimama iš privačiojo sektoriaus ir adaptuojama ne pelno siekiančiose organizacijose. Užsienio literatūroje yra nemažai straipsnių, kuriuose nagrinėjama veiklos vertinimo sistema bei veiklos vertinimas viešajame sektoriuje, tačiau Lietuvoje veiklos vertinimo metodų pritaikymas viešajame sektoriuje mažai analizuojamas. Šiame rašto darbe siekiama išsiaiškinti kaip viešojo sektoriaus organizacijoje vertinama veikla.

Tyrimo problema. Viešojo sektoriaus teikiamos paslaugos modernėjančiame pasaulyje įgyja vis svarbesnę reikšmę diskutuojant apie efektyviai vykdomą veiklą ir šios veiklos galutinius rezultatus. Lietuvos ir užsienio mokslininkų teigimu, valstybinės organizacijos veikla yra specifinė, taip pat viešojo sektoriaus organizacijose nėra efektingai vykdoma veikla. Viešasis sektorius nėra labai pažengęs lyginant su privataus sektoriaus įmonių patirtimi. Lietuvos autoriai daugiausiai tyrimuose taiko tik kelis veiklos vertinimo metodus bei analizuoja atskiras viešojo sektoriaus veiklos sritis.

Probleminis klausimas. Kas turi įtakos modernių veiklos vertinimo metodų efektyviam taikymui Lietuvos viešosiose įstaigose?

Tyrimo objektas. Modernių veiklos vertinimo metodų taikymas viešajame sektoriuje.

Tyrimo tikslas. Įvertinti modernių veiklos vertinimo metodų taikymo galimybes viešajame sektoriuje.

Tyrimo uždaviniai.

1. Išanalizuoti veiklos vertinimo metodų taikymo problemines sritis bei teorinius tyrimus;
2. Apžvelgti taikomas veiklos vertinimo metodikas viešajame sektoriuje;
3. Parengti veiklos vertinimo metodų efektyvaus taikymo tyrimo metodiką;
4. Ištirti modernių veiklos vertinimo metodų efektyvaus taikymo veiksnius bei pateikti rezultatus.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros analizė, kokybinis metodas, anketinė apklausa, daugialypė tiesinė regresija.

1. VEIKLOS VERTINIMO METODŲ TAIKymo PROBLEMINĖS SRITYS

Šiuolaikiniame sparčiai modernėjančiame pasaulyje viešasis sektorius, kaip ir verslo sektorius įgyja vis svarbesnę reikšmę diskutuojant apie efektyviai vykdomą veiklą ir šios veiklos galutinius rezultatus bei atsakomybės lygį. Mokslinėje literatūroje vis dažniau yra publikuojami straipsniai, kuriuose yra kritikuojamas viešasis sektorius ir jame neefektyviai vykdoma veikla. Anot, Jan van Helden, Aardema, Bogt, (2010), viešojo sektoriaus kritikos sulaukiama už nepakankamai veiksmingą politiką ir neefektyvius veiklos rezultatus, todėl *veiklos vertinimas tampa svarbi priemonė* viešojo sektoriaus modernizavimui. Remiantis Lietuvoje publikuojamais moksliniais straipsniais, taikant veiklos vertinimo metodus viešojo sektoriaus organizacijose susiduriama su tam tikrais sunkumais. Veiklos vertinimo tematika nagrinėjamos problemos Lietuvoje pateikiamos 1 lentelėje.

1 lentelė. Lietuvos autorių nagrinėjamos problemos susijusios su organizacijų veiklos vertinimu (šaltinis sudarytas autorės, remiantis pateiktais autoriais lentelėje)

Organizacijų veiklos vertinimo problemos	Lietuvos autoriai
Kaip finansinių ir nefinansinių veiklos vertinimo metodų adaptavimas užtikrina medicinos sektoriaus įmonių veiklos vertinimą ir tobulinimą?	Kaklauskaitė, 2016
2. Kaip pritaikyti veiklos vertinimo modelį savivaldybėms, turinčioms įvairius reguliatorius bei ypatumus?	Klovienė, Valančienė, 2013
3. Kokia turi būti organizacijos veiklos vertinimo sistema, kuri organizacijoms vykdant veiklą kintančioje aplinkoje, užtikrintų kompleksinį organizacijos veiklos vertinimą ir panaudotų vertinimo rezultatus organizacijos valdyme?	Sližytė, 2009; Rakauskaitė, 2013
4. Kokias veiklos sritis Radviliškio Vaižganto gimnazija turėtų laikyti prioritetiniais, kokiais duomenimis, rodiklių sistema pagrįsti gimnazijos veiklos prioritetus, koks galėtų būti optimalus gimnazijos veiklos strateginis valdymo modelis?	Veberienė, 2010
5. Ar pastovus veiklos vertinimas padeda organizacijai adaptuotis dinamiškoje aplinkoje, bei teikti kokybiškas paslaugas?	Motuzaitė, 2008
6. Ar verslo organizacijų praktikoje taikomi vertinimo metodai sėkmingai adaptuojami viešajame sektoriuje?	Večerskienė, Valančienė, 2008
7. Kaip organizacijos kultūrinis – vertybinis kontekstas įtakoja veiklos vertinimo proceso turinį bei pobūdį?	Gimžauskienė, 2006
8. Subalansuotų rodiklių sistemos pritaikymo viešajame sektoriuje galimybės ir ypatumai nėra pakankamai ištirti.	Sudnickas, 2005
9. Ar Lietuvos organizacijoms yra aktualios modernios veiklos rezultatų matavimo priemonės, leidžiančios vertinti veiklą iš skirtingų perspektyvų? Kokios yra jų diegimo galimybės?	Jurkštienė, Gimžauskienė, 2001

Kaip pateikta 1 lentelėje, Lietuvos mokslininkai iškelia įvairaus pobūdžio probleminius klausimus susijusius su organizacijos veiklos vertinimo metodų panaudojimo efektyvumu. Lietuvių

autorių moksliniuose straipsniuose bei darbuose daugiausia nagrinėjama pelno siekiančių įmonių veiklos vertinimo sistemos. Privataus sektoriaus praktikoje išvystytas bei pritaikytas viešajame sektoriuje subalansuotų rodiklių sistemas nagrinėjo tokie autoriai, kaip: Sudnickas (2005), Veberienė (2010), bendrojo vertinimo modelį nagrinėjo Rakauskaitė (2013) ir kt. .

Remiantis mokslinės literatūros analize, Sudnickas (2005), savo tyrimo darbe, apžvelgia subalansuotų rodiklių sistemos raidą, principus, ypatumus, taikant šią sistemą viešajame sektoriuje. Analizė atskleidė, kad subalansuotų rodiklių sistemos taikymas ir atliktų tyrimų viešajame sektoriuje yra kur kas mažiau, nei privačiame sektoriuje, o *Lietuvoje tokių tyrimų beveik nėra atliekama*. Taip pat autorius pastebėjo, jog subalansuotų rodiklių metodas negali būti taikomas taip pat kaip ir pelno siekiančiose organizacijose, metodas turi būti atitinkamai pritaikytas ne pelno siekiančiose organizacijose – jį modifikuojant. Anot Sudnickio (2005) visos strateginės kryptys turėtų būti susijusios su rodikliais, kurių pagalba būtų matuojama pažanga bei rodikliams turėtų būti nustatytos siekiamos reikšmės bei iniciatyvos. Autorių Sudnickį (2005) panašiomis išvalgomis papildė Veberienė (2010), aptardama subalansuotų rodiklių metodo naudojimo skirtumus viešajame ir privačiame sektoriuose, tyrimas buvo atliktas Vaižganto gimnazijoje. Autorė pastebėjo, kad subalansuotų rodiklių modelį reiktų naudoti organizacijos vizijos, strateginių kryptų atnaujinimui, organizacijos vizijos ir strategijos suderinimui su padaliniais. Taip pat atliktas tyrimas parodė, jog Radviliškio Vaižganto gimnazijai reiktų tobulinti strateginį veiklos valdymą, bei vadovautis subalansuotų rodiklių sistemos strateginiu žemėlapiu.

Panašias išvalgas pateikė Rakauskaitė (2013) išnagrinėdama bendrojo vertinimo taikymo modelį Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijoje plėtrą, bei šio modelio diegimo rezultatus Kauno rajono savivaldybės administracijoje bei pateikė silpnąsias veiklos sritis ir iš jų kylančias veiklos administravimo problemas. Autorė pastebėjo, kad viešojo sektoriaus paslaugų vartotojo indentifikavimas sudaro tam tikrų keblumų, nes viešųjų įstaigų atskirų vartotojų grupių lūkesčiai skiriasi, todėl juos taip pat reikia nuosekliai tirti. Taip pat veiklos kokybės vertinimo metodai gali teigti naudoti valdžios struktūrose, jei jie bus tinkamai modifikuoti bei pritaikyti unikalioms viešojo sektoriaus savybėms. *Mokslo darbe pateikiamos gautos išvados: bendrojo vertinimo modelio taikymas Lietuvoje nėra populiarus*. Nors modelis yra lengvai ir nebrangiai taikomas, tačiau reikalauja organizacijos vidinės motyvacijos bei kruopštumo. Taip pat Kauno rajono savivaldybės administracijoje bendrojo vertinimo modelio įdiegimas yra veiksmingas – prioritetingas – tobulinimo sritys įvertintos 26-57 aukštesniais balais. Tyrimo metu atskleista, jog darbuotojų motyvavimo priemonės nėra efektyvios, darbuotojai neįtraukiami į sprendimų priėmimą, neracionaliai planuojami ir valdomi žmogiškieji išteklių.

Įdomius rezultatus pateikė Kaklauskaitė (2016) atlikusi medicinos sektoriaus apžvalgą. Mokslininkės teigimu, Lietuvos sveikatos sistemos problema yra ta, kad *nėra pakankamai*

motyvuojami sistemos dalyviai, nėra skatinama veikti efektyviai. Daugeliui yra žinoma, jog medicinos sektoriaus įstaigos/įmonės yra pavaldžios valstybei, galima daryti prielaidas, jog atliekant šio magistrinio darbo tyrimą bus susidurta su ta pačia problema. Taip pat autorė teigia, kad medicinos sektoriaus įmonės negalima vertinti taip pat kaip kitų įmonių, nes jos išsiskiria veiklos specifika. Kaklauskaitė (2016) sudarė medicinos įmonių veiklos vertinimo modelį bei išskyrė 4 veiklos vertinimo perspektyvas: finansų, klientų, darbuotojų kompetencijos bei vidinius procesus. Atliktame tyrime atsiskleidė kelios problemos: kadangi darbuotojai mažai žinojo apie įmonės strategiją, buvo padarytos išvados, jog strategija nėra tinkamai įgyvendinama bei plėtojama. Taip pat nustatyta, kad įmonė tinkamai neįvertina savo finansinių rodiklių, neišanalizuoja gaunamų pajamų pokyčio.

Siekiant išsiaiškinti veiklos vertinimo efektyvumą, autorės Klovienė ir Valančienės (2013) sukūrė veiklos vertinimo modelį savivaldybėms, kuris leistų atskleisti tam tikrus ypatumus, užtikrintų naudingų ir vidaus išteklių gerinimą savivaldybėse. Literatūros apžvalgoje teigiama, kad net jei organizacijos turi pakankamą sukauptą praktiką taikant veiklos vertinimo metodus, tačiau kai kuriose savivaldybėse veiklos matavimo sistema yra sudėtinga įgyvendinti. Autorių teigimu, savivaldybės yra labai sudėtingi ir įvairūs reguliatoriai, kurie turėtų būti įtraukti į veiklos vertinimo modelį. Klovienės, Valančienės (2013) sukurtas veiklos vertinimo modelis yra įgyvendinamas šešiais pagrindiniais etapais:

- 1 etapas. Veiklos matavimo srities numatymas;
- 2 etapas. Aplinkos tyrimas;
- 3 etapas. Strateginės veiklos ir prioritetų analizė;
- 4 etapas. Tikslų ir rodiklių atranka;
- 5 etapas. Duomenų rinkimas;
- 6 etapas. Rezultatų apibendrinimas.

Veiksniai, kurie daro įtaką sudėtingiems elementams bei įvairūs veiklos reguliatoriai, santykiai tarp skirtingų suinteresuotų grupių turi būti vertinant naudojant *kokybinius metodus*. O matavimo aspektai ir rodikliai vertinami naudojant kiekybinius metodus. Klovienė, Valančienė (2013) pastebėjo, jog savivaldybėse viešasis interesas (klientų poreikiai) yra vienas iš pagrindinių veiksmų, kuris daro įtaką organizacijos veiklos vertinimo sistemai, tad klientų poreikių vertinimo rodikliai turi būti įtraukti į veiklos vertinimą. Taip pat autorės siūlo įtraukti ir savivaldybės darbuotojus (pareigūnus, vadovus, administracijos darbuotojus ir t.t.) bei veiklos vertinimo procese svarbu atkreipti dėmesį į atskaitomybės tipus: biurokратиšką, politinį ir socialinį. Nors veiklos vertinimas yra plačiai paplitęs ir taikomas privačiose įmonėse, pastebi, kad literatūros apžvalga suteikia mažai informacijos apie savivaldybių veiklos matavimo sistemų komponentus. Įterpta, tai kad veiklos vertinimo metodų taikymo praktikos lygis yra aukštesnis privataus sektoriaus įmonėse, nei viešojo sektoriaus organizacijose.

Večerskienė, Valančienė (2008) teigia, kad universitetų veiklos pobūdis bei konkurencingumą užtikrinantys kriterijai priklauso nuo įvairių veiksnių, kurių įtaka lieka dažniausiai neįvertinta arba vertinama atskirų funkcijų atžvilgiu. Taip pat, kad verslo organizacijų praktikoje taikomi metodai gali būti sėkmingai adaptuoti viešojo sektoriaus organizacijose. Autorės apžvelgia pasaulyje taikomas bei pripažintas veiklos vertinimo metodikas bei įvertina jų tinkamumą viešajame sektoriuje. Universitetuose naudojamos vertinimo metodikas, yra geros, tačiau pritaikytos vertinti tik po vieną vertinimo sritį, todėl turėtų būti naudojamos su kitomis moderniomis veiklos vertinimo sistemomis kaip subalansuotų rodiklių vertinimo sistema, nes vertina universitetą iš įvairių perspektyvų, Malcolm Baldrige nacionalinės kokybės apdovanojimo veiklos vertinimo sistema, kadangi akcentuojama kokybė bei lyderiavimas bei galimybių tyrimo sistema, kadangi dėl universiteto poreikių šios analizės procesas įtakoja universiteto tikslus, strategiją ir įvertina strateginius pasirinkimus. Pačiam vertinimo sistemos kūrimui daug reikšmės turi su pačiu universitetu susijusios problemos, veiklos pobūdis (mokslo, studijų, tyrimų), jo tikslai bei strategijos. Norint, kad veiklos vertinimo sistema veiktų ir teiktų norimą rezultatą, reikia, kad universiteto vadovai ją priimtų kaip reikalingą ir naudingą universiteto valdymo elementą, ja remiantis aiškintųsi problemų atsiradimo priežastis ir priimtų naujus valdymo sprendimus. Apibendrinus Lietuvos mokslininkų tyrimų rezultatus, galima teigti, jog viešojo sektoriaus organizacijose nėra efektingai vykdoma veikla. Taip pat kiekvienos valstybinės organizacijos veikla yra specifinė. Apžvelgus mokslinėje literatūroje autorių nagrinėjamas problemas, pastebėta, jog Lietuvos autoriai daugiausiai tyrimuose taiko tik kelis veiklos vertinimo metodus viešajame sektoriuje.

Užsienio autorių publikacijų veiklos vertinimo sistemų taikymo viešajame sektoriuje tematikos problematika pateikiama 2 lentelėje.

Autorius Greiting (2010) nagrinėjo subalansuotų rodiklių metodo taikymą Vokietijos ne pelno siekiančiose organizacijose. Tyrimas buvo atliekamas apklausos būdu, kuriame dalyvavo 24 respondentai. Atlikus tyrimą pastebėta, kad subalansuotų rodiklių sistema yra labai naudinga priemonė organizacijos strategijos bei veiklos vertinimo sistemos kūrimui. Taip pat pastebėta, jog finansiniai rodikliai nedominuoja ne pelno siekiančiose organizacijose. Vadinasi ne pelno siekiančios organizacijose metodų taikymas, bei veiklos matavimas yra labiau sudėtingesnis nei pelno siekiančios organizacijos dėl materialinės misijos reikšmingumo. Respondentai nebuvo įtraukti į organizacijos misijos ar rezultatų pasiekimą. Empirinis tyrimas parodė, jog dauguma ne pelno siekiančių organizacijų turi nueiti ilgą kelią, jei nori efektyviai pritaikyti subalansuotų rodiklių metodą organizacijoje. Kitaip tariant, ne pelno siekiančiose organizacijos nėra dar pažengusios veiklos vertinimo srityje.

Panašią tematiką analizuoja ir autorius Hladchenko (2015), kuris atliko subalansuotų rodiklių sistemų lyginamąją analizę keturiuose aukštojo mokslo institucijose. Straipsnyje gaunama panaši

išvada, kaip ir autoriaus Greiting (2010) atliktame tyrime, subalansuotų rodiklių sistema sutelkia požiūrį į aukštojo mokslo įstaigų strategijas. Be to šis metodas suteikia galimybę kontroliuoti projektais bei rodikliais strategiją. Taip pat pastebėta, jog subalansuotų rodiklių metodas nėra plačiai naudojamas aukštojo mokslo institucijose, dėl universitetų vadovybės trūkstamos patirties ir įgūdžių plėtoti šiam metodui.

2 lentelė. Užsienio autorių nagrinėjamos problemos susijusios su organizacijų veiklos vertinimu (šaltinis sudarytas autorės, remiantis pateiktais autoriais lentelėje)

Organizacijų veiklos vertinimo problemos	Užsienio autoriai
1. Ar aukštojo mokslo institucijose yra sėkmingai pritaikomas subalansuotų rodiklių metodas?	Hladchenko, 2015
2. Kokie yra labdaros veiklos vertinimo apribojimai, kodėl visuomenės pasitikėjimas turėtų būti kaip veiklos rezultatų vertinimas?	YYang, Brennan, Wilkinston, 2014
3. Kaip viešojo sektoriaus veiklos vertinimo sistemos gali būti efektyvesnės, remiantis į mokslinių tyrimų įrodymais?	Goh, 2012
4. Kaip įgyvendinti subalansuotų rodiklių sistemą ne pelno siekiančiame sektoriuje?	Greiting, 2010
<i>Pagrindiniai analizuojami klausimai:</i> 1. Kaip yra įgyvendinama veiklos vertinimo sistema? 2. Kaip veiklos vertinimo metodai yra pritaikomi sprendimų priėmimų procese? 3. Kokie yra pagrindiniai veiklos ataskaitų rezultatai? 4. Kokie yra pagrindiniai veiksniai, užtikrinantys veiksmingą veiklos vertinimo sistemos įgyvendinimą?	Azhar, 2009
5. Viešojo sektoriaus organizacijos susiduria su problemomis taikant veiklos vertinimo metodus.	Rantanen, Kulmala, Kujansivu, 2007
6. Ar veiklos vertinimo sistema yra taikoma sėkmingai Tailando įmonėse?	Rompho, Boon-itt, 2004

Kiti užsienio autoriai tokie, kaip: Rantanen, Kulmala, Kujansivu (2007), straipsnyje siekė nustatyti konkrečias problemas, su kuriomis susiduria Suomijos viešojo sektoriaus organizacijos, rengiant ir įgyvendinant veiklos vertinimo sistemas. Viena iš viešojo sektoriaus organizacijose veiklos vertinimo sistemų įgyvendinimo problemų yra tai, kad per daug šiame sektoriuje suinteresuotųjų grupių, kurių poreikiai skiriasi. Taip pat autoriai pastebėjo, kad projektavimo ir įgyvendinimo procesai Suomijos viešojo sektoriaus įmonėse skiriasi nuo privataus sektoriaus įmonių.

Įdomiomis išvalgomis pasidalino Goh (2012), kurio teigimu, jei ir būtų įgyvendinta veiklos matavimo/vertinimo sistema, nustatytos problemos ir tobulinimo galimybės, viešojo sektoriaus vadovai nėra suinteresuoti mokytis iš klaidų, jie tik siekia laikytis nustatytų reikalavimų. Autorius pastebėjo jog, daugelis mokslininkų iškelia problemą dėl suinteresuotų šalių dalyvavimo veiklos

rezultatų vertinimo procese. Aukščiausio lygio vadovai neįtraukia darbuotojų į veiklos vertinimo procesų kūrimą, jie tik yra mokomi suprasti veiklos vertinimo poveikį. Anot Goh (2012) jei darbuotojai būtų įtraukti į procesų kūrimą, tokiu atveju, veiklos vertinimas taptų mokymosi bei tobulinimo priemone ir būtų labiau motyvuoti naudoti veiklos vertinimo metodus. Norint sėkmingai įgyvendinti veiklos vertinimo sistemas būtina sėkmingai įgyvendinti ir mokymosi perspektyvą. Straipsnyje teigiama, kad yra labai nedaug tyrimų veiklos vertinimo rezultatus panaudoti kaip veiksmingą priemonę mokymuisi. Taip pat tai padaryti yra nelengva nes yra daug kitų aplinkos veiksnų, kurie gali turėti įtakos veiklos matavimo rodiklių pasirinkimui.

Veiklos efektyvumą kaip ir Goh (2012) tyrė ir Azhar (2009). Autorius rašto darbe tyrė veiklos efektyvumo priklausomybę nuo 9 veiksnių, tokių, kaip subalansuotų rodiklių, strategijos, išorinės aplinkos veiksnių, veiklos vertinimo sistemos diegimo, duomenų rinkimo bei apdorojimo, analizės, vartotojų, ataskaitų, naudojimo. Atlikus tyrimą buvo nustatyta, jog veiklos efektyvumas priklauso nuo trijų veiksnių t. y. subalansuotų rodiklių struktūros, vartotojų ir analizės, kiti likę veiksniai taip pat gali būti svarbūs ilgametėje perspektyvoje.

Užsienio autorių analizė atskleidė, jog veiklos metodų vertinimas viešajame sektoriuje yra neišanalizuota tema, susiduriama problema - veiklos vertinimo metodų įvairovės sinergijos nebuvimu. Norint gauti efektyvų rezultatą reikia sujungti kelis veiklos vertinimo metodus tarpusavyje, taip pat siekiant gauti efektyvų veiklos rezultatą turi būti atsižvelgiama į viešosios organizacijos veiklos specifiką.

Apibendrinat Lietuvos ir užsienio mokslininkų įžvalgas galima pastebėti, jog veiklos vertinimo sistemų pritaikymas viešajame sektoriuje yra analizuojamas įvairiais aspektais: finansiniais, vadybiniais. Analizė atskleidė, jog pagrindinė problema Lietuvoje yra didelis susikonglomeravimas ties tradicinių veiklos vertinimo metodų taikymu. Sunku integruoti modernius veiklos vertinimo metodus į viešąjį sektorių. Priešinga situacija yra pastebėta užsienyje, viešosios organizacijos, kaip tik yra linkusios naudoti modernius veiklos vertinimo metodus modifikuojant juos pagal veiklos pobūdį.

Remiantis atlikta problemos analize, šiame magistriniame darbe yra išsikeliama problema: Kokie veiksniai turi įtakos modernių veiklos vertinimo metodų taikymui Lietuvos viešosiose įstaigose? Ši išsikelta problema padės išsiaiškinti su kokiomis problemomis susiduria skirtingų viešųjų įstaigų vadovai/atstovai taikant modernius veiklos vertinimo metodus.

2. MODERNIŲ VEIKLOS VERTINIMO METODŲ TAIKYMO TEORINIAI SPRENDIMAI

Antroje darbo dalyje yra susipažindinama su veiklos vertinimo bei viešojo sektoriaus sampratomis. Analizuojama organizacijos modernių veikos vertinimo metodų ypatumai, taip pat apžvelgiami ankstesnių autorių atlikti tyrimai.

2.1 Veiklos vertinimo samprata

Veiklos vertinimo disciplina atskilo nuo valdymo apskaitos, nepriklausomai nuo to, jog valdymo apskaita apima šias veiklas: organizacijos sprendimų priėmimą, planavimą ir kontrolę, kurios tikslas – objektyviai ir greitai informuoti vadovus apie buvusią ir esamą valdymo objektų būklę (Sližytė, 2009). Finansiniai duomenys organizacijos veiklos vertinimui buvo naudojami 1980-ųjų metų pradžioje, tačiau dar nebuvo atsižvelgiama į vis sudėtingesnius organizacijos veiklos vertinimo procesus. Pasak Metawie, Gilman (2005) dažniausiai veiklos vertinimo apibrėžimas yra naudojamas Neely (1998) – tai procesas, per kurį naudojamas praeities veiksmų efektyvumas įsigyjant, rūšiuojant, lyginant, analizuojant, interpretuojant duomenis. Anot Gimžauskienės (2006) veiklos vertinimas apibrėžiamas kaip duomenų kaupimo bei informacijos analizės procesas, kuris skirtas koordinuoti ir priimti organizacijos sprendimus. Franco-Santos, Kennerley ir kt. (2007), teigia, kad organizacijos veiklos vertinimo sampratą galima apibūdinti iš procesų, valdymo apskaitos, strateginės kontrolės perspektyvos. Procesų atžvilgiu veiklos vertinimo samprata suvokiama kaip procesas, kuris suteikia grįžtamąjį ryšį darbuotojams apie veiklos rezultatus (Bititci, 1997). Valdymo apskaitos požiūriu, veiklos vertinimo samprata vartojama valdymo planavimo sinonimu (Otley, 1999). Kontrolės atžvilgiu, veiklos vertinimo sistema atspindi procedūras, naudojamas įgyvendinant organizacijos strategiją (Gates, 1999), taip pat vertinimo sistema suprantama, kaip veiklos vertinimo priemonė reikalingą, teikiant informaciją pagrįsti strategiją bei jos turiniui nustatyti (Ittner ir kt., 2003). Remiantis Sližytės (2009) disertacijoje pateikta informacija, galima teigti, kad veiklos vertinimo sistema gali būti apibūdinama ir kitais atžvilgiais, tokiais kaip žmonių išteklių finansų ir t.t.

Nors moksliniuose straipsniuose veiklos vertinimo apibrėžimų pateikiama daug, tačiau nėra bendro apibrėžimo iki šiol (Neely, Gregory, Platts, 2006). Pasak Sližytės (2009) organizacijos veiklos vertinimo sampratų skirtumai priklauso nuo to, kokių atžvilgiu samprata apibrėžiama. Anot Franco-Santos, Kennerley, Neely ir kt. (2007), kiekvienas apibrėžimas suteikia kitokią požiūrį į koncepciją, tad nėra dviejų vienodų sąvokų, kurios apibūdintų veiklos vertinimo charakteristikas, siekiant įvertinti organizacijos strategijos tikslų pasiekimo lygį. Remiantis trečioje lentelėje pateiktomis veiklos

vertinimo sampratomis, galima teigti, jog kiekvienas autorius apibūdina veiklos vertinimo sistemą iš skirtingos perspektyvos. Gates (1999) veiklos vertinimo sistemą apibūdina, kaip sistemą, kuri sujungia finansines, strategines ir veiklos priemones. Maisel (2001) veiklos vertinimą apibrėžia, kaip procesą leidžiantį organizacijai planuoti ir kontroliuoti veiklą. Bititci, Carrie, Medevitt (1997), Randall (2003) bei Forza, Salvador (2000) veiklos vertinimo sistemą apibrėžia valdymo procesų atžvilgiu. Gimžauskienė (2006) veiklos vertinimą apibūdina, kaip nuolatinį, periodiškai atsinaujinantį organizacijos veiklos rezultatų kontrolės procesą. Veiklos vertinimo sampratų suvestinė pateikiama 3 lentelėje.

3 lentelė. Veiklos vertinimo sampratų suvestinė (Šaltinis. Sudarytas darbo autorės remiantis autoriais, tokiais, kaip Franco-Santos, Kennerley ir kt. (2007), Gimžauskienė (2006))

Samprata	Autorius
<i>Veiklos vertinimo sistema</i> – sistema, kuri detalizuoja strategiją į siektinus rezultatus, sujungia strategines ir veiklos, finansines priemones, kad būtų galima įvertinti kaip gerai organizacija pasiekia savo strateginius tikslus.	Gates, 1999
<i>Veiklos vertinimas</i> – sistema, apima veiklos priemones, kurios gali būti pagrindiniai sėkmės veiksniai, ir priemones, kurios nurodo veiklos nukrypimus, seka praeities pasiekimus, apibūdina potencialo padėtį, vertina rezultatus. Veiklos vertinimo sistema taip pat turi užtikrinti priežasties ir pasekmės santykius tarp priemonių pagrįstumo tikrinimo.	Lebas, 1995
<i>Veiklos vertinimo sistema</i> – procesas, leidžiantis organizacijai planuoti ir kontroliuoti veiklą, užtikrinti, kad pardavimai ir rinkodaros iniciatyvos, veiklos praktika, turimi informacinių technologijų ištekliai, sprendimai ir darbuotojų veiksniai būtų suderinti su strategija ir kurtų akcininkui vertę.	Maisel, 2001
<i>Veiklos vertinimo sistema</i> – sistema, kuri suteikia informaciją reikalingą vadovams atlikti darbą bei padeda organizacijoms kurti elgsenos modelius. Pagrindinės veiklos vertinimo sistemos sudedamosios dalys - tikslai, strategija, informacijos srantai, atlyginimas.	Otley, 1999
<i>Veiklos vertinimo sistema</i> – informacinė sistema, kuri yra valdymo proceso centre. Ši sistema yra labai svarbi, kad tinkamai ir veiksmingai funkcionuotų valdymo sistemos.	Bititci, Carrie, Medevitt, 1997
<i>Veiklos vertinimo sistema</i> nurodo daugiadimensinio veiklos vertinimo priemonių panaudojimą verslo planavime ir valdyme.	Bourne, Nelly, Mills, Plants, 2003
<i>Veiklos vertinimo sistema</i> – informacinė sistema, kuri reikalinga vadovams valdymo procese. Ši sistema vykdo dvi pagrindines funkcijas: sudaro sąlygas bendravimui tarp visų organizacijos vienetų; renka, apdoroja informaciją apie asmenis, veiklos rezultatus, verslo vienetus ir t.t.	Forza, Salvador, 2000

<i>Veiklos vertinimo sistema</i> suteikia informacijos, kuri leidžia nustatyti didžiausią potencialą organizacijos tikslams pasiekti, suderina valdymo procesus tokius, kaip sprendimų priėmimo ir vykdymo vertinimas, tikslų nustatymas.	Ittner, Larcker, Randall, 2003
<i>Veiklos vertinimas</i> – nuolatinis periodiškai atsinaujinantis organizacijos veiklos rezultatų kontrolės, matavimo bei pritaikymo visais hierarchiniuose lygiuose procesas, skirtas pagrįsti priimamiems sprendimams, ateities veiklai planuoti ir užtikrinantis vertės kūrimo procesų valdymą.	Gimžauskienė, 2006
<i>Veiklos vertinimas</i> – sistemingas ir periodinis procesas, kuris įvertina individualaus darbuotojo efektyvumą bei produktyvumą numatant iš anksto tam tikrus kriterijus bei tikslus.	Pollanen, 2005
<i>Veiklos vertinimas</i> – mokslinių tyrimų metodas, įvertinantis objektą ir jo aplinką bei proceso vertinimas, įtraukiant suinteresuotas šalis.	Alkin, 2004
<i>Veiklos vertinimas</i> – viešojo administravimo kontekste, veiklos procesų ir rezultatų vertinimas, priimant sprendimus.	Stufflebeam, 2007
<i>Veiklos vertinimas</i> – tai viešųjų programų tyrimo procedūrų sistemingas taikymas, siekiant įvertinti veiklos įgyvendinimą bei efektyvumą.	Rossi, Lipsey, Freeman, 2004
<i>Veiklos vertinimas</i> – kokybinis organizacijos vertės ir veiklos kokybės nustatymo metodas, kuris įgalina įvertinti organizacijos išteklių tikslų įgyvendinimo laipsnį.	Rudžionienė, 2002

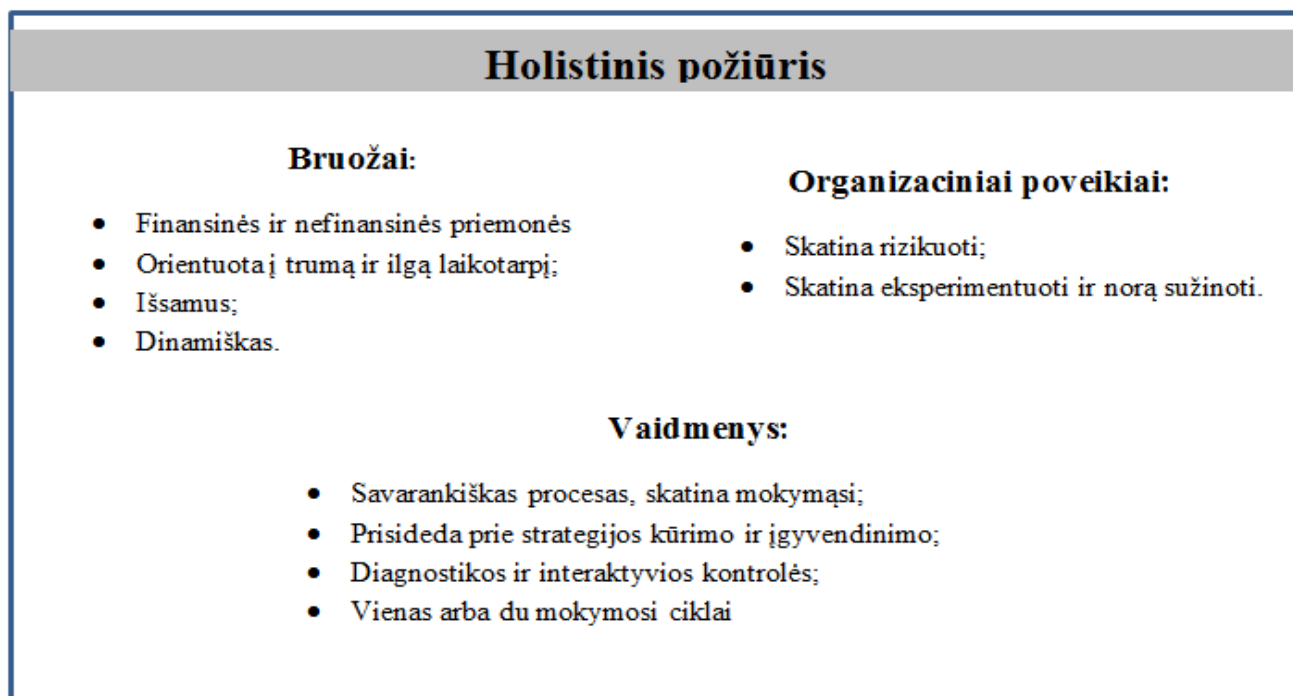
Autorės Klovienė, Valančienė (2013) pateikia kitokį veiklos rezultatų vertinimo apibrėžimą nei kiti autoriai. Anot jų veiklos rezultatų vertinimas gali būti apibrėžiamas kaip mokslinių metodų taikymas, siekiant gauti informaciją apie konkrečius veiksnius, kurie susiję su suinteresuotomis šalimis.

Išanalizavus mokslinėje literatūroje pateikiamas veiklos vertinimo sistemos sampratas, pastebima, kad autoriai skirtingai supranta veiklos vertinimo sistemos sampratą, todėl nėra pateikiama bendro veiklos vertinimo apibrėžimo. Dažniausiai mokslinėje literatūroje naudojama 1998 metais Neely pateiktas veiklos vertinimo apibrėžimas. Taip pat kiekvienas iš pateiktų autorių apibrėžia veiklos vertinimo sistemą iš skirtingos perspektyvos.

Remiantis mokslinių straipsnių analize bei veiklos vertinimo terminais, šiame magistriniame darbe veiklos vertinimas yra suvokiamas, kaip autorės Gimžauskienės (2006). Pasak, ją **veiklos vertinimas** - nuolatinis periodiškai atsinaujinantis organizacijos veiklos rezultatų kontrolės, matavimo bei pritaikymo visais hierarchiniuose lygiuose procesas, skirtas pagrįsti priimamiems sprendimams, ateities veiklai planuoti ir užtikrinantis vertės kūrimo procesų valdymą.

2.2 Veiklos vertinimas holistiniu požiūriu

Pasak, Hendri (2004) holistinis veiklos vertinimas identifikuojamas kaip atskiras procesas, kuris apima skirtingų veiklų vertinimą. Pasak Sližytės (2009) holistiniam veiklos vertinimui būdinga finansiniai ir nefinansiniai rodikliai, orientacija į procesų atlikimą, vartotoją, visus organizacijos darbuotojus, veiklos tobulinimą ne tik vidinių, bet ir išorinių veiksmų vertinimas, ilgalaikė orientacija. Pirmame paveiksle pateikiama pagrindiniai holistinio požiūrio komponentai.



1 pav. Holistinis požiūris į veiklos vertinimą – pagrindiniai aspektai (Sudaryta darbo autorės, remiantis Hendri, 2004)

Kaip teigia Hendri (2004) noras sužinoti ir eksperimentavimas gali būti skatinamas veiklos vertinimo sistemų. Keletas tyrimų rodo, kad valdymo sąvokos gali pasireikšti per naujų sistemų planavimo, atskaitomybės ir veiklos vertinimą, o tai savo ruožtu gali suteikti sąlygas organizacijos reformai ir naujų strategijų atsiradimui. Planavimo ir kontrolės sistemos galėtų sudaryti darbuotojams organizacijos naują vaizdą ir kaip ji sąveikauja su savo aplinka. Veiklos vertinimas gali paskatinti eksperimentuoti per raidos siekius ir perspektyvas. Holistinis požiūris į veiklos matavimą apima keletą naudojimo atvejų, kurie apibendrinti naudojant penkis elementus: sprendimų priėmimą, valdymą, švietimo ir mokymosi perspektyvą, taip pat išorinės komunikacijos. Stebėjimo aspektas yra susijęs su matavimu ir atsakymu į klausimą ar veiklos rodikliai atitinka suinteresuotų šalių poreikius? Nefinansiniai rodikliai gali suteikti naudingos informacijos apie organizacijos veiklą, taip pat jie papildoma finansine informacija, kuri vis dar išlieka svarbi.

Holistiniu požiūriu, veiklos vertinimą lemiantys veiksniai (Nelly, 1999):

- Didėjanti konkurencija;
- Pasikeitę išorinės aplinkos poreikiai;
- Organizacijos vaidmenų pasikeitimas;
- Informacinių technologijų galia;
- Besikeičianti darbo prigimtis;
- Nacionalinės ir tarptautinės priemonės.

Dėl didėjančios konkurencijos įmonės patiria nuolatinį spaudimą, todėl organizacijos siekia sumažinti išlaidas bei padidinti vertę, tam kad pritrauktų naujus klientus bei išlaikytų senus. Organizacijos stengiasi save atskirti nuo konkurentų teikiant kokybiškas paslaugas, lankstumu, inovacijų pritaikymu. Tad įmonės turi konkuruoti taip pat ir dėl nefinansinių veiksnių. Pasikeitę išorinės aplinkos poreikiai tokie kaip: klientai tikisi ne tiks aukštos kokybės paslaugų ir produktų, bet ir gali tikėtis organizacijos, jog ji vykdys veikla kitais specifiniais būdais. Pavyzdžiui, Švedijos draudimo bendrovė „Skandia“ skelbia papildomus metinius pranešimus apie intelektualio kapitalo vertę siekiant pritraukti investuotojų. Informacinių technologijų tobulėjimas suteikė galimybes efektyviau bei greičiau rinkti papildomus duomenis, analizuoti turimą informaciją. Tiesioginiu darbo pagrindu priimami sprendimai, lėmė klaidingus gaminimo kaštus, tai reiškia, kad vadovai nepriėmė teisingų sprendimų. Tad besikeičianti darbo prigimtis įtakojo veiklą grindžiamą išlaidų skaičiavimą.

Sližytės (2009) nuomone, holistinį veiklos vertinimo atsiradimą nulėmė informacinių technologijų galia ir didėjanti konkurencija, nes konkurencijos didėjimas įtakojo organizacijas diferencijuoti produktus ir paslaugas, siekiant konkurencinio pranašumo įgijimą. Vertės kūrimas pareikalavo ne tik finansinės informacijos, bet ir informacinių technologijų pritaikymo. Holistinis požiūris apima veiklos vertinimo metodus tokius kaip subalansuotų rodiklių sistemą ar veiklos prizmės modelį, nes jie remiasi tiek finansiniais ties nefinansiniais rodikliais. Taigi holistinis požiūris yra veiklos vertinimas finansiniais ir nefinansiniais rodikliais.

2.3 Viešojo sektoriaus samprata

Prieš atliekat tyrimą tema - modernių veiklos vertinimo metodų taikymą viešajame sektoriuje, svarbu suprasti viešojo sektoriaus sąvoką bei veiklos specifiką. Viešojo sektoriaus sąvokos apibrėžimas mokslinėje literatūroje yra minimas retai. Anot A. Raipos (2002) Lietuvos akademinuose ir moksliniuose šaltiniuose nėra nusakytas tikslus viešojo sektoriaus apibrėžimas. Išsamiausiai viešojo sektoriaus apibrėžimą pateikia J. E. Jane (2001). Viešasis sektorius tai – Vyriausybės vartojimas, investicijos ir išmokos, tai institucijos, kurios išlaikomos valstybės ir savivaldybių bei kurių veikla yra vieša. Dėl viešojo sektoriaus „gėrybių“ nėra konkuruojama, nes jos prieinamos kiekvienam individui.

Pasak Parker, Graeme Gould, (2000) viešojo sektoriaus subjektai turi pagrindinį tikslą – tarnauti bendruomenei, o ne tik gauti pelną. Tad viešojo sektoriaus organizacijų veikla yra diferencijuota, palyginti su privačiu sektoriumi.

Pagrindinis skirtumas privataus ir viešojo sektoriaus tai, kad valstybiniame sektoriuje pagrindinis dėmesys skirtas ne pelno didinimui, taip pat mažai galimybių pajamų uždirbimui (pelno gavimui). Didžioji dauguma viešojo sektoriaus organizacijų veikla yra pagrįsta pasiūla, nes ji iš esmės finansuojama iš mokesčių mokėtojų pinigų (kai kurios pajamos gali būti gautos iš valstybės valdomų įmonių). Todėl turi atsiskaityti tam tikroms suinteresuotosioms šalims. Potencialūs suinteresuotieji subjektai viešojo sektoriaus organizacijos gali apimti vietos gyventojus, klientus, vartotojus, žiniasklaidą, išrinktus atstovus, centrinės valdžios, reguliavimo agentūrų vadovus, ir darbuotojus (Wiśniewski Stewart, 2004). Atitikti visų suinteresuotų šalių poreikius sudėtinga, nes jie veda prie daugelio klausimų. Pavyzdžiui, kas iš tiesų domina interesų grupes ar kokius turi interesus? Ar organizacijos interesai skiriasi nuo to, ko nori suinteresuotos šalys? Ar jie nori daug iš organizacijos? Ar jie net nežino, ko jie nori? Ši klausimų visuma apsunkina organizacijai aiškiai nustatyti vaidmenį ar įvaizdį ir pradėti nuo strateginio planavimo proceso. Todėl, siekiant, kad būtų nukreipta teisinga veikla, tinkamai paskirstyti valstybės asignavimus viešojo sektoriaus organizacija turi turėti teisingą ir realią informaciją, siekiant pagrįsti savo vidaus poreikius, procesus ir įgyvendinti išsikeltus planus bei sukurti strategiją. Šių tikslų pasiekimui neužtenka vien tik finansinių rodiklių organizacijos vertinimui, tam reikia pasirinkti ir nefinansinius metodus sukuriant strateginius planus.

Reikėtų paminėti tai jog, Viešojo sektoriaus institucijos skiriasi viena nuo kitos savo vykdoma veikla, funkcijomis (vienos skirsto biudžeto asignavimus, kitos juos renka arba naudoja) (Bagžiūnienė, 2008). Remiantis viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės standartuose pateikiamu vartojamų sąvokų žodyne (2013) Viešąjį sektorių sudaro:

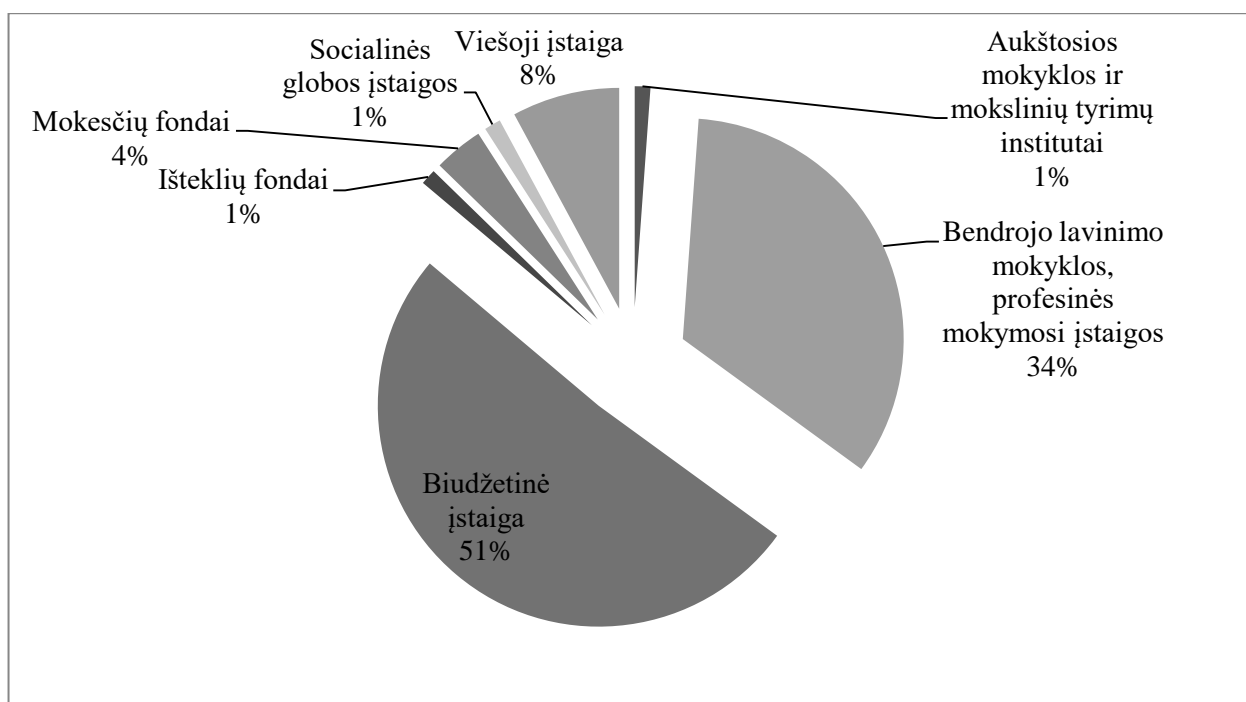
- 1) *Valstybė*;
- 2) *savivaldybės*;
- 3) *biudžetinės įstaigos* – ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, įgyvendinantis valstybės ar savivaldybės funkcijas ir išlaikomas iš valstybės ar savivaldybės biudžetų asignavimų, taip pat iš Valstybinio socialinio draudimo fondo, Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžetų ir kitų valstybės pinigų fondų lėšų (Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymas, 1995);
- 4) *viešosios įstaigos* – tai šio įstatymo nustatyta tvarka iš dalininkų (savininko) turto įsteigta ne pelno organizacija, veikianti socialinėje, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ar kitose panašiose srityse ir viešai teikianti šių sričių paslaugas visuomenės nariams, taip pat savivaldybės tarybos sprendimu iš savivaldybės turto įsteigta ne pelno organizacija, teikianti paslaugas keleivinio transporto, ryšių, elektros, šilumos, dujų,

vandentiekio, komunalinio ūkio ar kitose panašiose srityse (Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymo 2 straipsnio papildymo įstatymas, 2001);

- 5) *aukštosios mokyklos ir mokslinių tyrimų institutai* – Lietuvos Respublikoje įregistruotas juridinis asmuo, kurio pagrindinė veikla – organizuoti ir vykdyti studijas, teikti aukštojo mokslo kvalifikacijas, vykdyti fundamentinius ir (arba) taikomuosius mokslinius tyrimus, eksperimentinę plėtrą ir (arba) meno veiklą, taikyti mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros rezultatus, kaupti mokslo žinias, plėtoti kūrybinę veiklą ir kultūrą, puoselėti akademinės bendruomenės vertybes ir tradicijas (Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymo nr. Xi-242 pakeitimo įstatymas, 2016);
- 6) *bendrojo lavinimo mokyklos, profesinės mokymosi įstaigos*. Profesinis mokymas – mokymas pagal profesinio mokymo programas, padedantis asmeniui įgyti kvalifikaciją ar ją tobulinti arba įgyti kompetenciją, reikalingą atlikti įstatymų reglamentuojamam darbui ar funkcijai (Lietuvos Respublikos Seimas, 2010), Bendrojo lavinimo mokykla yra vaikų ir jaunimo ugdymo bei suaugusiųjų švietimo įstaiga, teikianti bendrąjį pradinį, pagrindinį ar vidurinį išsilavinimą (Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos bendrieji nuostatai 1999);
- 7) *socialinės globos įstaigos* – socialines paslaugas teikianti įmonė (akcinė bendrovė, uždaroji akcinė bendrovė, individuali įmonė), įstaiga (viešoji įstaiga, biudžetinė įstaiga), organizacija (asociacija, labdaros ir paramos fondas, religinė bendruomenė ar bendrija (centras), šeimyna);
- 8) *išteklių fondai* – valstybės, savivaldybės išdas, Valstybinio socialinio draudimo fondas, Privalomojo sveikatos draudimo fondas, Privatizavimo fondas, Rezervinis (stabilizavimo) fondas, valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimo fondas, Garantinis fondas, taip pat pagal atskirą įstatymą arba savivaldybės tarybos sprendimu įsteigtas fondas valstybės arba savivaldybių ištekliams kaupti ir naudoti, kuris laikomas atskiru viešojo sektoriaus subjektu;
- 9) *mokesčių fondai* – fondas, kuriame kaupiamos turto ir įsipareigojimų, susijusių su Valstybinės mokesčių inspekcijos arba Muitinės departamento administruojamais Lietuvos Respublikos mokesčių administravimo įstatyme nurodytais mokesčiais, rinkliavomis ir kitomis įmokomis, sumos ir kitos sumos, susijusios su minėtų įstaigų atliekamomis kitais teisės aktais joms perduotomis funkcijomis.

Apžvelgus viešojo sektoriaus sandarą galima teigti, kad viešojo sektoriaus organizacijų/įstaigų veiklos yra specifinės. Tad norint gauti efektyvų veiklos įvertinimo rezultatą neužtenka pasirinkti vien tik finansinių rodiklių skaičiavimu paremtą metodą.

Remiantis Lietuvos Respublikos finansų ministerijos pateikta informacija apie viešojo sektoriaus subjektų sąrašą buvo sudaryta viešojo sektoriaus subjektų vaizdinė informacija (2 paveikslas). Remiantis 2 paveiksle pateikta informacija galima teigti, kad didžiausią dali viešojo sektoriaus subjektų sudaro biudžetinės įstaigos – 51 proc. Bendrojo lavinimo mokyklos ir profesinio mokymosi įstaigos sudaro 34 proc. Mažiausiai procentų (1 proc.) sudaro Aukštosios mokyklos ir mokslinių tyrimų institutai, socialinės globos įstaigos, išteklių fondai. Šiame magistriniame darbe bus analizuojamos trys viešojo sektoriaus organizacijos, pasirinktos pagal procentinę viešojo sektoriaus subjektų dalį, siekiant išanalizuoti problemą. Dėl minėtos priežasties pasirinkta po vieną biudžetinė įstaiga, bendrojo lavinimo arba profesinio mokymosi įstaiga, viešoji įstaiga.



2 pav. Viešojo sektoriaus sandara (sudaryta autorės remiantis, finansų ministerijos pateikiamu viešojo sektoriaus subjektų, ataskaitiniu konsolidavimo laikotarpiu (2015 m.) dalyvaujančių konsolidavimo procese, sąrašu)

Anot Bagdžiūnienės (2008) viešojo sektoriaus subjektas yra ne tik biudžetinės įstaigos, tai valstybės asignavimų valdytojai, naudotojai bei kt. susiję su valstybės funkcijų vykdymu asmenys. Viešojo sektoriaus apskaitos subjektai skirstomi į:

1. *Aukštesniojo lygio.* Šį lygį sudaro valstybės ir savivaldybės (sudaro konsoliduotųjų finansinių ataskaitų rinkinį);
2. *Žemesniojo lygio.* Tai subjektai, kurie nėra valstybės ar savivaldybės. Jų veiklos informacija – sudedamoji konsoliduotų finansinių ataskaitų dalis;
3. *Kontroliuojamieji.* Šiems yra pavaldūs kiti viešojo sektoriaus subjektai. Kontroliuojamieji gali daryti įtaką ekonominiams bei finansiniams sprendimams taip pat kontroliuoja kitų institucijų veiklą;

4. *Asocijuotieji*. Tai ūkio subjektai, kuriems viešojo sektoriaus įstaigos daro tiesioginį poveikį, tačiau nėra kontroliuojami objektai;
5. *Viešosios įstaigos*. Tai pelno nesiekiantys viešojo sektoriaus subjektai, tokie kaip ligoninės, nevyriausybinės organizacijos ir t.t. Jie gali nebūti kito viešojo sektoriaus subjekto kontroliuojami ar asocijuoti, tačiau turi naudoti valstybės asignavimus. Vienas iš pavyzdžių yra aukštojo mokslo mokymosi įstaigos. Tokios kaip kolegijos ir universitetai (Vilniaus universitetas, Vytauto Didžiojo universitetas, Kauno technologijos universitetas ir kiti).

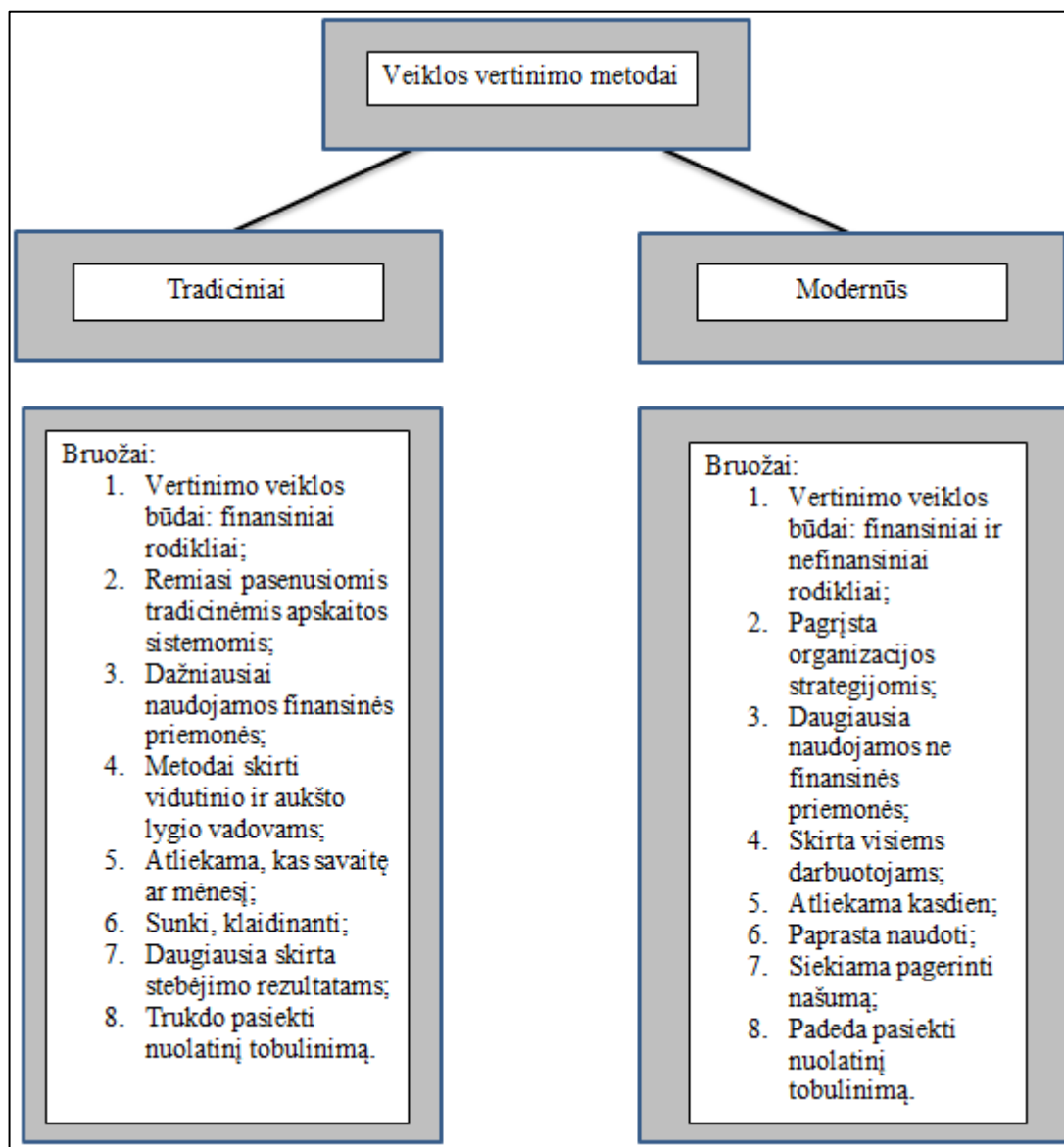
Šie viešojo sektoriaus ūkio subjektai gali sudaryti tam tikrą grupę, kurią sudaro subjektas ir jam pavaldžios biudžetinės įstaigos: valstybės išteklių fondai, savivaldybių privatizavimo fondai bei kiti subjektai. Taigi viešojo sektoriaus apibrėžimas mokslinėje literatūroje pateikiamas retai, tačiau jo sąvoką galima suprasti remiantis jos sudedamosiomis dalimis. Šį sektorių sudaro valstybė, savivaldybės ir įstaigos, kurios naudoja valstybės asignavimus. Šiame darbe viešasis sektorius suprantamas, kaip viešojo sektoriaus žemesnio lygio apskaitos subjektai. Norint patenkinti viešojo sektoriaus organizacijų suinteresuotų šalių poreikius būtina sudaryti tinkamą strategiją bei išsikelti tikslus atitinkančius suinteresuotų šalių lūkesčius. Ar organizacijoje buvo sukurta tinkama strategija, kuri tenkina suinteresuotų šalių lūkesčius, remiantis autorių nuomone, geriausiai galima atsakyti, remiantis holistiniu požiūriu į veiklos vertinimą - sujungiant kelis veiklos vertinimo metodus tarpusavyje (tiek finansinius tiek nefinansinius). Prieš pasirenkant tinkamą viešojo sektoriaus veiklos vertinimo metodą toliau apžvelgiama veiklos vertinimo modeliai.

2.4 Modernių bei tradicinių veiklos vertinimo sistemų apžvalga

Siekiant išsiaiškinti viešojo sektoriaus organizacijų veiklos vertinimo sistemų alternatyvas, pateikiama praktikoje plačiai naudojamas veiklos vertinimo sistemos viešajame sektoriuje. Veiklos vertinimo sistemos pasirinktos, remiantis moksliniais straipsniais, kuriuose nagrinėjama veiklos vertinimo metodai ne pelno siekiančiose organizacijose.

Padidėjusi konkurencija, veiklos kokybės tobulinimo iniciatyvos, informacinių technologijų įtakos didėjimas, strategijos bei klientų dėmesio stoka, privertė daugelį organizacijų iš esmės peržiūrėti veiklos matavimo politiką (Neely, 1999 ir Ahmed, Hassan, Fen, 2005). Tai lėmė, jog informacijos apie organizacijos veiklos eigą ir jos rezultatyvumą gavimą iš įvairių finansų apskaitos sistemų, pasikeitimą į informacijos gavimą iš nefinansinių rodiklių. Anot Sudnicko (2008) Veiklos matavimas radikaliai pasikeitė po to, kai greta finansinių veiklos rodiklių, šimtmečiais turėjusių kokybės, rinkos dalies monopolį, buvo įdiegti darbuotojų nuostatų ir kiti nefinansiniai rodikliai. Kaip teigia Ecclesas (1991) rodiklių kiekio padidinimas nebuvo savaime labai revoliucingas veiksmas, tačiau nefinansinių rodiklių

įtraukimas į strateginį planavimą ir darbuotojų skatinimas neabejotinai reiškė naują veiklos matavimo srities erą. Tradicinių ir modernių veiklos vertinimo metodų palyginimas pateiktas 3 paveiksle.



3 pav. Veiklos vertinimo metodai (sudaryta autorės, pagal (Ahmed, Hassan, Fen, 2005))

Pažangiais ne tradiciniais veiklos vertinimo metodais siekiama užtikrinti kokybiškus produktus ar paslaugas, nuolat gerinti veiklos procesus bei pertvarkyti verslo procesus, tokius kaip technologinius, ilgo laikotarpio klientų pasitenkinimo siekimas (Ahmed, Hassan, Fen, 2005). Pažangiausias veiklos vertinimo sistemas Christauskas ir Čiurliauskienė (2009) išskiria šiuos:

1. EVA sistema;
2. Europos kokybės vadybos tobulinimo modelis (EFQM);
3. Veiklos prizmės modelis;
4. Subalansuotų rodiklių metodas.

Šie metodai bus aptariami tolimesnėje rašto darbo dalyje. Tradiciniai veiklos vertinimo metodai – grynojo pelno, pinigų srautų, pardavimo rodikliai ir t.t., neteikia pakankamai informacijos apie specifinius produktus ar paslaugas, taip pat negali pateikti pasiūlymų apie procesų gerinimą, jie tik matuoja ar veikla atneša pelną ar nuostolį, investicijų grąžą, produktyvumą, pardavimo kainų kitimą.

Taigi, tradiciniai metodai remiasi tipiniais finansiniais rodikliais, tokiais kaip: pelningumas, likvidumas, ir kt., tad jie negali pateikti pakankamai duomenų, kurie gali padėti pagerinti ar įvertinti organizacijos procesus. Modernieji metodai labiau linkę į vadybinius dalykus, o tradicinis valdymas remiasi tradicine veiklos sistema.

Šiame magistriniame darbe modernūs veiklos vertinimo modeliai suprantami, kaip finansinių ir nefinansinių rodiklių pritaikymas, vertinimas, interpretavimas bei matavimas.

2.4.1. Veiklos prizmės modelis

Veiklos prizmės modelis (angl. Performance prism). Ši vertinimo sistema skirta spręsti pagrindinius pelno ir ne pelno siekiančių organizacijų klausimus. Pasak Micheli ir Kennerley (2005) veiklos prizmės modelis yra labai svarbus visuomenei ir ne pelno siekiančioms organizacijoms, nes ši sistema paremta suinteresuotų šalių požiūriu į veiklos matavimą. Neely, Adams, Crowe (2001) siūlo šiuo modeliu modernizuoti veiklos vertinimo sistemas, kurios sukurtos suderintų veiklos vertinimo modeliu (4 pav.). Veiklos prizmės modelis susideda iš penkių vertinimo sričių:

1. *Intereso grupių pasitenkinimo*: stengiamasi atsakyti į klausimus - kas yra suinteresuotosios grupės (šalys), ko jie nori ir ko jiems reikia? Ši sritis yra kur kas platesnė nei subalansuotų rodiklių metodas, atsižvelgiant į suinteresuotąsias grupes (subalansuotų rodiklių metode suinteresuotos grupės – akcininkai bei klientai).

2. *Strategijos* – kai pirmosios srities klausimai yra atsakomi, tik tada galima klausti kokia strategija turi būti įdiegta, siekiant patenkinti suinteresuotų grupių norus ir poreikius. Tad antra sritis keliamą klausimu - kokia strategija turėtų būti, kad suinteresuotųjų šalių poreikiai būtų patenkinti?

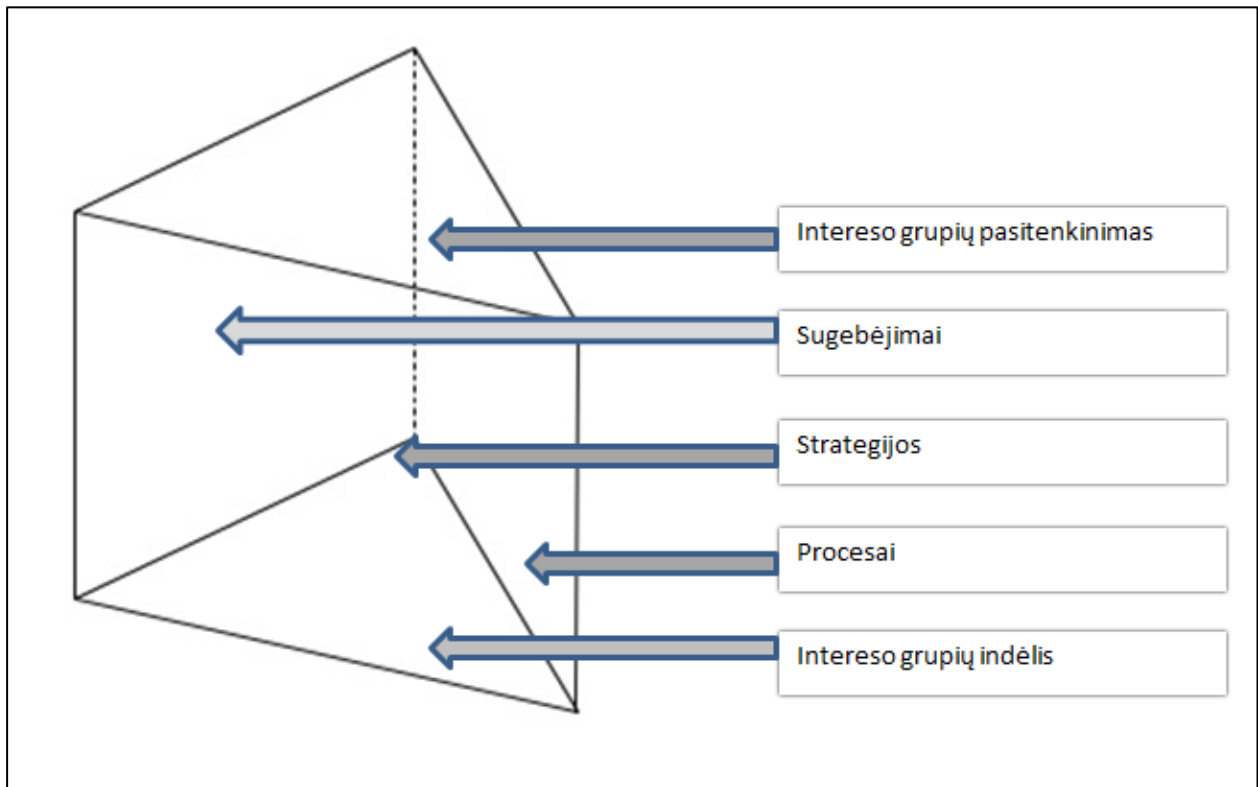
3. *Procesų*: keliamą klausimu – kokie procesai turi būti įdiegti, tam kad strategija būtų įgyvendinta?

4. *Sugebėjimų (galimybių)*. Ši sritis plačiai suprantama, todėl būtina orientuotis į veiklos valdymo koncepciją. Galimybės (sugebėjimai) yra visuma žmonių, praktikos, technologijos ir t.t., kuri leistų vykdyti organizacijos procesus dabartyje ir ateityje. Tad keliamą klausimu – kokių sugebėjimų reikia organizacijai vykdyti procesus?

5. *Interesų grupių indėlis*. Teigiama, kad ne tik organizacijos turi kurti vertę suinteresuotoms grupėms, bet ir suinteresuotos grupės turi prisidėti prie organizacijos vertės kūrimo. Pavyzdžiui, darbuotojai tikisi saugios ir patikimos darbo vietos, taip pat darbo užmokesčio, kuris patenkintų jų

poreikius. Mainais organizacija nori, jog darbuotojai prisidėtų prie jos veiklos idėjomis, pasiūlymais, gerų veiklos rezultatų pasiekimais.

Anot Neely, Adams, Kennerley (2002) kartu šie penki požiūriai parodo visapusiškas ir integruotas organizacijos veiklos sistemas, taip pat atsako į klausimą, tokius kaip: ar organizacijos gali kurti struktūrizuotą veiklos efektyvumą?



4 pav. Veiklos prizmės modelis (Neely, Adams, Kennerley, 2002)

Šis veiklos metodas nėra plačiai naudojamas praktiniame viešojo sektoriaus veiklos vertiniame. Veiklos prizmės modelį pritaikė Smulowitz (2015) Jungtinėse Amerikos valstijose. Autorius apklausė 32 skirtingų lygių darbuotojus universitete, siekiant suprasti suinteresuotų šalių suvokimo skirtumus organizacijoje. Šio tyrimo rezultatai atskleidė, kad naudojant veiklos prizmės modelį aukštojo mokslo srityje galima įvertinti suinteresuotų šalių norus ir poreikius. Taip pat pastebėta, kad vadovai nesugebėjo tinkamai įvertinti visų darbuotojų pasitenkinimą ir indėlį į darbą. Tad keliama teorija, jog šis modelis gali paaiškinti darbuotojų kaitos priežastis. Taigi veiklos prizmės modelis priemonė, kuri teikia informaciją strategijos kūrimui, o ne strategijos įgyvendinimui (Chistauskas, Kazlauskaitė, 2009). Kadangi šis modelis nėra dažnai naudojamas viešojo sektoriaus veiklos vertiniame, taip pat neįvertina ir finansinių rodiklių reikšmes. Remiantis mokslinių straipsnių analize daroma išvada, kad tyrimui atlikti šis modelis -veiklos prizmės yra netinkamas.

2.4.2. Europos kokybės vadybos fondo tobulinimo modelis

Europos kokybės tobulinimo modelis (ang. The EFQM Excellence Model) pagrįstas išsamiai organizacijos „savęs“ vertinimu (sisteminis ir reguliarus veiklos ir rezultatų peržvelgimas). Vertinimo procesas leidžia organizacijai išvelgti stipriausias puses ir sritis, kuriose gali būti atlikti patobulinimai (Hides, Davies, Jackson, 2004).

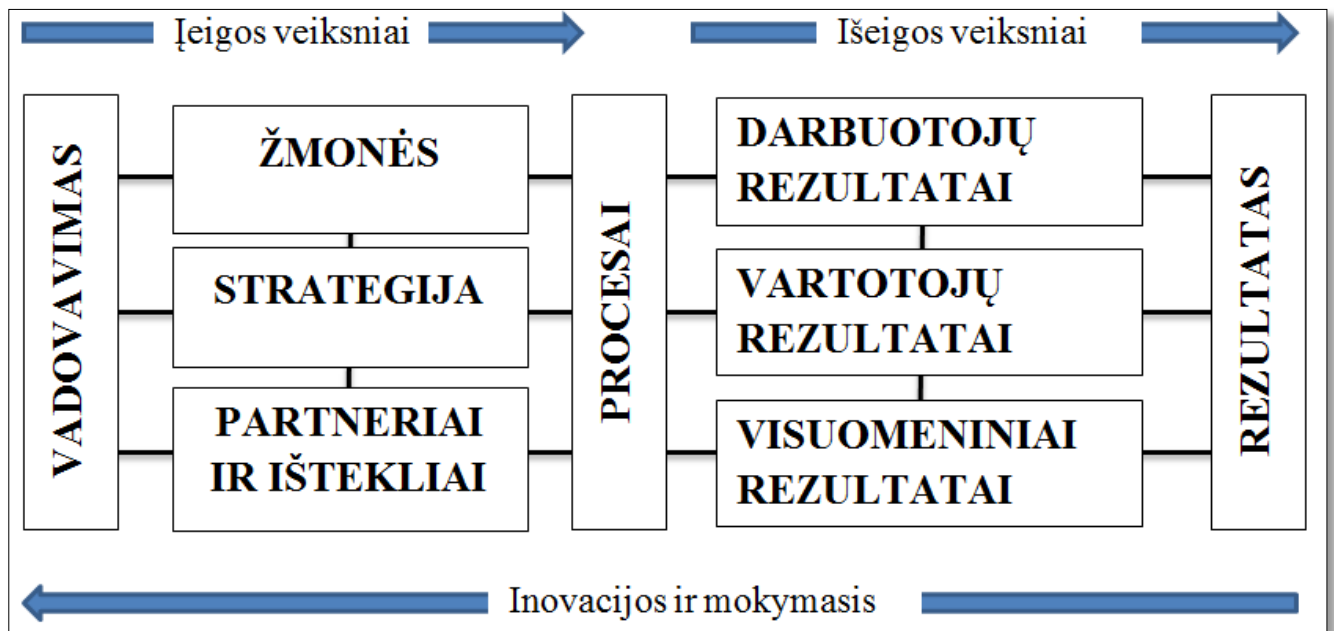
Šis modelis pristatytas ir sukurtas 1992 metais, kaip būdas vertinti organizacijas pretenduojančias gauti Europos kokybės apdovanojimą (Čalnarė, 2011). Modelis paremtas holistiniu požiūriu į organizaciją, orientuotas į procesų tobulinimą, klientus, žmogiškuosius išteklius. EFQM modelio privalumas yra tai, kad jis gali būti taikomas, bet kuriai organizacijai, nepriklausomai nuo jos dydžio, veiklos, sektoriaus. Pasak Sližytės (2009) Europos kokybės tobulinimo modelis apima priešastis (įeigos veiksniai – atsako į klausimą: ką ir kaip darome?) ir pasekmes (išeigos veiksniai – atsako į klausimą: ko pasiekėme?) (5 pav.). Jei norima pasiekti kitą rezultatą, reikia pakeisti, veiklas organizacijos viduje. Šiame modelyje išskiriama devyni kriterijai, kuriais vertinama organizacija:

Įeigos veiksniai (tai yra tai, ką organizacijos turi daryti kuriant ir įgyvendinant strategiją):

- *Lyderystė – vadovavimas.* Puiki organizacija yra ta, kuri turi vadovus, kurie kuria ateitį ir siekia, kad taip atsitiktų, veikdami kaip sektini pavyzdžiai dėl organizacijos vertybių ir etikos, jie visada įkvepia pasitikėjimo darbuotojus. Vadovai turi būti lankstūs, leidžiantys numatyti ir laiku pasiekti užtikrintą nuolatinę sėkmę organizacijoje;
- *Strategija.* Organizacijos turi įgyvendinti savo misiją ir viziją, rengiant suinteresuotųjų šalių orientuotą strategiją. Politika, planai, tikslai ir procesai yra sukurti ir įdiegti pristatyti strategiją;
- *Žmonės.* Organizacija turi vertinti savo darbuotojus (žmones) ir sukurti organizacijos kultūrą, kuri leistų pasiekti organizacinius ir asmeninius tikslus. Turi būti skatinama sąžiningumas, lygybė tarp darbuotojų bei asmeniniai gebėjimai. Organizacijos turi rūpintis, teikti visapusišką informaciją ir pripažinti darbuotojus, tik toks būdas motyvuos žmones bei įpareigos ir skatins jiems naudoti savo įgūdžius ir žinias organizacijos naudai;
- *Partnerystė ir ištekliai.* Organizacijos privalo planuoti ir valdyti išorės partnerystę (tiekėjus) ir vidinius išteklius, siekiant įgyvendinti strategiją, politiką ir veiksmingai valdyti procesus. Taip pat užtikrinti, kad efektyviai būtų valdoma aplinkosauginė ir visuomeninė įtaka organizacijai;

- *Procesų, produktų, paslaugų.* Puikus organizacijos dizainas – valdyti ir gerinti procesus, produktus ir paslaugas, kurti vis didesnę vertę klientams ir kitomis suinteresuotosiomis šalimis.

Šie išvardinti realizuotojai (angl. enablers) skirti visuotinės kokybės vadybos sričiai nagrinėti.



5pav. Europos kokybės tobulinimo modelis (Slizytė (2009))

O likusieji keturi :

- *Klientų rezultatai.* Sėkmingos organizacijos turi pasiekti ir išlaikyti puikius rezultatus, kurie atitinka ar viršija poreikį ir lūkesčius savo klientams;
- *Žmonių rezultatai.* Sėkmingos organizacijos turi pasiekti ir išlaikyti gerus rezultatus, kurie atitinka ar viršija darbuotojų poreikius ir lūkesčius;
- *Visuomenės rezultatai.* Organizacija taip pat turi atitikti suinteresuotų subjektų poreikius ir lūkesčius;
- *Pagrindinės veiklos rezultatai.* Rezultatų pasiekimas bei jų išlaikymas turi sutapti arba viršyti organizacijos vadovų lūkesčius ir poreikius.

Išeigos veiksniai – analizuojami, kaip organizacijos veiklos vertinimo priemonė.

Lygiagrečiai, norint organizacijoms lengviau įvertinti „savo“ procesus pagal devynis kriterijus buvo sukurta vertinimo sistema – RADAR. Ši sistema yra paprasta, tačiau galingas valdymo įrankis, kuris gali būti taikomas kaip nuolatinis tobulinimas vertinant pasiektų rezultatų kokybę, vertinant įdiegtus metodus bei padeda susisteminti tobulinimo projektus. Norint įvertinti organizacijos veiklą, reikia peržvelgti:

- Rezultatus, kurie parodo organizacijos pagrindinių strategijos tikslų įgyvendinimą;

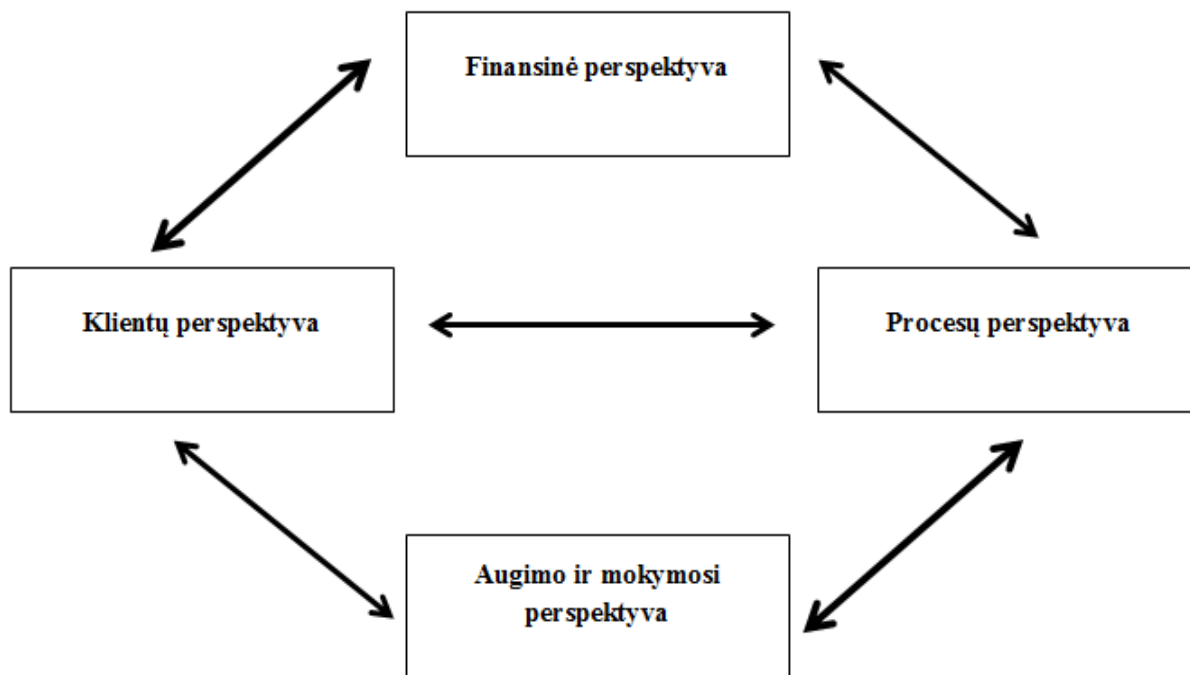
- Teigiamus trijų metų laikotarpio pokyčius;
- Duomenis, kurie suteikia supratimą apie tai, kas vyksta organizacijoje, atsižvelgiant į suinteresuotų grupių poreikius, produktus procesus.

Galima teigti, jog EFQM tobulumo modelis leidžia žmonėms suprasti *priežasties* ir *pasekmės* ryšius tarp to, ką jų organizacija daro ir pasiektų rezultatų. Daugiausia EFQM modelis buvo analizuotas šiuose ne pelno siekiančiose organizacijose: aukštojo mokslo institucijose (Hides, Jackson, 2004), sveikatos priežiūros įstaigose (Favaretti, de Pieri, Torii, Guarrera, Fontana, Debiasi, Flor,(2015), Schoten, Blok, Speeuwenberg, Groenewegen, wagner (2016)). Autoriai pastebėjo, jog EFQM modelis savęs įsivertinimo srityje nėra taip gerai įgyvendintas, kaip viešajame sektoriuje. Naudojant šį metodą organizacijoje pagerėjo klientų pasitenkinimas bei rezultatai pagelbėjo tobulinant organizacinius procesus. Taip pastebėta, jog mokslinių straipsnių tiriant šį metodą Lietuvoje beveik nėra.

2.4.3 Subalansuotų rodiklių sistema

Kaplan ir Norton (1992) sukūrė subalansuotų rodiklių sistemą (ang. Balanced scorecard, toliau BSC), kuri tapo populiariu veiklos vertinimo metodu privačiame sektoriuje ir ne pelno siekiančiose organizacijose. Pasak, S. Wongrassamee, J. E. L. Simmonsas, P. D. Gardiner, (2003) BSC sistemos tikslas – suteikti vadovams išsamią informaciją apie organizacijos vykdomą veiklą bei sutelkti dėmesį į strategiją ir svarbiausias veiklos sritis. Subalansuotų rodiklių sistema apima keturias pagrindines sritis: finansinę, klientų, vidaus verslo procesus, mokymąsi ir augimą (6 pav.). Finansinėje perspektyvoje siekiama atsakyti į klausimą – kaip turi atrodyti organizacija savo akcininkams, klientų – kaip turi atrodyti klientams, procesų perspektyvoje – kuriuose verslo procesuose tobulėti, tobulėjimosi ir mokymosi – kaip tobulinti gebėjimus ir kurti vertę? (Kaplan, Norton, 1992).

Pasak, Wisniewski, Olafsson (2004), šios keturios perspektyvos gali būti naudojamos siekiant patenkinti įvairias suinteresuotas grupes. Tad viešojo sektoriaus organizacijose klientų perspektyvoje siekiama piliečių dėmesio, procesų – pristatoma vertė už pinigines paslaugas, finansinių rodiklių vertinimas – tai finansų tvarkymo bei valdymo vertinimas. Augimo ir mokymosi perspektyvą minėti autoriai apibūdina kaip nuolatinį veiklos kokybės tobulinimą. Privačiame sektoriuje klientai gali pasirinkti, kur įsigyti paslaugą ar prekę, tačiau viešajame sektoriuje vartotojai turi mažą arba jokie pasirinkimo. Mokymosi ir augimo perspektyvoje privačiame sektoriuje būtų tikslinga didinti rinkos dalį, tačiau viešajame sektoriuje organizacijos veiklos ir dydžio sumažinimas gali būti veiksmingesnis. Kaplan ir Norton subalansuotų rodiklių metodas buvo skirtas labiau pelno siekiančioms organizacijoms – stengiamasi plėsti įmonės jų veiklos vertinimu, o ne vien atsižvelgiant į finansines priemones.



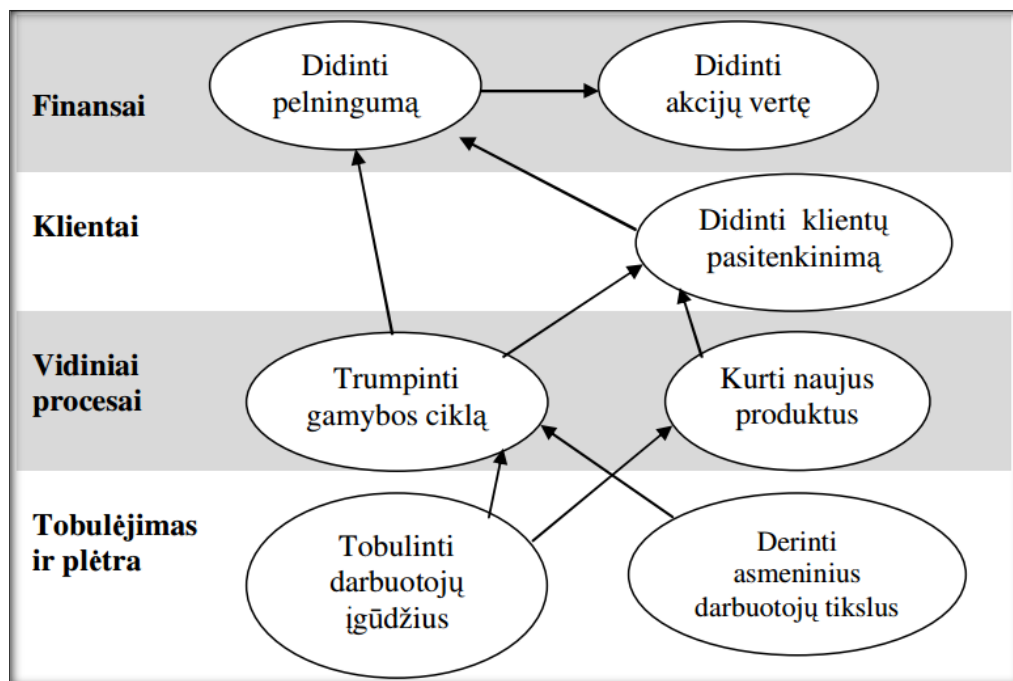
6 pav. Subalansuotų rodiklių sistemos modelis (Kaplan, Norton, 1992)

Viešajame sektoriuje stengiamasi išnagrinėti veiksmingumą bei efektyvumą, siekiama užtikrinti, kad pasirinktos priemonės nėra orientuotos į išlaidas.

Sudnickas (2005) siūlo į strategiją žiūrėti kaip į hipotezių, susijusių priežasties-pasekmės ryšiais, rinkinį. Tinkamai sudaryta subalansuotų rodiklių sistema aiškiai perteikia organizacijos strategiją pradedant nuo vizijos ir baigiant veiksmų planais, skirtais jai įgyvendinti. 7 paveiksle pateikiamas pavyzdys, kaip jungiasi finansų, klientų, vidinių procesų, tobulėjimo ir plėtros perspektyvos. Išnagrinėjant perspektyvų siejančius priežasties ir pasekmės ryšius galima išskirti tris laiko aspektus t. y. praeities, dabarties ir ateities. Finansų ir klientų perspektyvos nurodo organizacijos veiklos pasiektus rezultatus. Tad galima teigti, jos šios dvi perspektyvos yra susijusios su organizacijos praeitimi.

Kadangi vidiniai procesai yra siejami su pastovia, nuolatine organizacijos veikla, todėl jie atspindi dabarties dimensiją. Ateitį atspindi tobulėjimo ir plėtros perspektyvas, nes plėtra ir darbuotojų tobulėjimas siejamas su organizacijos galimybėmis ir potencialu. Tad organizacija vertindama veiklą, naudojant subalansuotų rodiklių sistemą, strategiją apžvelgia iš trijų: ateities, dabarties ir praeities laiko aspektų. Anot Sudnicko (2005) toks aprašytas subalansuotų rodiklių metodas negali būti taikomas ne pelno siekiančiose organizacijose tokiu pavidalu, koku taikomas privataus sektoriaus įmonėse. Šis metodas turi būti atitinkamai pritaikytas – modifikuotas, kad būtų galima veiksmingiau naudoti valdant viešojo sektoriaus subjektus (organizacijas).

Privatus sektorius siekia maksimizuoti pelną, o viešajame sektoriuje siekiai yra nukreipti į visuomenės poreikius ir gerovės gerinimą.



7pav. Perspektyvas siejantys priežasties-pasekmės ryšiai (Sudnickas 2005)

Tad ne pelno organizacijose nėra numatomas pelno siekimas bei yra labai mažai galimybių gauti pajamų (Mendes, Santos, Teixeira, 2011). 4 lentelėje pateikiami viešojo ir privataus sektoriaus subalansuotų rodiklių perspektyvų skirtumai. Kaip teigia autoriai Mendes, Santos, Teixeira (2011) dėl labai ribotų išteklių viešajame sektoriuje finansinė perspektyva nėra pagrindinis tikslas, o kliūtis. Ne pelno siekiančiose organizacijose didesnis dėmesys yra skiriamas tenkinant visuomenės poreikius. Tad kliento perspektyva buvo pervadinta į vartotojo perspektyvą bei užėmė svarbiausią poziciją. Dėl šios priežasties, ji turi būti sukeista vietomis su klientų perspektyva. Su šiuo teiginiu sutinka ir Sudnickas (2005), jog subalansuotų rodiklių sistemoje reikia išskirti misijos aspektą, priežasties-pasekmės sąsajų atžvilgiu sukeisti finansų ir klientų perspektyvas.

Taigi viešojo sektoriaus strateginis žemėlapis plinta iš viršaus į apačią hierarchijos lygiu: kliento/vartotojo, vidinių procesų, mokymosi ir augimo, ir finansų perspektyvos. Sudnickas (2005) siūlo tobulėjimo ir plėtros perspektyvą pakeisti į darbuotojų kompetenciją ir organizacijos pajėgumus, akcentuojant žmogiškųjų išteklių svarbą. Daunorienė, Zdanytė, Žekevičienė (2007) tobulinomo ir plėtros perspektyvą pervadino į inovacijų ir plėtros, ją sudaro žmonių, informacinių sistemų ir motyvavimo rodikliai, pavyzdžiui, darbuotojų pasitenkinimo lygis. Šiame magistriniame darbe tobulinimo ir veiklos perspektyva pakeista į inovacijų ir plėtros perspektyvą, remiantis Daunorienė, Zdanytė, Žekevičienė (2007) rekomendacijomis.

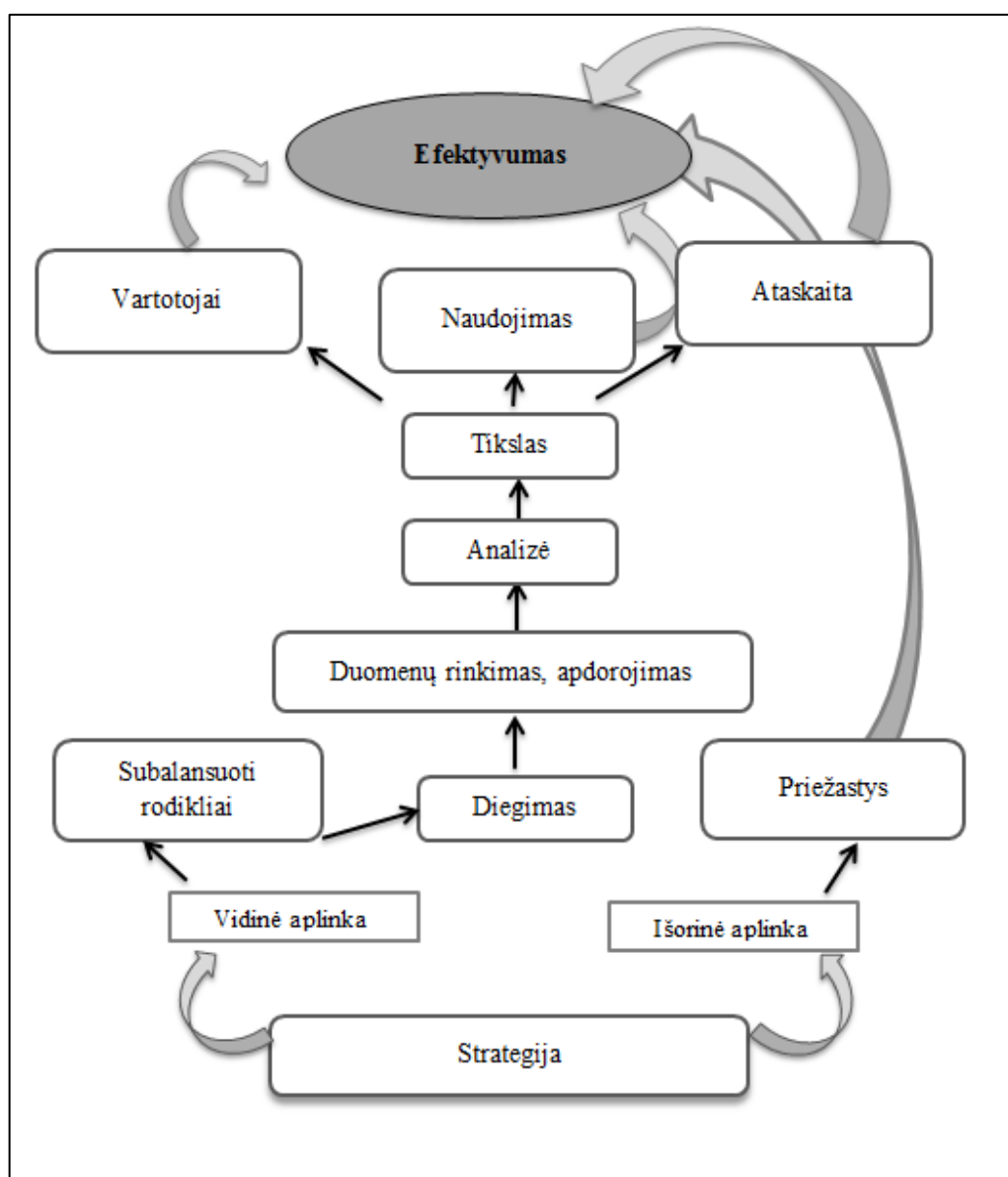
4 lentelė. Viešojo ir privataus sektorių BSC perspektyvų skirtumai. (Mendes, Santos, Teixeira, 2011)

Perspektyvos	Viešasis sektorius	Privatus sektorius
Klientai/ vartotojai	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Viešasis sektorius yra sutelktas į šią perspektyvą; ✓ Ji užima aukščiausią poziciją BSC struktūroje. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tai yra pagrindinis šaltinis organizacijoje pasiekti savo tikslą (pajamų didinimą); ✓ Užima antrąją vietą BSC struktūroje.
Finansų	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tai yra priemonė, kad būtų pasiektas pagrindinis tikslas; ✓ Atstovauja biudžetą, per kurį organizacija veikia; ✓ Užima žemiausią vietą BSC struktūroje ir teikia išteklius visai organizacijai. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tai yra pagrindinis organizacijos tikslas; ✓ Siekiama maksimizuoti akcininkams teikiamą naudą; ✓ Užima aukščiausią poziciją BSC struktūroje.
Vidiniai procesai	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tai kuria vertę vartotojui; ✓ Veiklos veiksmingumas pagrįstas šių strateginių procesų derinimu. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Padidina klientų vertę, kurių galutinis tikslas pagerinti finansinius rezultatus.
Mokymasis ir augimas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tai orientuota į procesų tobulinimą, efektyvų finansinių išteklių panaudojimą, didinti vartotojų pasitenkinimą. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tai lemia į procesų tobulinimą, vertės kūrimą ir finansinės veiklos gerinimą.

Naudojant modifikuotą subalansuotų rodiklių modelį galima atitinkamai paskirstyti resursus atskiriems viešojo sektoriaus organizacijos strategijos tikslams pasiekti. Dėmesys koncentruojamas į organizacijos misijos įgyvendinimą akcentuojat suinteresuotų šalių poreikių tenkinimą, o ne į finansinių rodiklių pasiekimą. Lyginant, su kitais šiame darbe aprašytais veiklos vertinimo metodais, galima teigti, jog šis modelis labiausiai taikomas viešojo sektoriaus veiklos vertinimui. Viešojo sektoriaus organizacijose šio modelio taikymo galimybes analizavo autoriai: Greiling (2010), Greatbanks, Tapp (2007), Umashankar, Dutta (2007), Sayedas (2013), Tuivaiti, Taulapapa (2012), Daunorienė, Zdanytė, Žekevičienė (2007). Kaip ir EFQM modelis subalansuotų rodiklių metodas, labiausiai analizuotas aukštojo mokslo bei socialinių paslaugų bei sveikatos priežiūros įstaigose. Autoriai pastebėjo, jog subalansuotų rodiklių metodas labai naudinga priemonė įgyvendinant strategiją, kuriant veiklos vertinimo strategiją. Taip pat naudojant BSC modelį darbuotojai gali geriau suprasti savo vaidmenį organizacijoje bei padeda aiškiai sudaryti strategiją. Šis modelis yra tapatinamas su skatinimo instrumentu, kadangi naudojant subalansuotų rodiklių metodą paskatinimai yra siejami su finansiniais ir nefinansiniais pasiekimais bei su strategijos įgyvendinimu.

2.5 Konceptinis teorinis modelis

Viešojo sektoriaus veiklos vertinimas suvokiamas kaip holistinis požiūris, kuris apima tiek finansinius, tiek nefinansinius vertinimo komponentus. Remiantis atliktų mokslinių straipsnių analize, buvo sukurtas koncepcinis teorinis modelis, kurio pagrindu bus atliekas šio magistrinio darbo tyrimas. Šis modelis yra pagrįstas holistiniu požiūriu, kuris apima veiklos vertinimo rodiklius, kurie padeda priimti teisingus, racionalius sprendimus – kuriant organizacijos strategiją bei siekiant patenkinti suinteresuotų šalių poreikius. Veiklos vertinimo modelis orientuotas į efektyvumą. Šio modelio grafinis pavaizdavimas pateiktas 8 paveiksle.



8 pav. Konceptinis teorinis veiklos vertinimo metodų efektyvaus taikymo modelis

Kaip ir pateikta 8 paveiksle, veiklos vertinimo modelį sudaro devyni kintamieji: subalansuoti rodikliai, strategija, išorinės aplinkos veiksniai, veiklos vertinimo sistemos įdiegimas, duomenų rinkimas bei apdorojimas, analizė, vartotojai bei ataskaitų panaudojimas. Šis kintamieji pasirinkti remiantis Azhar (2009) sudarytu veiklos vertinimo sistemos modeliu. Panašią nuomonę išsakė Večerskienė, Valančienė (2008) - vertinimo sistemos kūrimui daug reikšmės turi tikslai bei strategijos, todėl *modeliu pagrindu laikoma organizacijos/įstaigos strategija*.

Remiantis teorine mokslinių straipsnių analize, subalansuotas rodiklių metodas tiriant veiklos vertinimo metodų taikymo efektyvumą siejamas ne tik su finansiniais ir nefinansiniais rodikliais, bet ir su strategijos įgyvendinimu. Dėl šios priežasties strategija galima teigti, yra kaip vienas iš subalansuotų rodiklių veiksnių, kuris turi įtakos veiklos efektyvumui. Taip pat autorių tokių, kaip Azhar (2009), Klovienės, Valančiauskienės (2013), Goh (2012) tyrimų analizė parodė, jog aplinkos veiksniai, kylantys iš strategijos taip pat gali turėti įtakos veiklos matavimo rodiklių pasirinkimui bei veiklos efektyvumo siekimui. Matavimo rodiklių pasirinkimas toliau tęsiamas su veiklos vertinimo sistemos įdiegimu bei duomenų rinkimu ir apdorojimu, galiausiai pateikiant duomenų/rezultatų analize. Tai pagrindžia autoriaus Azhar (2009) atliktas tyrimas, kuriame sekančiu etapu buvo tiriama nauda, išsiaiškinant kas yra veiklos vertinimo rezultatų gavėjai (suinteresuotosios šalys (vartotojai)) toliau ruošiamos ataskaitos – veiklos, vertinimo rezultatų naudojimui – tikslo radimui t.y. koku tikslu naudojama veiklos vertinimo sistema. Sudarius koncepcinį teorinį modelį, remiantis mokslinės literatūros apžvalga yra sudaroma tyrimo metodologija.

3.EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA

Empirinis tyrimas atliekamas remiantis sudarytu koncepciniu teoriniu modeliu, kuris iliustruotas 2.5 dalyje 8 paveiksle.

Empirinio tyrimo objektas. Modernių veiklos vertinimo metodų taikymas viešajame sektoriuje.

Empirinio tyrimo tikslas. Įvertinti modernių veiklos vertinimo metodų taikymo efektyvumą viešajame sektoriuje bei išskirti svarbiausius veiksnius turinčius įtakos veiklos vertinimo efektyvumo pasiekimui.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

1. Išsiaiškinti kas yra pagrindiniai veiklos vertinimo rezultatų gavėjai bei kokios yra naudojamos priemonės sprendimo priėmimo procesuose.
2. Nustatyti koku lygiu yra įgyvendinami veiklos vertinimo metodai.
3. Išsiaiškinti ar strategija turi įtakos veiklos vertinimo rodiklių pasirinkimui.
4. Kokie pagrindiniai veiksniai padeda siekti veiklos efektyvumo.

Empirinio tyrimo klausimas. Darbo tyrimui keliami du klausimai: Ar viešųjų įstaigų veiklos vertinimo metodų taikymo efektyvumas priklauso nuo vieno tiriamo veiksnio, ar viešųjų įstaigų veiklos vertinimo metodų taikymo efektyvumas priklauso nuo kelių veiksnių?

Siekiant patikrinti išsikelta hipotezę yra naudojama **daugialypės tiesinės regresijos metodas**. Sudaryta daugialypė tiesinė regresija:

$$Y = C + b_1X_{i1} + b_2X_{i2} + b_3X_{i3} + b_4X_{i4} + b_5X_{i5} + b_6X_{i6} + b_7X_{i7} + b_8X_{i8} + b_9X_{i9}.$$

kur:

Y – priklausomas kintamas;

C – konstanta;

X_{i1} - X_{i9} – nepriklausomi kintamieji;

b_1 - b_9 – įverčiai;

Modelio patikimumas ir reikšmingumas patikrinamas remiantis **Gauso Markovo** prielaidomis (5 lentelė).

<i>Gauso Markovo prielaidos</i>	<i>Panaudoti testai</i>
1. Duomenys turi būti pasiskirstę pagal normalųjį skirstinį;	Shapiro-Wilk testas
2. Skirtingų stebėjimų rezultatų paklaidos nekoreliuotos;	Durbin – Watson testas
3. Paklaidų sklaida nėra heteroskedastiška;	Breusch-Pagan/Koenker testas
4. Visi nepriklausomi kintamieji tarpusavyje nekoreliuoja.	Pearson koreliacijos koeficientas

Tyrimo pobūdis. Kiekybinis tyrimas, kitaip dar vadinamas statistiniu tyrimu, kuriuo metu yra analizuojama gauti tyrimo duomenys matematinės statistikos metodais. Šiuo atveju, buvo pasitelkta IMB SPSS statistics 20 programa. Pasak, Kardelio (2007) kiekybinio tyrimo metu siekiama patvirtinti arba paneigti išsikeltas hipotezes. Diagramų sudarymui bus naudojama Microsoft Office Excel programa.

Tyrimo duomenų rinkimo metodas. Darbe yra naudojamas anketinė apklausa. Anketinės apklausos metodu buvo apklausiami pasirinktų viešojo sektoriaus organizacijų, jų padalinių ar skyrių vadovai ir už institucijos/įstaigos/departamento/ skyriaus veiklos vertinimo rodiklius atsakingi darbuotojai. Respondentams buvo pateikiami klausimai susiję su organizacijos veiklos strategija, tikslais, paslaugų kokybe ir pan.

6 lentelė. Veiksnius atitinkantys klausimų išskirstymas (darbo autorės)

<i>Analizuojami veiksniai</i>	<i>Veiksnius, atitinkantys klausimai</i>
1. Strategija	→ 2, 3, 4,5,6
2. Subalansuoti rodikliai	→ 14
3. Aplinkos įtaka	→ 7,11
4. Diegimas	→ 8,10,13,23
5. Duomenų surinkimas	→ 18,19
6. Vartotojai	→ 15
7. Ataskaitos	→ 20
8. Analizė	→ 9,12,16
9. Panaudojimas	→ 15

Klausimynas pateiktas 1 priede, o klausimų atitikimas pagal tiriamus kriterijus pateikta šeštoje lentelėje. Anketos klausimai buvo sudaryti autorės remiantis Azhar (2009) sudarytu klausimynu bei UAB „Socialinės informacijos centro“ tyrimo ataskaita apie kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo ir kitose institucijose/ įstaigose stebėseną. Pasirinktų organizacijų darbuotojai į klausimus atsakinėjo internetinėje erdvėje - tinklalapyje www.apklausa.lt.

Empirinio tyrimo laikotarpis. 2017 metų, kovas-balandžio mėnesiai.

Empirinio tyrimo imtis. Tiriamos viešojo sektoriaus įstaigos. Tyrimo imtis buvo pasirinkta remiantis Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės audituojamų subjektų sąrašu (viso audituojamų subjektų pagal sąrašą 237) bei finansų ministerijos skelbiama informacija. Lietuvos respublikos valstybės kontrolės audituojamų subjektų sąrašas pateiktas 2 priede.

Empirinio tyrimo struktūra. Empirinis tyrimas sudarytas iš trijų etapų (pateikti 7 lentelėje). Pirmajame tyrimo etape siekiama išsiaiškinti ar strategija turi įtakos veiklos vertinimo metodų rodiklių pasirinkimui bei koku lygiu veiklos vertinimo metodai yra įgyvendinami. Pirmojo etapo klausimams atsakyti naudojamas anketinės apklausos metodas. Tolimesniuose tyrimo etapuose yra naudojama daugialypė tiesinės regresijos analizė bei lyginamoji situacijos analizė.

7 lentelė. Tyrimo etapai, klausimai ir metodai (sudaryta autorės)

<i>Tyrimo etapai</i>	<i>Tiriami klausimai</i>	<i>Tyrimo metodika</i>
I. Veiklos vertinimo metodų efektyvaus taikymo kintamųjų analizė.	1. Ar strategija turi įtakos veiklos vertinimo rodiklių pasirinkimui? 2. Koku lygiu veiklos vertinimo metodai yra įgyvendinami? 3. Kas yra pagrindiniai veiklos vertinimo rezultatų gavėjai bei kokios yra naudojamos priemonės sprendimų priėmimo procesuose?	Anketinė apklausa, lyginamoji, situacijos analizė.
II. Veiklos vertinimo metodų efektyvaus taikymo kintamųjų radimas.	Kokie yra kritiniai veiksniai siekiant efektyviai vykdyti veiklą?	Daugialypė tiesinė regresinė analizė, Anketinė apklausa, lyginamoji, situacijos analizė.
III. Modernių veiklos vertinimo metodų pasirinkimo priežastys bei susiduriamos problemos.	Kas lemia modernių veiklos vertinimo metodų pasirinkimą viešojo sektoriaus organizacijoje bei su kokiomis problemomis susiduriama taikant vertinimo metodus?	Situacijos analizė, lyginamoji analizė, anketinė apklausa.

Tyrimo eiga. Tyrimo pradžioje yra sudaromi anketiniai klausimai, toliau seka duomenų surinkimas ir apdorojimas. Siekiant patvirtinti arba paneigti išsikeltus klausimus yra pasitelkiama daugialypės tiesinės regresijos metodas. Galiausiai pateikiami galutiniai rezultatai bei interpretacijos.

Tyrimo rezultatų vertinimas paremtas Likerto skale. Ją sudaro vertinimas nuo 1 = nesvarbu iki 5 = labai svarbu.

Tolimesnis tyrimas yra atliekamas remiantis sudarytų koncepcinių teorinių modelių, kuris pateiktas 2.5 dalyje.

4.TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJA

Šioje darbo dalyje yra siekiama atsakyti į išsikeltus klausimus, nurodytus tyrimo etapuose. Remiantis apklausos metodu surinkta informacija aptariami gauti rezultatai bei atliekama situacijos analizė. Daugialypės tiesinės regresijos metodu patvirtinamos arba paneigiamos išsikeltos hipotezės. Taip pat pateikiami atlikto tyrimo rezultatai.

4.1 Informacija apie apklausos dalyvius

Empiriniui tyrimui atlikti buvo pagal 2 priede pateiktą sąrašą išsiųsta 238 apklausos anketų skirtų skirtingoms viešojo sektoriaus įstaigoms bei asmeniškai buvo paprašyta 15 respondentų atsakyti į klausimus. Empirinio tyrimo duomenų apdorojimui yra naudojama 53 respondentų atsakymai iš 258 pakvietimų dalyvauti apklausoje. Apklausos dalyvių informacija pateikiama 8-9 lentelėse.

8 lentelė. Apklausos rezultatai (sudaryta autorės)

Klausimas	Apklausos dalyviai	Dalis proc.
Už kurio struktūrinio padalinio veiklos vertinimą esate atsakingas:		
Departamento	10	18,87
Padalinio	36	67,92
Visos įstaigos	7	13,21
Iš viso:	53	100,00
Viešojo sektoriaus veiklos sritys		
Energetika	1	1,89
Komunikacijos	2	3,77
Socialinė apsauga ir darbas	12	22,64
Užsienio reikalai	1	1,89
Valstybės turto ir finansų valdymas	2	3,77
Valstybės ūkis, rinkos kontrolė	1	1,89
Vidaus reikalai	3	5,66
Vietos savivalda	4	7,55
Žemės ūkis	16	30,19
Neatsakė	11	20,75
Iš viso:	53	100,00

Tyrimo rezultatai pateikti 8 lentelėje, parodė, jog daugiausiai atsakė į anketos klausimus už įstaigos padalinio veiklą atsakingi darbuotojai, viso sudarė 67,92 proc., mažiausiai atsakė 13,21 proc. už viso organizacijos veiklą atsakingi darbuotojai. Respondentų dalyvavusių tyrimo buvo paprašyta įrašyti įstaigos pavadinimą, kurioje šiuo metu dalyvis dirba. Pagal pateiktus atsakymus, remiantis 2 priede pateikta lentele, įstaigos buvo paskirstytos pagal veiklos rūšis. Pastebima, daugiausia respondentų atsakė iš žemės ūkio veiklos srities tai sudarė 30,19 proc., toliau socialinė apsauga ir darbas – 22,64 proc., mažiausiai atsakė iš energetikos, užsienio reikalų, valstybės ūkio ir rinkos

kontrolės veiklų sričių (apie 2 proc. apklausos dalyvių). Apie 20 proc. respondentų neatskleidė organizacijos pavadinimo, todėl dėl netikslių duomenų veiklos vertinimo metodų taikymas nebus tiriamas pagal veiklos išskirtinumą.

Remiantis 9 lentelėje pateikta informacija respondentų paskirstymas pagal lytį yra ganėtinai panašus, moterys sudarė 51,9 proc. (27), o vyrai 48,1 proc. (26). Taip pat pastebima, jog daugiausia respondentų atsakiusių į klausimus buvo padalinio vadovai, jie sudarė net 75,47 proc., bei apie 30 proc. apklausos dalyvių dirba daugiau nei 20 metų valstybės sektoriuje.

9 lentelė. Anketos rezultatai (sudaryta autorės)

Klausimas	Apklausos dalyviai	Dalis proc.
Kokia Jūsų pareigybė?		
Specialistas	2	3,77
Vyresnysis specialistas	5	9,43
Vyriausiasis specialistas	2	3,77
Padalinio vadovas	40	75,47
Įstaigos vadovas	4	7,55
Iš viso:	53	100
Lytis:		
Vyras	26	48,1
Moteris	27	51,9
Iš viso:	53	100
Darbo stažas:		
nuo 1 iki 5	10	18,87
nuo 6 iki 10	9	16,98
nuo 11 iki 15	14	26,42
nuo 16 iki 20	2	3,77
daugiau nei 20 metų	17	32,08
neatsakė	1	1,89
Iš viso:	53	100
Koks Jūsų įgytas mokslo laipsnis (išsilavinimas)?		
Aukštesnysis/profesinis	1	1,89
Aukštasis/bakalauras	15	28,3
Magistras	35	66,04
Inžinierius/ Daktaras	2	3,77
Iš viso:	53	100

Pastebima, jog daugiausia į anketos klausimus atsakė magistro laipsnį turintys asmenys t. y. 66,04 proc., visų apklausoje dalyvavusių respondentų, toliau turintys aukštąjį universitetinį diplomą – 28,3 proc. Kadangi daugiausiai į anketos klausimus atsakė vadovai, remiantis Goh (2012) tyrimo rezultatais galima teigti, kad šiame rašto darbe bus susiduriama su ta pačia problema: vadovų nuomonė apie veiklos vertinimo sistemos procesus gali skirtis nuo tikrosios esančios situacijos organizacijoje.

4.2 Veiklos vertinimo metodų efektyvaus taikymo kintamųjų analizė

Išanalizavus apklausos dalyvių informaciją, toliau pateikiama aprašomoji statistika apie pasirinktus veiklos vertinimo veiksnius: subalansuotus rodiklius, strategija, išorinės aplinkos veiksnius, veiklos vertinimo sistemos įdiegimą, duomenų rinkimą bei apdorojimą, analize, ataskaitų vartotojus bei ataskaitų panaudojimą. Šią statistiką sudaro teiginių ir veiksnių vertinimo dažnių pasiskirstymas, vidurkiai. Pasitelkus aprašomąją, bei su ankstesnių tyrimų rezultatais, lyginamosios analizės metodą bus apžvelgiamas bei išanalizuojamas kiekvienas veiksnys, siekiant atsakyti į pirmame etape išsikeltus klausimus, kurie pateikti 7 lentelėje.

4.2.1 Strategija

Siekiant atsakyti į klausimą: „Ar strategija turi įtakos veiklos vertinimo rodiklių pasirinkimui?“ apklausos dalyviams buvo pateikta 5 teiginiai, kurie skirti viešosios įstaigos strategijos įvertinimui. Rezultatai pateikti dešimtoje lentelėje.

10 lentelė. Strategijos veiksnio rodikliai (sudaryta autorės)

Suskirstykite teiginius pagal aktualumą/svarbumą/naudojimą: 1 nesvarbu - 5 labai svarbu	1	2	3	4	5	Vidurkis	Viso atsakyt a
2. Mūsų padalinio strategija yra oficialiuose dokumentuose:	9,43%	3,77%	9,43%	24,53%	52,84%	4,08	53
3. Mūsų padalinio darbuotojai gerai supranta organizacijos strategiją:	0%	0%	13,21%	49,06%	37,74%	4,25	53
4. Mūsų padalinio veiklos strategija neturi įtakos organizacijos strategijai:	32,8%	9,43%	16,98%	21,92%	18,87%	2,92	53
5. Mūsų padalino pagrindiniai veiklos rodikliai (toliau - KPI) yra kilę iš organizacijos strategijos:	0%	1,89%	7,55%	33,96%	56,6%	4,45	53
6. Kai keičiasi organizacijos strategija (vyksta pokyčiai) mes peržiūrime iš naujo veiklos matavimo rodiklius (KPI):	3,77%	5,66%	9,44%	33,96%	47,17%	4,15	53

Iš 10 lentelės matyti, kad daugiausia apklausos dalyvių teigia, kad pagrindiniai veiklos rodikliai (KPI) yra kilę iš organizacijos strategijos (56,6 proc.) taip pat pastebima, jog bendras vidutinis strategijos vidurkis yra 4,45 balo vertės vadinasi, veiklos vertinimo sistemos bei rodiklių pasirinkimui turėjo įtakos įstaigos/padalinio/departamento strategija. Mažiausiai pagal teiginio aktualumą (t. y. vidurkis lygus 2,92 balai) respondentai priskyrė ketvirtam teiginiui - „Mūsų padalinio veiklos

strategija neturi įtakos organizacijos strategijai“, galima teigti, jog padalinio/departamento veiklos strategija turi vidutiniškai įtakos įstaigos strategijai. Remiantis trečiojo teiginio rezultatais apklausos dalyviai mano, jog organizacijos darbuotojai yra supažindinti su organizacijos strategija bei ją supranta (vidurkis 4,25 balo). Pastebėta, jog keičiantis organizacijos strategijai yra iš naujo analizuojami veiklos rodikliai (vidurkis 4,15 balo). Lyginant su Azhar (2009) tyrimo rezultatais pastebima, kad Lietuvos viešojo sektoriaus įstaigoms labiau yra svarbūs/aktualūs visi teiginiai išskyrus ketvirtąjį teiginį. Azhar (2009) atliktame tyrime gavo kitokį rezultatą aktualiausias teiginys buvo 4 (62,7 proc.), respondentai šį teiginį suskirstė 5 balais. Teiginiams 3 ir 6 autoriaus darbo tyrime vidutiniškai buvo skirti 3 balai. Išanalizavus respondentų atsakymus, susijusius su strategija, galima teigti, kad veiklos vertinimo rodikliai yra pasirenkami remiantis įstaigos strategija.

11 lentelėje pateikta 15 klausimo atsakymai sudaryti remiantis subalansuotų rodiklių metodu, kuris apima finansinius ir nefinansinius, išorinius bei vidinius rodiklius.

11 lentelė. Subalansuoti rodikliai (sudaryta autorės)

Subalansuoti rodikliai	1	2	3	4	5	Vidurki s	Viso atsakyt a	Neat saky ta
15. Kuri iš jūsų organizacijos sričių yra labiausiai orientuota į veiklos vertinimo sistemą?								
Procesų efektyvumas ir kokybės priemonės	3,85%	5,77%	13,46%	38,46%	38,46%	4,02	52	
Veikla / procesas (veiklos/ procesų priemonės)	1,92%	1,92%	19,23%	36,54%	40,38%	4,12	52	
Finansai (biudžeto asignavimai ir išlaidos)	13,46 %	21,15 %	25%	28,85%	11,54%	3,04	52	
Veiklos planavimas	7,69%	0%	15,38%	32,69%	44,23%	4,06	52	
Mokymas ir tobulėjimas (darbuotojų mokymas, kvalifikacijos kėlimas)	3,85%	15,38 %	19,23%	36,54%	25%	3,63	52	
Motyvacija (darbuotojų pasitenkinimas, darbuotojų kaita)	13,46 %	17,31 %	23,08%	26,92%	19,23%	3,21	52	
Socialiniu ir aplinkosauginiu požiūriu susijusios priemonės	25%	32,69 %	21,15%	9,62%	11,54%	2,50	52	
Inovacijos	23,08 %	25%	23,08%	26,92%	1,92%	2,60	52	
Suinteresuotųjų šalių pasitenkinimas paslaugomis	3,85	7,69	17,31	28,85	42,31	3,98	52	

Išoriniam aspektui priskiriami suinteresuotųjų šalių pasitenkinimas paslaugomis, socialiniu ir aplinkosauginiu požiūriu susijusios priemonės, vidiniams – likę 15 klausimo atsakymai.

Remiantis pateiktos 11 lentelės duomenimis galima teigti, jog labiausiai orientuota sritis į veiklos vertinimo sistemą yra veiklos/procesų priemonės (vidurkis 4,12 balo), procesų efektyvumas ir kokybės priemonės (vidurkis 4,02 balo), veiklos planavimo (vidurkis 4,06 balo) bei vartotojų pasitenkinimas

paslaugomis (vidurkis 3,98 balo). Mažiausiai orientuota į inovacijas (vidurkis 2,60 balo) ir socialiniu ir aplinkosauginiu požiūriu susijusias priemones (vidurkis 2,50 balo).

Paskutinis vertinimo kriterijus skirtas atsakyti į pirmojo tyrimo etapo klausimą yra priežasties ir pasekmės kriterijai, kurie pavaizduoti 12 lentelėje.

12 lentelė. Priežasties ir pasekmės kriterijai

Teiginys/klausimas	1	2	3	4	5	Vidurkis	Viso atsakyta
7. Mūsų veiklos vertinimo sistema turi KPI, kurie yra susiję (gali turėti įtakos) su kito padalinio KPI rezultatais (pvz.: nuo kito padalinio veiklos rodiklių priklauso mūsų padalinio rodikliai):	13,46	19,23	26,92	15,38	25,1	3,19	52
11. Kiek jūsų padalinio/departamento/įstaigos finansavimas susijęs su veiklos vertinimo rodikliais :	39,46	13,46	17,31	21,15	9,62	2,53	52

Remiantis 12 lentelės duomenimis, galima teigti, jog apklausos dalyvių dirbančių viešojo sektoriaus įstaigose padalinio/visos įstaigos veikos vertinimo rodikliai vidutiniškai turi įtakos arba yra susiję su kito padalinio/ įstaigos KPI. Taip pat pastebėta, kad daugiausia apklausos dalyvių teiginiui: „Kiek jūsų padalinio/departamento/įstaigos finansavimas susijęs su veiklos vertinimo rodikliais“ skyrė 1 balą t. y. 39,46 proc. visų apklausos dalyvių. Tad padalinio/departamento/įstaigos finansavimas yra beveik nesusijęs su veiklos vertinimo rodikliais (vidurkis 2,53 balo). Panašaus atlikto tyrimo rezultatai Azhar (2009) buvo gauti kitokie. Apie 59 proc. respondentų 7 teiginiui skyrė nuo 1 iki 2 balų, o 11 teiginiui kaip ir šiame atliktame tyrime daugiausia apklausos dalyviai įvertino 1 arba 2 (47 proc., vid. 1,75 balo).

4.2.2. Veiklos vertinimo metodų įdiegimas

Siekiant atsakyti į klausimą: „Kokiu lygiu veiklos vertinimo metodai yra įgyvendinami?“. Parinkti klausimai-teiginiai priskirti įdiegimo, duomenų surinkimo bei analizės veiksniams. Veiklos vertinimo sistemos diegimo rezultatai pateikti 13 lentelėje. Respondentų manymu, veiklos vertinimo rezultatų santykį tarp kitų rodiklių įstaigų darbuotojai supranta ganėtinai gerai. Su šiuo teiginiu sutiko bei įvertino 4 balais 49 proc. apklausos dalyvių, vidutiniškai respondentai skyrė 3,87 balus.

Darbuotojai su veiklos vertinimo rodikliais yra supažindinami susirinkimuose – vidutiniškai buvo skirta 4,02 balo. Kituose informacijos perdavimo šaltiniuose – veiklos vertinimo rezultatai skelbiami vidiniame įstaigos tinklalapyje, internetinėje svetainėje, darbuotojai supažindinami vidutiniu stiprumu (apie 3 balus). Intranete bei internetinėje svetainėje apie 30 proc. visų gautų atsakymų iš skirtingų įstaigų darbuotojų teigia, kad šiuose informacijos perdavimo šaltiniuose nėra skelbiama informacija. Labiausiai orientuotas į organizacijos veiklos vertinimo sistemos diegimą yra žmoniškųjų

išteklių padalinys (vidurkis 3,83 balo), toliau vadovybė (vid. 3,74 balo) ir strateginio planavimo padalinys (vid. 3,62 balo). Mažiausiai į veiklos vertinimo sistemos diegimą orientuotas informacinių technologijų padalinys (vidutiniškai skirtas vidurkis 2,51 balo). Kiti padaliniai apskaitos/finansų (vid. 3,36 balo) bei klientų aptarnavimo (vid. 3,4 balo) vidutiniškai orientuoti.

13 lentelė. Dalyvavimo veiksnio aspektai (sudaryta darbo autorės)

Teiginys/klausimas	1	2	3	4	5	Vidurkis	Viso atsakymų
8. Mūsų darbuotojai supranta veiklos vertinimo rodiklių rezultatų santykį tarp kitų rodiklių:	1,89%	0,00%	28,30%	49,06%	20,75%	3,87	53
10. Mūsų padalinys/departamentas/įstaiga dalyvauja rengiant ir įgyvendinant veiklos vertinimo sistemą:	20,75%	7,55%	24,53%	18,87%	28,30%	3,26	53
12. Kuris iš organizacijos padalinių dalyvavo/dalyvaus veiklos vertinime?							
Apskaitos / finansų	20,75%	15,09%	9,43%	16,98%	37,74%	3,36	53
Politikos/ vadovybės	15,09%	7,55%	15,09%	13,21%	49,06%	3,74	53
Žmogiškųjų išteklių ar personalo	11,32%	7,55%	13,21%	22,64%	45,28%	3,83	53
Įstaigos planavimo (strateginio planavimo)	15,09%	9,43%	13,21%	22,64%	39,62%	3,62	53
Paslaugų /klientų aptarnavimo	22,64%	9,43%	5,66%	30,19%	32,08%	3,40	53
Informacinių technologijų	35,85%	15,09%	22,64%	15,09%	11,32%	2,51	53
23. Kaip Jūsų įstaigoje yra supažindinami darbuotojai su veiklos vertinimo rezultatais:							
Susirinkimuose	9,43%	3,77%	9,43%	30,19%	47,17%	4,02	52
Intranete (vidinis įstaigos tinklalapis)	32,08%	11,32%	5,66%	24,53%	26,42%	3,02	52
Įstaigos internetiniame tinklalapyje	28,30%	13,21%	7,55%	24,53%	26,42%	3,08	52

Lyginant veiklos vertinimo sistemos diegimo rezultatus su Azhar (2009) apklausos duomenimis, galima teigti, kad Malaizijos viešojo sektoriaus įstaigose taip pat dažniausiai darbuotojai su veiklos vertinimo rodikliais yra supažindinami susirinkimuose (vidurkis 3,86 balo). Tačiau kitokie respondentų įvertinimo rezultatai gaunami analizuojant veiklos vertinimo sistemos diegimo lygį padaliniuose. Mažiausiai orientuotas į diegimą padalinys yra apskaitos/finansų skyrius (vidurkis 2,67 balo), o labiausiai – klientų aptarnavimo, vadovybės bei strateginio planavimo padaliniai (vidurkiai 3,59 balo). Malaizijos įstaigų darbuotojai mažiau nei vidutiniškai t.y. 2,78 balo įvertino teiginį apie darbuotojų veiklos vertinimo rezultatų santykio supratimą tarp kitų rodiklių, o padalinio/departamento/įstaigos dalyvavimą rengiant ir įgyvendinant veiklos vertinimo sistemą įvertinimo daugiau nei vidutiniškai (3,86 balo).

Taigi apžvelgus atlikto tyrimo bei Azhar (2009) gautus rezultatus galima teigti, jog Lietuvos viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojai geriau supranta veiklos vertinimo rezultatų santykį tarp kitų rodiklių nei Malaizijos viešojo sektoriaus organizacijos. Taip pat pastebima, kad Lietuvos viešojo

sektorius įstaigose labiau veiklos vertinimo sistemos diegimas orientuotas į žmogiškųjų išteklių, strateginio planavimo skyrius bei į aukščiausiojo lygio vadovus, o Malaizijoje į strateginio planavimo, vadovybės, klientų aptarnavimo padalinius. *Remiantis šiuo pastebėjimu daroma išvada, jog Lietuvoje labiau skiriamas dėmesys personalui, strateginiui planavimui bei vadovams, o Malaizijoje orientuotasi į klientus.*

Toliau analizuojant tyrimo rezultatus, 14 lentelėje pateiktais teiginiais siekiama išsiaiškinti kokie duomenų surinkimo metodai yra svarbūs viešojo sektoriaus organizacijose bei kokie labiausiai naudojami jų surinkimo būdai.

14 lentelė. Duomenų surinkimas (sudaryta darbo autorės)

Klausimas	1	2	3	4	5	Vidurkis	Viso atsakytą
18. Kokie metodai ar sistemos jūsų nuomone yra svarbūs duomenų surinkimui ir veiklos vertinimo stebėjimui?							
Skaičiuoklės programos (Excel/SPSS)	16,98%	11,32%	26,42%	20,75%	24,53%	3,25	53
Veiklos/ išteklių/ strateginio planavimo sistemos	9,43%	5,66	20,75%	32,08%	32,08%	3,72	53
Informacinė sistema pritaikyta veiklos vertinimo duomenų rinkimui	5,6%6	7,55%	5,6%6	26,42%	54,72%	4,17	53
19. Koks yra duomenų surinkimo ir saugojimo būdas veiklos vertinimui?							
Rankiniu būdu (duomenys renkami/pateikiami - popieriniame arba skenuotame variante):	28,30%	18,87%	16,98%	18,87%	16,98%	2,77	53
Duomenys yra gaunami iš duomenų bazių	5,66%	3,77%	16,98%	30,19%	43,40	4,02	53
Duomenys gaudami/atnaujinami automatiškai („online“)	24,53%	20,75%	16,98%	20,75%	16,98%	2,85	53

Apklauso dalyvių nuomone, svarbiausias duomenų surinkimui ir veiklos vertinimo stebėjimui skirtas metodas ar sistema yra informacinė sistema, pritaikyta veiklos vertinimo duomenų rinkimui (vid. 4,17). Šiam teiginiui 54,72 proc. respondentų skyrė 5 balus. Mažiausiai svarbus metodas yra skaičiuoklės programos, vidutiniškai skirta 3,25 balo. Populiariausias duomenų surinkimo būdas viešojo sektoriaus įstaigose yra duomenų rinkimas iš tam tikrų duomenų bazių (vid. 4,02), o mažiau nei vidutiniškai aktualūs duomenų rinkimo bei saugojimo būdai yra „online“ būdu atsinaujinantys duomenys (vid. 2,85), bei rankiniu būdu pateikiami duomenys (vid. 2,77). Verta paminėti, jog modernių technologijų amžiuje rankinis duomenų surinkimo būdas vidutiniškai yra svarbus, nors turėtų būti beveik nebenaudojamas. Panašūs rezultatai buvo gauti Malaizijoje – populiariausias veiksnys buvo gautas rankinis duomenų surinkimo būdas (vidurkis 3,33), o mažiausiai populiarus – „online“ būdas (vid. 1,98 balo). Remiantis respondentų įvertinimais, teigiama, kad svarbiausias duomenų suvedimui skirtas bei veiklos vertinimo stebėjimo būdas Lietuvos viešojo sektoriaus

organizacijose yra informacinė sistema, o duomenų rinkimo būdas – informacijos gavimas iš duomenų bazių.

Trečiuoju šio poskyrio veiksmu – analize, siekiama išsiaiškinti ar labai padalinio/departamento/įstaigos veiklos vertinimo rezultatų nukrypimai nuo laukiamų arba planuotų rezultatų keičia strategiją, kokius metodus naudoja viešojo sektoriaus organizacijos patikrinti veiklos vertinimo rodiklių tarpusavio priklausomybę bei su kuo yra lyginama gauti pritaikius veiklos vertinimo metodus (15 lentelė).

15 lentelė. Analizės veiksmio kriterijai (sudaryta darbo autorės)

	1	2	3	4	5	Vidurkis	Viso atsakyta
9. Kiek jūsų padalinio/departamento/įstaigos veiklos vertinimo rezultatų nukrypimai nuo laukiamų arba planuotų rezultatų keičia strategiją	3,77	22,64	39,62	22,64	11,32	3,15	53
13. Jūsų padalinys/departamentas/įstaiga naudoja vieną ar daugiau, žemiau išvardintų, metodų patikrinti veiklos vertinimo rodiklių priklausomybę tarpusavyje:							
Statistinė analizė (pvz.: regresija, koreliacija)	11,32	3,77	13,21	28,30	43,40	3,49	53
Kokybinė analizė (pvz.: interviu, asmeniniai pastebėjimai)	41,51	7,55	20,75	16,98	13,21	3,89	53
Kiti metodai	11,32	3,77	13,21	28,30	43,40	2,53	53
16. Su kuo Jūsų įstaigoje yra lyginami gauti veiklos vertinimo rezultatai?							
Su ankstesniais laikotarpiais	5,66	9,43	5,66	28,30	50,94	4,09	53
Su nustatytais rodikliais	1,89	1,89	1,89	30,19	64,15	4,53	53
Su kitomis programomis/ projektais	20,75	15,09	22,64	26,42	15,09	3,00	53
Su kitais departamentais/skyriais/padaliniiais įstaigoje	24,53	15,09	22,64	16,98	20,75	2,94	53
Su kitomis organizacijomis/įstaigomis/įmonėmis	33,96	18,87	16,98	20,75	9,43	2,53	53

Remiantis 15 lentelėje pateikta informacija, galima teigti, jog veiklos vertinimo metodų rezultatų nukrypimai beveik keičia strategiją arba skatina iš dalies peržiūrėti strategiją, apklausos dalyvių atsakymų vidurkis 3,15 balo. Beveik tokį patį rezultatą gavo ir Azhar (2009), respondentai vidutiniškai skyrė 2,94 balus. Pasirinktų veiklos vertinimo rodiklių vieno nuo kito priklausomybei patikrinti labiausiai naudojamas kokybinės analizės metodas (vidurkis 3,89 balo), rečiausiai kiti pasirinkti metodai (vid. 2,53 balai). Malaizijos viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojai taip pat daugiausiai balų skyrė kokybiniam metodui (vid. 3,55 balo) (Azhar,2009). Lietuvos respublikos viešosios įstaigos veiklos vertinimo rezultatus lygina dažniausiai su tam tikrais nustatytais rodikliais (4, 53 balo), toliau su ankstesniais tyrimais, vidutiniškai respondentai skyrė 4,09 balo. Rečiausiai veiklos vertinimo rezultatai lyginami su kitomis organizacijomis. Su kitomis programomis ar projektais (vid. 3 balai) bei

su kitų departamentų, skyrių, padalinių veiklos rezultatų (2,53 balo) palyginimas yra vidutiniškai svarbus. Tad daroma prielaida, jog galbūt 50 proc. nusistatytų veiklos vertinimo rodiklių rezultatai yra lyginami su kitais skyriais ar projektais.

Lyginant su ankstesniu Azhar (2009) atliktu tyrimu teigiama, kad Malaizijoje taip pat kaip ir Lietuvos viešojo sektoriaus įstaigose daugiausiai veiklos vertinimo rezultatai yra lyginami su nustatytais rodikliais, o rečiausiai su kitomis organizacijomis.

Taigi aptarus veiklos vertinimo sistemos įgyvendinimo veiksnius galima teigti, jog veiklos vertinimo metodai yra Lietuvos viešosiose įstaigose labiau orientuoti į žmogiškųjų išteklių, strateginio planavimo padalinius bei vadovus. Taip pat svarbiausias duomenų suvedimui skirtas bei veiklos vertinimo stebėjimo metodas viešojo sektoriaus organizacijose yra informacinė sistema, o duomenų rinkimo būdas – informacijos gavimas iš duomenų bazių. Lietuvos respublikos viešosios įstaigos veiklos vertinimo rezultatus lygina dažniausiai su tam tikrais nustatytais rodikliais. Veiklos vertinimo metodų rezultatų nukrypimai skatina iš dalies peržiūrėti strategiją.

4.2.3 Pagrindiniai veiklos vertinimo rezultatų gavėjai bei naudojamos priemonės siekiant priimti sprendimus

Tolimesnėje analizė bus siekiama surasti veiklos vertinimo rezultatų gavėjus ir sprendimų priėmimo procesuose naudojamas priemonės. Pagrindiniai pristatomi veiksniai: vartotojai, panaudojimas, ataskaitos.

Respondentų buvo paprašyta atsakyti į klausimą apie veiklos vertinimo rezultatų gavėjus bei įvertinti nuo 1 iki 5 balų gavėjų svarbumą. Apklausos dalyvių įvertinimai pateikti 16 lentelėje.

16 lentelė. Veiklos vertinimo rezultatų gavėjai (sudaryta darbo autorės)

Klausimas	1	2	3	4	5	Vidurkis	Viso atsakyta
21. Kas yra veiklos vertinimo rezultatų (ataskaitų) gavėjai?							
Ekonomikos planavimo/ strategijos/ politikos skyrius	28,30	7,55	18,87	22,64	22,64	3,04	53
Aukščiausio lygio vadovai	0,00	1,89	1,89	26,42	69,81	4,64	53
Finansų vadovai	20,75	9,43	32,08	16,98	20,75	3,08	53
Biudžeto analitikai	32,08	13,21	30,19	11,32	13,21	2,60	53
Piliečiai	22,64	18,87	15,09	24,53	18,87	2,98	53
Žiniasklaida	24,53	18,87	16,98	24,53	15,09	2,87	53
Žmogiškųjų išteklių/ personalo vadovai	11,32	16,98	22,64	26,42	22,64	3,32	53

Pagrindiniai veiklos vertinimo gavėjai yra aukščiausio lygio vadovai, vidutiniškai buvo įvertinta 4, 64 balo. Toliau personalo vadovai – vidurkis lygus 3,32 balo. Taip pat vidutiniškai svarbūs ir finansų vadovai (vid. 3,08 balo) bei ekonomikos planavimo bei strategijos skyrius (vid. 3,04 balo).

Rečiausiai veiklos vertinimo rezultatai naudojami pateikti ataskaitas biudžeto analitikams (vid. 2,6 balo) ir visuomenei (vid. 2,98 balo). Azhar (2009) Malaizijos viešojo sektoriaus įstaigų veiklos vertinimo rezultatų gavėjai pagrindiniai yra programų vadovai (vid. 3,33 balo), mažiausiai įvertinama – Žmogiškųjų išteklių/ personalo vadovai (vid. 2,02) bei piliečiai (vid. 2,47 balo). *Remiantis 15 lentelė rezultatais galima teigti, jog svarbiausi veiklos vertinimo gavėjai Lietuvos viešųjų įstaigų veiklos vertinimo rezultatų yra aukščiausio lygio vadovai, o mažiausiai svarbūs biudžeto analitikai. Malaizijoje – svarbiausi taip pat vadovai, mažiausiai svarbūs – personalo vadovai be piliečiai. Taip pat galima teigti, jog Lietuvos viešojo sektoriaus veiklos vertinimo metodų rezultatų gavėjai yra visi labiau svarbūs nei Malaizijoje. Dėl to teigiama, jog Lietuvos viešosios įstaigos yra labiau pažengusios veiklos vertinimo metodų taikyme.*

Ataskaitos veiksmu siekiama sužinoti kokie yra veiklos vertinimo ataskaitų tikslai. Tyrimo rezultatai pateikiami 17 lentelėje.

17 lentelė. Ataskaitų veiksnio aspektai (sudaryta darbo autorės)

Klausimas	1	2	3	4	5	Vidurkis	Viso atsakyma
20. Kokie yra Jūsų įstaigos veiklos vertinimo sistemos ataskaitos tikslai?							
Išorinei finansinei atskaitomybei	18,87	22,64	20,75	22,64	15,09	2,92	53
Vidaus valdymo kontrolei	3,77	1,89	5,66	39,62	49,06	4,28	53
Biudžeto rengimui	15,09	16,98	33,96	20,75	13,21	3,00	53
Biudžeto vykdymui	13,21	22,64	32,08	18,87	13,21	2,96	53
Reikalavimai nurodyti teisės aktuose	5,66	3,77	13,21	39,62	37,74	4,00	53

Pagrindinis veiklos vertinimo sistemos rezultatų ataskaitos skirtos vidaus valdymo kontrolei, vidutiniškai respondantai įvertino 4,28 balais. Tad galima teigti, kad veiklos vertinimo sistema yra labiau orientuota į vidinę įmonės aplinką. Taip pat gana svarbus aspektas tai, jog veiklos vertinimo ataskaitos yra rengiamos dėl reikalavimų teisiniuose dokumentuose (vid. 4 balai). Vidutiniškai įvertinta yra veiklos vertinimo sistemos ataskaitos rengiamos biudžeto rengimui (3 balai), jo vykdymui (2,96 balai) bei išorinei finansinei atskaitomybei (2,92 balo).

Siekiami išsiaiškinti kam naudojami yra veiklos vertinimo metodai, turima omenyje kuri iš organizacijos sričių yra labiausiai orientuota į veiklos vertinimo sistemą. Naudojimo veiksnio aspektai pateikti 18 lentelėje. Labiausiai orientuotos į veiklos vertinimo sistemą yra kelios sritys t.y. orientuota į organizacijos veiklą (4,13 balo), toliau į veiklos planavimą (4,08 balo), į procesų efektyvumą (4,04 balo) bei į suinteresuotųjų šalių lūkesčių patenkinimą (4 balai).

18 lentelė. Naudojimo veiksnio aspektai (sudaryta darbo autorės)

Klausimas	1	2	3	4	5	Vidurkis	Viso atsakytą
15. Kuri iš jūsų organizacijos sričių yra labiausiai orientuota į veiklos vertinimo sistemą?							
Procesų efektyvumas ir kokybės priemonės	3,77	5,66	13,21	37,74	39,62	4,04	53
Veikla / procesas (veiklos/ procesų priemonės)	1,89	1,89	18,87	35,85	41,51	4,13	53
Finansai (biudžeto asignavimai ir išlaidos)	13,21	20,75	24,53	28,30	13,21	3,08	53
Veiklos planavimas	7,55	0,00	15,09	32,08	45,28	4,08	53
Mokymas ir tobulėjimas (darbuotojų mokymas, kvalifikacijos kėlimas)	3,77	15,09	18,87	37,74	24,53	3,64	53
Motyvacija (darbuotojų pasitenkinimas, darbuotojų kaita)	13,21	16,98	22,64	28,30	18,87	3,23	53
Socialiniu ir aplinkosauginiu požiūriu susijusios priemonės (sveikata ir sauga)	24,53	32,08	20,75	9,43	13,21	2,55	53
Inovacijos	22,64	24,53	22,64	26,42	3,77	2,64	53
Patenkinti suinteresuotųjų šalių (klientų, žiniasklaidos, audito, visuomenės) lūkesčius	3,77	7,55	16,98	28,30	43,40	4,00	53

Mažiausiai organizacijos sritys yra veiklos vertinimą yra orientuotos į socialinių ir aplinkosauginio požiūriu susijusias priemones (2,55 balo) bei į inovacijas (2,64 balo).

4.2.4 Veiklos vertinimo metodų efektyvaus taikymo kintamųjų apibendrinimas

Apibendrinant veiklos vertinimo metodų taikymo efektyvumo veiksnius (19 lentelė), pastebima, jog pagal vidurkių metodą labiausiai priklausantis veiksnys yra viešojo sektoriaus organizacijos strategija (vidurkis 3,97 proc.). Todėl galima teigti, kad veiklos vertinimo metodų pasirinkimas priklauso nuo strategijos.

19 lentelė. Veiklos vertinimo metodų taikymo efektyvumo veiksmių vidurkiai

Veiksniai	Vidurkis
Strategija	3,97
Subalansuoti rodikliai	3,46
Priežastis ir pasekmė	2,86
Dalyvavimo	3,43
Duomenų apdorojimas	3,46
Analizė	3,35
Gavėjai (vartotojai)	3,21
Ataskaitos	3,4
Naudojimas	3,48

Labiausiai nepriklausantis yra priežasties ir pasekmės veiksnys, vidurkis lygus 2,86 proc.. Vadinasi viešųjų įstaigų ar departamentų/padalinių veiklos vertinimo rodiklių priklausomybė nuo kito padalino ar įstaigos mažiausiai turi įtakos veiklos vertinimo metodų taikymo efektyvumui. Kitas mažiau svarbus veiksnys yra suinteresuotosios šalys, vidurkis lygus 3,21 proc. Kaip minėta labiausiai veiklos vertinimo rezultatai yra orientuoti į aukščiausiojo lygio vadovus, kiti vartotojai įvertinti pagal svarbumą vidutiniškai. Kiti likę veiksniai: analizė (vid. 3,35 proc.), ataskaitos (vid. 3,35 proc.), įgyvendinimas (3,43 proc.), subalansuoti rodikliai (vid. 3,46 proc.) bei naudojimas (vid. 3,48 proc.) apklausos dalyvių įvertinta vidutiniškai. Taigi veiklos vertinimo metodų rodiklių pasirinkimui strategija turi svarbią įtaką. Tad galima teigti, jog strategija yra visų rodiklių, tiek veiklos vertinimo metodų pasirinkimo pagrindas. Veiklos vertinimo metodai yra įgyvendinami vidutiniškai, tad labiau reiktų į veiklos vertinimą įtraukti darbuotojus, labiau informuoti apie veiklos vertinimo rezultatus tiek darbuotojus tiek visuomenę, žiniasklaidą. Technologijų tobulėjimo amžiuje daugiausia duomenų surenkama rankiniu būdu, todėl reiktų tobulinti informacines technologijas, mažinat darbuotojų darbo krūvį bei laiko sąnaudas. Labiausiai į veiklos vertinimo sistemą orientuota sritis yra veiklos procesų priemonės, o mažiausiai inovacijos ir sveikata ir sauga, bei biudžeto asignavimai ir išlaidos. Todėl dėmesys kaip minėta turi būti skirta inovacijoms, taip pat ir socialinio ir aplinkosauginiu požiūriu skirtoms priemonėms, bei finansinėms sritims.

Taigi norint užtikrinti efektingą veiklos vertinimo metodų taikymą viešosios įstaigos turėtų labiau kreipti dėmesį į analizę, gavėjus, ataskaitos veiksnius, bei tobulinti subalansuotų rodiklių, naudojimo, duomenų apdorojimo aspektus.

4.3 Veiklos vertinimo metodų efektyvaus taikymo kintamųjų radimas

Šioje darbo dalyje siekiama atsakyti į antrą tyrimo etapo klausimą: Kokie yra kritiniai veiksniai veiklos efektyvumui pasiekti? Taip pat sukuriama veiklos efektyvumo priklausomybės lygtis. Šiame tyrime siekiama ne nustatyti nepriklausomus kintamuosius, o siekiama išmatuoti, kokie veiksniai stipriausiai įtakoja veiklos vertinimo taikymo efektyvumą.

Siekiant nustatyti veiksnių poveikio stiprumą veiklos efektyvumui, kaip minėta tyrimo metodologijoje, naudojamas daugialypės tiesinės regresijos modelis. Veiklos efektyvumo priklausomybės lygtis paimta iš Azhar (2009) tyrimo. Taigi daugialypės tiesinės regresijos modelio lygtis yra: hipotezes

$$E = \alpha + \beta_1 S + \beta_2 B + \beta_3 P + \beta_4 D + \beta_5 R + \beta_6 AN + \beta_7 V + \beta_8 N + \beta_9 A;$$

Iš čia:

E – veiklos efektyvumas;

S – strategija;

B – subalansuoti rodikliai;

P – priežastis;

D – diegimas;

R – duomenų rinkimas;

AN – analizė;

V – vartojai;

N – naudojimas;

A – ataskaitos.

Veiklos vertinimo metodų taikymo efektyvumo reikšmėms nustatyti buvo remtasi 4.4 dalies analize.

Atlikus veiklos vertinimo metodų taikymo efektyvumo daugialypės tiesinės regresijos analizę yra gauti atitinkami rezultatai, kuriuos aprašo 9-17 paveikslai. Daugialypės tiesinės regresijos analizė yra atlikta suradus ir pašalinus išskirtis bei patikrinus keturias Gauso – Markovo prielaidas (paklaidos: normalus pasiskirstymas, autokoreliacija, multikolinearumas, heteroskedastiškumas) (3 priedas). Norint išsiaiškinti kokių procentu priklausomojo kintamojo reikšmės aprašo regresijos modelyje nepriklausomų kintamųjų elgesį (įsitikinti ar išskirčių eliminavimas yra veiksmingas), apskaičiuojamas determinacijos koeficientas (9 pav.).

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,914 ^a	,835	,801	,23333

a. Predictors: (Constant), Ur_vid, C_vid, RC_vid, S_vid, US_vid, D_vid, Rp_vid, A_vid, B_vid
b. Dependent Variable: E_vid

9 pav. Tyrimo modelio determinacijos koeficientas

Remiantis pateikta lentelė tiriama modelio determinacijos koeficientas lygus 0,835, tai reiškia, jog pasirinktas regresijos modelis yra statistiškai reikšmingas. Tai parodo, jog pasirinkti nepriklausomi veiksniai paaiškina 83,5 proc. priklausomo kintamojo. Įvertinti modelio statistinį reikšmingumą padės informacija pateikta 10 pav. lentelėje.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,851	9	1,317	24,187	,000 ^b
	Residual	2,341	43	,054		
	Total	14,192	52			

a. Dependent Variable: E_vid
b. Predictors: (Constant), Ur_vid, C_vid, RC_vid, S_vid, US_vid, D_vid, Rp_vid, A_vid, B_vid

10 pav. Modelio statistinis reikšmingumas pagal F ir Sig, reikšmės

Pateiktame paveiksle matyti, jog F kriterijaus statistikos reikšmė lygi 24,187, o Sig. reikšmė mažesnė 0,05. Tokiu atveju, nulinė hipotezė (H_0) yra atmetama, vadinasi yra bent vienas nepriklausomas kintamasis, kuris šiam modelyje reikšmingas.

Modelio išskirčių ieškojimui buvo naudotas DfFIT ir DfBETA grafinis pavaizdavimas (3 priedas 2 pav.). Iš viso buvo pašalinti 4 apklausos dalyvių atsakymai. Po išskirčių eliminavimo statistiniam reikšmingumui nustatyti buvo gauti rezultatai, kurie pateikti 11.

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,921 ^a	,848	,813	,18655

a. Predictors: (Constant), Ur_vid, C_vid, RC_vid, S_vid, US_vid, B_vid, D_vid, Rp_vid, A_vid
b. Dependent Variable: E_vid

11 pav. Tyrimo modelio determinacijos koeficientas eliminavus išskirtis

Remiantis 11 paveikslo lentele tiriamo modelio determinacijos koeficientas lygus 0,848, tai reiškia, jog pasirinktas regresijos modelis vis dar yra statistiškai reikšmingas bei pasirinkti nepriklausomi veiksniai paaiškina 84,8 proc. priklausomo kintamojo. Tad teigiama, jog išskirčių eliminavimas pagerinimo modelio statistinį reikšmingumą.

Siekiant atsakyti į klausimą ar pasirinktas modelis tinka statistinei analizei, tikrinama Gauso – Markovo prielaidos. Kadangi eliminavus duomenų išskirtis, imties dydis liko mažesnis nei 50 duomenų, norint patvirtinti prielaidą: regresijos modelio standartizuotos paklaidos turės normaliojo skirstinio tankio funkcijos pavidalą, taikomas Shapiro – Wilk testas (12 pav.)

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	,096	49	,200*	,972	49	,290

*. This is a lower bound of the true significance.
a. Lilliefors Significance Correction

12 pav. Shapiro-Wilk testo rezultatai

Daugialypės regresijos modelis tinkamiausias tada, kai visi nepriklausomi kintamieji X_1, \dots, X_n tarpusavyje nekoreliuoja, o priklausomybė sieja tik juos ir priklausomąjį kintamąjį Y (13 pav.). Mulikolinearumui iširti naudojamas Pearsono koreliacijos koeficientas.

Pagal 13 paveiksle pateiktus rezultatus šis dydis lygus 0,290 ir yra didesnis negu 0,05, dėl to galima teigti, kad modelis tenkina šią prielaidą.

Correlations											
		E_vid	S_vid	C_vid	D_vid	A_vid	B_vid	US_vid	RC_vid	Rp_vid	Ur_vid
E_vid	Pearson Correlation	1	,643**	,440**	,803**	,555**	,790**	,563**	,502**	,509**	,521**
	Sig. (2-tailed)		,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
S_vid	Pearson Correlation	,643**	1	,321*	,517**	,542**	,599**	,506**	,405**	,273	,371**
	Sig. (2-tailed)	,000		,025	,000	,000	,000	,000	,004	,058	,009
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
C_vid	Pearson Correlation	,440**	,321**	1	,469**	,373**	,284**	,399**	,286**	,408**	,270
	Sig. (2-tailed)	,002	,025		,001	,008	,048	,005	,047	,004	,060
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
D_vid	Pearson Correlation	,803**	,517**	,469**	1	,448**	,559**	,442**	,353**	,416**	,517**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001		,001	,000	,001	,013	,003	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
A_vid	Pearson Correlation	,555**	,542**	,373**	,448**	1	,627**	,501**	,501**	,551**	,644**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,008	,001		,000	,000	,000	,000	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
B_vid	Pearson Correlation	,790**	,599**	,284**	,559**	,627**	1	,482**	,417**	,525**	,462**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,048	,000	,000		,000	,003	,000	,001
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
US_vid	Pearson Correlation	,563**	,506**	,399**	,442**	,501**	,482**	1	,270	,414**	,456**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,005	,001	,000	,000		,060	,003	,001
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
RC_vid	Pearson Correlation	,502**	,405**	,286**	,353**	,501**	,417**	,270	1	,400**	,310
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,047	,013	,000	,003	,060		,004	,030
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Rp_vid	Pearson Correlation	,509**	,273	,408**	,416**	,551**	,525**	,414**	,400**	1	,654**
	Sig. (2-tailed)	,000	,058	,004	,003	,000	,000	,003	,004		,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Ur_vid	Pearson Correlation	,521**	,371**	,270	,517**	,644**	,462**	,456**	,310	,654**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,009	,060	,000	,000	,001	,001	,030	,000	
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

13 pav. Pearsono tarpusavio veiksmų koreliacija

Pagal šį koeficientą stipriai koreliuojantis tarpusavyje (koeficientas turi būti didesnis už 0,8) yra įdiegimo veiksnys. Dėl šios priežasties šis kintamasis yra pašalinamas iš modelio. Kiti likę kintamieji koreliuoja vidutiniškai su priklausomu kintamuoju.

Prielaida, kad skirtingų stebėjimų rezultatų paklaidos nekoreliuotos, patikrinti yra taikomas Durbin – Watson koeficientas (14 pav.)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,869 ^a	,756	,707	,23348	2,234

a. Predictors: (Constant), C_vid, Ur_vid, RC_vid, S_vid, US_vid, B_vid, Rp_vid, A_vid
 b. Dependent Variable: E_vid

12 pav. Durbin – watson koeficiento reikšmė.

Pirminė hipotezė (auto koreliacijos nėra) neatmetama, jei $dU < d < 4-dU$. Pagal Durbin – Watson lentelę Dl lygu 1,039, o DU – 1,748. Vadinasi modelio gautas koeficientas – lygus 2,234, tad tenkina sąlygą $1,748 < 2,234 < 2,252$, tad autokoreliacijos nėra.

Norint patikrinti ar imtis turi Heteroskedastiškumo problemą, naudojamas Koenker testas (maža imtis) (15 pav).

```

----- Breusch-Pagan and Koenker test statistics and sig-values -----
              LM          Sig
BP             8,914      ,350
Koenker       11,581      ,171

Null hypothesis: heteroskedasticity not present (homoskedasticity)

if sig-value less than 0.05, reject the null hypothesis

Note: Breusch-Pagan test is a large sample test and assumes the residuals to be normally distributed
  
```

13 pav. Breusch – Koenker testas

Kaip matyti iš 15 pateikto paveikslo Koenker testo sig. reikšmė 0,350 yra didesnė nei 0,05, todėl priežasties heteroskedastiškumo problemą reikia atmesti.

Norint patikrinti ar imtis turi Heteroskedastiškumo problemą, naudojamas Koenker testas (maža imtis). Kaip matyti iš 12 pateikto paveikslo Koenker testo sig. reikšmė 0,350 yra didesnė nei 0,05, todėl priežasties heteroskedastiškumo problemą reikia atmesti.

Remiantis 12 paveikslo duomenimis gautas determinacijos koeficientas, eliminavus išskirtis bei minėtą nepriklausomą kintamąjį, lygus 0,756.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,869 ^a	,756	,707	,23348

a. Predictors: (Constant), Ur_vid, C_vid, RC_vid, S_vid, US_vid, B_vid, Rp_vid, A_vid

14 pav. Determinacijos koeficientas

Vadinasi modelis yra statistiškai reikšmingas bei pasirinkto modelio nepriklausomi kintamieji 75,6 procentu aprašo priklausomą kintamąjį – veiklos vertinimo metodų taikymo efektyvumą.

Pateiktame 13 paveiksle galima ištirti statistiškai reikšmingus kintamuosius. Remiantis paveiksle pavaizduotais duomenimis reikšmingas kintamasis yra subalansuotų rodiklių veiksnys (Sig. $0 < 0,05$). Statistiškai nereikšmingi kintamieji, tai strategija, priežasties ir pasekmės, ataskaitos, gavėjai, naudojimas, įgyvendinimas, duomenų rinkimo veiksnys, diegimo veiksnys (iš modelio pašalintas dėl multikolinearumo). *Taigi atlikus daugialypę tiesinės regresijos analizę galima teigti, jog norint efektingai taikyti modernius veiklos vertinimo metodus reikėtų kuo geriau panaudoti subalansuotus rodiklius.*

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,839	,261		3,209	,003		
	S_vid	,109	,073	,164	1,493	,143	,507	1,974
	C_vid	,062	,034	,167	1,828	,075	,730	1,371
	A_vid	-,154	,092	-,213	-1,679	,101	,380	2,634
	B_vid	,421	,085	,574	4,925	,000	,449	2,228
	US_vid	,080	,068	,119	1,174	,247	,597	1,676
	RC_vid	,115	,062	,176	1,860	,070	,683	1,464
	Rp_vid	-,022	,062	-,042	-,351	,727	,429	2,329
	Ur_vid	,132	,076	,206	1,732	,091	,432	2,313

a. Dependent Variable: E_vid

15 pav. nepriklausomų veiksnių statistika

Azhar (2009) tyrime buvo gauti trys nepriklausomi kintamieji: subalansuoti rodikliai, analizės bei veiklos vertinimo rezultatų gavėjų veiksniai. Taigi kaip ir Malaizijoje Lietuvos įstaigų efektyviam veiklos vertinimo taikymas labiausiai priklauso nuo subalansuotų rodiklių. Tačiau kitų veiksnių priklausomybės nepastebima.

Taigi apibendrinti gauti tyrimo rezultatai pateikti 20 lentelėje.

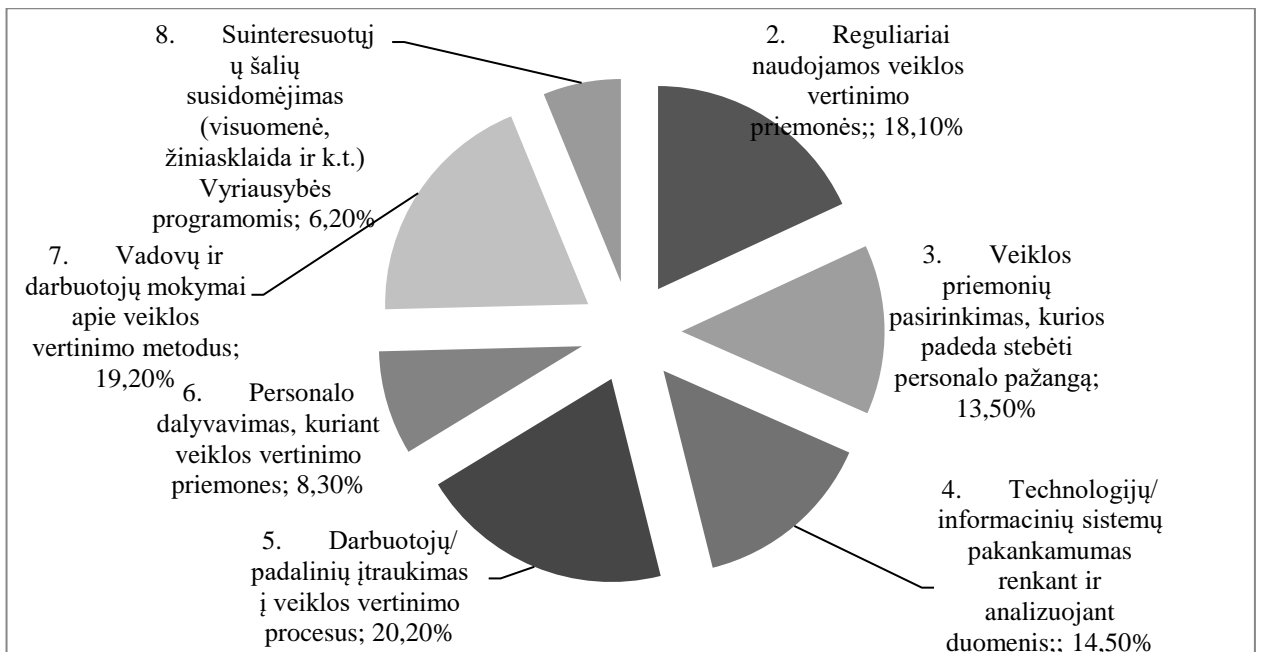
20 lentelė. Daugialypės tiesinės regresijos modelio tikrinimas

Daugialypės tiesinės regresijos prielaidos	Faktinė reikšmė/ kritinė reikšmė	Išvada
Paklaidos pasiskirsčiusios pagal normaliųjų skirstinį (Shapiro-Wilk testas)	Sig. 0,290 > 0,05	Prielaida tenkinama
Paklaidos tarpusavyje nekoreliuoja (DW testas)	d = 2,234 1,748 < 2,234 < 2,252	Prielaida tenkinama
Paklaidų sklaida homoskedastiška	Sig. 0,350 > 0,05	Prielaida tenkinama
Paklaidų sklaida multikolineari Pearson koreliacijos koeficientas	Diegimo Sig. Reikšmė = 0,803 > 0,8 Kiti veiksmų Sig. Reikšmė < 0,8	Eliminuotas veiklos vertinimo diegimo veiksnys. Prielaida tenkinama
Reikšmingas nepriklausomas kintamasis	0,574	Subalansuoti rodikliai

Tenkinant keturias Gauso – Markovo prielaidas pastebėta, jog reikšmingas statistiškai reikšmingas veiksnys yra subalansuoti rodikliai, kurių beta koeficientas lygus 0,574.

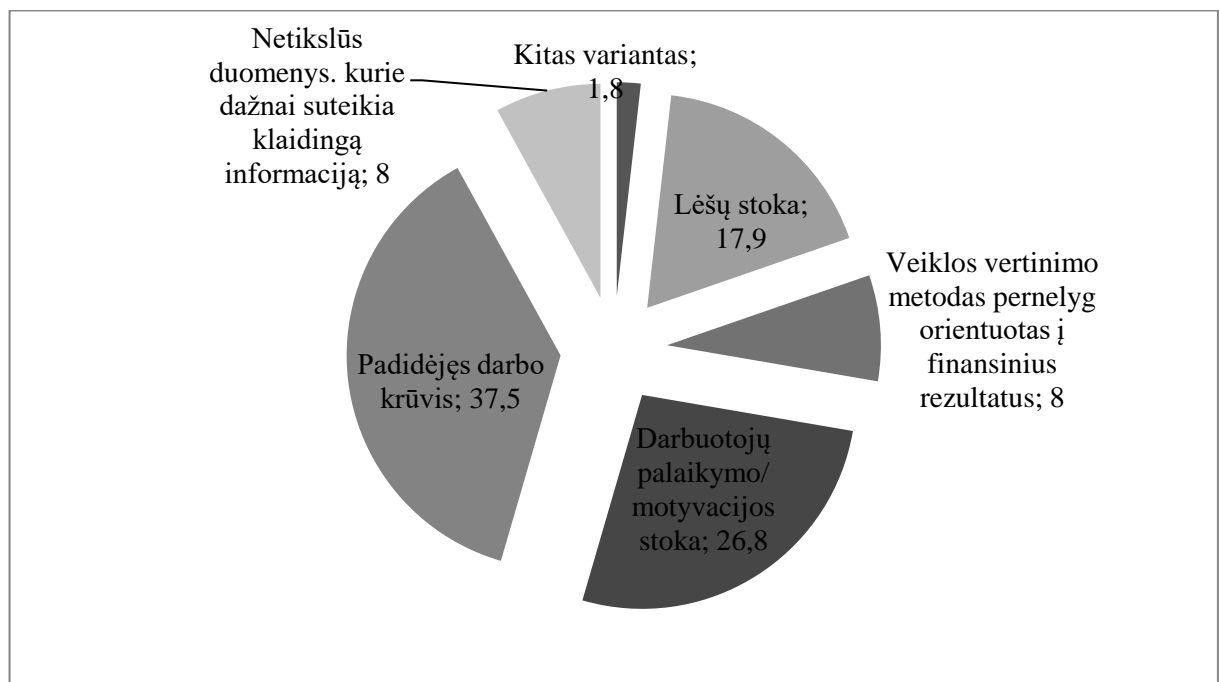
4.4 Modernių veiklos vertinimo metodų pasirinkimo priežastys bei susiduriamos problemos

Siekiant išsiaiškinti: „Kas lemia modernių veiklos vertinimo metodų pasirinkimą viešojo sektoriaus organizacijoje bei su kokiomis problemomis susiduriama taikant vertinimo metodus?“. Remiantis respondentų atsakymais buvo sudaryti 18 ir 19 paveikslai. Apklaustos dalyvių buvo paprašyta nurodyti svarbius aspektus sėkmingam veiklos vertinimo sistemos įgyvendinimui (18 pav.). iš gautų atsakymų pateiktų 18 paveiksle, galima teigti, jog sėkmingam veiklos vertinimo sistemos įgyvendinimui būtinas darbuotojų įsitraukimas į veiklos vertinimą (20,2 proc.), toliau vadovų ir darbuotojų mokymai (19,2 proc.), reguliariai naudoti veiklos vertinimo priemonės (18,1 proc.). Mažiausiai svarbus aspektus respondentai nurodė suinteresuotų šalių susidomėjimo svarbumą (6,2 proc.), personalo dalyvavimą, kuriant veiklos vertinimo priemones. Vidutiniškai svarbūs aspektai – informacinių sistemų pakankamumas rengiant ir analizuojant duomenis (14,5 proc.), veiklos priemonių pasirinkimas, kurios padeda stebėti personalo pažangą (13,5 proc.).



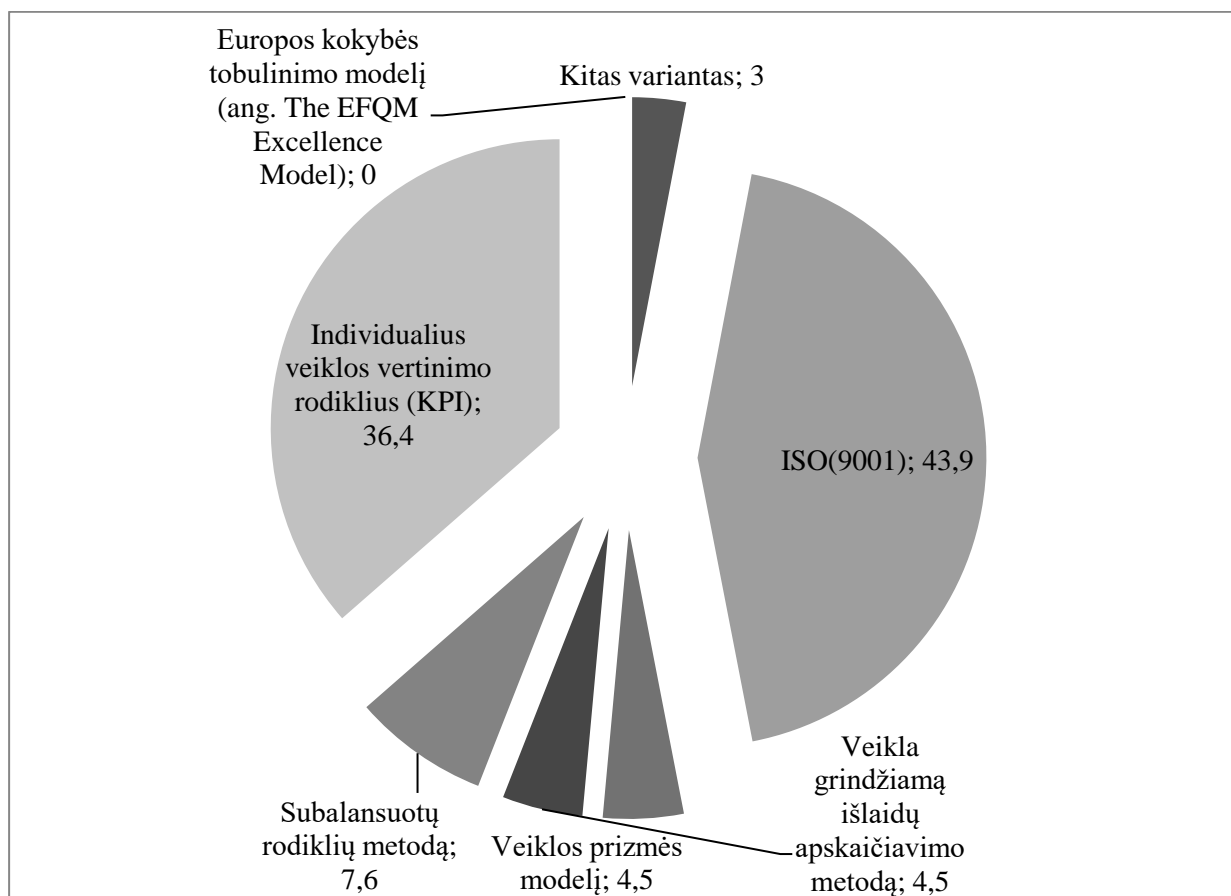
16 pav. Sėkmingo veiklos vertinimo sistemos įgyvendinimo aspektai

Taigi apžvelgus duomenis galima teigti, jog patys svarbiausi aspektai yra trys: darbuotojų įtraukimas į veiklos vertinimą, reguliariai naudojamos veiklos vertinimo priemonės bei vadovų ir darbuotojų mokymai, kurie sudaro apie 20 proc. respondentų atsakymų, šie kriterijai buvo pasirinkti veiklos vertinimo metodų efektingam taikymo reikšmei apskaičiuoti.



17 pav. Veiklos vertinimo metodų taikymo problemos

Taip pat respondentų buvo paprašyta nurodyti su kokiomis problemomis susiduria viešojo sektoriaus įstaigos taikant veiklos vertinimo metodus. Mažiausiai įstaigų susiduria su netiksliais duomenimis bei nurodė, jog veiklos vertinimo metodas yra pernelyg orientuotas į finansinius rezultatus, šie teiginiai sudarė 8 procentus. Dažniausiai susiduriamos problemos su padidėjusiu darbo krūviu –37,5 proc. bei darbuotojų motyvacijos stoka – 26,8 proc. kitas variantas buvo nurodytas – veiklą vertina išorės ekspertai. Veiklos vertinimo metodų taikymo efektyvumui apskaičiuoti buvo pasirinkti darbo krūvio ir darbuotojų motyvacijos stokos mažinimo kriterijai.



18 pav. veiklos vertinimo metodų naudojimas

Siekiant išsiaiškinti koks labiausiai naudojamas metodas įstaigose, buvo respondentų paprašyta nurodyti veiklos vertinimo metodus (20 pav.). Populiariausias naudojamas metodas Lietuvos viešose įstaigose yra organizacijos vadybos sistemos modeliai (ISO standartai), jie sudarė 43.9 proc. apklausos dalyvių atsakymų, individualūs veiklos vertinimo rodikliai – 36,4 proc. mažiausiai taikomi veiklos vertinimo metodai yra veikla grindžiamų išlaidų apskaičiavimo metodai (4,5 proc.) bei veiklos prizmės modelis (4,5 proc.). Europos kokybės tobulinimo modelis buvo nepasirinktas. Kitas variantas buvo nurodytas valstybės tarnautojų vertinimo metodika. Taigi nors subalansuotų rodiklių metodas buvo pasirinktas tik 7,6 proc. respondentų, tačiau remiantis daugialypės tiesinės regresijos modeliu,

galima teigti, kad individualūs veiklos vertinimo rodikliai sudaryti remiantis subalansuotais rodikliais. Daugialypė tiesinė regresija buvo pasirinkta norint surasti ne tik veiklos vertinimo metodų taikymo efektyvumui turinčius įtakos veiksnius bet ir nustatyti jų koeficientus.

4.5. Tyrimo apribojimai ir rekomendacijos tolimesniems tyrimams

Svarbiausias šio tyrimo apribojimas yra maža apklausos dalyvių imtis. Nors buvo pakviesta dalyvauti daugiau nei 250 viešojo sektoriaus įmonių, tačiau į tyrimo klausimus atsakė tik 20 proc. respondentų. Dėl šios priežasties kitoms apklausoms atlikti rekomenduotina išsiųsti daugiau pakvietimų. Taip pat šio tyrimo tikslinė grupė yra viešųjų įstaigų/padalinių vadovai arba už institucijos/ įstaigos/ departamento/ skyriaus veiklos vertinimo rodiklius atsakingi darbuotojai. Tad išvados taikytinos tik apibendrinant vadovų bei už veiklos vertinimo rodiklius atsakingų darbuotojų nuomonę – ateities tyrimams būtų galima paprašyti į kai kuriuos tyrimo klausimus atsakyti pačių darbuotojų, taip gaunant tikslesnę informaciją. Kitas šio tyrimo trūkumas, jog dauguma respondentų, kaip buvo prašyta, nesuskirstė visų teiginių pagal Likerto skalę (buvo palikti neatsakyti atsakymai). Dėl to buvo remtasi prielaida, jog neatsakytas klausimas buvo lygus 1 – nesvarbu/neaktualu. Taip pat tyrimas remiasi prielaida, jog respondentai sąžiningai ir objektyviai atsakinės į klausimus, tačiau yra galimybė susidurti nenoru atidžiai bei išsamiai atsakinėti į užduotus klausimus.

. Šiame darbe atliktas tyrimas gali būti nagrinėjamas ne tik Lietuvos respublikos audituojamose įstaigose bei institucijose, tačiau ir kitose valstybės subjektuose: savivaldybių, viešųjų ir biudžetinių įstaigų, bendrojo lavinimo mokyklų, socialinės globos įstaigų bei išteklių fondų ir t.t. Kitas svarbus aspektas tolesniems tyrimams yra šio modelio praktinis panaudojimas ir aplinkos, informacinių technologijų, suinteresuotų šalių pokyčių stebėjimas. Praktinio pobūdžio tyrimus atlikti, galima taikant įvairius finansinius ir nefinansinius veiklos vertinimo metodus.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Apibendrinat Lietuvos ir užsienio mokslininkų įžvalgas galima pastebėti, jog veiklos vertinimo sistemų pritaikymas viešajame sektoriuje yra analizuojamas įvairiais aspektais: finansiniais, vadybiniais. Analizė atskleidė, jog pagrindinė problema Lietuvoje yra didelis susikonglomeravimas ties tradicinių veiklos vertinimo metodų taikymu. Sunku integruoti modernius veiklos vertinimo metodus į viešąjį sektorių. Priešinga situacija yra pastebėta užsienyje, viešosios organizacijos, kaip tik yra linkusios naudoti modernius veiklos vertinimo metodus modifikuojant juos pagal veiklos pobūdį.
2. Išanalizavus mokslinėje literatūroje pateikiamas veiklos vertinimo sistemos sampratas, pastebima, kad autoriai skirtingai supranta veiklos vertinimo sistemos sampratą, todėl nėra pateikiama bendro veiklos vertinimo apibrėžimo. Dažniausiai mokslinėje literatūroje naudojama 1998 metais Neely pateiktas veiklos vertinimo apibrėžimas. Holistinis požiūris apima veiklos vertinimo metodus tokius kaip subalansuotų rodiklių sistemą ar veiklos prizmės modelį, nes jie remiasi tiek finansiniais, tiek nefinansiniais rodikliais. Taigi holistinis požiūris yra veiklos vertinimas finansiniais ir nefinansiniais rodikliais. Apžvelgus mokslinę literatūrą sudarytas teorinis modelis.
3. Empirinis tyrimas atliekamas remiantis sudarytu koncepciniu teoriniu modeliu, kuris sudarytas iš 9 veiksmų: subalansuoti rodikliai, strategija, išorinės aplinkos veiksniai, veiklos vertinimo sistemos įdiegimas, duomenų rinkimas bei apdorojimas, analizė, vartotojai bei ataskaitų panaudojimas. Empirinio tyrimo tikslas: Įvertinti modernių veiklos vertinimo metodų taikymo efektyvumą viešajame sektoriuje bei išskirti svarbiausius veiksmus turinčius įtakos veiklos vertinimo efektyvumo pasiekimui. Modelio patikimumas ir reikšmingumas patikrinamas remiantis Gauso Markovo prielaidomis. Duomenų rinkimui buvo naudojama anketinė apklausa. Empirinis tyrimas sudarytas iš trijų etapų: veiklos vertinimo metodų efektyvaus taikymo kintamųjų analizė, veiklos vertinimo metodų efektyvaus taikymo kintamųjų radimas, Modernių veiklos vertinimo metodų pasirinkimo priežastys bei susiduriamos problemos;
4. Atlikus tyrimą pastebėta, jog vertinant pagal veiksmų vidurkius svarbiausias veiksnys yra strategija. Vadinasi šis kintamasis turi turėti stiprų ryšį su veiklos vertinimo metodų taikymo efektyvumu. Atlikus daugialypę tiesinę regresiją pastebėta, jog tenkinant keturias Gauso – Markovo prielaidas, statistiškai reikšmingas veiksnys yra subalansuoti rodikliai, kurių beta koeficientas lygus 0,574. Sėkmingam veiklos vertinimo sistemos įgyvendinimui būtinas darbuotojų įsitraukimas į veiklos vertinimą, vadovų ir darbuotojų mokymai, reguliariai naudoti

veiklos vertinimo priemonės. Tai pat patys svarbiausi aspektai yra trys: darbuotojų įtraukimas į veiklos vertinimą, reguliariai naudojamos veiklos vertinimo priemonės bei vadovų ir darbuotojų mokymai, o populiariausi veiklos vertinimo metodai viešosiose įstaigose yra ISO standartai bei individualūs veiklos vertinimo rodikliai.

LITERATŪRA

- Ahmed S., Hj. Hassan M., Fen yY. H. (2005). Performance measurement and evaluation in an innovative modern manufacturing system. [žiūrėta 2016-01-12]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Shamsuddin_Ahmed_Mohammed_Shahadat/publication/46027579_Performance_Measurement_and_Evaluation_in_an_Innovative_Modern_Manufacturing_System/links/542acebc0cf29bbc126a6f52.pdf;
- Azhar R. (2009). Adoption of performance measurement among Malaysian public sector. [žiūrėta 2017-03-28]. Prieiga per internetą: <http://dspace.fsktm.um.edu.my/xmlui/handle/1812/594>;
- Bagdžiūnienė V. (2008). Apskaitos politika: viešojo sektoriaus ūkio subjektams. Conto Litera
- Čalnarė E. (2011). Kokybės vadybos metodų taikymo galimybės viešajame sektoriuje: VŠĮ „Šiaulių donoras“ atvejis. Magistro darbas. [žiūrėta 2015-02-20] Prieiga per internetą http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2011~D_20110803_093907-49897/DS.005.0.02.ETD;
- Čekanavičius V. (2010). Taikomoji regresinė analizė socialiniuose tyrimuose. [žiūrėta 2017-03-28]. Prieiga per internetą: http://www.lidata.eu/files/mokymai/trast/Regresine_Analize_soc_tyrimuose.pdf;
- Daunorienė A., Zdanytė K., Žekevičienė A., (2007). Subalansuotų veiklos įvertinimo rodiklių panaudojimas aukštojo mokslo institucijos strategijos valdymui. [žiūrėta: 2016-01-12]. Prieiga per internetą: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=5bc15677-d38f-4218-885e-273eecf0c6e6%40sessionmgr4009&vid=0&hid=4107>;
- EFQM (2012). The EFQM Excellence Model. [žiūrėta 2016-09-21]. Prieiga per internetą <http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model>;
- Finansų ministerija (2016). Vyriausybei atskaitingų institucijų ir įstaigų bendrųjų funkcijų 2015 m. Efektyvumo vertinimo ataskaita. [žiūrėta 2017-01-28] Prieiga per internetą: https://finmin.lrv.lt/uploads/finmin/documents/files/Ataskaita_uz%202015.pdf;
- Franco-Santos M., Kennerley M. it kt. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. International journal of Operations and Production Management, Vol. 27(8), pp. 784-801.
- Fundamental Concepts of Excellence (2003). [žiūrėta 2016-12-20]. Prieiga per internetą: <http://www.onecaribbean.org/wp-content/uploads/Fundamental-Concepts-of-EFQRM.pdf>;
- Gimžauskienė E. (2006). Veiklos vertinimo proceso ypatumai organizacinių vertybių aspektu// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai: 2006.39. ISSN 1392-1142.
- Greiling D. (2010). Balanced scorecard implementation in German non-profit organisations. International Journal of Productivity and performance Management. Vol. 59 Iss:6, pp. 534 – 554.

- Hendri J. F. (2004). Performance measurement and organizational effectiveness: bridging the Gap//Managerial finance, Vol. 30 Iss: 6 pp. 93-123.
- Hides M. T., Davies J., Jackson S. (2004). Implementation of EFQM excellence model self-assessment in the UK higher education sector- lessons learned from other sectors// The TQM Magazine, Vol. 16 Iss: 3, pp. 194 – 201.
- Hladchenko M. (2015). Balanced Scorecard – a strategic management system of the higher education institution. International Journal of Educational Management, Vol. 29 Iss: 2, pp.167 – 176.
- Jan van heden G., Aardema H., J. Ter Bogt H., L.C.M. Groot T. (2010). Knowledge creation for practice in public sector management accounting by consultants and academics: Preliminary findings and directions for future research. [žiūrėta 2016-12-02]. Prieiga per internetą <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500510000260>;
- Jurkštienė A., Gimžauskienė E. (2001). Veiklos rezultatų matavimo sistemos: diegimo problemos Lietuvos organizacijose// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Issn 1392-1142.
- Kaklauskaitė A. (2016). Medicinos sektoriaus įmonių vertinimas. [žiūrėta 2017-01-28]. Prieiga per internetą: <http://gs.elaba.lt/object/elaba:15884338/>.
- Kaplan S., Norton D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance// Harvard Business Review. Vol. 70. No. 1.
- Klovienė R., Valančienė L. (2013). Performance measurement model formation ir municipalities// Economic and management: 2013. 18. ISSN 2029-9338.
- Lane J. E. (2001). Viešasis sektorius. Margi raštai,. Vilnius.
- Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymas Nr. I-1113 (1995). [žiūrėta 2016-01-11]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.3A756D83A99B/xPrIodRXwq>;
- Lietuvos respublikos finansų ministerija (2007). Ką kaip ir kodėl vertiname?. [žiūrėta 2016-12-11]. Prieiga per internetą <http://www.esparama.lt/documents/10157/7f3178d8-fc17-43eb-af89-26f11a5a8e30>;
- Lietuvos Respublikos profesinio mokymo įstatymo 2, 6, 10, 11, 12, 13, 14, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 27, 28, 31, 33 straipsnių pakeitimo ir papildymo, įstatymo papildymo 12 straipsniu ir 26 straipsnio pripažinimo netekusiu galios įstatymas Nr. XI-839 (2010). [žiūrėta 2016-01-10]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.537420FEDA68>;
- Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas (2006). [žiūrėta 2016-01-10]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.91609F53E29E>;
- Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministras (1999). Į s a k y m a s dėl Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos bendrųjų nuostatų tvirtinimo Nr. 966. [žiūrėta 2016-11-11]. Prieiga per internetą: <https://e-tar.lt/acc/legalAct.html?documentId=TAR.0BEF6279B210&lang=lt>;

- Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Departamentų audituojami subjektai. [žiūrėta 2017-02-10].
Prieiga per internetą: <https://www.vkontrolė.lt/page.aspx?id=19>;
- Goh S. C. (2012) .Making performance measurement systems more effective in public sector organizations. *Measuring Business Excellence*. [žiūrėta 2016-12-10]. Prieiga per internetą <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/13683041211204653>;
- Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymo 1, 2, 15, 17, 19, 20, 21, 27, 29, 30, 31, 32, 33, 35, 36 straipsnių pakeitimo ir papildymo įstatymas (2010). [žiūrėta 2016-01-10]. Prieiga per internetą: <https://e-tar.lt/acc/legalAct.html?documentId=TAR.5A7AFA3A0DEF&lang=lt>;
- Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymo 2 straipsnio papildymo įstatymas Nr. IX-686 (2001). [žiūrėta 2016-01-10]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.97BE643CAE59>;
- Mendesa P., Santosa A. C., Pernab F., Teixeira M. R. (2012). The balanced scorecard as an integrated model applied to the Portuguese public service: a case study in the waste sector. [žiūrėta 2016-01-12]. Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652611004422>;
- Metawie M., Gilman M. (2005). Problems with the implement of performance measurement system in the public sector where performance is linked to pay: a literature review drawn from the UK. [žiūrėta 2016-09-21] Prieiga per internetą <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.104.9267&rep=rep1&type=pdf>
- Micheli P., Kennerley M. (2005). Performance measurement frameworks in public and non-profit sectors. //Production planning and control. Vol. 16, No. 2, 125-134.
- Motuzaitė V. (2008). Sveikatos apsaugos sektoriaus veiklos vertinimas Joniškio rajono savivaldybėje.
- Neely A., Adams C., Crowe P. (2001) The performance prism in practice. *Measuring business excellence*, Vol. 5 Iss: 2, pp. 6-13
- Nelly A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next?// *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 19 Iss: 2, pp. 205-228.
- Nelly A., C. Adams, Kennerley M. (2002). [žiūrėta 2016-01-12]. Prieiga per internetą: <http://210.55.20.100/news/Events/Tertiary%20Services%20Conference/Tertiary%20Conference/PDF's/2009/General%20Papers/NM%20Performance%2520Prism.pdf>;
- Parker L., Gould G. (2000). Changing public sector accountability: critiquing new directions. [žiūrėta 2015-03-10]. Prieiga per internetą: <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.vdu.lt/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=ee199df5-f711-47b882806c041558bcfe%40sessionmgr113&vid=3&hid=126>;
- Puškorius S. (2010). Veiklos matavimų viešajame sektoriuje raida. Viešoji politika ir administravimas. [žiūrėta 2016-12-11]. Prieiga per internetą <https://www.mruni.eu/upload/iblock/5df/7-20.pdf>;

- Raipa A. (2002). Apibendrinantys požiūriai į viešąją politiką ir administravimą. Viešoji politika ir administravimas Nr.1 ISSN 1648-2603.
- Rakauskaitė M. (2013). Viešojo sektoriaus organizacijų veiklos tobulinimas taikant bendrojo vertinimo modelį: Kauno rajono savivaldybės atvejis. Magistro darbas. [žiūrėta 2015-02-20]. Prieiga per internetą http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2013~D_20130621_114907-36592/DS.005.0.01.ETD
- Rantanen H., Kulmala H., Kujansivu P. (2007). Performance measurement systems in the Finnish public sector. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 20 Iss: 5, pp.415 – 433.
- Rompho N., Boon-itt S (2004). Measuring the success of a performance measurement system in Thai firms// *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 61 Iss: 5, pp. 548-562;
- Sližytė A. (2009). Kompleksinio organizavimo veiklos vertinimo sistemos formavimas. Daktaro disertacija. Vytauto Didžiojo leidykla.
- Sudnickas T. (2005). Subalansuotų rodiklių sistemos taikymo aspektai Lietuvos viešajame sektoriuje// *Viešoji politika ir administravimas*. ISSN 1648-2603. Nr. 12.
- Veberienė I. (2010). Strateginis gimnazijos valdymas pagal subalansuotų rodiklių sistemą. Magistro darbas. [žiūrėta 2015-02-20] Prieiga per internetą http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D_20100928_135100-21718/DS.005.0.01.ETD;
- Večerskienė G., Valančienė L. (2008). Universitetų veiklos vertinimo metodikos kūrimo aspektai. *Ekonomika ir Vadyba*. ISSN 1822-6515.
- Viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės standartai (VSAFAS). [žiūrėta 2015-02-20]. Prieiga per internetą http://www.finmin.lt/web/finmin/apskaitos_reforma;
- Wisniewski M., Olafsson S. (2006). Developing balanced scorecards in local authorities: a comparison of experience// *International journal of Productivity and Performance management*, Vol. 53 Iss: 7, pp. 602-610;
- Wisniewski M., Stewart D., (2004). Performance measurement for stakeholders: The case of Scottish local authorities. [žiūrėta 2016-01-28]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/09513550410530153>;
- Wooldridge J. M. (2012). *Introductory Econometrics. A Modern Approach*. [žiūrėta 2017-03-28] Prieiga per internetą: http://economics.ut.ac.ir/documents/3030266/14100645/Jeffrey_M._Wooldridge_Introductory_Econometrics_A_Modern_Approach__2012.pdf;
- Yang Y., Brennan I., Wilkinston M. (2014). Public trust and performance measurement in charitable organizations// *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63 Iss: 6, pp.779 – 796;

PRIEDAI

ANKETA

Labą dieną,

Esu Kauno Technologijos Universiteto, apskaitos ir audito magistro studijų studentė Justina Rudokaitė. Baigiamajam darbui atlieku apklausą, kurios tikslas įvertinti veiklos vertinimo metodų taikymo efektyvumą viešajame sektoriuje. Labai prašau atsakyti į anketos klausimus ir padėti man atlikti tyrimą. Anketa ANONIMINĖ, užtruksite iki 10 min. Per apklausą gauti duomenys bus naudojami atliekant magistrinio darbo tyrimą, o rezultatai viešai nepublikuojami. Labai prašau, kad anketą atsakytų vadovai arba už institucijos/ įstaigos/ departamento/ skyriaus veiklos vertinimo rodiklius atsakingi darbuotojai.

Iš anksto dėkoju už skirtą laiką ir nuoširdžius atsakymus.

1. Už kurio struktūrinio padalinio veiklos vertinimą esate atsakingas:

departamentas padalinys įstaiga

Nr.	Klausimai	1	2	3	4	5
2.	<u>Mūsų padalinio strategija yra oficialiuose dokumentuose (pvz.: metinio strateginio planavimo dokumente, organizacijos interno svetainėje):</u>					
3.	<u>Mūsų padalinio darbuotojai gerai supranta organizacijos strategiją:</u>					
4.	<u>Mūsų padalinio veiklos strategija neturi įtakos organizacijos strategijai:</u>					
5.	<u>Mūsų padalinio pagrindiniai veiklos rodikliai (toliau - KPI) yra kilę iš organizacijos strategijos:</u>					
6.	<u>Kai keičiasi organizacijos strategija (pokyčiai) mes peržiūrime iš naujo veiklos matavimo rodiklius (KPI):</u>					
7.	<u>Mūsų veiklos vertinimo sistema turi KPI, kurie yra susiję (įtakoti) su kito padalinio KPI rezultatais (pvz.: nuo kito padalinio veiklos rodiklių priklauso mūsų padalinio rodikliai):</u>					
8.	<u>Mūsų darbuotojai supranta veiklos vertinimo rodiklių rezultatų santykį tarp kitų rodiklių:</u>					
9.	<u>kiek jūsų padalinio/departamento/ įstaigos veiklos vertinimo rezultatų nukrypimai nuo laukiamų arba planuotų rezultatų keičia strategiją</u>					
10.	<u>Mūsų padalinys/departamentas/ įstaiga dalyvauja rengiant ir įgyvendinant veiklos vertinimo sistemą:</u>					
11.	<u>kiek jūsų padalinio/departamento/ įstaigos finansavimas susijęs su veiklos vertinimo rodikliais):</u>					

12. padalinys/departamentas/ įstaiga naudoja vieną ar daugiau žemiau išvardintų metodų patvirtinti priklausomybę tarp veiklos vertinimo rodiklių:

(suskirstyti pagal aktualumą/svarbumą/naudojimą: 1 nesvarbu - 5 labai svarbu)	1	2	3	4	5
statistinė analizė (pvz regresija, koreliacija)					
Kokybinė analizė (pvz interviu, asmeniniai pastebėjimai)					
kitas metodas, (jei yra taikomas, prašome nurodyti):					

13. Kuri iš organizacijos padalinių dalyvavo/dalyvaus veiklos vertinimo sistemos plėtroje?

(suskirstyti pagal aktualumą/svarbumą/naudojimą: 1 nesvarbu - 5 labai svarbu)	1	2	3	4	5
Apskaita / finansai					
Politikos/ vadovybės					
Žmogiškųjų išteklių ar personalo					
įstaigos planavimo (strateginio planavimo)					
paslaugų /klientų aptarnavimo					
Informacinių technologijų					

14. Kuri iš jūsų organizacijos sričių yra labiausiai orientuota į veiklos vertinimo sistemą?

(suskirstyti pagal aktualumą/svarbumą/naudojimą: 1 nesvarbu - 5 labai svarbu)	1	2	3	4	5
Procesų efektyvumas ir kokybės priemonės					
Veikla / procesas (veiklos/ procesų priemonės)					
Rezultatai					
Finansai (biudžeto asignavimai ir išlaidos)					
Veiklos planavimas					
Mokymosi ir tobulėjimas (darbuotojų kaita, darbuotojų mokymas)					
Motyvacija (darbuotojų pasitenkinimas)					
Socialiniu ir aplinkosauginiu požiūriu susijusios priemonės (sveikata ir sauga)					
Inovacijos					

15. Koku tikslu yra naudojama veiklos vertinimo sistema Jūsų organizacijoje?

(suskirstyti pagal aktualumą/svarbumą/naudojimą: 1 nesvarbu - 5 labai svarbu)	1	2	3	4	5
Veiklos proceso/ plano įgyvendinimui					
Dėl reikavimų teisės aktuose					
Prižiūrėti veiklą ar programą					
Biudžeto formavimui					
Veiklos efektyvumui gerinti/didinti					
Biudžeto vykdymui					
Strateginui planavimui					
Patenkinti suinteresuotųjų šalių (klientai, žiniasklaida, auditas, visuomenė) lūkesčius					
Socialiniams tikslams					
Kita (įrašyti) _____					

16. Su kuo Jūsų įstaigoje yra lyginami gauti veiklos vertinimo rezultatai?

(suskirstyti pagal aktualumą/svarbumą/naudojimą: 1 nesvarbu - 5 labai svarbu)	1	2	3	4	5
Su ankstesniais laikotarpiais					
su nustatytais rodikliais					
su kitomis programomis/ projektais					

Su kitais skyriais/padaliniiais įstaigoje					
Su kitomis organizacijomis/ įstaigomis/ įmonėmis					

17. Nurodykite svarbius aspektus sėkmingam veiklos vertinimo sistemos įgyvendinimui (pasirinkite kelis galimus variantus):

Reguliariai naudojamos veiklos vertinimo priemonės	
Veiklos priemonių pasirinkimas, kurios padeda stebėti personalo pažangą	
Technologijų/ informacinių sistemų pakankamumas renkant ir analizuojant duomenis	
Darbuotojų/ padalinių įtraukimas į veiklos vertinimo procesus	
Personalo dalyvavimas, kuriant veiklos vertinimo priemones	
vadovų ir darbuotojų mokymai apie veiklos vertinimo metodus	
Suinteresuotųjų šalių susidomėjimas (visuomenė, žiniasklaida ir k.t.)Vyriausybės programomis	
Kita (įrašykite) _____	

18. Kokie metodai ar sistemos jūsų nuomone yra svarbūs duomenų surinkimui ir veiklos vertinimo stebėjimui?

(suskirstyti pagal aktualumą/svarbumą/naudojimą: 1 nesvarbu - 5 labai svarbu)	1	2	3	4	5
skaičiuoklės programos (excel/SPSS)					
Veiklos/ išteklių/ strateginio planavimo sistemos					
Informacinė sistema pritaikyta veiklos vertinimo duomenų rinkimui					
Kita (nurodykite) :					

19. Koks yra duomenų surinkimo ir saugojimo būdas veiklos vertinimui?

(suskirstyti pagal aktualumą/svarbumą/naudojimą: 1 nesvarbu - 5 labai svarbu)	1	2	3	4	5
Rankiniu būdu (duomenys renkami/pateikiami - popieriniame arba skenuotame variante arba e-paštas)					
duomenys yra gaunami iš duomenų bazių					
duomenys gaudami/atnaujinami automatiškai (online)					
Kita (nurodykite):					

20. Kokie yra Jūsų įstaigos veiklos vertinimo sistemos ataskaitos tikslai?

(suskirstyti pagal aktualumą/svarbumą/naudojimą: 1 nesvarbu - 5 labai svarbu)	1	2	3	4	5
Išorinei finansinei atskaitomybei					
Vidaus valdymo kontrolei					
Biudžeto rengimui					
Biudžeto vykdymui					
Reikalavimai nurodyti teisės aktuose					
Kita (nurodykite):					

21. Kas yra veiklos vertinimo rezultatų (ataskaitų) gavėjai?

(suskirstyti pagal aktualumą/svarbumą/naudojimą: 1 nesvarbu - 5 labai svarbu)	1	2	3	4	5
Ekonomikos planavimo/ strategijos/ politikos skyrius					
Aukščiausio lygio vadovai					
Finansų vadovai					
biudžeto analitikai					
Piliečiai					
Žiniasklaida					
Žmogiškųjų išteklių/ personalo vadovai					

22. Su kokiomis problemomis susiduriate taikant veiklos vertinimo metodus įstaigoje? (galimi keli atsakymo variantai):

<i>Padidėjęs darbo krūvis</i>	
<i>Lėšų stoka</i>	
<i>Veiklos vertinimo metodas pernelyg orientuotas į finansinius rezultatus</i>	
<i>Darbuotojų palaikymo/ motyvacijos stoka</i>	
<i>Netikslūs duomenys, kurie dažnai suteikia klaidingą informaciją</i>	
<i>Kita (įrašyti):</i>	

23. Kaip Jūs į įstaigoje yra supažindinami darbuotojai su veiklos vertinimo rezultatais:

(suskirstyti pagal aktualumą/svarbumą/naudojimą: 1 nesvarbu - 5 labai svarbu)	1	2	3	4	5
<i>Susirinkimuose</i>					
<i>Intranete (vidinis įstaigos tinklalapis)</i>					
<i>įstaigos internetiniame tinklalapyje</i>					
<i>kita(įrašyti)</i>					

24. Kokį metodą naudojate veiklos vertinimui įstaigoje? (Pažymėkite visus tinkamus variantus):

<i>ISO(9001)</i>	
<i>Veiklos prizmės modelį</i>	
<i>Veikla grindžiamą išlaidų apskaičiavimo metodas</i>	
<i>subalansuotų rodiklių metodą</i>	
<i>Individualius veiklos vertinimo rodiklius (KPI)</i>	
<i>Europos kokybės tobulinimo modelis (ang. The EFQM Excellence Model)</i>	
<i>Kita: _____</i>	

C. Asmeninė informacija

25. Įstaigos pavadinimas, kurioje šiuo metu dirbate: _____

26. Kokia Jūsų pareigybė? Specialistas vyresnysis specialistas padalinio vadovas
įstaigos vadovas

28. Jūs esate? Vyras Moteris

29. Jūsų darbo stažas šiuo metu dirbamoje įstaigoje: _____

30. Koks Jūsų įgytas mokslo laipsnis (išsilavinimas) (pasirinkite vieną iš galimų atsakymų):

Aukštesnysis/profesinis Aukštasis/bakalauras

Magistras Daktaras

Kita

Eil. Nr.	Subjekto pavadinimas*	Viešojo sektoriaus veiklos sritys
1	Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija	Sveikatos apsauga
2	Valstybinė ligonių kasa prie Sveikatos apsaugos ministerijos	
3	Privalomojo sveikatos draudimo fondas (PSDF biudžetas)	
4	Narkotikų, tabako ir alkoholio kontrolės departamentas	
5	Nacionalinė sveikatos taryba	
6	Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija	Socialinė apsauga ir darbas
7	Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos	
8	Valstybinio socialinio draudimo fondas (VSDF biudžetas)	
9	Vaiko teisių apsaugos kontrolieriaus įstaiga	
10	Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba	
11	Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija	Žemės ūkis
12	Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba	
13	Licencijuotų sandėlių kompensavimo fondas	
14	Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija	Aplinkos apsauga
15	Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija	Transportas ir komunikacijos
16	Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnyba	
17	Lietuvos Respublikos energetikos ministerija	Energetika
18	Valstybinė energetikos inspekcija prie Energetikos ministerijos	
19	Valstybinė atominės energetikos saugos inspekcija	
20	Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimo fondas	
21	Valstybinė kainų ir energetikos kontrolės komisija	
22	Lietuvos Respublikos ūkio ministerija	Valstybės ūkis, rinkos kontrolė
23	Lietuvos Respublikos konkurencijos taryba	
24	Viešųjų pirkimų tarnyba	
25	Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija, kiek susiję su vietos savivaldos ir regionų plėtros valdymo sritimis	Vietos savivalda
26	Akmenės rajono savivaldybė	
27	Alytaus miesto savivaldybė	
28	Alytaus rajono savivaldybė	

29	Anykščių rajono savivaldybė
30	Birštono savivaldybė
31	Biržų rajono savivaldybė
32	Druskininkų savivaldybė
33	Elektrėnų savivaldybė
34	Ignalinos rajono savivaldybė
35	Jonavos rajono savivaldybė
36	Joniškio rajono savivaldybė
37	Jurbarko rajono savivaldybė
38	Kaišiadorių rajono savivaldybė
39	Kalvarijos savivaldybė
40	Kauno miesto savivaldybė
41	Kauno rajono savivaldybė
42	Kazlų Rūdos savivaldybė
43	Kėdainių rajono savivaldybė
44	Kelmės rajono savivaldybė
45	Klaipėdos miesto savivaldybė
46	Klaipėdos rajono savivaldybė
47	Kretingos rajono savivaldybė
48	Kupiškio rajono savivaldybė
49	Lazdijų rajono savivaldybė
50	Marijampolės savivaldybė
51	Mažeikių rajono savivaldybė
52	Molėtų rajono savivaldybė
53	Neringos miesto savivaldybė
54	Pagėgių savivaldybė
55	Pakruojo rajono savivaldybė
56	Palangos miesto savivaldybė
57	Panevėžio miesto savivaldybė
58	Panevėžio rajono savivaldybė
59	Pasvalio rajono savivaldybė
60	Plungės rajono savivaldybė
61	Prienų rajono savivaldybė
62	Radviliškio rajono savivaldybė
63	Raseinių rajono savivaldybė
64	Rietavo miesto savivaldybė
65	Rokiškio rajono savivaldybė
66	Skuodo rajono savivaldybė
67	Šakių rajono savivaldybė
68	Šalčininkų rajono savivaldybė
69	Šiaulių miesto savivaldybė
70	Šiaulių rajono savivaldybė
71	Šilalės rajono savivaldybė
72	Šilutės rajono savivaldybė
73	Širvintų rajono savivaldybė
74	Švenčionių rajono savivaldybė
75	Tauragės rajono savivaldybė

76	Telšių rajono savivaldybė	
77	Trakų rajono savivaldybė	
78	Ukmergės rajono savivaldybė	
79	Utenos rajono savivaldybė	
80	Varėnos rajono savivaldybė	
81	Vilkaviškio rajono savivaldybė	
82	Vilniaus miesto savivaldybė	
83	Vilniaus rajono savivaldybė	
84	Visagino savivaldybė	
85	Zarasų rajono savivaldybė	
86	Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija	Užsienio reikalai
87	Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija	Nacionalinis saugumas ir gynyba
88	Lietuvos Respublikos valstybės saugumo departamentas	
89	Lietuvos Respublikos specialiųjų tyrimų tarnyba	
90	Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija	Vidaus reikalai
91	Policijos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos	
92	Valstybės sienos apsaugos tarnyba prie Vidaus reikalų ministerijos	
93	Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos	
94	Vadovybės apsaugos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos	
95	Viešojo saugumo tarnyba prie Vidaus reikalų ministerijos	
96	Kūno kultūros ir sporto departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės	
97	Valstybės tarnybos departamentas	Teisingumas
98	Lietuvos Respublikos generalinė prokuratūra	
99	Lietuvos Respublikos teisingumo ministerija	
100	Valstybinė duomenų apsaugos inspekcija	
101	Lietuvos Respublikos vyriausioji rinkimų komisija	
102	Lietuvos Respublikos Konstitucinis Teismas	
103	Nacionalinė teismų administracija	
104	Lietuvos apeliacinis teismas	
105	Lietuvos Aukščiausiasis Teismas	
106	Lietuvos vyriausiasis administracinis teismas	
107	Vyriausioji administracinių ginčų komisija	
108	Akmenės rajono apylinkės teismas	
109	Alytaus rajono apylinkės teismas	
110	Anykščių rajono apylinkės teismas	
111	Biržų rajono apylinkės teismas	
112	Druskininkų miesto apylinkės teismas	
113	Ignalinos rajono apylinkės teismas	
114	Jonavos rajono apylinkės teismas	

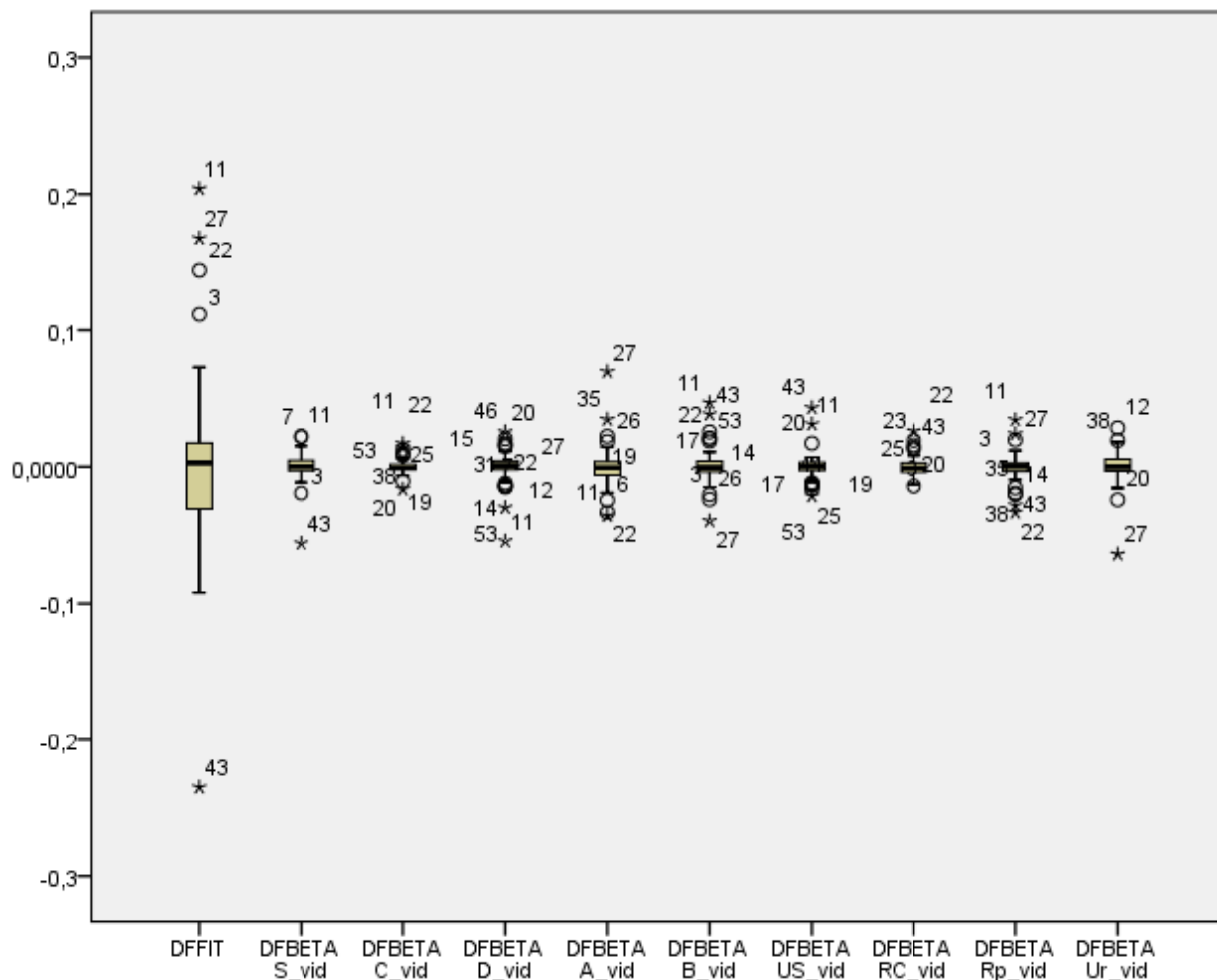
115	Joniškio rajono apylinkės teismas
116	Jurbarko rajono apylinkės teismas
117	Kaišiadorių rajono apylinkės teismas
118	Kauno apygardos administracinis teismas
119	Kauno apygardos teismas
120	Kauno apylinkės teismas
121	Kėdainių rajono apylinkės teismas
122	Kelmės rajono apylinkės teismas
123	Klaipėdos apygardos administracinis teismas
124	Klaipėdos apygardos teismas
125	Klaipėdos miesto apylinkės teismas
126	Klaipėdos rajono apylinkės teismas
127	Kretingos rajono apylinkės teismas
128	Kupiškio rajono apylinkės teismas
129	Lazdijų rajono apylinkės teismas
130	Marijampolės rajono apylinkės teismas
131	Mažeikių rajono apylinkės teismas
132	Molėtų rajono apylinkės teismas
133	Pakruojo rajono apylinkės teismas
134	Palangos miesto apylinkės teismas
135	Panevėžio apygardos administracinis teismas
136	Panevėžio apygardos teismas
137	Panevėžio miesto apylinkės teismas
138	Pasvalio rajono apylinkės teismas
139	Plungės rajono apylinkės teismas
140	Prienų rajono apylinkės teismas
141	Radviliškio rajono apylinkės teismas
142	Raseinių rajono apylinkės teismas
143	Rokiškio rajono apylinkės teismas
144	Skuodo rajono apylinkės teismas
145	Šakių rajono apylinkės teismas
146	Šalčininkų rajono apylinkės teismas
147	Šiaulių apygardos administracinis teismas
148	Šiaulių apygardos teismas
149	Šiaulių apylinkės teismas
150	Šilalės rajono apylinkės teismas
151	Šilutės rajono apylinkės teismas
152	Širvintų rajono apylinkės teismas
153	Švenčionių rajono apylinkės teismas
154	Tauragės rajono apylinkės teismas
155	Telšių rajono apylinkės teismas
156	Trakų rajono apylinkės teismas
157	Ukmergės rajono apylinkės teismas
158	Utenos rajono apylinkės teismas
159	Varėnos rajono apylinkės teismas
160	Vilkaviškio rajono apylinkės teismas
161	Vilniaus apygardos administracinis teismas

162	Vilniaus apygardos teismas	
163	Vilniaus miesto apylinkės teismas	
164	Vilniaus rajono apylinkės teismas	
165	Visagino miesto apylinkės teismas	
166	Zarasų rajono apylinkės teismas	
167	Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija	
168	Vilniaus universitetas	
169	Lietuvos edukologijos universitetas	
170	Vilniaus Gedimino technikos universitetas	
171	Vilniaus dailės akademija	
172	Lietuvos muzikos ir teatro akademija	
173	Klaipėdos universitetas	
174	Vytauto Didžiojo universitetas	
175	Kauno technologijos universitetas	
176	Aleksandro Stulginskio universitetas	
177	Lietuvos sporto universitetas	
178	Lietuvos energetikos institutas	
179	Lietuvos sveikatos mokslų universitetas	
180	Lietuvos agrarinių ir miškų mokslų centras	
181	Mykolo Romerio universitetas	
182	Šiaulių universitetas	
183	Lietuvos mokslų akademija	
184	Lietuvos mokslo taryba	
185	Lietuvos socialinių tyrimų centras	
186	Nacionalinis vėžio institutas	
187	Lietuvos istorijos institutas	
188	Lietuvių literatūros ir tautosakos institutas	
189	Lietuvių kalbos institutas	
190	Lietuvos Respublikos akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnyba	
191	Lietuvos kultūros tyrimų institutas	
192	Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas	
193	Valstybinis mokslinių tyrimų institutas Fizinių ir technologijos mokslų centras	
194	Gamtos tyrimų centras	
195	Valstybinis mokslinių tyrimų institutas Inovatyvios medicinos centras	
196	Kauno kunigų seminarija	
197	Telšių Vyskupo Vincento Borisevičiaus kunigų seminarija	
198	Vilniaus Šv. Juozapo kunigų seminarija	
199	Lietuvos teisės institutas	
200	Lietuvos Respublikos kultūros ministerija	
201	Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnyba	
202	Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka	

Švietimas ir mokslas

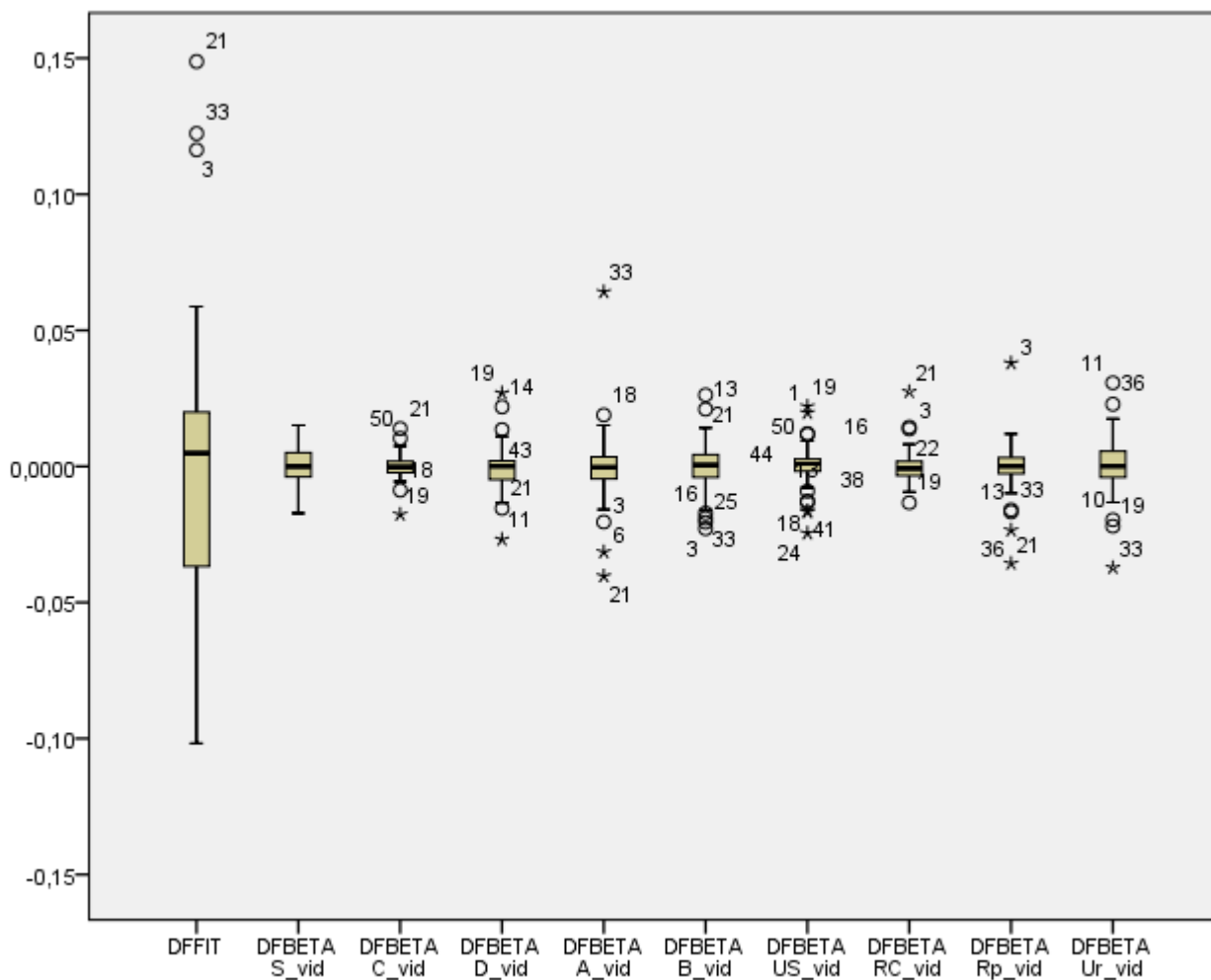
Kultūra

203	Nacionalinis muziejus Lietuvos Didžiosios Kunigaikštystės valdovų rūmai	
204	Lietuvos nacionalinis muziejus	
205	Lietuvos dailės muziejus	
206	Lietuvos nacionalinis operos ir baletų teatras	
207	Lietuvos nacionalinis dramos teatras	
208	Nacionalinis Kauno dramos teatras	
209	Koncertinė įstaiga Lietuvos nacionalinė filharmonija	
210	Nacionalinis M. K. Čiurlionio dailės muziejus	
211	Tautinių mažumų departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės	
212	Viešoji įstaiga Lietuvos nacionalinis radijas ir televizija	
213	Viešoji įstaiga Spaudos, radijo ir televizijos rėmimo fondas	
214	Valstybinė lietuvių kalbos komisija	
215	Lietuvos radijo ir televizijos komisija	
216	Žurnalistų etikos inspektoriaus tarnyba	
217	Lietuvos Respublikos valstybinė kultūros paveldo komisija	
218	Etninės kultūros globos taryba	
219	Lietuvos gyventojų genocido ir rezistencijos tyrimo centras	
220	Tarptautinės komisijos nacių ir sovietinio okupacinių režimų nusikaltimams Lietuvoje įvertinti sekretoriatas	
221	Valstybės išdas	
222	Lietuvos Respublikos finansų ministerija	
223	Muitinės mokesčių fondas	
224	Valstybinės mokesčių inspekcijos mokesčių fondas	
225	Mokestinių ginčų komisija prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės	
226	Rezervinis (stabilizavimo) fondas	Valstybės turto ir finansų valdymas
227	Garantinis fondas	
228	Indėlių draudimo fondas	
229	Įsipareigojimų investuotojams draudimo fondas	
230	Pertvarkymo fondas	
231	Lietuvos statistikos departamentas	
232	Lietuvos bankas	
233	Lietuvos Respublikos Prezidento kanceliarija	Valstybės valdymo institucijos
234	Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarija	
235	Lietuvos Respublikos Seimo kontrolierių įstaiga	
236	Vyriausioji tarnybinės etikos komisija	
237	Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija	



1 pav. Modelio išskirtys pagal DfFIT ir DfBETA

Pagal grafinę analizę yra rastos 3 išskirtys (išskirtys su žvaigždutėmis). Jos iš duomenų yra pašalinamos (pašalinta 43, 22, 11 respondentų atsakymai).



2 pav. pakartotinis modelio išskirčių ieškojimas pagal DfFIT ir DfBETA

Pašalinus pagal 1 pav. rastas išskirtis. Atlikta pakartotinė išskirčių grafinė analizė, ja remiantis pašalinama 33 išskirtis.