



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Agnė Valiūnaitė

**VEIKLOS VERTINIMO SISTEMŲ PRITAIKOMUMAS VERSLO
PRAKTIKOJE**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė - doc. dr. Lina Klovienė

KAUNAS 2016

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

**VEIKLOS VERTINIMO SISTEMŲ PRITAIKOMUMAS VERSLO
PRAKTIKOJE**

Ekonomika (621L10008)

MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko

VME-4, Agnė Valiūnaitė

(grupė, vardas, pavardė, parašas)

2016 gegužės 10 d.

Vadovas

doc. dr. Lina Klovienė

(pedagoginis vardas, mokslinis laipsnis, vardas, pavardė, parašas)

2016 gegužės 10 d.

Recenzentas

doc. dr. Alina Stundžienė

(pedagoginis vardas, mokslinis laipsnis, vardas, pavardė)

2016 gegužės 10 d.

KAUNAS, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

(Fakultetas)

Agnė Valiūnaitė

(Studento vardas, pavardė)

Ekonomika, 621L10008

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

VEIKLOS VERTINIMO SISTEMŲ PRITAIKOMUMAS VERSLO PRAKTIKOJE
AKADEMINIO SĄŽININGUMO DEKLARACIJA

20 16 m. Gegužės 10 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano Agnės Valiūnaitės baigiamasis magistro darbas tema „Veiklos vertinimo sistemų pritaikomumas verslo praktikoje“ 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)

Valiūnaitė, Agnė. Application of Performance Measurement Systems for Business Activities. Master's Final Thesis in Economy / supervisor Assoc. professor dr. Lina Klovienė. Department of Economy, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: 04 S

Key words: *performance measurement systems, industry sector.*

Kaunas, 2016. 68 p.

SUMMARY

This study investigates the use of performance measurement for various purposes in Lithuanian organizations.

The problem – What determines the choice of performance measurements, application and use of the information provided by the industry?

The main goal – to investigate the performance measurement tools selection, implementation and use of the information provided by Lithuania industry determinants and make recommendations for their effective use for various purposes.

Objectives:

- Submit performance measurement systems for business activities analysis of the problem.
- To discuss the performance measurement systems basic principles, process and methods.
- Plan and perform a performance measurement systems application research of the Lithuanian industry companies. The object of research - performance measurement systems in Lithuanian industry companies. Methods: A literature analysis, questionnaire survey.

In the first part analyzes the performance measurement and performance measurement evaluation systems concept. Delivered performance measurement systems, historical aspects. The theoretical analysis, it was found that the twentieth century. the beginning of the performance evaluation was used to assess the financial indicators of the company and the cost of track until it was shifted to the holistic performance measurement systems. The analysis of scientific articles performance measurement topics, it can be seen that often enough performance measurements is perceived as one of the most important corporate governance measures as well as one of the ways of internal quality control and maintenance. Much attention in the scientific literature provided by the balanced scorecard method, as one of the most effective corporate performance assessment methods.

In the second part presents the performance measurement principles and process. Analyzing performance measurement methods. Typically performance measurement is divided into two categories: traditional and modern methods. Traditional performance measurement methods usually includes certain financial performance criteria. Modern techniques have been developed to

improve the traditional methods. They are often complex, involving both financial and non-financial indicators, as an example of a balanced scorecard.

The third part introduces the research methodology. It was selected quantitative method. Performance measurement study carried out with the Lithuanian industry companies. Questioning corporate financiers and managers. The performance measurement schemes to test the selected industry sector companies so that this sector produces a product which requires special attention to the activities undertaken, since it depends on product quality, customer satisfaction, sales figures and many other important aspects of the company.

The investigation of Lithuanian industry companies, of which 75 were questioned, the following results that the majority of companies surveyed employ a different, but nevertheless noted that the financial indicators remain the most popular. Companies are more likely to pay more attention to what brings immediate benefits. Various other measurements and research remains less popular among respondents. Among the major barriers to the successful application of performance measurement systems in companies, named as respondents in the financial and resource barriers, which are sufficiently weighty factor impeding the quality of performance assessment. The survey data show that the use of performance measurement systems mainly influenced by the performance, less innovative solutions and public relations.

Turinys

ĮVADAS.....	9
1. VEIKLOS VERTINIMO SISTEMŲ TAIKYMO VERSLO PRAKTIKOJE PROBLEMOS ANALIZĖ	12
1.1. Veiklos vertinimo samprata	12
1.2. Veiklos vertinimo ir jos sistemų raidos istoriniai aspektai.....	14
1.3. Veiklos vertinimo sistemų taikymo verslo praktikoje problemos pagrindimas	17
2. VEIKLOS VERTINIMO SISTEMŲ TAIKYMO PAGRINDINIAI PRINCIPAI, EIGA IR METODAI...26	
2.1. Veiklos vertinimo pagrindiniai principai	26
2.2. Veiklos vertinimo atlikimo žingsniai	27
2.3. Veiklos vertinimo metodai	30
2.3.1. Tradiciniai metodai	30
2.3.2. Modernūs metodai.....	32
3. TYRIMO METODOLOGIJA	40
3.1. Tyrimo metodų pristatymas	40
4. VEIKLOS VERTINIMO SISTEMŲ TAIKYMO PRAMONĖS SEKTORIUJE PRAKTINIS TYRIMAS43	
4.1. Tyrimo rezultatai	43
4.2. Diskusija.....	56
IŠVADOS	58
REKOMENDACIJOS.....	60
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	61
PRIEDAI	64
Tyrimo klausimynas.....	64

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

Paveikslas Nr. 1 Įmonės dydis – 43

Paveikslas Nr. 2 Įmonės gyvavimo trukmė – 44

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- Lentelė Nr. 1** Veiklos vertinimo apibrėžimai – 12
- Lentelė Nr. 2** Veiklos vertinimo sistemų apibrėžimai – 13
- Lentelė Nr. 3** Veiklos vertinimo evoliucija – 15
- Lentelė Nr. 4** Veiklos vertinimo metodų apžvalga – 36
- Lentelė Nr. 5** Veiklos vertinimo sistemų ir priemonių naudojimas – 45
- Lentelė Nr. 6** Veiklos vertinimo sistemų ir priemonių naudojimas ir įmonės dydis – 46
- Lentelė Nr. 7** Veiklos vertinimo rodiklių naudojimas – 47
- Lentelė Nr. 8** Veiklos vertinimo sistemų tikslai – 48
- Lentelė Nr. 9** Veiklos vertinimo priemonių naudojimo sisteminis įgyvendinimui – 50
- Lentelė Nr. 10** Kliūtys veiklos vertinimo sistemų naudojimui – 52
- Lentelė Nr. 11** Kliūtys veiklos vertinimo sistemų naudojimui ir įmonės dydis – 53
- Lentelė Nr. 12** Rezultatų priskyrimas veiklos vertinimo ir valdymo sistemoms – 55

IVADAS

Kiekvienos įmonės tikslas yra įgyti konkurencinį pranašumą prieš kitas įmones bei uždirbti kuo daugiau pelno iš savo veiklos. Tačiau, šiomis dienomis šis uždavinys nėra taip lengvai įgyvendinamas. Globalizacijos įtaka, sparti technologijų kaita neleidžia įmonėms stovėti vietoje, jos privalo analizuoti savo veiklą ir jos rezultatus tam, kad išsiaiškintų savo stipriąsias ir silpnąsias puses galėtų formuoti savo veiklos strategiją.

Šiuolaikinėje visuomenėje apie sėkmingą įmonės veiklą galima spręsti ne vien tik iš finansinių rodiklių, kurie atsispindi ataskaitose. Finansiniai rodikliai atspindi tik įmonės veiklos rezultata, tačiau neparodo paties proceso. (Cardinaels, 2010) Atliekant įmonės veiklos vertinimą yra svarbu į įmonės veiklą pažvelgti iš holistinės perspektyvos, įvertinti įmonėje vykstančius procesus, mokymosi ir augimo perspektyvą, verslo aplinką ir kitus įmonei svarbius aspektus.

Platus veiklos vertinimo metodų spektras leidžia vadovams pasirinkti tuos metodus, kurie, jų manymu, labiausiai tinka jų įmonėms. Tačiau, renkantis iškyla problema, kaip teisingai išsirinkti metodus, kad jie atspindėtų realią situaciją, duotų kuo mažiau subjektyvius rezultatus. Dėl šios priežasties yra labai svarbu apsibrėžti įmonės tikslus, pasirinkti svarbiausius įmonės vertinimo kriterijus.

Renkantis metodus bei taikant veiklos vertinimo sistemas taip pat yra svarbu įvertinti, kad nėra nei vieno tobulo metodo, kiekvienas metodas turi savo trūkumų, todėl norint gauti kuo tikslesnius rezultatus, reikėtų išsamiai su jais susipažinti, tam kad numatyti galimus trūkumus. Taip pat vertinant įmonės veiklą reikėtų rinktis ne vieną metodą, o kelis, tokiu būdu bus sumažintas subjektyvumas ir gauti tikslesni rezultatai.

Veiklos rezultatams gauti naudojami veiklos vertinimo rodikliai. Jie būna tiek finansiniai, tiek nefinansiniai. Atliekant veiklos vertinimą svarbu integruoti ir vienus ir kitus. Tuomet organizacija gebės pamatyti platesnį savo veiklos vaizdą ir imtis atitinkamų priemonių probleminėms sritims spręsti.

Veiklos vertinimas yra naudojamas tam, kad praneštų įmonėms svarbią informaciją apie produktus, paslaugas ir procesus. Tai yra įrankis, padedantis suprasti, valdyti, tobulinti tai, ką įmonės daro.

Veiklos vertinimas praneša įmonėms šią informaciją:

- Kaip gerai įmonė tvarko savo veiklą;
- Ar visi procesai yra kontroliuojami;
- Ar pasiekti strateginiai tikslai;

- Ką būtina pagerinti įmonės veikloje;
- Ar įmonės klientai yra patenkinti. (Kotane, 2011)

Taigi, veiklos vertinimas yra pakankamai svarbus kiekvienai įmonei, dėl šios priežasties yra svarbu jį tirti. Veiklos vertinimo sistemos yra plačiai taikomos pramonės sektoriuje, taip teigia atlikti tyrimai (Gomes, 2011; Pollanen, 2014; Valenzuela, 2016 ir kt.) Svarbu tirti pramonės sektorių, nes šiomis dienomis šių įmonių veiklos rezultatai privalo išlaikyti konkurencinę padėtį rinkoje. Veiklos vertinimo sistemos padeda įmonėms ieškoti naujoviškų požiūrių į išteklių valdymą, siekiant geriau stebėti, kontroliuoti ir tobulinti įvairias įmonės veiklas. (Gomes, 2011)

Dauguma veiklos vertinimo metodų yra teoriniai, suskurti ir taikomi plačiai didelėse įmonėse, tačiau nėra pakankamai informacijos kokius metodus naudoja mažesnės įmonės. Veiksniai naujoje ekonomikoje, pavyzdžiui, kompetencijos ir žinios, orientacija į klientą, veiklos efektyvumas ir inovacijos buvo praleidžiami tradicinėje finansinėje atskaitomybėje. (Gumbus ir Lussier, 2006) Dėl šios priežasties kyla poreikis taikyti holistines veiklos vertinimo sistemas. Pagrindinės kliūtys su kuriomis susiduria įmonės taikydamos veiklos vertinimo sistemas, pasak Pollanen (2014) yra techninės ir finansų išteklių trūkumas, taip pat kai kurie valdymo ir kultūriniai iššūkiai.

Tyrimo problema. Veiklos vertinimo sistemų, metodų ir rodiklių gausa gali įtakoti, jog įmonės gali pasirinkti netinkamus metodus, atlikdamos veiklos vertinimą, todėl tyrimo metu bus siekiama išsiaiškinti ar pramonės sektoriuje taikomos veiklos vertinimo sistemos yra efektyviai ir plačiai taikomos, bei ar geba atnešti realią naudą įmonei, ar padeda pasiekti strateginius tikslus. Diegiant veiklos vertinimo sistemas ar siekiant jas išlaikyti įmonės gali susidurti su tam tikromis kliūtimis. Tyrimo metu bus siekiama tai išsiaiškinti, kokios kliūtys trukdo sėkmingai taikyti veiklos vertinimo sistemas. Tyrimo problema formuluojama kaip klausimas - kas lemia veiklos vertinimo priemonių pasirinkimą, taikymą ir teikiamos informacijos panaudojimą pramonės sektoriuje?

Tikslas – ištirti veiklos vertinimo priemonių pasirinkimą, taikymą ir teikiamos informacijos panaudojimą lemiančius veiksnius Lietuvos pramonės sektoriuje ir pateikti rekomendacijas efektyviam jų panaudojimui įvairiais tikslais.

Uždaviniai:

1. Pateikti veiklos vertinimo sistemų taikymo verslo praktikoje problemos analizę.
2. Aptarti veiklos vertinimo sistemų taikymo pagrindinius principus, eigą ir metodus.
3. Pristatyti veiklos vertinimo sistemų taikymo Lietuvos pramonės sektoriaus įmonėse tyrimo metodologiją.
4. Suplanuoti ir atlikti veiklos vertinimo sistemų taikymo tyrimą su Lietuvos pramonės sektoriaus įmonėmis.

Tyrimo objektas – veiklos vertinimo sistemų taikymas Lietuvos pramonės sektoriaus įmonėse.

Metodai: literatūros analizė, anketinė apklausa.

1. VEIKLOS VERTINIMO SISTEMŲ TAIKymo VERSLO PRAKTIKOJE PROBLEMOS ANALIZĖ

1.1. Veiklos vertinimo samprata

Mokslinėje literatūroje pateikiami įvairūs veiklos vertinimo apibrėžimai. Apibrėžimus svarbu apžvelgti, nes tai padeda išsamiau susipažinti su nagrinėjamu moksliniu objektu bei susidaryti holistinį vaizdą apie jį. Keletas iš veiklos vertinimo apibrėžimų pateikiami lentelėje Nr. 1:

Lentelė Nr. 1 Veiklos vertinimo apibrėžimai

Veiklos vertinimas yra „mįslė ... sudėtinga, varginanti, sunki, sudėtinga, tačiau tuo pačiu ir svarbi“.	(Sink, 1991)
Veiklos vertinimas apibrėžiamas kaip sistemingas skaičių priskyrimas subjektams.	(Zairi, 1994)
Veiklos vertinimas – tai kiekybiškas rodiklis naudojamas įvertinti, kaip gerai organizacija arba verslas pasiekė norimus tikslus. Daugelis verslo vadovų nuolatos peržiūri ir įvertina įvairius veiklos priemonių tipus, tokius kaip rezultatus, gamybos, paklausos ir veiklos efektyvumas, siekiant gauti kuo objektyvesnę informaciją, kaip jų verslas veikia ir ar tobulinimas yra būtinas.	(Falconer, 2013)
Veiklos vertinimas paprastai apibrėžiamas kaip reguliariai matuojami pasiekimai bei rezultatai, kurie duoda patikimus duomenis apie organizacijos programų veiksmingumą ir efektyvumą.	(Venkatesh, 2014)
Veiklos vertinimas teikia informaciją apie mūsų produktus, paslaugas ir procesus. Tai įrankis, kuris padeda suprasti, valdyti ir tobulinti organizacijos veiklą.	(Kuhi, 2015)

Iš pateiktų veiklos vertinimo sistemos apibrėžimų galime pastebėti, jog veiklos vertinimo samprata apibrėžiama, kaip tam tikras procesas, kuris padeda gauti kiekybine forma išreikštus rezultatus apie tam tikro nagrinėjamo objekto veiklą. Susipažinus su veiklos vertinimo sampratos apibrėžimais, reikėtų pristatyti ir veiklos vertinimo sistemų apibrėžimus. Tai padaryti yra

svarbu, nes tolimesnėje darbo eigoje bus pristatytas tyrimas, kuris yra susijęs su veiklos vertinimo sistemų taikymu Lietuvos organizacijose.

Lentelė Nr. 2 Veiklos vertinimo sistemų apibrėžimai

Veiklos vertinimo sistema – tai informacinė sistema, kuri yra veiklos valdymo proceso dalis ir yra itin svarbi siekiant veiksmingai ir efektyviai funkcionuoti veiklos valdymo sistemoms.	(Bititci, Carrie ir Mcdevitt, 1997)
Pasauliniu požiūriu, veiklos vertinimo sistema, tai tam tikras veiklos išraiškų rinkinys, kuris būti nuosekliai organizuotas, atsižvelgiant į bendrovės tikslus. Iš tiesų, šios priemonės paprastai skirtos stebėti / kontroliuoti verslo procesus, įvertinant tikslus.	(Berrah, 2004)
Veiklos vertinimo sistema, gali būti apibūdinama kaip funkcija, nuolat gerinti organizacijos valdymo sistemą, kuri apima trijų veiklos vertinimo dimensijų (matavimo, analizės / kontrolės, planavimo / sprendimų priėmimo), prisitaikymą verslo aplinkai.	(Valančienė ir Gimžauskienė, 2009)
Veiklos vertinimo sistemų tikslas ir paskirtis yra įvertinti organizacijos veiklą bei užtikrinti, kad organizacija juda teisinga kryptimi, siekdama realizuoti savo viziją.	(Hodge S, 2011)
Veiklos vertinimo sistema – tai tam tikrų veiklos rodiklių rinkinys, pritaikytas prie kintančios aplinkos, bei padedantis pasiekti įmonės strateginius tikslus.	(Perera, 2014)

Mokslinėje literatūroje veiklos vertinimo sistema apibrėžiama įvairiai: kaip veiklos valdymo proceso dalis, veiklos išraiškų rinkinys arba kaip funkcija padedanti gerinti organizacijos valdymo sistemą. Tačiau, kad ir bet kurį apibrėžimą nagrinėtume veiklos vertinimo sistemos yra naudojamos, kaip pagalbinė priemonė organizacijos tikslams pasiekti.

1.2. Veiklos vertinimo ir jos sistemų raidos istoriniai aspektai

Atliekant veiklos vertinimo teorinę analizę pirmiausiai yra svarbu apžvelgti, kaip istorijos eigoje formavosi veiklos vertinimas ir vertinimo sistemos. Tai yra svarbu siekiant suvokti ir atsakyti į klausimą, kodėl tapo reikšminga vertinti tam tikros organizacijos veiklą.

Veiklos vertinimas yra pagrindinė tema tarp apskaitos mokslininkų nuo jo įvedimo į pramonės erą maždaug nuo 1960-ųjų. Šiuo laikotarpiu mokslininkai sukūrė tradicinę valdymo apskaitos sistemą, orientuotą į finansines priemones. Tradicinės veiklos matavimo sistemos tikslas buvo stebėti organizacijos išlaidas. Nanni ir kt., (1992) ir Ballantine & Brignall (1995) pritarė šiam požiūriui, kad tradicinė veiklos vertinimo sistemos idėja buvo palaikyti organizacijos kontrolę ir finansinius tikslus. (Hussain, 2005)

Tačiau ši tradicinė veiklos vertinimo sistema nėra veiksminga šiandieniniame verslo aplinkos kontekste. Pagrindinis dėmesys nebėra sutelktas tik į konkurentus, bet ir į klientų pasitenkinimą, produkto kokybę ir vartotojams teikiamos paslaugos. Globalizacijos poveikis išaugino konkurencingumą tarp įmonių ne tik lokaliai, bet ir iš tarptautiniu mastu. Tai įtakojo, kad verslo aplinka tapo sudėtingesnė. Tai, žinoma, reikalauja kitokio pobūdžio veiklos vertinimo, kuris leistų ne tik stebėti ir kontroliuoti išlaidas. Johnson Kaplanas (1987) teigia, kad spartūs pokyčiai technologijų pasaulyje su labai plačiomis informacijos apdorojimo galimybėmis ir didėjanti pasaulinė konkurencija padarė tradicinės valdymo apskaitos sistemas nenaudingomis, vykdant organizacinius tikslus, priimant sprendimus, planuojant ir kontroliuojant. (Hussain, 2005).

Tradiciniai veiklos matavimo sistemų modeliai orientuoti į maksimalų akcininko turtą, pavyzdžiui, pelną vienai akcijai (EPS), investicijų grąžą (ROI) ir t.t., o tai yra valdymo veiksmų ir organizacinės veiklos rezultatas, o ne priežastis. (Eccles ir Pyburn, 1992; Hussain, 2005). Naujausi tyrimai periodines finansines veiklos vertinimo priemones kritikavo, kaip pernelyg apibendrintas, per vėlu vadovams pradėti suprasti priežastines našumo problemas, inicijuoti savalaikius korekcinius veiksmus, priimti sprendimus, ir sutelkti dėmesį į strateginius klausimus. (Čiau ir Stede, 2006)

Organizacijos veiklos vertinimo sistema turėtų apimti tiek finansines tiek ne finansines priemones, kad būtų atsižvelgta į sudėtingą ir dinamišką verslo būklę. Tai yra būtina, siekiant gauti išsamų vaizdą apie organizacijos veiklą naujajame tūkstantmetyje. Be to, siekiant būti sėkmingomis šioje dinamiškoje verslo aplinkoje, organizacijos turėtų susieti savo veiklos vertinimą su organizacijos strategija ir tuo pačiu metu stebėti, ar klientų poreikiai yra patenkinti, organizacijos išlaidos kontroliuojamos. Tradicinių matavimo sistemų trūkumai sukėlė veiklos vertinimo revoliuciją (Neely, 1999; Neely ir Bornas 2000; Pun ir White, 2005). 3 lentelė rodo veiklos

vertinimo sistemų evoliuciją ir į ką buvo kreipiamas pagrindinis dėmesys vertinant organizacijos veiklą.

Lentelė Nr. 3 Veiklos vertinimo evoliucija (Swamy, 2002; Tangen, 2004)

Priemonės	1960	1970	1980	1990	2000 ir toliau
Pagrindinis dėmesys	Finansinis	Finansinis	Finansinis/vadovavimo	Finansinis/nefinansinis	Holistinės veiklos vertinimo sistemos
Pagrindiniai pokyčiai	Apskaitos pelnas	Apskaitos pelnas	Vieneto sąnaudos	Subalansuotų rodiklių sistema	Subalansuotų rodiklių sistema
	Vienai akcijai tenkantis pelnas	Likutinės pajamos	Sujungti biudžetai	Ekonominė pridėtinė vertė	Ekonominė pridėtinė vertė
	ROI	ROI	Operacinis pelnas	Veikla grindžiama kaštų apskaita	Veikla grindžiama kaštų apskaita
	NPV		Pinigų srautai		Dėmesys suinteresuotoms šalims: akcininkams, tiekėjams, klientams.
					Procesų gerinimas
					Konkurentų analizė
					Darni plėtra ir verslo procesų tobulinimas

Nuo 1990-ųjų pradžios, veiklos vertinimas tapo svarbus klausimas mokslininkams ir praktikams (Gosselin, 2005). Mokslininkai pristatė tradicinės sistemos trūkumus ir pasiūlė įvairių rūšių veiklos matavimo sistemas, kurios leistų organizacijai išmatuoti visus verslo aspektus. Pagal Kaplan ir Norton, vien finansinės priemonės nebuvo pakankamai efektyvios. Kiti veiksniai naujoje ekonomikoje, pavyzdžiui, kompetencijos ir žinios, orientacija į klientą, veiklos efektyvumas ir inovacijos buvo praleidžiami tradicinėje finansinėje atskaitomybėje. (Gumbus ir Lussier, 2006). Buvo kreipiamas dėmesys į tai, kaip organizacijos gali pakeisti esamas, tradiciškai ekonomiškai pagrįstas, matavimo sistemas, į tas, kurios atspindėtų dabartinius tikslus ir aplinką.

Taigi, mokslinė literatūra pasiūlė, kad vadovai turėtų sukurti naują veiklos vertinimo sistemą (PMS), kuri apimtų finansines ir nefinansines priemones (Gosselin, 2005). Kaplanas ir Norton (1992, 1993 ir 1996) pasisakė už subalansuotų rodiklių metodą. Dixon ir kt. (1990) ir Nanni

ir kt. (1992) pasiūlė integruotos veiklos matavimo sistemos naudojimą. Diskusija dėl integruotos arba kompleksinės organizacijos veiklos vertinimo sistemos naudojimo buvo paplitusi tarp mokslininkų ir praktikų (Marr ir Schiuma 2003; McNamara ir Mong, 2005). Midori ir Steeple (2000), pareiškė, kad veiklos vertinimo sistemos, kurios įtraukia finansines ir nefinansines priemones buvo labai įdomios tiek verslo praktikams, tiek akademinėi bendruomenei (Pun ir White, 2005). Neely ir Bornas (2000) pažymėjo, kad daugelis mokslininkų ir praktikų jau susidomėjo integruotomis, o ne nesistemingomis matavimo sistemomis (Pun ir White, 2005).

Integruota arba kompleksinė organizacijos veiklos vertinimo sistema yra plačiai praktikuojama šiuolaikinėse organizacijose. Integruota sistemą pateikia organizacijos nefinansinį aspektą taip pat apima tradicinius elementus, kurie remiasi į finansinius aspektus. Abdel-Maksoud et al., (2005, 264 psl.) pažymėjo, kad 1993 Jungtinėje Karalystėje atlikti JCIMA tyrimai parodė augantį organizacijų dėmesį nefinansiniams rodikliams, ypatingą dėmesį skiriant kokybės klausimams ir rinkodaros veiklai. Teigiama, kad nefinansinių veiklos rezultatų aspektai, pavyzdžiui, klientų pasitenkinimas, darbuotojų efektyvumas ir kokybės lygis, buvo svarbus visoms apklaustoms įmonėms. Taigi, integruotas ir kompleksinis organizacijos veiklos vertinimo sistemos pagrindas apima tiek finansinius ir nefinansines elementus. Remiantis paskelbtais Harvard Business Review (1992) straipsniais ir knyga, parašyta Kaplan ir Norton (1996) pažymėtina, kad finansinių ir nefinansinių priemonių matavimo sistemų mišinys yra naudingas tiek pelno siekiančioms, tiek nepelno organizacijos (Sinclair ir Zairi, 2001, Ballou ir kt. 2003; McNamara ir Mong, 2005).

Viena iš plačiai naudojamų kompleksinė organizacijos veiklos vertinimo sistema, kuri matuoja tiek finansinį tiek nefinansinį aspektą yra subalansuotų rodiklių sistema (BSC). BSC sistema apima kokybines ir kiekybines priemones, siekiant nustatyti organizacijos veiklos efektyvumą (Kaplan ir Norton 1992; 1993; Missroon 1999; Wang, 2006). Be BSC veiklos vertinimo sistemos yra daug kitų mokslininkų įvestų kompleksinių organizacijos veiklos vertinimo sistemų: veiklos vertinimo klausimynas, lyginamoji verslo analizė, nuosekli veiklos matavimo sistema ir kitos. Kiekviena iš šių veiklos vertinimo sistemų yra unikali ir įvertina organizacijos veiklą įvairiais būdais.

Apžvelgus veiklos vertinimo raidą galima pastebėti jog pradžioje veiklos vertinimas buvo naudojamas finansiniams rodikliams įvertinti bei įmonės išlaidoms stebėti, kol galiausiai buvo pereita prie holistinių veiklos vertinimo sistemų, kaip viena iš pagrindinių organizacijose naudojamų sistemų yra subalansuotų rodiklių sistema, vertinanti tiek finansinius, tiek nefinansinius aspektus.

1.3. Veiklos vertinimo sistemų taikymo verslo praktikoje problemos pagrindimas

Išanalizavus mokslinius straipsnius veiklos vertinimo tematika, galima pastebėti, jog veiklos vertinimas yra suvokiamas kaip viena iš svarbesnių organizacijos valdymo priemonių taip pat, kaip vienas iš būdų vidaus ir kokybės kontrolės palaikymui. Taigi, analizuojant straipsnius pagal tai ir buvo išskirtas pirmasis tyrimų laukas. Taip pat straipsniuose pristatomi įvairių šalių, tokių, kaip Kanada, Serbija, Čekija, Didžioji Britanija, Vokietija, Rumunija atvejai.

Pollanen atliktas tyrimas analizuoja veiklos vertinimo rezultatų ir kontrolės sistemų naudojimą įvairiais tikslais Kanados organizacijose, ypač siekiant laikytis teisės aktuose nustatytų kontrolės reikalavimų. Tyrimas taip pat nagrinėja įgyvendinimo klausimus ir rezultatus. Dauguma organizacijų įgyvendina įvairias veiklos vertinimo ir kontrolės praktikas, ypač nefinansinį veiklos vertinimą ir sustiprintą vidaus kontrolę. Organizacijos naudoja veiklos vertinimą tam, kad užtikrintų sėkmingą vidaus kontrolę, taip pat dėl veiklos ataskaitų, o ne dėl kontrolinės stebėsenos, kontrolės įvertinimo ir rizikų valdymo. Organizacijos susiduria su techninių ir finansų išteklių kliūtimis, taip pat kai kuriais valdymo ir kultūriniais iššūkiais, diegiant sistemas. Nepaisant to, daugelis organizacijų pasiekė arba potencialiai gali pasiekti reikšmingą veiklos efektyvumą. Apskritai naudos įvertinus buvo žymiai daugiau nei trūkumų. Gauti rezultatai rodo, kad daugelis organizacijų sėkmingai įveikia iššūkius, pajuto naudą, ir vis dar tikisi naudos ateityje. (Pollanen, 2014)

Veiklos vertinimo ir kokybės kontrolės atvejo tyrimas buvo atliktas Serbijos įmonėse, kurios užsiima logistika ir pardavimais. Atvejo tyrimui naudoti pokalbiai su vadovais, darbuotojais ir kokybės kontrolės bei veiklos vertinimo įgyvendinimo personalu. Tyrimo svarba yra ta, kad įgyvendinant kokybės kontrolės sistemą, reikalingas veiklos vertinimas, tai lemia tam tikras veiklos priemonių įgyvendinimą ir tolesnį nuolatinį parametrų stebėjimą. Buvo prieita išvados, kad didesni verslo rezultatai buvo pasiekti po veiklos vertinimo sistemų įdiegimo. Įvairūs rodikliai šioje įmonėje buvo matuojami pagal pardavimų rezultatus ir klientų pasitenkinimą, siekiant efektyviai valdyti įmonę. (Jankulović, 2013)

Veiklos rezultatų vertinimas yra pagrindinė valdymo priemonė. Atliekant priežiūros valdymą, vienas iš svarbiausių klausimų yra užtikrinti, kad planuojami ir atliekami veiksmai duotų laukiamų rezultatų. Tam pasiekti naudojami griežtai apibrėžti pagrindiniais veiklos rodikliais (KPI), kad galėtume įvertinti svarbius priežiūros funkcijų aspektus. Pramoninis tyrimas buvo atliktas siekiant ištirti veiklos vertinimo rodiklių naudojimą priežiūros valdyje. Rezultatai neparodė tiesioginės koreliacijos tarp priežiūros siektinų tikslų ir KPI naudojimo. Tolesnė analizė parodė, kad

tik mažuma įmonių yra patenkinti sprendimais ir pokyčiais, kuriuos sukėlė KPI naudojimas ir tik nedaugelis įmonių yra patenkinti savo veiklos matavimo sistemomis. Koreliacinė analizė parodė stiprų teigiamą linijinį santykį tarp pasitenkinimo laipsnio ir proceso pokyčių / sprendimų nulemtų KPI naudojimu. Rezultatai rodo, tam tikrą veiklos rezultatų vertinimo sistemų neefektyvumą kokybės gerinime gamybinėje pramonėje. (Muchiri, 2010)

Tuček straipsnis yra skirtas procesų valdymo ir veiklos matavimo sistemų ir metodų, naudojimui ir įgyvendinimui Čekijos energetikos įmonėse. Tyrimui buvo pasirinkta 57 Čekijos gamybinės įmonės iš viso, atrankinėje grupė buvo 757 įmonės (kriterijai: energetikos departamentų buvimas įmonėse ir energijos valdymo prieinamumas). Kitas duomenų šaltinis buvo atvejo tyrimas, atliktas su 12 didelių pramonės įmonių, buvo apklausti energetikos vadybininkai. Realioji situacija energetikos sektoriuje nėra stabili dėl skirtingų tikslų Europos Sąjungoje ir Čekijos energetikos koncepcijoje. Vienas iš pagrindinių priežasčių, dėl procesų valdymo ir visapusiško veiklos vertinimo sistemos naudojimo energetikos srityje yra energijos išteklių kaina, turinti nemažą įtaką įmonių poreikių greitai reakcijai. Ne visos gamybos įmonės yra pasirengę susidoroti su šia problema, nes trūksta procesų aprašymų, viena kryptimi žvelgiančių specialistų, trūksta naujų technologijų ir kt. Kaip buvo nustatyta tyrimo metu, energijos procesai nėra aprašyti, efektyviai valdomos ir išsamiai matuojamos. Pagrindiniai veiklos rodikliai nėra paremti griežtai fiziniais vienetais, pavyzdžiui, temperatūros, energijos galia, slėgis ir kt. Straipsnyje daroma išvada dėl neegzistuojančių metodinių procedūrų aprašymo, susijusio su energijos procesų išsamumu, tinkamu procesų valdymu ir veiklos vertinimu. (Tuček, 2014)

Buvo pristatytas holistinis veiklos vertinimo metodikų ir įrankių rinkinys skirtas verslo procesų valdymui. Siekiama integruoti esamus verslo modelius, žmogiškuosius išteklius, valdymo ir darbo procesų valdymo sistemas. Verslo analizė atliekama naudojant seriją matavimų ir metodus tiek kiekybinius ir kokybinius daugiausia orientuotus į išlaidų apskaičiavimą. Įvairūs įvairių disciplinų analizės metodai taikomi iš skirtingų perspektyvų. Dauguma šių metodų remiasi organizacinėmis teorijomis, strateginiu planavimu, apskaita, informacinių sistemų kūrimu, sandorio išlaidų, ekonomine ir dabartine veikla, procesų valdymu. Verslo analizės reguliavimas leidžia įmonėms: Analizuoti organizaciją holistiniu ir individualistiniu požiūriu. Išnagrinėti organizacinių santykių struktūrą ir procesus. Analizuoti ryšį tarp verslo derinimo strategijos, procesų ir darbuotojų tikslų. Išnagrinėti komunikacijos lygį, koordinavimą ir kontrolę esamoje struktūroje ir procesuose. Analizuoti veiksmingumo veiklos lygį ir procesus. Išanalizuoti efektyvumo veiklos lygį ir procesus. (Melitski, 2014)

Autoriaus Yetano straipsnis konceptualizuoja veiklos vertinimą ir valdymą, kaip organizacinių taisyklių ir procedūrų rinkinį, kuris gali būti institucionalizuotas ir panaudojamas

viešajame sektoriuje, siekiant suprasti institucionalizacijos procesą. Tyrimas rodo, kad veiklos vertinimas ir valdymas turi daugiau naudos iš pavienių, o nei radikalių pokyčių, nes pastarieji gali išprovokuoti pasipriešinimą. Naujos kalbos skatinimas, su tokiomis sąvokomis, kaip veiklos matavimas ir tikslai, planavimo steigimas ataskaitose yra pirmieji žingsniai. (Yetano, 2013)

Didžiosios Britanijos sveikatos ir žmoniškųjų paslaugų departamentas sukūrė nacionalinę kokybės strategiją siekiant sutelkti tiekėjus ir organizacijas siekti geresnės sveikatos paslaugų priežiūros. Teikiant skatinamąsias programas kokybės ir veiklos vertinimui, tai yra pagrindinis mechanizmas, kuris naudojamas siekiant šių tikslų. (Jihan, 2014)

Hatzfeld atliktame tyrime siekiama suprasti ryšius tarp poveikio, rezultatų, veiklos vertinimo iš viešų jaunimo darbo teikėjų Vokietijos kontekste. Dėl visuomenės pokyčių, vokiečių jaunimo klubo teikėjai susiduria su strateginiais iššūkiais, kurie kelia grėsmę žmonių išlikimui. Aukų rinkimo fondai, rėmėjus, savanoriai ir viešieji fondai jie, kaip ir kitos ne pelno organizacijos, susiduria su vis didėjančia būtinybe įvertinti veiklą ir, tokiu būdu, įrodyti kompetenciją, kad galėtų pasiekti teisėtumą ir būsimą finansavimą. Literatūros apžvalga, atskleidė, kad labiausiai paplitusi forma vertinant jaunimo darbą organizacijose koncentruojasi į privatų vertės kūrimą. Todėl iki šiol vertinamoji dėmesys sektoriuje daugiausia grindžiama programų įvertinimu rezultatų ir poveikio srityje. Šiame sektoriuje, keli bandymai naudoti veiklos vertinimą nedavė lauktų rezultatų. (Hatzfeld, 2014)

Alexandra Cioclov straipsnyje pateikiamas praktinis požiūris į veiklos vertinimą ir valdymo kontrolę, remiantis duomenimis, surinktais per profesinę veiklą privačiose organizacijose, susijusių su Europos finansuojamais projektais Rumunijoje. Atlikto empirinio tyrimo tikslas buvo nustatyti būdus, įvertinti efektyvumą asmenis, dirbančiais su projektais, kuriems taikomas Europos finansinės paramos įgyvendinimas, siekiant motyvuoti darbuotojus sektoriuje padidinti inovacijas ir kūrybiškumą darbe. Kaip mokslinių tyrimų metodologija, buvo surinkti kokybiniai duomenys, apklausiant įmonės vadovybę, taip pat 15 projektų komandos narių, taip pat analizuojant esamus veiklos rodiklius ir atitinkamų kokybės užtikrinimo kriterijų lygį. Kaip rodo šio tyrimo išvados, veiklos vertinimas turi būti griežtesnis įgyvendinant Europos finansuojamus projektus. Valdymo sistemos, linkę mažinti kūrybiškumą, siekiant pateikti naudingą produktyvumo didinimą. Bet, kaip paaiškėjo iš atlikto tyrimo, tai yra trumpalaikis poveikis priklausantis nuo asmens veiksmų, kurie, galų gale, sąlygotų didesnes naujoves ir, tokiu būdu, geresnius veiklos rezultatus ilgalaikėje perspektyvoje. (Cioclov, 2013)

Tyrimas strateginę kontrolę ir veiklos vertinimo sistemos, kalba apie veiklos vertinimo naudą verslui. Iš tyrimo matyti, kad veiklos vertinimas yra tik dalis verslo tobulinimo proceso. Nebent bus imtasi veiksmų, tačiau remiantis pasiektais rezultatais tai būtų beprasmiška, kainuoja

pinigus, o ne suteikia pridėtinę vertę verslui. Todėl veiklos vertinimas turi būti sistemos dalis, kuri peržiūri veikimą, nusprendžia dėl veiksmų ir keičia būdą, kuriuo verslas veikia. Veiklos vertinimas yra svarbu siekiant, veiklos rezultatų gerinimo. (Crăciun, 2008)

Vertinant viešojo sektoriaus veiklą reikalingi nuoseklūs išilginiai matavimai. Tyrimas remiasi esamais mokslinių tyrimų, kuriais siekiama integruoti veiklos vertinimą sudarant biudžetą ir pateikti ataskaitas. Veiklos duomenų integravimas į biudžetą ir finansinę atskaitomybę užtikrina skaidrumą, padidina visuomenės pasitikėjimą, ir turi agentūros atsakomybę. (Glykas, 2011)

Kitoje veiklos vertinimo straipsnių grupėje pristatomas subalansuotų rodiklių sistemos metodas, kaip vienas iš efektyviausių įmonių veiklos vertinimo metodų. Subalansuotų rodiklių sistemos metodas, leidžia sudaryti holistinį įmonės vaizdą, kas labai sumažina įmonės rizikas ir leidžia numatyti ateities veiksmus.

Ryšių su klientais valdymas (CRM) ir veiklos vertinimas analizuojamas dėl dviejų pagrindinius ketinimų (a) skatinti teorinius ir empirinius tyrimus ir (b) pateikti naudingą vertinimo sistemą, kuri būtų lengvai įgyvendinama. Ypatingas dėmesys yra skiriamas subalansuotų rodiklių metodikai, kaip matavimo sistemai tiek įvertinant, tiek prognozuojant ryšių su klientais valdymo našumą. Subalansuotų rodiklių metodika naudojama siekiant sukurti ryšių su klientais prognozavimo, veiklos vertinimo ir kontrolės sistemas (PMCs) kurios gali duoti naudos įmonėms, nes sumažina riziką ir netikrumą, susijusį su sprendimų priėmimo procesu, ryšių su klientais valdyme ir suteikia dėmesį į strateginius išteklius bei į konkurencinių pranašumų kūrimą. Straipsnyje daroma išvada, pasiūlant holistinę matų sistemą ryšių su klientais valdymo srityje, įskaitant atsakomybę, lyderystę pakartotinį rodiklių matavimą. Strategija nukreipta į verslo orientaciją, verslo aplinką ir konkurencingą strategiją. (Llamas-Alonso, 2009)

Veiklos vertinimas literatūroje pristatomas integruotomis veiklos vertinimo sistemomis kurios apima finansines ir nefinansines priemones. Vienas iš geriausiai žinomų yra subalansuotų rodiklių sistema (BSC). Tyrimo duomenys apklausos metu buvo surinkti iš 249 Slovėnijos įmonių tema "Išlaidų valdymas ir modernūs valdymo įrankiai Slovėnijos įmonėse ". Svarba skirtinguose veiklos rodikliuose buvo matuojama naudojant penkių dalių Likerto skalę, kur respondentų buvo prašoma įvertinti 70 finansinių ir nefinansinių priemonių svarbą. Mes išbandėme savo tyrimo hipotezes naudojant keletą statistinių metodų, tokius kaip, pagrindinių analizės komponentų ir diskriminantinės analizės. Rezultatai patvirtina, kad nefinansinės priemonės gali būti skirstomos pagal siūlomas nefinansines perspektyvas pagal subalansuotus rodiklius. Rezultatai rodo, kad skirtingos perspektyvos nėra įvertintos vienodai ir šališkumo svoris dažnesnis bendrovių, kurios naudoja veiklos vertinimo sistemas nei įmonėms, kurios nevartoja tokių sistemų. (Šobota, 2012)

Kitas mokslinių tyrimų laukas, kuriame kalbama apie veiklos vertinimo sistemų atitikimą konkrečiai verslo aplinkai bei šių sistemų kaitą, kaip būtiną procesą, bei kaip tam tikros įmonės reaguoja į veiklos vertinimo sistemų kaitą. Pristatomas Indijos bei Lietuvos atvejis.

Veiklos rezultatų vertinimo ir valdymo laukas yra gerai užpildytas modeliais ir rekomendacijomis, sprendžiant ką vertinti ir kaip sukurti veiklos vertinimo sistemas (PMS). Tačiau, kaip užtikrinti, kad veiklos vertinimo raida bus pritaikoma konkrečioje aplinkoje. Be to, keli požiūriai, prieinami šiandien yra nurodomojo pobūdžio, kuriuose nurodoma, kaip arba ką praktikai turėtų daryti, kad valdytų pokyčius savo veiklos vertinime. Taigi, egzistuoja spraga, kaip organizacijoms suprasti, valdyti pokyčius savo veiklos vertinimo praktikoje. Tyrimo tikslas yra apibrėžti ir palyginti trijų bendrovės požiūrį valdant veiklos vertinimo sistemų kaitą. Siekiant įgyvendinti šios tyrimo tikslą pateikti duomenys buvo renkami taikant atvejo studijas. Atvejų studijos pasirinktos dėl galimybės nuodugniai ir iš holistinės perspektyvos išnagrinėti suformuluotą reiškinio. Visos trys bendrovės priklauso tai pačiai įmonių grupei, transportavimo pramonei, bei veikiančios pasauliniu mastu. Rezultatai rodo, kad visos trys bendrovės yra nustačiusios procesus dėl permainų veiklos vertinime. Tačiau, kontekste požiūriai skiriasi. Darbuotojų dalyvavimas atrodė didžiausias iššūkis visoms trimis įmonėms. Šis tyrimas naudingas tiek dėl aprašymo, kaip trys bendrovės valdo veiklos vertinimo sistemų kaitą, tiek plėtojant pagrindinius veiksnius, turinčius įtaką funkcionalumui. (Venkatesh, 2014)

Pagrindinis veiklos vertinimo tikslas yra teikti informaciją sprendimų priėmimo procese. Šis aspektas leidžia teigti, kad veiklos vertinimo naudingumas priklauso nuo to ar jis atitinka verslo aplinką. Tačiau, yra labai svarbu ne tik veiklos vertinimo sistemų atitikimas su verslo aplinka, bet ir veiklos vertinimo sistemų pagerinimas, pagal organizaciją kintančioje aplinkoje. Veiklos vertinimo sistemų tyrimai verslo aplinkoje leidžia nustatyti veiklos vertinimo sistemos problemas ir užtikrinti naudingumą ir vidiniais resursais pagrįstą nuolatinį sistemos tobulinimą. Atvejo studijoms buvo pasirinktas bankas, narys tarptautinės grupės, veikiančios mažmeninės ir verslo bankininkystės principu Lietuvoje. Tiriant veiklos vertinimo sistemos buvo atliekama apklausa su šešiais respondentais iš įvairių valdymo lygių (vadybininkas klientų aptarnavimo centras; vadybininkas privačios bankininkystės; vadybininkas personalo skyrius; vykduojantis direktorius; CEO Pietų Lietuvos filialo ir valstybės Direktorių valdyba). Analizė parodė, kad tobulinimo procesas yra būtinas - atitikties lygis kintamųjų veiklos vertinimo sistemose yra mažesnis nei minimalus reikalaujamas atitikties veiklos vertinimo sistemose verslo aplinkoje. Pagal tai galima teigti, kad taikymas tyrimų yra tikslingas, siekianti atskleisti galimybes vidinių išteklių pagrindu nuolat gerinti organizacijos veiklos vertinimo sistemas, pagal verslo aplinką organizacijoje. (Klovienė, 2013)

Lietuvių mokslinėje literatūroje veiklos vertinimo tematika taip pat yra plačiai analizuojama mokslininkų.

A. Šapkauskienė ir Š. Leitonienė straipsnyje nagrinėja veiklos vertinimo rodiklius, tinkančius laiku grįžtam valdymui. Laikas tampa pagrindiniu kaštų veiksnio ir tuo pačiu naudojamas kaip vienos dimensijos sprendimų priėmimo matas. Tiksliai žinodami kaip įmonės veiklos procese pasiskirsto laikas, vadovai gali priimti efektyvius valdymo sprendimus ir sumažinti kaštus, o ne priešingai. Kaštų analizė savaime niekada neparodys kur ir kaip sutaupyti laiką. Tuo pačiu būtų naivu tikėti, kad finansiniai veiklos vertinimo matai, dėl savo gilaus įsišaknijimo ir plataus paplitimo, bus kada nors pakeisti, tačiau turi būti papildyti nefinansiniais matais. (Šapkauskienė ir Leitonienė, 2009) Taigi, laiku grįstame valdyme svarbūs yra tiek finansiniai, tiek nefinansiniai veiklos vertinimo rodikliai. Laiku grįstą valdymą geriausiai atspindi subalansuotų rodiklių sistema, kuri veiklos vertinimui naudoja įvairius veiklos vertinimo matus. Apžvelgus įvairius veiklos vertinimo matus, buvo prieita išvados, kad pagrindiniai laiku grįsti veiklos vertinimo matai yra konkurencingas užsakymo įvykdymo laikas bei užsakymo įgyvendinimas tiksliai planuotu laiku, tačiau įmonėje reikia išskirti ir papildomus specifinius veiklos vertinimo matus, atsižvelgiant į naudojamą joje laiku grįstą gamybos kontrolės sistemą. (Šapkauskienė ir Leitonienė, 2009)

Kitame straipsnyje kalbama apie pažangiausias veiklos vertinimo sistemas. Modernūs veiklos vertinimo modeliai yra: Europos kokybės vadybos fondo verslo tobulumo modelis, suderinto veiklos vertinimo sistema, dinaminis daugiadimensinis veiklos vertinimo modelis ir veiklos prizmės modelis. Šiuos veiklos vertinimo modelius galima traktuoti kaip įmonėms teikiamą pasiūlą – kaip konkuruojančius produktus, iš kurių įmonė renkasi jai priimtiniausią. Nė vienas iš naudojamų įmonėse veiklos vertinimo modelių nėra visapusiškai pranašesnis už kitus. Atlikta analizė parodė, jog geriausia būtų, kad veiklos matai ir vertinimo sistemos būtų formuojamos tiesiog valdymo sprendimų rengimo ir jų įgyvendinimo procese. (Christauskas ir Kazlauskienė, 2009)

Straipsnyje taip pat pristatomas tyrimas, kuris buvo atliktas siekiant išsiaiškinti kokius veiklos vertinimo metodus dažniausiai taiko Lietuvos įmonės. Rezultatai parodė, kad dauguma Lietuvos įmonių nuolat ir gana sėkmingai vertina savo veiklą įvairiais metodais ir priemonėmis, iš kurių populiariausios ir labai dažnai naudojamos: tiesioginių kaštų nustatymas, pastovių ir kintamų kaštų atskyrimas, standartinis kaštų nustatymas, veiklos sritimis pagrįsta kaštų apskaita (ABC), formalus strateginis planavimas, vidutinės trukmės verslo planavimas, tradicinis (nelankstus) biudžeto sudarymas, verslo ciklo prognozavimas, veiklos indikatorių nustatymas, suderinto veiklos vertinimo sistema, mėnesinės ataskaitos, visuotinės kokybės vadyba (ISO, EFQM). Įmonės taip pat,

veiklos vertinimo priemonių bei metodų įgyvendinimui, naudoja IT sistemas, dažniausiai MS Office Excel ir Access programas. (Christauskas ir Kazlauskienė, 2009)

Tarp veiklos vertinimo rodiklių populiariausi buvo šie: pajamos, grynasis pelnas, pelnas prieš apmokestinimą ir pan. Kiek rečiau skaičiuoja tokius rodiklius kaip investicijų grąža (ROI), kapitalo grąža ir ekonominį pelną (EVA), tačiau nepriklausomai nuo to gana nemažai įmonių (apie 47 %) naudoja šiuos rodiklius savo veiklai vertinti ir palyginti, siekiant priimti kuo geresnius valdymo sprendimus. (Christauskas ir Kazlauskienė, 2009)

Veiklos vertinimas žvelgiant iš organizacijų vadybos perspektyvos nagrinėjamas E. Gimžauskienės straipsnyje. Šio mokslinio straipsnio pagrindinė problema yra, kaip organizacijos kultūrinis – vertybinis kontekstas įtakoja veiklos vertinimo proceso turinį bei pobūdį. Atlikus tyrimą su organizacijomis buvo gautos tokios išvados. Organizacijose, kuriose yra išreikštos racionalaus tikslo bei vidinės veiklos proceso modeliams būdingos vertybės, veiklos vertinimo procesas bus daugiau objektyvaus pobūdžio, t.y. formaliai, kiekybine išraiška aprašytos veiklos matavimo priemonės bei vertinimo kriterijai, numatytos atsakomybės sritys už duomenų pateikimą, apdorojimą bei savalaikį įvertinimą. Tai reiškia, kad vertinimo procese dominuoja išreikštos žinios apie organizacijos veiklą. (Gimžauskienė, 2006) Organizacijose, kuriose yra išreikštos atviros sistemos bei žmogiškųjų santykių modeliams būdingos vertybės, veiklos vertinimo procesas bus daugiau subjektyvaus pobūdžio, t.y. bus naudojama daugiau kokybinio pobūdžio veiklos matavimo priemonių, vertinimo kriterijai gali būti formaliai ir neaprašyti, nes vertinimas gali remtis vadovo kompetencija, patirtimi ir intuicija. (Gimžauskienė, 2006)

Apžvelgus Lietuvos mokslininkų tyrimus, galima pastebėti, kad veiklos vertinimas analizuojamas iš įvairių perspektyvų, tiek atsižvelgiant į laiką, tiek į organizacijos kultūrą bei į pačių vertinimo metodų įvairovę ir pritaikomumą skirtingose organizacijose.

Mokslinių straipsnių analizė parodė, jog dalis autorių: Melitski, Crăciun, Llamas-Alonso ir kiti analizuoja veiklos vertinimą atlikdami teorinius tyrimus, tokiuose tyrimuose dažniausiai yra pristatomi holistiniai veiklos vertinimo metodai. Dauguma šių metodų remiasi organizacinėmis teorijomis, strateginiu planavimu, apskaita, informacinių sistemų kūrimu, sandorio išlaidomis, ekonomine ir dabartine veikla, procesų valdymu.

Tuo tarpu Lietuvoje atliktame tyrime, pasak Christausko, Kazlauskienės - modernūs veiklos vertinimo modeliai yra: Europos kokybės vadybos fondo verslo tobulumo modelis, suderinto veiklos vertinimo sistema, dinaminis daugiadimensinis veiklos vertinimo modelis ir veiklos prizmės modelis. Šiuos veiklos vertinimo modelius galima traktuoti kaip įmonėms teikiamą pasiūlą – kaip konkuruojančius produktus, iš kurių įmonė renkasi jai priimtinausią.

Kiti autoriai Pollanen, Muchiri Peter, Šobota tiria veiklos vertinimo sistemų pritaikymą įmonėse, dominuoja gamybinės įmonės, rečiau logistika, pardavimais užsiimančios įmonės. Atsižvelgiant į daugumą atliktų tyrimų buvo pastebėta, kad didesni verslo rezultatai buvo pasiekti po veiklos vertinimo sistemų įdiegimo. Tačiau, visgi kai kurių autorių tyrimai teigia priešingai, kaip pavyzdys Muchiri Peter (2010) tyrimas, kuriame gauti rezultatai parodė, kad tik mažuma įmonių yra patenkintos sprendimais ir pokyčiais, kuriuos sukėlė veiklos rodiklių naudojimas ir tik nedaugelis įmonių yra patenkintos savo veiklos matavimo sistemomis. Rezultatai rodo, tam tikrą veiklos rezultatų vertinimo sistemų neefektyvumą kokybės gerinime gamybinėje pramonėje.

Dar viena problema, kuri aprašoma tyrimuose – tai specifinių įmonių, kaip pavyzdžiui energetikos, bandymas pritaikyti veiklos vertinimo sistemas ir rodiklius, kaip teigia Tuček - pagrindiniai veiklos rodikliai nėra paremti griežtais fiziniais vienetais, pavyzdžiui, temperatūros, energijos galia, slėgis ir kt. Straipsnyje daroma išvada dėl neegzistuojančių metodinių procedūrų aprašymo, susijusio su energijos procesų išsamiu matavimu, tinkamu procesų valdymu ir veiklos vertinimu.

Veiklos vertinimo sistemos yra plačiai taikomos pramonės sektoriuje, taip teigia atlikti tyrimai (Gomes, 2011; Pollanen, 2014; Valenzuela, 2016 ir kt.) Svarbu tirti pramonės sektorių, nes šiomis dienomis tokių įmonių veiklos rezultatai privalo išlaikyti konkurencinę padėtį rinkoje. Veiklos vertinimo sistemos padeda įmonėms ieškoti naujoviškų požiūrių į išteklių valdymą, siekiant geriau stebėti, kontroliuoti ir tobulinti įvairias įmonės veiklas. (Gomes, 2011)

Muchiri (2010) atliktas tyrimas su pramonės sektoriumi ir gauti rezultatai rodo, kad tik mažuma įmonių yra patenkinti sprendimais ir pokyčiais, kuriuos sukėlė veiklos vertinimo rodiklių naudojimas ir tik nedaugelis įmonių yra patenkinti savo veiklos matavimo sistemomis. Dėl šios priežasties svarbu tirti pramonės sektorių.

Apžvelgus Lietuvos mokslininkų tyrimus susijusius su veiklos vertinimu ir veiklos vertinimo sistemų taikymą įmonėse, pasigendama tyrimų, kurie būtų atlikti būtent su pramonės sektoriumi. Lietuvos mokslininkų tyrimuose dominuoja žemės ūkio, finansinis, paslaugų sektoriai.

Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2015 metais pramonės sektoriuje buvo sukurta 22,7 proc. šalies bendrosios pridėtinės vertės, arba 7,6 mlrd. eurų. Palyginti su 2014 m., pramonės sektoriaus BPV dalis šalyje sumažėjo 0,4 proc. punkto iki žemiausio lygio nuo 2009 metų. BPV sumažėjimas skatina atlikti veiklos vertinimo sistemų taikymo tyrimą su šio sektoriaus įmonėmis.

Išnagrinėjus mokslinę literatūrą matome, kad daugumoje atliktų mokslinių tyrimų yra pateikta, kurios veiklos vertinimo sistemos yra labiau efektyvios ir dažniausiai naudojamos (pavyzdžiui subalansuotų rodiklių sistema), o kurios yra ne tokios populiarios, tačiau ne visuomet

yra aptarta kokie konkretūs veiklos vertinimo rodikliai yra dažniausiai naudojami, atliekant veiklos vertinimą, bei kurie iš jų yra naudingiausi pramonės sektoriuje. Svarbu išsiaiškinti kam panaudojama veiklos vertinimo metodų teikiama informacija Lietuvos pramonės sektoriaus įmonėse. Taip pat trūksta informacijos apie tai, kokios kliūtys trukdo sėkmingai taikyti veiklos vertinimo sistemas. Tik nedaugelyje straipsnių apie tai kalbama, vienas iš jų Pollanen Kanadoje atliktas tyrimas, kuris parodė, jog organizacijos susiduria su techninių ir finansų išteklių kliūtimis, taip pat kai kuriais valdymo ir kultūriniais iššūkiais, diegiant sistemas. Remiantis šiuo tyrimu bus siekiama atsakyti į klausimą, kokie veiksniai trukdo sėkmingai taikyti veiklos vertinimo sistemas Lietuvos pramonės sektoriaus įmonėse.

Kyla poreikis atlikti tyrimą su Lietuvos pramonės sektoriaus įmonėmis, kuriame būtų tirama, kaip įmonėms sekasi taikyti veiklos vertinimo sistemas, kokie veiklos vertinimo rodikliai yra dažniausiai naudojami bei kokie veiksniai trukdo naudoti šias sistemas.

2. VEIKLOS VERTINIMO SISTEMŲ TAIKymo PAGRINDINIAI PRINCIPAI, EIGA IR METODAI

2.1. Veiklos vertinimo pagrindiniai principai

Norint, kad organizacijoje taikomos veiklos vertinimo sistemos ir priemonės teiktų realią naudą organizacijai, būtina žinoti pagrindinius veiklos vertinimo atlikimo principus. Pagrindiniai veiklos vertinimo principai yra šie:

- Matavimo sistema turi būti susieta su organizacijos vizija.

Veiklos vertinimo sistemų tikslas ir paskirtis yra įvertinti organizacijos veiklą bei užtikrinti, kad organizacija juda teisinga kryptimi, siekdama realizuoti savo viziją.

- Priemonės turi būti subalansuotos (susidėti iš finansinių ir ne finansų duomenų).

Veiklos vertinimo priemonės turi atspindėti visus organizacijos aspektus. Priešingu atveju organizacija neturės bendro organizacijos veiklos rezultatų vaizdo, o tai gali įtakoti ne pačią tinkamiausią veiksmų eigą priimančias sprendimus.

- Vertinimas turi apimti duomenis proceso eigoje ir baigties duomenis (galutinius rezultatus).

Matavimo sistemos turi atspindėti visas programas ir veiklą, kurią organizacija vykdo, viduje ir išorėje. Nėra pakankama įvertinti tik praeities rezultatus. Labai svarbu taip pat analizuoti, ką procesai generuoja eigoje.

- Priemonės turi būti dinamiškos, aktualios ir savalaikės.

Matavimo sistemos turi suteikti prasmingą, aktualią ir savalaikę informaciją. Veiklos stebėjimas veda į gilesnes žinias organizacijos veiklos aplinkoje. Kai žinios apie organizacijos veiklą pagerėja, kiekviena priemonė turi būti peržiūrėta ar pakeista, siekiant įtraukti naujas žinias ir supratimą. Nuolat peržiūrint veiklos rodiklius būtina užtikrinti, kad turima tinkama informacija apie veiklą ypač besikeičiančioje aplinkoje. Dinaminės priemonės tarnauja tiek dabartinei veiklai taip pat padeda prognozuoti būsimus rezultatus.

- Priemonės turi būti tarpusavyje susijusios (nagrinėjamos kartu, o ne atskirai).

Matavimo sistema yra viena iš esminių ataskaitų apie organizacijos veiklos efektyvumą. Priežastiniai ryšiai turėtų atspindėti veiklos priemones. Jei priemonės yra analizuojamos atskirai, prarandamas supratimas ir priemonių tobulinimo potencialas.

- Vyresnioji vadovybė yra atsakingi už veiklos vertinimą.

Vadovybė yra atsakinga ir atskaitinga už organizacijos veiklos vertinimo sistemas, susijusius procesus ir praktiką. Darbuotojai turi būti atsakingi už duomenų rinkimą bei analizuoti informaciją apie veiklos rezultatus. Tačiau, organizacijos veiklos atskaitomybė tenka vadovams ir,

jie turi prisiimti atsakomybę bei parodyti aktyvią lyderystę, remiantis veiklos vertinimo praktika, naudodami veiklos informaciją bendraujant su darbuotojais ir priimant sprendimus.

- Turi būti ribotas skaičius priemonių, bet suteikiantis holistinį požiūrį.

Svarbu pasirinkti pagrindines priemones, kurios generuoti rezultatus padėtų pasiekti norimų rezultatų. Bendra taisyklė, jog reikėtų apriboti maždaug 20-25 pagrindinėmis veiklos vertinimo priemonėmis.

- Priemonės turi būti iškomunikuotos ir dokumentuotos.

Darbuotojams iš visų organizacijos lygių turėtų būti suteikta galimybė studijuoti priemones, dalyvauti sprendimų priėmimo procese. (Hodge, 2011)

Veiklos vertinimo priemonių gali būti skirstomos į vieną iš šešių kategorijų. Tačiau tam tikros įmonės gali kurti savo kategorijas, kaip tinkamas, priklausomai nuo organizacijos misijos:

- Veiksmingumas: būdingas nurodant, kokių mastų proceso išvestis (darbo produktas) atitinka reikalavimus. (Ar mes darome teisingus dalykus?)
- Efektyvumas: būdingas nurodant, kokių mastų procesas duoda reikiamą produkciją mažiausiomis išteklių sąnaudomis. (Ar mes darome viską teisingai?)
- Kokybė: laipsnis, kuriuo prekė ar paslauga atitinka klientų reikalavimus ir lūkesčius.
- Savalaikiškumas: ar darbas buvo padarytas teisingai ir laiku. Būtina nustatyti kriterijus siekiant apibrėžti per kiek laiko turi būti atliekamas darbas. Kriterijus, paprastai grindžiamas atsižvelgiant į klientų reikalavimus.
- Našumas: proceso pridėtinė vertė padalinta iš darbo ir kapitalo sąnaudų.
- Sauga: priemonės užtikrinančios bendrą sveikatos apsaugą organizacijoje ir darbo aplinką savo darbuotojams.¹

2.2. Veiklos vertinimo atlikimo žingsniai

Atliekant įmonės veiklos vertinimą, paprastai yra atliekami keturi pagrindiniai žingsniai: tikslų apibrėžimas, veiklos vertinimo priemonių projektavimas, priemonių apibrėžimas, priemonių įgyvendinimas ir tobulinimas.²

Tikslų apibrėžimas.

¹ <http://www.orau.gov/pbm/documents/overview/wapm.html>

² Matt H. Evans. *Methodology for Developing Performance Measures*, 2006

Tikslai yra išraiškos ateityje norimam tikslui, kurį norite pasiekti. Tikslai kelia iššūkius, pavyzdžiui, naujų klientų reikalavimas, technologijų pokyčiai, ar sumažinti išteklius. Tikslai gali egzistuoti bet kuriame lygmenyje nuo organizacijos iki darbuotojo lygmens. Tikslai organizaciniu požiūriu yra linkę būti strateginiais. Strateginiai tikslai paprastai skirti spręsti svarbiausius veiklos klausimus, pavyzdžiui, pagerinti klientų aptarnavimą, sumažinti apdirbimo kaštus, arba sukurti naujus produktus.

Tikslai paprastai verčia imtis tam tikrų veiksmų - nustato iššūkius ir organizacijos ateities kryptis. Tikslai taip pat turi tam tikrų savybių:

- Konkretūs ir kiekybiškai įvertinti;
- Realūs ir pasiekiami tam tikru laikotarpiu ateityje;
- Perduoda atsakomybę ir savarankiškumą;
- Skirti tiems, kurie privalo juos vykdyti.³

Geriausias metodas siekiant tikslo yra dirbti nuo aukščiausio strateginio lygmens iki žemiausio (misija / vizija / tikslai). Kai nusileidžiama iki žemesnio strateginio lygmens tuomet galima nustatyti sėkmės veiksnius. Tai svarbu, nes kiekvienas tikslas galiausiai prisideda prie bendros strateginės sėkmės, nuo pašto siuntų skyriaus iki valdybos. Todėl tikslai žemesniuose lygmenyse turėtų atnešti sėkmę viršutiniuose organizacijos lygiuose. Be to, tai padeda mobilizuoti visą organizaciją aplink tai, kas yra svarbu. Šis bendras suderinimas yra svarbus lūžis, kuriant įmonės veiklos valdymo sistemą. Ir geriausias būdas tai padaryti yra pradėti viršuje (didžiausias strateginis lygmuo) ir leisti žemyn organizacijos lygmenimis.

Tikslai paprastai gaunami pereinant per tam tikrą vertinimo formą - lyginant esamą veiklos lygį su tam tikru norimu veikimo lygiu. Šis veiklos rezultatų atotrūkis paprastai identifikuojamas dėl stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių arba SSGG vertinimas. „SSGG“ metodas yra lengvai suprantamas ir gali būti naudojamas nustatant tikslus įvairiuose lygmenyse – nuo organizacijos iki asmens.⁴

Veiklos vertinimo priemonių projektavimas.

Matavimai gali pasakyti, ar tikslas buvo pasiektas ar ne. Paprasčiausias būdas pereiti nuo tikslo prie matavimo - perteikti savo tikslą kiekybine išraiška.

³ Ten pat

⁴ Matt H. Evans. *Methodology for Developing Performance Measures*, 2006

Matavimai turi būti prasmingi ir aktualūs siekiamam tikslui. Yra keletas kriterijų, kuriuos reikia apsvastyti. Jos apima:

- Vertingumas - matavimo tai, kas yra svarbu;
- Subalansuotumas – įvairių priemonių panaudojimas;
- Praktiškumas - prieinama kaina gauti ir / arba užfiksuoti matavimo duomenis;
- Lyginamoji analizė - naudinga palyginti su kitais duomenimis per tam tikrą laiką;
- Patikimumas - tikslūs ir patikimi duomenys;
- Savalaikiškumas - skirtas naudoti ir teikti duomenis tinkamu laikotarpiu;
- Paprastumas - paprasta apskaičiuoti ir suprasti.⁵

Neužtena apibrėžti kiekvieną konkretų matavimą pagal tam tikrus kriterijus, bet taip pat reikia suprasti, kaip matavimai naudojami bendroje sistemoje arba hierarchijoje. Kai judama per hierarchijas ar organizacinius lygmenis matavimai gali keistis.

Priemonių apibrėžimas.

Po projektavimo ir priemonių parinkimo, kitas žingsnis organizacijai yra pridėti reikiamą informaciją šioms priemonėms, siekiant apskaičiuoti ir surinkti tikslus ir pagrįstus matavimus. Kitaip tariant, trečias žingsnis yra tai, kaip organizacija operacionalizuos savo priemones.

Yra pagrindinės kategorijos išsamiai apibrėžiančios kokią nors priemonę:

- Teisės akto apibrėžimas, pateikiamas išsamus aprašymas arba formulė;
- Matavimo vienetas, perteiktas matematine formule;
- Duomenų reikalavimai nurodantys tikslus duomenų elementus;
- Ataskaitinis laikotarpis, už priemonės;
- Priemonės savininkas nustato konkretų asmenį ar grupę, kuri yra atsakinga už periodišką ataskaitų matavimą.⁶

Užfiksuoti veiklos informaciją apie priemonės yra labai svarbus dėl kelių priežasčių. Pirma, veiklos priemonės neduoda vertės organizacijai, nebent jos būtų įgyvendinamos ir naudojamos. Antra, informacija skatina patikimumą ir pagrįstumą veiklos duomenimis, neleidžiant

⁵ Matt H. Evans. *Methodology for Developing Performance Measures*, 2006

⁶ Matt H. Evans. *Methodology for Developing Performance Measures*, 2006

klaidingai matuoti ir aiškinti priemonės, naudojant neteisingus šaltinius arba pranešti netinkamą rezultatą. Žyminčiais priemonę, savininkas skatina atskaitomybę už matavimo ataskaitas. Detalizavimas suteikia nuoseklumą tarp matavimų.

Priemonių įgyvendinimas ir tobulinimas.

Kai priemonės buvo operacionalizuotos, matavimų rezultatai gali būti renkami, pateikiami ir naudojami valdymo sprendimams priimti. Atsižvelgdama į gautus rezultatus matavimo komanda gali iš naujo įvertinti ir pertvarkyti priemones siekiant didesnio veiksmingumo.

- Ataskaitos - užtikrina, kad reikiami žmonės pamatyti reikiamą informaciją reikiamu laiku ir reikiamoje vietoje.
- Sprendimų priėmimas - remiantis rezultatais, valdytojai gali perleisti lėšas iš vienos veiklos / funkcijos į kitą arba iš naujo koreguoti tikslus.
- Priemonių keitimas - vertinant priemonių vertę sprendimų priėmėjams gali keisti priemones, kurios suteiktų daugiau naudingų duomenų.

Šis žingsnis yra labai svarbus, nes jis gamina vertę organizacijai dviem būdais:

1. Teikia duomenis, kuriuos administratoriai gali naudoti, priimdami sprendimus apie organizaciją, ir
2. Viešinami veiklos rezultatai klientams, suinteresuotoms šalims, verslo partneriams, ir plačiajai visuomenei. Be šio žingsnio, veiklos vertinimo pastangos neturi jokios vertės. Taip pat, jei matavimo komanda negali sėkmingai įvertinti matavimo vertės ir keisti priemonių, kad padidinti tą vertę.⁷

2.3. Veiklos vertinimo metodai

Siekiant įvertinti veiklą į pagalbą yra pasitelkiami veiklos vertinimo metodai. Paprastai veiklos vertinimas yra skirstomas į dvi kategorijas: tradicinius ir modernius metodus.

2.3.1. Tradiciniai metodai

Tradicioniai metodai yra santykinai senesni veiklos vertinimo metodai.

⁷ Ten pat

Tradiciniai veiklos vertinimo metodai buvo sukurti siekiant pateikti ataskaitas apie darbo našumą, mašinų ir pajėgumų panaudojimą bei išlaidų paskirstymą. Naudojamos išlaidų efektyvumu pagrįstos priemonės, siekiant mažinti gamybos išlaidas, apibūdinama kaip sąnaudų lyderystės strategija, kuriai būdinga masinė produktų gamyba. (Adeyemi, 1994)

Tradiciniai veiklos vertinimo metodai dažniausiai apima tam tikrus finansinius veiklos vertinimo rodiklius. Keletą iš jų paminėsime šiame darbe.

Veiklos vertinimo rodikliai yra priemonė, atspindinti, kaip organizacija veikia atlikdama tam tikrą specifinę veiklą. Veiklos vertinimo rodikliai yra vieni iš kritinių sėkmės veiksnių. Kritinės sėkmės faktorius – pagrindinis veiksnys, reikalingas pasiekti strateginį tikslą. Organizacijos, kurios matuoja veiklos efektyvumą naudoja kritinius sėkmės veiksnius, kurie sudaro kiekvieną strateginį tikslą. (Wiley, 2007) Pavyzdžiui, priklausomai nuo įmonės strategijos, organizacija gali turėti veiklos rezultatų vertinimo rodiklius pajamų procentui, kurias organizacija gauna iš tarptautinių rinkų.

Pagrindiniai finansiniai rodikliai yra:

Investicijų grąža (ROI) / Viso turto grąža (ROTA):

ROI atstovauja gaunamą naudą iš įmonės naudojamo turto, padalinio ar grupės - arba dėl projekto.

$$ROI = \text{Grynasis pelnas} / \text{Turtas iš viso}$$

Ekonominė pridėtinė vertė (EVA):

Ekonominė pridėtinė vertė yra apibrėžiama, kaip verslo veiklos vertė, kuri lieka atėmus su veikla susijusias išlaidas bei fizinio ir finansinio kapitalo kainą, generuojančią pelną.

$$EVA = \text{Grynasis veiklos pelnas po mokesčių} - (\text{grynasis veiklos turtas} \times \text{vidutinės svertinės kapitalo sąnaudos}).^8$$

Be šių pagrindinių finansinių rodiklių, įmonės finansiniai rodikliai gali būti apskaičiuoti remiantis šiais pelningumo rodikliais:

1. Pardavimų procentinė marža = $\frac{\text{Pelnas prieš palūkanas ir mokesčius}}{\text{Pardavimai}} \%$
2. Pardavimai iš viso turto = $\frac{\text{Pardavimai}}{\text{Visas turtas}}$

⁸ http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/pdf/SA_Aug10_EVA_pt2.pdf

3. Klientų pelningumas (klientų skaičius, klientų išlaikymas) yra svarbi charakteristika taip pat atskleidžianti organizacinę efektyvumą.

2.3.2. Modernūs metodai

Veiklos vertinimo metodai ir sistemos šiandienos verslo aplinkoje skiriasi nuo 1960 ir 1970 metų. Šiandienos verslas yra labai unikalus ir dinamiškas, veikiamas globalizacijos. Organizacijos veiklos vertinimo sistemos reikalauja įvairiapusiško požiūrio. Norint suteikti vadovams naudingą informaciją ir išlaikyti konkurencingumą, organizacija turi įvertinti visus organizacijos funkcijų aspektus. Tradiciniai organizacijos veiklos vertinimo metodai ir jų sistemos išmatuoja finansinius aspektus atskirai, bet dėl didelės konkurencijos rinkoje, organizacija turi priimti kitokį požiūrį į veiklos vertinimą. Integruota ar kompleksinė organizacijos veiklos vertinimo sistema yra pagrindinė inovacija organizacijos veiklos matavime. Tačiau ši priemonė nėra efektyvi, jei ji nėra susijusi su organizacijos strategija. Be to, organizacijos veiklos vertinimo sistema taip pat skiriasi priklausomai nuo organizacijos struktūros. Apibendrinant, šiuolaikinės veiklos vertinimo sistemos yra privalomos norint išlaikyti organizacijos konkurencingumą šiandieninėje verslo aplinka. (Krishnan, 2012)

Taigi, šiuolaikiniai metodai buvo sukurti siekiant pagerinti tradicinius metodus.

Pagrindiniai modernūs veiklos vertinimo metodai yra šie:

Veiklomis grįsta kaštų apskaita (ABC) priskiria gamybos pridėtinės išlaidas produktams labiau logiškai nei įprastiniu būdu sąnaudas paskirstant mašinų valandų pagrindu. Veikla pagrįsta kaštų apskaita pirmiausiai priskiria išlaidas pagal veiklas, kurios kuria pridėtinę vertę. Tuomet priskiria šiai veiklai išlaidas tik tiems produktams, kurie iš tikrųjų to reikalauja.

Aptarkime veikla grindžiamą kaštų apskaičiavimą, lyginant du produktus, kuriuos pagamino ta pati bendrovė. Produktas X yra mažos apimties daiktas, kuris reikalauja daug kaštų, pavyzdžiui, specialios technikos, papildomų bandymų bei daugelio mašinų konfigūracijų, nes gaminamas mažais kiekiais. Panašus produktas, produktas Y, yra didelės apimties produktas, veikia nuolat, reikalauja mažai dėmesio ir jokios specialios veiklos. Jei ši bendrovė naudoja tradicinę kaštų apskaitą, ji gali paskirstyti visus savo kaštus gaminamiems remiantis mašinų valandų skaičiais. Šis rezultatas bus neadekvatus produkto X kainai, nes jis neturi daug darbo valandų. Tačiau jis reikalauja daug inžinerijos, bandymų, ir sąrankos veiklos. Priešingai, produktui Y bus skirta kaštų daugiau negu jam reikėjo pagaminti. Veikla pagrįsta kaštų apskaita įveikia šį trūkumą priskirdama

daugiau kaštų tiems produktams, kuriems jų iš tiesų reikia daugiau, tuo tarpu sumažindama kaštus tiems produktams, kurių gamybai jų reikia mažiau.

Veikla pagrįstos kaštų apskaitos svarba pastaraisiais dešimtmečiais išaugo, nes:

1. Gamybos pridėtinės išlaidos žymiai išaugo;
2. Gamybos pridėtinės išlaidos nebe koreliuoja su gamybinėmis mašinų valandomis arba tiesioginio darbo valandomis,
3. Išaugo klientų poreikiai produktų įvairovei,
4. Kai kurie produktai yra gaminami didelėmis partijomis, tuo tarpu kiti yra gaminami mažomis partijomis.⁹

Veikla grįstos kaštų apskaitos privalumai:

- Nustatyti labiausiai ir mažiausiai pelningus klientus, produktus ir kanalus.
- Prognozuoti išlaidas, pelną ir išteklių poreikius, susijusius su pokyčiais.
- Lengvai nustatyti pagrindines priežastis prastų finansinių rezultatų.
- Sekti išlaidas veiklai ir darbo procesams.
- Skatinti geresnį marketingo kompleksą.
- Stiprinti derybinę galią su klientu.
- Pasiiekti geresnį produktų pozicionavimą, gamybos apimtį, organizacinę struktūrą ir išteklių sąnaudas. (Réka, 2008)

Subalansuotų rodiklių sistema. Tai strateginio planavimo ir valdymo sistema, kuri yra naudojama plačiai verslo, pramonės, vyriausybės ir ne pelno organizacijose visame pasaulyje, siekiant suderinti verslo veiklą su organizacijos vizija ir strategija, gerinti vidaus ir išorės ryšius, stebėti organizacijos veiklą siekiant strateginių tikslų. Subalansuotų rodiklių sistema atsirado dr. Roberto Kaplano ir dr. Davido Nortono dėka, kaip veiklos matavimo sistema, kuri siekė suderinti pridėtinės strateginės nefinansinės veiklos priemones su tradiciniais finansiniais rodikliais, suteikiant vadybininkams ir vadovams labiau „subalansuotą“ organizacijos veiklos vaizdą. Nors frazė subalansuotų rodiklių sistema buvo sukurta 1990-ųjų pradžioje, tačiau, šio metodo šaknys yra gilios, ir apima novatorišką General Electric darbą apie veiklos matavimo ataskaitas 1950-aisiais ir prancūzų procesų inžinierių darbą (kurie sukūrė TABLEAU de Bord - pažodžiui, „priedaisų skydelis“ veiklos rezultatų priemone) pradžioje 20-ojo amžiaus.

⁹ <http://www.accountingcoach.com/activity-based-costing/explanation>

Subalansuotų rodiklių sistemos perspektyvos. Subalansuotų rodiklių sistema rodo, kad į organizaciją mes žiūrime iš keturių perspektyvų, tam buvo parengti rodikliai, skirti rinkti duomenis, juos analizuoti, palyginti kiekvieną iš šių perspektyvų:

Finansinė perspektyva: nagrinėja bendrovės strategijos įgyvendinimą ir vykdymą, prisideda prie žemutinės ribos gerinimo įmonėje. Kai kurios iš labiausiai paplitusių finansinių priemonių, kurios yra įtrauktos į finansinę perspektyvą yra: pajamos, pelnas, grynosios veiklos pajamos, kapitalo grąža, ekonominė vertė ir t.t. (Kotane ir kt, 2011)

Klientų perspektyva: apibrėžia priemones, kurios organizacijoje bus taikomos, siekiant patenkinti klientus ir tokiu būdu generuoti daugiau pardavimų geidžiamiausioms (t.y. pelningiausioms) klientų grupėms. Priemonės, kurios apima, pavyzdžiui, klientų išlaikymą, klientų pasitenkinimą, rinkos dalį tiksliniuose segmentuose. (Cardinaels, 2010)

Verslo procesų perspektyva: tai susiję su procesais, kurie sukuria ir pristato kliento vertės pasiūlymą. Jame pagrindinis dėmesys skiriamas visoms veiklos ir svarbiausiems procesams, reikalingiems tam, kad bendrovė tobulėtų kurdama vertę klientui tiek produktyviai, tiek efektyviai. Ji apima priemones, pavyzdžiui, sąnaudas, našumą ir kokybę. Tai yra verslo procesų, pavyzdžiui, pirkimų, gamybos ir užsakymų vykdymas. (Kotane ir kt, 2011)

Mokymosi ir augimo perspektyva: yra bet kokios strategijos pamatas, kur dėmesys sutelkiamas į nematerialųjį organizacijos turtą, didžiausią dėmesį skiriant įgūdžiams ir gebėjimams, kurie yra būtini remiant vidinius vertės kūrimo procesus. Perspektyva apima tokias priemones, kaip darbuotojų pasitenkinimas, darbuotojų išlaikymas, darbuotojų įgūdžiai ir t.t. (Kotane ir kt, 2011)

6 sigma metodas. Šis metodas visų pirma valdymo filosofija, kuria mėginama pasiekti klientų pasitenkinimą beveik iki tobulumo. 6 Sigma yra būdas valdyti verslą arba jo dalį vadovaujantis faktais, skaičiais ir duomenimis. Pagrindinis tikslas yra klientų pasitenkinimas. 6 Sigma metodo tikslas yra procesų patobulinimas, daugiausia dėmesio skiriant defektų pašalinimui, kuriant ir tobulinant produktus / paslaugas, kad rezultate būtų pasiektas kuo mažesnis defektų skaičius. Metodo idėja 3,4 defekto iš 1 000 000 gaminių.

Pagal Pande (2002) ir 6 Sigma metodo pastangos nukreipti dėmesį į pagrindines tobulintinas sritis:

- Gerinti klientų pasitenkinimą;
- Mažinti ciklo laiką;
- Mažinti defektus.

Šis 6 Sigma metodas remiasi DMAIC metodika (angl. Define, Measure, Analyse, Improve, Control):

- Nustatomi silpniausi įmonės procesai, siektini rezultatai, bendra strategija ir pan..
- Procesai tiksliai apibrėžiami, išskiriant matavimui tinkamus rodiklius, pradedama rinkti statistika.
- Gauti rezultatai analizuojami (ieškoma prastos darbo, produkcijos ar paslaugų kokybės priežasčių).
- Procesas optimizuojamas (remiantis prieš tai gautais rezultatais).
- Procesas kontroliuojamas. (Ecke, 2001)

Atlikdamos veikos vertinimą įmonės naudoja ir daugiau įvairių veiklos vertinimo metodų, šiame skyriuje buvo apžvelgti tik keletas pakankamai dažnai naudojamų metodų.

Toliau, lentelėje, pateikiamas metodų palyginimas.

Lentelė Nr. 4 Veiklos vertinimo metodų apžvalga

Metodo pavadinimas	Tikslas/Paskirtis	Laikotarpis	Rodikliai	Privalumai	Trūkumai
Tradiciniai veiklos vertinimo metodai	Teikti informaciją apie darbo našumą, mašinų pajėgumus ir išlaidų efektyvumą.	XX a pradžia	ROI RI ROE EVA	- Nesudėtingas matavimo procesas, nes vertinimas atliekamas tik turint galutinius rezultatus apie tam tikrą veiklą. - Nereikalauja daug kaštų.	- Analizuojami tik finansiniai rodikliai. - Tradicinės priemonės dažnai remiasi pasenusiais ir nereikšmingais principais, neatsižvelgiama į šiuolaikinės verslo aplinkos poreikius. - Veiklos rodikliai yra be veiklos ir procesų analizės. - Veiklos priemonės yra pagrįstos stebint pavienius veiklos matmenis, nėra integruoto arba holistinio požiūrio į veiklą. - Tradicinės veiklos vertinimo priemonės skatina konkurenciją ir neskatina komandinio darbo.
Veiklomis grįsta kaštų apskaita (ABC)	Apskaičiuoti realias išlaidų apskaitos objekto išlaidas, į savikainą įtraukiant tik su produkto gamyba susijusių veiklų išlaidas.	XX a devintas dešimtmetis	R – veiklos įkainis; P – išlaidų objekto savikaina	- Sudaromos sąlygos žymiai tiksliau apskaičiuoti realias produkto išlaidas. - Teikia informaciją apie išteklius, kurie yra nevysiškai panaudojami. - Leidžia išskirti vertę	- Reikalauja didelio kiekio detalios informacijos. - Sistemos projektavimas, diegimas ir taikymas reikalauja daug žmogiškųjų ir kitų (laiko, informacinių sistemų,

				pridedančias ir nepridedančias veiklas. • Atlieka įkainojimo, planavimo ir kontrolės funkcijas. • Teikia strateginę informaciją apie atskiras veiklas.	organizacinių) išteklių. • Sistema sunkiai suvokiama, nes naudojama daug išlaidų nešėjų, išlaidų centrų.
Subalansuotų rodiklių sistema	Subalansuotų rodiklių sistema („Balanced Scorecard”) - įmonės strateginis planas planavimo etape. Šis planas pagrindžia verslo idėją atsižvelgiant į visas permainas: įmonės strateginius tikslus, rodiklius, veiksmų planus tikslams pasiekti.	XX a dešimtas dešimtmetis	Finansinių rodiklių grupė; Klientų rodiklių grupė; Procesų gerinimo rodiklių grupė; Žmogiškųjų resursų tobulinimo rodiklių grupė.	• Subalansuotų rodiklių sistemos taikymas leidžia transformuoti organizacijos strategiją į konkrečias priemones ir rodiklius. • Subalansuotų rodiklių sistema padeda susitelkti į reikšmingiausius dalykus, kurie svarbūs norint išlikti konkurencingam ilguoju laikotarpiu bei kaupiti pridėtinę vertę įmonės akcininkams, taip pat aiškiai susiejama aukščiausio lygio strategija su žemesnio lygio valdymu. • Galima nustatyti priežastinius rodiklių tarpusavio rodiklius, sudaryti veiksmų programas, siekiant pagerinti daugiausiai problemų keliančius procesus, taip sukuriamas efektyvus kontrolės mechanizmas prižiūrėti, kaip	• Nepateikia įmonės bendros situacijos ir bendro vaizdo, kadangi per mažas dėmesys skiriamas vertinti finansinę informaciją, tam būtina pasitelkti detalesnius apskaitos metodus. • Sistemos būdas nėra greitai nustatomas ir įdiegiamas, prireikia specialių žinių bei patyrimo tinkamai valdyti šią sistemą. • Sistemos įdiegimas reikalauja didelių laiko resursų bei finansinių lėšų, be to, jis negarantuoja, kad pačios sistemos nereikės perdiegti netolimoje ateityje, kadangi verslo sąlygos ir padėtis rinkoje kinta.

				vykdomos veiksmų programos.	
6 sigma metodas	6 sigma koncepcijos įgyvendinimo tikslas yra klientų poreikių ir lūkesčių tenkinimas. Metodo esmė išspręsti kokybės problemas.	XX a devintas dešimtmetis	Brokuotų gaminių skaičius.	• Orientacija į maksimaliai greitą ir efektyvų svarbiausių problemų sprendimą, į šios veiklos organizavimą įtraukiant ne tik įmonės vadovybę, bet ir darbuotojus. • Orientacija į užsakovo poreikius. • Kreipia dėmesį į visą produkto gamybos procesą, o ne tik į galutinį rezultatą.	• Metodologija neleidžia procesų optimizuoti ir kontroliuoti taip giliai, kaip specializuotos, geriausia praktika paremtos metodologijos. • Nepateikia gatavos procesų valdymo bazės, o priverčia įmonę apibrėžinėti ir kurti įvairius procesus nuo nulio arba nuo to, kas jau yra. • Metodologiją sunku taikyti paslaugų įmonėse - skirtingai, nuo gaminių, paslaugų kokybė analizuojama sunkiai.

Palyginus veiklos vertinimo metodus (*Lentelė Nr. 4*) matome, kad nėra vieno tobulo metodo, kuris neturėtų jokių trūkumų. Tačiau, galima pastebėti, jog tradiciniai metodai, kurie remiasi tik finansinių rodiklių duomenimis, šiomis dienomis yra akivaizdžiai nepajėgūs atspindėti realios įmonės situacijos, kadangi nėra atsižvelgiama į verslo aplinką, neatliekama veiklos ir procesų analizė, kas yra išties svarbu pramonės sektoriaus įmonėms. Įmonės gali netikslingai naudoti savo išteklius, jei nebus taikoma veikla grįsta kaštų apskaita, ar iš įmonės procesų nebus eliminuotos tos veiklos, kurios nesukuria realios vertės įmonei. Pramonės sektoriui tai ypač svarbu, nes priešingu atveju įmonė praras dalį pelno.

Taip pat pramonės sektoriaus įmonėms yra nemažiau svarbu atsižvelgti ir į tiekėjų, klientų poreikius, kas reikalauja nuolatinės rinkos analizės, nes jeigu bus neišsiaiškinti klientų poreikiai ar neįsiklausoma į jų pateiktus skundus, įmonė gali juos prarasti visam laikui. Šiai analizei atlikti geriausiai tinka subalansuotų rodiklių sistema, kuri įvertina įmonės veiklą iš keturių perspektyvų.

Nors ir šiuolaikiniai veiklos vertinimo metodai leidžia išsamiau analizuoti ir vertinti įmonės veiklą, tačiau visgi gali iškilti kliūtys sėkmingam jų taikymui. Kaip pavyzdys gali būti: finansinių išteklių stoka, techninių įgūdžių trūkumas, darbuotojų patirties trūkumas ir kitos kliūtys, visas jas bus siekiama išsiaiškinti atlikus tyrimą.

Atlikta teorinė metodų analizė reikalauja praktinio tyrimo, kurio metu būtų tiriama pramonės sektoriaus įmonės su tikslu išsiaiškinti, kaip plačiai yra taikomi šie metodai, metodų sistemos, bei kokios pagrindinės kliūtys trukdo sėkmingai juos taikyti.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Tyrimo metodų pristatymas

Tyrimui atlikti buvo pasirinktas kiekybinis metodas. Šiam metodui būdingas dedukcinis požiūris. Dedukcija – kai iš turimų ankstesnių žinių yra sukurama teorija, o vėliau, atlikus tyrimus, ją bandoma patvirtinti arba paneigti. (Kardelis, 2005) Kiekybinio tyrimo tikslas – gauti patikimus duomenis iš respondentų apie tam tikrą reiškinį ar objektą, šiuo atveju apie veiklos vertinimo sistemų pritaikomumą verslo praktikoje. Kaip tyrimo instrumentas naudojama anketinė apklausa. Pagrindinis anketos privalumas yra tas, kad galima apklausti didelį kiekį žmonių. Respondentams yra paprasčiau atsakinėti į klausimus, nes anketinėje apklausoje dominuoja uždaro tipo klausimai. Anketavimo būdu yra lengviau apklausti tuos tiriamuosius, kurie nėra linkę šnekėtis, anketa yra anoniminė, taigi žmonės gana drąsiai į ją atsakinėja.

Veiklos vertinimo tyrimas atliekamas su Lietuvos pramonės sektoriaus įmonėmis. Apklausiant įmonių finansininkus ir vadovus. Atliekant veiklos vertinimo sistemų taikymo tyrimą pasirinktos pramonės sektoriaus įmonės todėl, kad šis sektorius gamina tam tikrą produktą, kas reikalauja ypatingo dėmesio atliekamai veiklai, nes nuo to priklauso gaminių kokybė, klientų pasitenkinimas, pardavimų rodikliai bei daugelis kitų įmonei svarbių aspektų.

Kiekybinis tyrimas pasirinktas todėl, kad jis padės atskleisti kokiais tikslais įmonės naudoja veiklos vertinimo sistemas, kaip plačiai bei su kokiomis problemomis susiduria taikydami šias sistemas.

Sudarant tyrimo klausimyną buvo remtasi Pollanen (2014) atliktu tyrimu su Kanados organizacijomis.

Tyrimo klausimynas susideda iš šešių teminių blokų. Pirmasis klausimų blokas yra skirtas išsiaiškinti kokias veiklos vertinimo sistemas ir priemones taiko apklaustos įmonės..

Kitame pateikiami veiklos vertinimo rodikliai, siekiant išsiaiškinti kokius veiklos vertinimo rodiklius naudoja Lietuvos įmonės, atlikdamos veiklos vertinimą. Veiklos vertinimo rodikliai buvo išskirti remiantis moksline literatūra, joje aprašytais tyrimais. (Bitici; Pollanen; Muchiri ir kt.) Pagal savo paskirtį rodikliai suskirstyti į septynias grupes: klientų patirties gerinimas, kokybės gerinimas, efektyvumo vertinimas, užtikrinimas, eksploatacijos sąnaudų mažinimas, inovacijų lankstumo didinimas, bei išlaidų mažinimas ir pelningumo didinimas. Toks rodiklių skirtingumas padeda parodyti holistinį įmonės veiklos vaizdą.

Trečioje klausimyno dalyje pateikiamos veiklos vertinimo sistemos ir praktikos, kurios paprastai yra naudojamos atliekant įmonių veikos vertinimą. Veiklos vertinimo sistemos ir praktikos yra suskirstytos pagal tikslus: planavimas, kontrolės veiklos, stebėsena, valdymo vertinimas, veikos vertinimas, pranešimai apie veiklą ir rizikų valdymas. Šios sistemos leidžia pažvelgti ne tik kokias veiklos vertinimo sistemas taiko įmonės, bet ir ar jos atsižvelgia į galimas rizikas, kurios yra tiesiogiai susiję su įmonės veiklos tobulinimu.

Kitas klausimų blokas skirtas išsiaiškinti kaip vyksta veiklos vertinimo priemonių sisteminis įgyvendinimas. Aprašoma kas taikoma, o kas netaikoma trimis etapais: prieš pradedant įgyvendinti, etapo įgyvendinimo metu ir po įgyvendinimo. Šis klausimų blokas yra svarbus, nes padeda atskleisti ar taikomos sistemos yra dokumentuojamos, matuojamas efektyvumas įgyvendinimo metu ir po sistemos įvedimo.

Sėkmingam įmonės veiklos vertinimo sistemų įdiegimui gali trukdyti iškylančios tam tikros kliūtys. Siekiant išsiaiškinti ar Lietuvos įmonės su jomis susiduria ir jei susiduria, tai su kokiomis, skirtas penktasis klausimų blokas „*Kliūtys veiklos vertinimo sistemų naudojimui.*“ Išskiriamos keturios pagrindinės kliūčių grupės: finansinės ir išteklių kliūtys, vadybos ir kultūros kliūtys, atsparumas įgyvendinant kontrolę, techninės kliūtys. Šis klausimų blokas padės išsiaiškinti vyraujančias veiklos vertinimo sistemų diegimo kliūčių tendencijas Lietuvos įmonėse. Kas yra vienas iš tyrimo probleminių klausimų.

Paskutinė klausimyno dalis „*Rezultatų priskyrimas veiklos vertinimo ir valdymo sistemoms*“ padės išsiaiškinti kiek yra veiksmingos veiklos vertinimo sistemos konkrečių įmonių atvejų ir ar įmonės veiklos rezultatai gali būti siejami su veiklos vertinimo sistemomis. Išskiriami keturi pagrindiniai rezultatų tipai: veiklos rezultatai, strategijos įgyvendinimas, valdymo efektyvumas ir elgsenos vertinimas.

Tyrimo eiga. Prieš atliekant tyrimą su Lietuvos pramonės sektoriaus įmonėmis yra svarbu apsibrėžti tyrimo eigą. Numatoma tokia tyrimo veiksmų seka:

- Tyrimo populiacijos apsibrėžimas (*Lietuvos pramonės sektoriaus įmonės*).
- Tyrimo imties nustatymas (*Tam, kad tyrimo rezultatai būtų kuo objektyvesni, o pats tyrimas kuo reprezentatyvesnis, planuojama apklausti nuo 65 iki 100 respondentų*).
- Respondentų apsibrėžimas (*Lietuvos pramonės sektoriaus finansininkai, vadovai bei kiti darbuotojai, atliekantys įmonės veiklos vertinimą*).
- Anketos platinimo tipas (*Elektroninė anketa siunčiama elektroniniu paštu respondentams su prašymu atsakyti į pateiktus klausimus*). Šiuo atveju gali būti susidurta su tyrimo patikimumo problema, nes negalima kontroliuoti kas atsakinėja į klausimus. Gali pasitaikyti

atvejų, kai į anketos klausimus atsakinėja su veiklos vertinimu nesusiję įmonės darbuotojai, kas gali iškraipyti realią įmonių situaciją. Siekiant sumažinti tokius atvejus, siunčiant anketą buvo konkrečiai nurodyta, kam yra skiriama anketa ir kas į ją turėtų atsakinėti.

- Tyrimo atlikimo laikas (*Anketinių duomenų rinkimo laikas du mėnesiai 2015 m. kovas – balandis*).
- Duomenų analizė (*Duomenų analizė atliekama pasitelkiant Microsoft EXEL programą*).
- Rezultatų pateikimas (*Rezultatai pateikiami grafinėse schemose, lentelėse, atliekama rezultatų analizė*).
- Tyrimo išvados.

Tyrimo etika. Atliekant anketinę apklausą pažeidžiami tam tikri etikos reikalavimai. Vienas iš jų informuoto sutikimo principas. Anketą platinant internetu, sunku pristatyti tyrimą pagal visus reikalavimus bei gauti respondentų sutikimą (nors sutikimą galime traktuoti kaip užpildytą klausimyną). Negalima paaiškinti apie galimą žalą respondentams, susiduriant su jautriais klausimais. Dar vienas etikos principas, kuriam nusižengta – tai privatumo principas. Respondentai skatinami užpildyti anketą ir taip prisidėti prie tyrimo.

Tyrimo tikslas - ištirti veiklos vertinimo priemonių pasirinkimą, taikymą ir teikiamos informacijos panaudojimą Lietuvos pramonės sektoriuje lemiančius veiksnius.

Tyrimo klausimai:

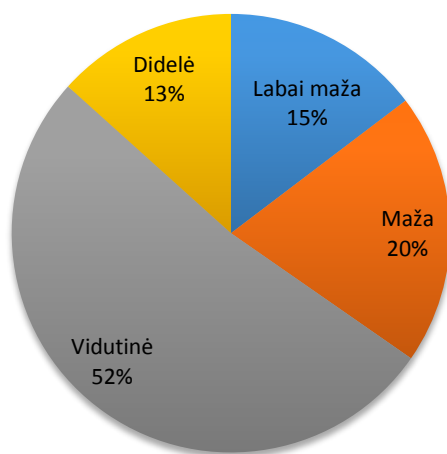
1. Kaip plačiai Lietuvos pramonės sektoriaus įmonės naudoja veiklos vertinimo sistemos dėl įvairių planavimo, kontrolės, valdymo ir ataskaitų teikimo tikslų?
2. Su kokiomis kliūtimis susiduria Lietuvos įmonės diegiant ir palaikant veiklos vertinimo sistemas?
3. Kokie tikrieji ir galimi rezultatai, nauda priskiriama veiklos vertinimo sistemoms Lietuvos įmonėse?

4. VEIKLOS VERTINIMO SISTEMŲ TAIKymo PRAMONĖS SEKTORIJE PRAKTINIS TYRIMAS

4.1. Tyrimo rezultatai

Kiekybinis tyrimas buvo atliktas su Lietuvos pramonės sektoriaus įmonėmis. Tyrimo anketa elektroniniu paštu buvo išsiųsta į daugiau negu 100 įmonių. Atsakymai buvo gauti iš 75 įmonių.

Žemiau pateikiamas apklaustų įmonių pasiskirstymas pagal dydį (N=75).



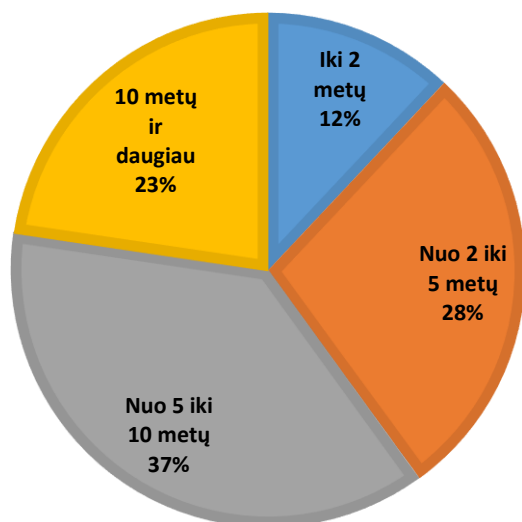
Paveikslas Nr. 1 Įmonės dydis

Kaip matome iš skritulinės diagramos didžioji dalis apklaustų įmonių yra vidutinio dydžio – net 53% (n=39), beveik penktadalis apklaustų įmonių yra mažos – 19% (n=14). 15% - labai mažos (n=11) ir 13% - didelės (n=10).

Įmonių skirstymas atliktas pagal Europos Sąjungos rekomendacijas. Žemiau pateikiama lentelė.

Įmonės kategorija	Darbuotojai	Apyvarta	arba	Balanso suma
Didelė	> 250	> 50 mln. EUR	>	> 43 mln. EUR
Vidutinė	< 250	≤ 50 mln. EUR	≤	≤ 43 mln. EUR
Mažoji	< 50	≤ 10 mln. EUR	≤	≤ 10 mln. EUR
Labai maža	< 10	≤ 2 mln. EUR	≤	≤ 2 mln. EUR

Įmonėms taip pat buvo pateiktas klausimas apie jų gyvavimo trukmę metais. Atlikus apklausą buvo gauti tokie rezultatai, kurie pateikiami *paveiksle Nr. 2*.



Paveikslas Nr. 2 Įmonės gyvavimo trukmė

Apklausoje didžioji dalis dalyvavusių įmonių gyvuoja nuo 5 iki 10 metų – 37% (n=28), taip pat nemaža dalis įmonių turi mažesnę patirtį nuo 2 iki 5 metų – 28% (n=21). Dalis apklaustų įmonių savo veiklą tęsia jau daugiau, kaip 10 metų – 23% (n=17). Na, o mažiausiai į apklausą patekusių įmonių buvo gyvujančių iki 2 metų – 12% (n=9).

Toliau pirmoje lentelėje pateikiamos veiklos vertinimo sistemos ir priemonės, skirtos gauti informacijai, kaip plačiai įmonės taiko šias sistemas bei kurios yra populiariausios tarp apklaustų įmonių. Apibendrinti rezultatai pateikiami procentais.

Lentelė Nr. 5 Veiklos vertinimo sistemų ir priemonių naudojimas

Veiklos vertinimo sistemos ir priemonės	Procentai
Subalansuotų rodiklių sistema	26,7%
Kaštais grįsta apskaita (ABC)	24%
Veiklos lyginamoji analizė	64%
Nefinansinės veiklos priemonės	89,3%
Patobulinta vidaus kontrolė	78,7%
Išplėstinės informacinių technologijų sistemos	42,7%
Išplėstinės gamybos technologijos	62,7%
Pokyčių valdymas	25,3%
Kokybės valdymas	28%
Tiekimo grandinės valdymas	53,3%
Santykio su klientais valdymas	34,7%
Veikla grindžiamas valdymas	17,3%

Atlikus apklausą, gauti rezultatai rodo, kad respondentų įmonėse dažniausiai yra naudojamos šios veiklos vertinimo priemonės: nefinansinės veiklos priemonės – 89,3%, patobulinta vidaus kontrolė – 78,7% ir išplėstinės gamybos technologijos – 62,7%.

Tačiau, kai kurios sistemos ir priemonės nėra itin populiarios tarp apklaustų įmonių: veikla grindžiamas valdymas – 17,3%, kaštais grįsta apskaita (ABC) – 24%, subalansuotų rodiklių sistema - 26,7% ir kokybės valdymas – 28%. Šios priemonės yra kompleksiškos ir įmonėms gali atnešti realios naudos. Jų nepopuliarumas gali būti paaiškinamas dėl nepakankamų apklaustų įmonių kaštų taikyti šias priemones arba dėl žinių trūkumo, nes sistemos yra pakankamai naujos.

Kitoje lentelėje pateikiama, kaip veiklos vertinimo sistemų ir priemonių naudojimas priklauso nuo įmonės dydžio žr. (Lentelė Nr. 6). Ryškiausi skirtumai buvo gauti taikant šias veiklos vertinimo sistemas ir priemones: subalansuotų rodiklių sistema, veiklos lyginamoji analizė (šias sistemas dažniau taiko didelės įmonės), išplėstinės informacinių technologijų sistemos, pokyčių valdymas, santykio su klientais valdymas.

Lentelė Nr. 6 Veiklos vertinimo sistemų ir priemonių naudojimas ir įmonės dydis

Veiklos vertinimo sistemos ir priemonės	Įmonės dydis			
	Labai maža	Maža	Vidutinė	Didelė
Subalansuotų rodiklių sistema	36,4%	20%	17,9%	60%
Kaštais grįsta apskaita (ABC)	36,4%	20%	20,5%	30%
Veiklos lyginamoji analizė	36,4%	46,7%	71,8%	90%
Nefinansinės veiklos priemonės	90,9%	80%	92,3%	90%
Patobulinta vidaus kontrolė	63,6%	66,7%	82,1%	100%
Išplėstinės informacinių technologijų sistemos	54,5%	66,7%	33,3%	30%
Išplėstinės gamybos technologijos	63,6%	60%	58,9%	80%
Pokyčių valdymas	36,4%	7%	30,8%	20%
Kokybės valdymas	18,2%	13,3%	35,9%	30%
Tiekimo grandinės valdymas	54,5%	33,3%	66,7%	30%
Santykio su klientais valdymas	45,5%	13,3%	41%	30%
Veikla grindžiamas valdymas	27,3%	20%	15,4%	10%

Sekančioje lentelėje (*Lentelė Nr. 7*) pateikti veiklos vertinimo rodikliai su tikslu išsiaiškinti, kokius veiklos vertinimo rodiklius dažniausiai taiko Lietuvos įmonės. Surinkus duomenis iš įmonių buvo gauti rezultatai, kurie atsispindi lentelėje. Rezultatai pateikiami procentais.

Lentelė Nr. 7 Veiklos vertinimo rodiklių naudojimas

Veiklos vertinimo rodikliai	Procentai
Klientų patirties gerinimas	
Įsipareigojimas pristatyti laiku	89,3%
Gamybos ciklo trukmės matavimas	70,7%
Laiko, skirto atlikti pakeitimams gamyboje matavimas	66,7%
Kokybės gerinimas	
Pajamingumas – produkto pagaminimas per pirmą kartą be broko	82,7%
Grąžinimas – kiek procentaliai produktų yra grąžinama	65,3%
Tiekėjų kokybės vertinimas	85,3%
Efektyvumo vertinimas	
Pralaidumas – laiko per kurį pagaminamas produktas matavimas	84%
Pajėgumų naudojimo matavimas	54,7%
Įrangos efektyvumo matavimas	62,7%
Užtikrinimas	
Pranešimų apie sveikatos ir saugos incidentus registravimas	86,7%
Ekologinių nelaimių nagrinėjimas	42,7%
Avarinių situacijų fiksavimas	66,7%
Eksplotacijos sąnaudų mažinimas	
Priežiūros darbų realus atlikimas ir planuojamo procento santykio nustatymas	77,3%
Prastovos laiko matavimas	68%
Inovacijų lankstumo didinimas	
Naujo produkto įvedimo į rinką laiko matavimas	85,3%
Inžinerinių pakeitimų įtaka užsakymų ciklo trukmei	89,3%
Išlaidų mažinimas ir pelningumo didinimas	
Gamybos savikainos ir pajamų santykio matavimas	98,7%
Grynasis veiklos pelnas	100%
Vidutinė vieneto marža	94,7%
Turto grąža / grynojo turto grąža	97,3%
Energijos sąnaudų kiekis pagaminamam produktui	89,3%
Pristatymo laiko matavimas	62,7%

Žvelgiant į rezultatus (žr. *Lentelė Nr. 7*) veiklos vertinimo rodiklių naudojimas tarp respondentų yra pakankamai aukštas visose srityse. Tačiau, galima pastebėti, jog į išlaidų mažinimo ir pelningumo didinimo rodiklius, apklaustos įmonės labiausiai kreipia dėmesį. Grynas veiklos pelnas - 100%, gamybos savikainos ir pajamų santykio matavimas - 98,7%, turto grąža / grynojo turto grąža - 97,3%. Beveik visiems respondentams yra svarbu, kad įmonės uždirbtų kuo didesnę pelną, patirdamos kuo mažiau išlaidų.

Tik vienas veiklos vertinimo rodiklis buvo pasirinktas mažiau negu pusė respondentų. Tai - ekologinių nelaimių nagrinėjimas - 42,7%. Toks rezultatas yra pakankamai netikėtas, nes apklaustos įmonės yra iš maisto pramonės sektoriaus ir ekologinės nelaimės daugiau ar mažiau daro įtaką.

Šiek tiek daugiau negu pusė respondentų pasirinko pajėgumų naudojimo matavimą - 54,7%, taip pat prie mažesnių procentų skaičiaus priskiriami ir tokie rodikliai: įrangos efektyvumo matavimas - 62,7% ir pristatymo laiko matavimas - 62,7%. Ne visos įmonės skiria dėmesį šiems rodikliams, kurie netiesiogiai, tačiau taip pat yra susiję su įmonės pelno rezultatais.

Siekiant efektyvaus įmonės veiklos vertinimo svarbu atsižvelgti į visus veiklos vertinimo rodiklius ne vien tik į finansinius, nes įmonės veiklos sėkmė susideda iš daugelio aspektų.

Penkių balų vertinimo skalės naudojamos pagrindiniam klausimui išnagrinėti, kokių mastu Lietuvos gamybinėse įmonėse naudojamos įvairios veiklos vertinimo sistemos ir praktikos. *Lentelėje Nr. 8* išvardinti veiklos vertinimo sistemų tikslai. *Vertės skalės yra tokios: taikoma - minimaliai (1), kai kuriais atvejais (2), naudojama vidutiniškai (3), dažnai (4), labai dažnai (5), netaikoma (NA).*

Lentelė Nr. 8 Veiklos vertinimo sistemų tikslai

Tikslai	Vidurkis	Rangas	N	NA
Planavimas				
Strateginis planavimas	3,056	28	71	4
Kapitalo investicijų planavimas	3,270	16	74	1
Operacijų planavimas	3,397	9	73	2
Finansų planavimas	3,907	1	75	0
Žmogiškųjų išteklių planavimas	3,116	25, 26	69	6
Sisteminis planavimas	3,183	22	71	4
Kontrolės veiklos				
Sąnaudų kontrolė	3,603	2	73	2
Pareigų atskyrimas	3,297	13	74	1
Suderintos išlaidos	3,235	17	68	7
Realų ir tikslinių rezultatų	3,451	7	71	4

palyginimas				
Sistemos vientisumo apsauga	3,477	5	65	10
Turto apsauga	3,365	10	74	1
Stebėsena				
Stebėjimo sistemų veikimas	3,273	15	66	9
Darbuotojų veiklos stebėjimas	3,083	27	72	3
Kontrolės laikymosi monitoringas	3,353	11	68	7
Valdymo vertinimas				
Vertinimo procesų nustatymas	3,203	19, 20	64	11
Kontrolė pagrįsta dokumentavimu	3,473	6	74	1
Taikomos kontrolės efektyvumo vertinimas	3,565	3	69	6
Kontrolės nepakankamumo koregavimas	3,194	21	72	3
Kontrolės veiksmingumo auditas	3,418	8	67	8
Veiklos vertinimas				
Veikimo parametrų vertinimas	3,222	18	63	12
Strateginio darbo vertinimas	3,027	30	75	0
Vadovų veiklos vertinimas	3,203	19, 20	74	1
Vadovų apdovanojimai	3,032	29	63	12
Lyginamoji efektyvumo analizė	2,933	32	60	15
Pranešimai apie veiklą				
Ataskaitos vadovybei	3,333	12	75	0
Ataskaitos direktorių valdybai	3,152	24	66	9
Ataskaitos visuomenei	3,015	31	68	7
Ataskaitos reguliavimo institucijoms	3,548	4	73	2
Rizikų valdymas				
Rizikų identifikavimas	3,116	25, 26	69	6
Rizikų vertinimas	3,167	23	72	3
Rizikos mažinimo strategijų įgyvendinimas	3,275	14	62	13

Kaip pateikta *lentelėje Nr. 8* įmonės naudoja veiklos vertinimo ir kontrolės sistemas įvairiais veiklos matavimo ir kontrolės tikslais. Tikslai buvo suskirstyti į šešias kategorijas: planavimas, kontrolės veiklos, stebėsena, valdymo vertinimas, veiklos vertinimas, pranešimai apie veiklą ir rizikų valdymas. Iš viso buvo išskirta 32 tikslai. Surinkus duomenis iš įmonių, gauti rezultatai rodo, jog apklaustos įmonės, kaip svarbiausią tikslą nurodė finansų planavimą (rangas – 1, vidurkis – 3,907). Taip pat pakankamai aukštai įvertinti tokie tikslai, kaip sąnaudų kontrolė (rangas – 2, vidurkis – 3,603), taikomos kontrolės efektyvumo vertinimas (rangas – 3, vidurkis – 3,565), ataskaitos reguliavimo institucijoms (rangas – 4, vidurkis – 3,548) ir sistemos vientisumo apsauga - (rangas – 5, vidurkis – 3,477). Tarp penkių aukščiausių reitingą turinčių tikslų net du tikslai iš

kategorijos kontrolės veiklos, apskritai šios kategorijos tikslų reitingai yra pakankamai aušti, lyginant su kitomis kategorijomis. Respondentų įmonėse yra užtikrinta pakankama kontrolė.

Tarp mažiausių reitingą surinkusių tikslų net trys veiklos vertinimo sistemų tikslai yra iš kategorijos – veiklos vertinimas. Lyginamoji efektyvumo analizė (reitingas – 32, vidurkis – 2,933), strateginio darbo vertinimas (reitingas – 30, vidurkis – 3,027) bei vadovų apdovanojimai (reitingas – 29, vidurkis – 3,032). Iš šių rezultatų galima pastebėti, jog veiklos vertinimo tikslai yra mažiau aktualūs apklaustoms įmonėms ir jos mažiau taiko šiuos tikslus savo praktikoje.

Taip pat tarp mažiausių reitingų pateko ir šie tikslai: ataskaitos visuomenei (reitingas – 31, vidurkis – 3,015) ir strateginis planavimas (reitingas – 28, vidurkis – 3,056).

Nors ir vieni veiklos vertinimo sistemų tikslai pagal gautus duomenis yra išreitinguoti aukščiau už kitus, tačiau reikėtų paminėti ir tai, kad skirtumas tarp 1 ir 32 reitingo nėra pakankamai didelis – 0,974 (reitingas – 1, vidurkis – 3,907, reitingas – 32, vidurkis – 2,933).

Aptariant gautus duomenis reikėtų paminėti ir tai, jog buvo ir tokių veiklos vertinimo sistemų tikslų, kuriuos nors ir minimaliai, bet taiko visos apklaustos įmonės. Tai ataskaitos vadovybei (NA – 0) ir strateginio darbo vertinimas (NA – 0), pastarasis pagal reitingą užima pakankamai žemą 30 vietą, bet bent minimaliai yra taikomas visose įmonėse.

Tarp dažniausiai iš viso netaikomų tikslų apklaustose įmonėse buvo šie tikslai: lyginamoji efektyvumo analizė ((NA – 15) šiuo atveju šis veiklos vertinimo tikslas iš visų tikslų buvo išreitinguotas žemiausiu 32 reitingu bei mažiausiai populiarus), rizikos mažinimo strategijų įgyvendinimas (NA – 13), veikimo parametrų vertinimas ir vadovų apdovanojimai (NA – 12), vertinimo procesų nustatymas (NA – 11), sistemos vientisumo apsauga (NA – 10). Visi šie išvardinti tikslai yra netaikomi apklaustose įmonėse nuo 14,67% iki 20%, kas yra pakankamai nemažas procentas nuo visos 75 apklaustų įmonių imties.

Kita klausimų grupė (*Lentelė Nr. 9*) skirta išsiaiškinti, kaip vyksta veiklos vertinimo priemonių sisteminis įgyvendinimas. Vertės skalės yra tokios: taikoma - minimaliai (1), kai kuriais atvejais (2), naudojama vidutiniškai (3), dažnai (4), labai dažnai (5), netaikoma (NA).

Lentelė Nr. 9 Veiklos vertinimo priemonių naudojimo sisteminis įgyvendinimui

Priemonės	Vidurkis	Rangas	N	NA
Prieš pradedant įgyvendinti				
Dokumentuojamos numatytos tikslinės įvesties priemonės	3,361	2	72	3
Dokumentuojamas numatytas tikslinis procesų efektyvumo matas	3,100	8	70	5

Dokumentuojamos numatytos tikslinės išvesties priemonės	3,225	5	71	4
Dokumentuojamos numatytos veikos vertinimo priemonių tikslinės baigtys	3,101	7	69	6
Etapo įgyvendinimo metu				
Naujai įvestų priemonių pažangos matavimas	3,493	1	71	4
Naujai įvestų priemonių efektyvumo matavimai	3,064	9	63	12
Naujai įvestų priemonių įtakos rezultatams matavimas	3,116	6	69	6
Naujai įvestų priemonių pasiekimų matavimai	2,941	10	68	7
Po įgyvendinimo				
Faktinis įvestų priemonių naudingumo matavimas	3,333	3	72	3
Faktiniai pasiekimų matavimai	3,268	4	71	4

Veiklos vertinimo priemonės taip pat naudojami vertinant naujų sistemų diegimo projektus, tai yra prieš pradėdant įgyvendinti, etapo įgyvendinimo metu ir po įdiegtų sistemų įgyvendinimo.

Plačiausiai naudojamos įvedimo priemonės kiekviename iš trijų etapų (rangai 2, 1 ir 3; reiškia 3,361, 3,493 ir 3,333 atitinkamai).

Efektyvumo matavimai tiek prieš pradėdant įgyvendinti priemones, tiek priemonių įgyvendinimo metu yra naudojami rečiau (rangas – 8, vidurkis - 3,100 ir rangas – 9, vidurkis – 3,064).

Pakankamai netikėtas rezultatas gautas naujai įvestų priemonių pasiekimų matavimams, ši priemonė ranguojama kaip paskutinė (rangas – 10, vidurkis – 2,941).

Įvesties priemonės daugiausiai naudojamos tyrime dalyvaujančiose įmonėse daugiausia dėmesio skiriant planuojamam ir faktiniam išteklių panaudojimui, apsiribojant palyginti planuojamas ir faktines išlaidas. Nors proceso efektyvumo priemonės taip pat būtų nesunku apskaičiuoti, kai yra turimi rezultatai (t.y. įvesties priemonės/išvesties priemonės), tačiau šios priemonės nėra naudojamos dideliu mastu, vertinant sistemų įdiegimą apklaustose įmonėse. Visgi vidutiniai vidurkiai nėra pakankamai žemi, kas reiškia, kad įmonės šias priemones naudoja.

Lentelėje Nr. 10 pateikiamos kliūtys, kurios trukdo sėkmingai naudoti veiklos vertinimo sistemas. Vertės skalės yra tokios: pasitaiko - minimaliai (1), kai kuriais atvejais (2), vidutiniškai (3), dažnai (4), labai dažnai (5), netaikoma (NA).

Lentelė Nr. 10 Kliūtys veiklos vertinimo sistemų naudojimui

Kliūtys	Vidurkis	Rangas	N	NA
Finansinės ir išteklių kliūtys				
Finansinių išteklių stoka	3,367	6	73	2
Trūksta techninių įgūdžių	3,507	1	71	4
Trūksta darbuotojų patirties	3,368	5	68	7
Brangios konsultacijos	3,500	2	74	1
Trūksta tiekėjų paramos	3,014	12	72	3
Privalumai nepateisina išteklių	2,333	18	69	6
Vadybos ir kultūros kliūtys				
Trūksta palaikymo iš viršaus	3,103	11	68	7
Trūksta orientavimosi į vidaus kontrolės reikalavimus	2,958	15	72	3
Atsparumas įgyvendinant kontrolę	3,149	10	74	1
Nesupratimas organizacinės kultūros	2,695	17	59	16
Trūksta apmokymų	3,194	7	72	3
Pasipriešinimas pokyčiams	2,985	13	67	8
Skirtingi kontrolės reikalavimai	2,185	19	54	21
Skirtingos kultūros	1,706	20	34	41
Techninės kliūtys				
Turimų sistemų pritaikymo galimybės stoka	3,189	8	74	1
Trūksta esamų sistemų lankstumo	2,777	16	72	3
Trūksta informacinių technologijų infrastruktūros	2,966	14	60	15
Trūksta koordinavimo tarp esamų sistemų	3,411	4	73	2
Trūksta sistemų saugumo	3,166	9	72	3
Trūksta sistemų valdymo	3,443	3	70	5

Organizacijos susiduria su kliūtimis įgyvendinant ir palaikant jų veiklos vertinimo sistemas. Šios kliūtys apskritai gali būti kvalifikuojamos kaip finansų ir išteklių kliūtys, vadybos ir kultūros kliūtys bei techninės kliūtys.

Buvo išskirta dvidešimt pagrindinių kliūčių, trukdančių naudoti veiklos vertinimo sistemas. Į pirmąjį dešimtuką, pagal populiariausias kliūtis tarp apklaustų įmonių pateko kliūtys iš visų trijų kategorijų: finansinės ir išteklių kliūtys – 4, vadybos ir kultūros kliūtys – 2, ir techninės kliūtys – 4.

Tarp populiariausių kliūčių buvo šios: trūksta techninių įgūdžių (rangas – 1, vidurkis - 3,507), brangios konsultacijos (rangas – 2, vidurkis - 3,500), trūksta sistemų valdymo (rangas – 3, vidurkis - 3,443), trūksta koordinavimo tarp esamų sistemų (rangas – 4, vidurkis - 3,411) ir trūksta darbuotojų patirties (rangas – 5, vidurkis - 3,368). Populiariausiame kliūčių penketuke net trys

kliūtys iš finansinių ir išteklių kliūčių kategorijos, kas rodo, jog įmonės negali sėkmingai taikyti veiklos vertinimo sistemų, nes neturi pakankamai lėšų ar tam tikrų reikalingų išteklių. Lietuvos įmonės apskritai su šiomis problemomis neretai susiduria.

Tarp penkių populiariausių kliūčių nėra nei vienos kliūtis iš vadybos ir kultūros srities. Rezultatai rodo, kad apklaustos įmonės personalas pakankamai gerai susitvarko su savo užduotimis ir gerai adaptuojasi kultūrinėje aplinkoje.

Mažiausiai įtakos apklaustoms įmonėms darančios kliūtys yra šios: skirtingos kultūros (rangas – 20, vidurkis – 1,706), skirtingi kontrolės reikalavimai (rangas –19, vidurkis – 2,185), privalumai nepateisina išteklių (rangas –18, vidurkis – 2,333), nesupratimas organizacinės kultūros (rangas –17, vidurkis – 2,695) ir trūksta esamų sistemų lankstumo (rangas –16, vidurkis – 2,777). Dvi iš šių kliūčių – tai skirtingos kultūros ir skirtingi kontrolės reikalavimai surinko pakankamai nemažai atsakymų – netaikoma (NA) (atitinkamai 41 ir 21). Nenuostabu, kas skirtingos kultūros surinko daugiau negu puse respondentų atsakymų (NA), nes Lietuvoje apskritai nėra itin didelė kultūros įvairovė, todėl su šia problema apklaustos įmonės dažnai ir nesusiduria arba susiduria minimaliai.

Žvelgiant į gautus duomenis, pastebimas nemažas skirtumas tarp 1 ir 20 rango (3,507 ir 1,706) 1,801, kas rodo, jog apklaustos įmonės susiduria tiek su rimtomis kliūtimis, tačiau kai kurias geba ir sėkmingai aplenkia.

Lentelėje Nr. 11 pateikiama kliūčių ir įmonės dydžio sąryšis. Gauti rezultatai rodo, kad dažniausiai nėra didelio vidurkių skirtumo vertinant kliūtis pagal įmonės dydį, tačiau galima pastebėti tendenciją, jog labai mažose įmonėse santykinai vidurkiai dažniau yra didesni, negu didelėse įmonėse. Kiti ryškesni skirtumai pažymėti lentelėje.

Lentelė Nr. 11 Kliūtys veiklos vertinimo sistemų naudojimui ir įmonės dydis

Kliūtys	Įmonės dydis			
	Labai maža	Maža	Vidutinė	Didelė
Finansinių išteklių stoka	3,6	2,9	3,3	2,9
Trūksta techninių įgūdžių	3,5	3,6	3,3	3,2
Trūksta darbuotojų patirties	3	2,9	3,5	3,4
Brangios konsultacijos	3,6	3,1	3,6	3,2

Trūksta tiekėjų paramos	3,2	2,8	2,9	3
Privalumai nepateisina išteklių	2,4	2,3	2,2	2,5
Trūksta palaikymo iš viršaus	3,2	3,2	3	3,3
Trūksta orientavimosi į vidaus kontrolės reikalavimus	3	2,8	3,1	2,7
Atsparumas įgyvendinant kontrolę	3,3	3,2	3,1	3,2
Nesupratimas organizacinės kultūros	2,9	2,6	2,6	3
Trūksta apmokymų	3,5	3	2,9	3,1
Pasipriešinimas pokyčiams	2,7	2,8	3	3,2
Skirtingi kontrolės reikalavimai	2,1	1,9	2,3	2
Skirtingos kultūros	1	1,8	1,9	1
Turimų sistemų pritaikymo galimybės stoka	3,2	3,1	3	3,1
Trūksta esamų sistemų lankstumo	2,9	2,6	2,7	2,7
Trūksta informacinių technologijų infrastruktūros	3,1	3	2,9	2,9
Trūksta koordinavimo tarp esamų sistemų	3,5	3,3	3,3	3,4
Trūksta sistemų saugumo	3	2,9	3,2	3,4
Trūksta sistemų valdymo	3,6	3,5	3,2	3,1

Paskutinė klausimų grupė (*Lentelė Nr. 12*) skirta išsiaiškinti, kokie įmonių rezultatai gali būti įtakoti veiklos vertinimo ir valdymo sistemų naudojimo. Vertės skalės yra tokios: taikoma - minimaliai (1), kai kuriais atvejais (2), vidutiniškai (3), dažnai (4), labai dažnai (5), netaikoma (NA).

Lentelė Nr. 12 Rezultatų priskyrimas veiklos vertinimo ir valdymo sistemoms

Rezultatai	Vidurkis	Rangas	N	NA
Veiklos rezultatai				
Veiklos efektyvumas	3,608	1	74	1
Sistemų efektyvumas	3,542	3	72	3
Procesų efektyvumas	3,446	5	74	1
Veiklos koordinavimas	3,573	2	75	0
Pagaminamas kiekis	3,056	17	71	4
Darbo kokybė	3,260	10	73	2
Tiekimo grandinės valdymas	3,088	16	68	7
Ryšių su klientais valdymas	3,015	19	70	5
Strategija				
Pasieti strateginiai tikslai	3,274	9	73	2
Konkurencinis pranašumas	3,155	13	71	4
Patobulintos finansinės veiklos	3,346	7	75	0
Patobulintos nefinansinės veiklos	3,311	8	74	1
Inovacijos	2,929	21	70	5
Valdymas				
Atskaitomybė suinteresuotiems asmenims	3,411	6	73	2
Įstatymų laikymasis	3,221	11	68	7
Sustiprinta reputacija	3,014	20	70	5
Visuomenės pasitikėjimas	2,887	22	62	13
Elgesys				
Efektyvus sprendimų priėmimas	3,458	4	72	3
Darbuotojų sąžiningumas	3,174	12	69	6
Darbuotojų bendradarbiavimas	3,100	15	70	5
Darbuotojų nuotaikos	2,672	23	61	14
Darbuotojų motyvacija	3,141	14	71	4
Darbuotojų atsidavimas	3,045	18	67	8

Tyrimo respondentai įvardino nemažą įtaką potencialiai teigiamiems veiklos rezultatams ar naudai, kuri priskiriama veiklos vertinimo sistemoms. Iš viso veiklos rezultatų buvo išskirta 23, kurie suklasifikuoti į keturias grupes: veiklos rezultatai, strategija, valdymas ir elgesys.

Kaip veiklos vertinimo sistemų nuopelnas dažniausiai buvo minimi šie rezultatai: veiklos efektyvumas (reitingas – 1, vidurkis – 3,608), veiklos koordinavimas (reitingas – 2, vidurkis – 3,573), sistemų efektyvumas (reitingas – 3, vidurkis – 3,542), efektyvus sprendimų priėmimas (reitingas – 4, vidurkis – 3,458) ir procesų efektyvumas (reitingas – 5, vidurkis – 3,446). Net keturi rezultatai yra iš veiklos rezultatų grupės.

Mažiausiai veiklos vertinimo sistemos turėjo įtakos: visuomenės pasitikėjimui (reitingas – 22, vidurkis – 2,887) ir darbuotojų nuotaikoms (reitingas – 23, vidurkis – 2,672).

4.2. Diskusija

Tyrimas, kuris buvo atliktas su Lietuvos pramonės sektoriaus įmonėmis parodė, kad tyrime dalyvavusios įmonės vertindamos savo veiklą naudoja įvairias veiklos vertinimo sistemas ar priemones. Reikėtų paminėti ir tai, jog vertindamos veiklą didžioji dalis apklaustų įmonių naudoja nefinansines veiklos vertinimo priemones, kurios leidžia sudaryti platesnį vaizdą apie įmonių veiklos rezultatus. Nepaisant to, jog tyrime dalyvavusios įmonės yra linkusios naudoti nefinansines priemones, tačiau modernios veiklos vertinimo sistemos yra ne itin populiarios. Tokias sistemas, kaip subalansuotų rodiklių sistema ar kaštais grįsta apskaita (ABC) taiko apytiksliai ketvirtadalis apklaustų įmonių. Tam įtakos gali turėti ir tai, jog kai kurios įmonės nėra pakankamai gerai susipažinę su šiomis sistemomis arba joms trūksta resursų jas įdiegti ir naudoti savo praktikoje. Dėl šios priežasties reikėtų organizuoti apmokymus įmonėms, kaip sėkmingai savo veikloje pritaikyti vienokias ar kitokias modernias veiklos vertinimo sistemas, kurios ateityje įmonės gebėtų generuoti naudą ir užtikrintų sėkmingą įmonių veiklos tęstinumą.

Tačiau, įvertinus įmonės dydžio įtaką, gauti rezultatai rodo, jog didžioji dalis, net 60% didelių įmonių naudoja subalansuotų rodiklių sistemą, tuo tarpu ABC sistemą dažniau taiko mažesnės įmonės.

Kalbant apie atskirus veiklos vertinimo rodiklius, dauguma apklaustų įmonių naudoja pakankamai įvairius (nuo klientų patirties gerinimo iki eksploatacijos sąnaudų mažinimo), tačiau visgi pastebėta, jog finansiniai rodikliai išlieka populiariausi. Įmonės yra labiau linkusios daugiau dėmesio skirti tam, kas duoda tiesioginę naudą. Įvairūs matavimai ir tyrimai, pavyzdžiui: pajėgumų naudojimo matavimas, ekologinių nelaimių nagrinėjimas, lieka mažiau populiarius respondentų tarpe.

Tarp pagrindinių kliūčių sėkmingai taikyti veiklos vertinimo sistemas įmonėse, kaip įvardino respondentai yra finansinės ir išteklių kliūtys, kurios yra pakankamai svarūs veiksnys, trukdantis atlikti kokybišką veiklos vertinimą. Tam įtakos gali turėti ir bendra šalies ekonominė padėtis. Tačiau, kaip teigia Lietuvos banko prognozės šalies ekonomika per metus turėtų paaugti 2,7%, o perkamoji galia padidėti 3,4%. Optimistinės prognozės leidžia daryti prielaidą, jog ateityje įmonės turės mažiau finansinių kliūčių.

Atsižvelgus į įmonės dydžio įtaką kliūtims galima pastebėti tendenciją, jog labai mažose įmonėse santykinai vidurkiai dažniau yra didesni, negu didelėse įmonėse.

Apklaustos duomenys rodo, kad veiklos vertinimo sistemų panaudojimas daugiausiai įtakos daro veiklos rezultatams, mažiau inovaciniams sprendimams ar ryšiams su visuomene.

Bendri viso tyrimo rezultatai yra pakankamai neblogi, tai parodo gauti procentai ir vidurkiai, atlikus tyrimą, pavyzdžiui tyrime pateiktus veiklos vertinimo rodiklius taiko didžioji dauguma apklaustų įmonių (beveik visi rodikliai taikomi daugiau nei 50% įmonių). Įmonės yra linkusios naudotis veiklos vertinimo sistemomis galbūt ir ne pačiomis moderniausiomis, tačiau tokiomis su kuriomis yra geriau susipažinę ir kurias leidžia naudoti turimi įmonių resursai.

IŠVADOS

1. Atlikus teorinę analizę buvo nustatyta, jog pakankamai dažnai veiklos vertinimas yra suvokiamas kaip viena iš svarbesnių organizacijos valdymo priemonių taip pat, kaip vienas iš būdų vidaus ir kokybės kontrolės palaikymui. Didelis dėmesys mokslinėje literatūroje teikiamas subalansuotų rodiklių sistemos metodui, kaip vienam iš efektyviausių įmonių veiklos vertinimo metodų. Mokslinėje literatūroje taip pat kalbama apie veiklos vertinimo sistemų atitikimą konkrečiai verslo aplinkai bei šių sistemų kaitą, kaip būtiną procesą, bei kaip tam tikros įmonės reaguoja į veiklos vertinimo sistemų kaitą. Analizuojant lietuvių mokslininkų tyrimus galima pastebėti, kad veiklos vertinimas analizuojamas iš įvairių perspektyvų, tiek atsižvelgiant į laiką, tiek į organizacijos kultūrą bei į pačių vertinimo metodų įvairovę ir pritaikomumą skirtingose organizacijose.
2. Atlikus veiklos vertinimo teorinę analizę galima teigti, jog nėra vieno tobulo veiklos vertinimo metodo, kuris neturėtų jokių trūkumų. Tačiau, galima pastebėti, jog tradiciniai metodai, kurie remiasi tik finansinių rodiklių duomenimis, šiomis dienomis yra akivaizdžiai nepajėgūs atspindėti realios įmonės situacijos, kadangi nėra atsižvelgiama į verslo aplinką, neatliekama veiklos ir procesų analizė, kas yra išties svarbu pramonės sektoriaus įmonėms. Įmonės gali netikslingai naudoti savo išteklius, jei nebus taikoma veikla grįsta kaštų apskaita, ar iš įmonės procesų nebus eliminuotos tos veiklos, kurios nesukuria realios vertės įmonei. Pramonės sektoriui tai ypač svarbu, nes priešingu atveju įmonė praras dalį pelno.
3. Trečioje darbo dalyje pristatyta tyrimo metodologija. Tyrimui atlikti buvo pasirinktas kiekybinis metodas. Veiklos vertinimo tyrimas atliktas su Lietuvos pramonės sektoriaus įmonėmis, apklausiant įmonių finansininkus ir vadovus. Atliekant veiklos vertinimo sistemų taikymo tyrimą pasirinktos pramonės sektoriaus įmonės todėl, kad šis sektorius gamina tam tikrą produktą, kas reikalauja ypatingo dėmesio atliekamai veiklai, nes nuo to priklauso gaminių kokybė, klientų pasitenkinimas, pardavimų rodikliai bei daugelis kitų įmonei svarbių aspektų.
4. Atlikus tyrimą su Lietuvos pramonės sektoriaus įmonėmis, kurių buvo apklausta 75, buvo gauti tokie rezultatai, kad dauguma apklaustų įmonių naudoja pakankamai įvairius, tačiau visgi pastebėta, jog finansiniai rodikliai išlieka populiariausi. Įmonės yra labiau linkusios daugiau dėmesio skirti tam, kas duoda tiesioginę naudą. Įvairūs matavimai ir tyrimai lieka mažiau populiariūs respondentų tarpe. Tarp pagrindinių kliūčių sėkmingai taikyti veiklos vertinimo sistemas įmonėse, kaip įvardino respondentai yra finansinės ir išteklių kliūtys,

kurios yra pakankamai svarus veiksnys, trukdantis atlikti kokybišką veiklos vertinimą. Apklausos duomenys rodo, kad veiklos vertinimo sistemų panaudojimas daugiausiai įtakos daro veiklos rezultatams, mažiau inovaciniams sprendimams ar ryšiams su visuomene.

REKOMENDACIJOS

Atlikus kiekybinį tyrimą apie veiklos vertinimo sistemų paplitimą ir pritaikomumą buvo gauti duomenys, leidžiantys pamatyti tam tikras tendencijas, išreikštas skaitine išraiška, kas leidžia daryti atitinkamas prielaidas. Tačiau, vien kiekybinis tyrimas nėra pajėgus pakankamai išsamiai atskleisti, kaip įmonėms sekasi pritaikyti veiklos vertinimo sistemas savo veikloje bei kokios naudos joms atneša šių priemonių taikymas, o galbūt jos susiduria su veiklos vertinimo sistemų trūkumais. Norint tą išsiaiškinti, reikėtų atlikti kokybinį tyrimą su Lietuvos įmonėmis, interviu ir kitų metodų pagalba.

Tyrimas buvo atliktas tik su pramonės sektoriumi, norint išsamiau išsiaiškinti veiklos vertinimo paplitimą, galimybes ir kliūtis Lietuvos įmonės, reikėtų atlikti tyrimą su paslaugų, prekybos sektoriais. Nes šie sektoriai užima didžiąją dalį Lietuvos rinkos.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Alexandra Cioclov, *Performance measurement of European-funded projects* Analele Universitatii 'Eftimie Murgu' Resita. Fascicola II. Stud; 2013, p215
2. Berrah, Mauris and Vernadat *Information aggregation in industrial performance measurement: rationales, issues and definitions* International Journal of Production Research (Impact Factor: 1.46). 10/2004; 42:4271-4293.
3. Bititci, U.S., Carrie, A.S. and Mcdevitt, L. (1997), "*Integrated Performance Measurement Systems: a Development Guide*", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 17, No. 5-6, p. 522-534.
4. Cardinaels E., van Veen-Dirks P.M.G. Financial versus non-financial information: The impact of information organization and presentation in a Balanced Scorecard. // Accounting, Organizations and Society, Vol.35, P.565–578, 2010
5. Christauskas Č., Kazlauskienė V., *Modernių veiklos vertinimo sistemų įtaka įmonės valdymui globalizacijos laikotarpiu* Ekonomika ir vadyba: 2009. 14
6. Crăciun Liviu *Strategic control and the performance measurement systems* Economic Science Series; 2008, Vol. 17 Issue 4, p189
7. Falconer Mitchell, Lars Bråd Nielsen, Hanne Nørreklit, Lennart Nørreklit *Scoring strategic performance: a pragmatic constructivist approach to strategic performance measurement* Journal of Management & Governance February 2013, Volume 17, Issue 1, pp 5-34
8. Fletcher C, Williams R. *Performance appraisal and career development*, 2nd ed, Cheltenham: Stanley Thornes 1992
9. Gomes C., *Performance measurement practices in manufacturing firms revisited*. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 31 Iss 1 pp. 101-122, 2011
10. Jean-François Henri *Performance measurement and organizational effectiveness: bridging the gap* Managerial Finance, Vol. 30 Iss: 6, pp.93 - 123
11. Gimžauskienė E. *Veiklos vertinimo proceso ypatumai organizacinių vertybių aspektu* Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai 2006. 39
12. Glykas, Michael Markos *Effort based performance measurement in business process management*. Knowledge & Process Management. Feb2011, Vol. 18 Issue 1, p10-33. 24p.
13. Hale R, Whitlam P. *Powering up performance management: An integrated approach to getting the best from your people*, 2000

14. Hatzfeld, Corinna Anja *Performance Measurement in Non-Profit Organisations -- Exploring the Commonalities between Impact, Outcome and Performance Measurement in Open Youth Work Providers*. International Journal of Management Cases. 2014, Vol. 16 Issue 4, p76-92. 17p.
15. Yetano, Ana *What Drives the Institutionalization of Performance Measurement and Management in Local Government?* Public Performance & Management Review. Sep2013, Vol. 37 Issue 1, p59-86. 28p.
16. Jankulović, Aleksandar *Performance management system in sale and distribution: a case of serbian company*. LogForum. 2013, Vol. 9 Issue 3, p191-197. 7p.
17. Jihan Quraishi *Quality and Performance Measurement: National Efforts to Improve Quality of Care Through Measurement Development*. AANA Journal. Jun2014, Vol. 82 Issue 3, p184-187. 4p.
18. Klovienė Lina *Improvement of the performance measurement system according to business environment*. Economics & Management. 2013, Vol. 18 Issue 1, p17-25. 9p.
19. Kotane I., Kuzmina-Merlino I., *Non-financial indicators for evaluation of business activity* Riga International School of Economics and Business Administration ISSN 1822–8402 European integration studies. 2011. No. 5
20. Krishnan A., *The Evolution of Performance Measurement System (PMS) and Linkage to the Environmental Uncertainty and Strategy; a Review of Literature*, 2008
21. Kuhi K., *A concept for performance measurement and evaluation in network industrines*. Department of Logistics and Transport, Tallinn University of Technology, Akadeemia tee 15A, 12616 Tallinn, Estonia Received 4 March 2015, accepted 19 March 2015, available online 2 December 2015
22. Llamas-Alonso, María Rosa *Designing a Predictive Performance Measurement and Control System to Maximize Customer Relationship Management Success*. Journal of Marketing Channels. Jan-Mar2009, Vol. 16 Issue 1, p1-41. 41p.
23. Matt H. Evans. *Methodology for Developing Performance Measures*, 2006
24. Melitski, James *Performance measurement, accountability, and transparency of budgets and financial reports*. Public Administration Quarterly. Spring2014, Vol. 38 Issue 1, p38-70. 33p.
25. Muchiri, Peter N. *Empirical analysis of maintenance performance measurement in Belgian industries*. International Journal of Production Research. Oct2010, Vol. 48 Issue 20, p5905-5924. 20p.

26. Pollanen, Raili M. *Performance measurement and control systems evidence from canadian organizations*. International Journal of Business, Accounting, & Finance. Spring2014, Vol. 8 Issue 1, p79-97. 19p.
27. Réka, Volkan Ildikó; Ştefan, Pete; Daniel, Cardoso Vasile *Cost and management systems between cost calculation and performance measurement* Annals of the University of Oradea, Economic Science Series;2008, Vol. 17 Issue 3, p1533
28. Sink, D., "*The role of measurement in achieving world class quality and productivity management*", Industrial Engineering, Vol. 23 No. 6, June 1991, pp. 23-8, 70
29. Šobota, Aleksandra *Importance of different perspectives in integrated performance measurement systems*. Journal of Business Management. 2012, Issue 5, p6-18. 13p.
30. Šapkauskienė A., Leitonienė Š., *Veiklos vertinimas laiku grįsto valdymo požiūriu* Ekonomika ir vadyba: 2009. 14
31. Tuček, David *Process Management and Performance Measurement in Energy Area of Czech Production Plants*. Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital. 2014, p273-282. 10p.
32. Valančienė L., Gimžauskienė E. *Dimensions of Performance Measurement System in Changes Research* ISSN 1392 -2785 hinerine Ekonomika-Engineering Economics(4). 2009 Economics of engineering decisions
33. Venkatesh, S. Ramachandran, S. *Performance measurement and management system - inter company case study approach - Tamilnadu, India*. International Journal of Information, Business & Management. Nov2014, Vol. 6 Issue 4, p87-106. 20p.
34. Wiley J, *Key Performance Indicators Developing, Implementing, and Using Winning KPIs* 2007.
35. Zairi, M., *Measuring Performance for Business Results*, Chapman & Hall, London, 1994.
36. http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/pdf/SA_Aug10_EVA_pt2.pdf (žiūrėta 2014-06-15)
37. <http://www.accountingcoach.com/activity-based-costing/explanation> (žiūrėta 2014-06-15)
38. <http://www.orau.gov/pbm/documents/overview/wapm.html> (žiūrėta 2015-02-10)
39. http://www.lb.lt/prognose_lietuvos_ukis_augs_leciau_kainu_lygis_nekils_perkamoji_galia_dides (žiūrėta 2015-05-02)

PRIEDAI

Tyrimo klausimynas

1. Jūsų įmonės dydis? (Žiūrėti lentelę)*

- 1) Labai maža;
- 2) Maža;
- 3) Vidutinė;
- 4) Didelė.

Įmonės kategorija	Darbuotojai	Apyvarta	arba	Balanso suma
Didelė	> 250	> 50 mln. EUR		> 43 mln. EUR
Vidutinė	< 250	≤ 50 mln. EUR		≤ 43 mln. EUR
Mažoji	< 50	≤ 10 mln. EUR		≤ 10 mln. EUR
Labai maža	< 10	≤ 2 mln. EUR		≤ 2 mln. EUR

*Lentelė sudaryta remiantis ES rekomendacijomis

2. Įmonės gyvavimo trukmė? (pažymėkite vieną atsakymo variantą)

- 1) Iki 2 metų;
- 2) Nuo 2 iki 5 metų;
- 3) Nuo 5 iki 10 metų;
- 4) 10 metų ir daugiau.

3. Kokias veiklos vertinimo sistemas ir priemones taikote savo įmonėje?

Veiklos vertinimo sistemos ir priemonės	Taikoma	Netaikoma
Subalansuotų rodiklių sistema		
Kaštais grįsta apskaita		
Veiklos lyginamoji analizė		
Nefinansinės veiklos priemonės		
Patobulinta vidaus kontrolė		
Išplėstinės informacinių technologijų sistemos		
Išplėstinės gamybos technologijos		
Pokyčių valdymas		
Kokybės valdymas		
Tiekimo grandinės valdymas		
Santykio su klientais valdymas		
Veikla grindžiamas valdymas		

4. Kokius veiklos vertinimo rodiklius taikote savo įmonėje?

Veiklos vertinimo rodikliai	Taikoma	Netaikoma
Klientų patirties gerinimas		
Įsipareigojimas pristatyti laiku		
Gamybos ciklo trukmės matavimas		
Laiko, skirta atlikti pakeitimams gamyboje matavimas		
Kokybės gerinimas		
Pajamingumas – produkto pagaminimas per pirmą kartą be broko		
Grąžinimas – kiek procentaliai produktų yra grąžinama		
Tiekėjų kokybės vertinimas		
Efektyvumo vertinimas		
Pralaidumas – laiko per kurį pagaminamas produktas matavimas		
Pajėgumų naudojimo matavimas		
Įrangos efektyvumo matavimas		
Užtikrinimas		
Pranešimų apie sveikatos ir saugos incidentus registravimas		
Ekologinių nelaimių nagrinėjimas		
Avarinių situacijų fiksavimas		
Eksplotacijos sąnaudų mažinimas		
Priežiūros darbų realus atlikimas ir planuojamo procento santykio nustatymas		
Prastovos laiko matavimas		
Inovacijų lankstumo didinimas		
Naujo produkto įvedimo į rinką laiko matavimas		
Inžinerinių pakeitimų įtaka užsakymų ciklo trukmei		
Išlaidų mažinimas ir pelningumo didinimas		
Gamybos savikainos ir pajamų santykio matavimas		
Grynasis veiklos pelnas		
Vidutinė vieneto marža		
Turto grąža / grynojo turto grąža		
Energijos sąnaudų kiekis pagaminamam produktui		
Pristatymo laiko matavimas		

5. Kokias veiklos vertinimo sistemos ir praktikas naudojate savo įmonėje? Suranguokite pagal duotą skalę. (*Vertės skalės yra tokios: taikoma - minimaliai (1), kai kuriais atvejais (2), naudojama vidutiniškai (3), dažnai (4), labai dažnai (5), netaikoma (NA)*).

Tikslai	1	2	3	4	5	NA
Planavimas						
Strateginis planavimas						
Kapitalo investicijų planavimas						
Operacijų planavimas						
Finansų planavimas						
Žmogiškųjų išteklių planavimas						
Sisteminis planavimas						
Kontrolės veiklos						
Sąnaudų kontrolė						
Pareigų atskyrimas						
Suderintos išlaidos						
Realų ir tikslinių rezultatų palyginimas						
Sistemos vientisumo apsauga						
Turto apsauga						
Stebėseną						
Stebėjimo sistemų veikimas						
Darbuotojų veiklos stebėjimas						
Kontrolės laikymosi monitoringas						
Valdymo vertinimas						
Vertinimo procesų nustatymas						
Kontrolė pagrįsta dokumentavimu						
Taikomos kontrolės efektyvumo vertinimas						
Kontrolės nepakankamumo koregavimas						
Kontrolės veiksmingumo auditas						
Veiklos vertinimas						
Veikimo parametrų vertinimas						
Strateginio darbo vertinimas						
Vadovų veiklos vertinimas						
Vadovų apdovanojimai						
Lyginamoji efektyvumo analizė						
Pranešimai apie veiklą						
Ataskaitos vadovybei						
Ataskaitos direktorių valdybai						
Ataskaitos visuomenei						
Ataskaitos reguliavimo institucijoms						
Rizikų valdymas						
Rizikų identifikavimas						
Rizikų vertinimas						
Rizikos mažinimo strategijų įgyvendinimas						

6. Atsakykite, kaip įmonėje vyksta veiklos vertinimo priemonių sisteminis įgyvendinimas.
(Vertės skalės yra tokios: taikoma - minimaliai (1), kai kuriais atvejais (2), naudojama vidutiniškai (3), dažnai (4), labai dažnai (5), netaikoma (NA)).

Priemonės	1	2	3	4	5	NA
Prieš pradėdant įgyvendinti						
Dokumentuojamos numatytos tikslinės įvesties priemonės						
Dokumentuojamas numatytas tikslinis procesų efektyvumo matas						
Dokumentuojamos numatytos tikslinės išvesties priemonės						
Dokumentuojamos numatytos veikos vertinimo priemonių tikslinės baigtys						
Etapo įgyvendinimo metu						
Naujai įvestų priemonių pažangos matavimas						
Naujai įvestų priemonių efektyvumo matavimai						
Naujai įvestų priemonių įtakos rezultatams matavimas						
Naujai įvestų priemonių pasiekimų matavimai						
Po įgyvendinimo						
Faktinis įvestų priemonių naudingumo matavimas						
Faktiniai pasiekimų matavimai						

7. Kliūtys, kurios trukdo sėkmingai naudoti veiklos vertinimo sistemas. Suranguokite kliūtis.
(Vertės skalės yra tokios: pasitaiko - minimaliai (1), kai kuriais atvejais (2), vidutiniškai (3), dažnai (4), labai dažnai (5), netaikoma (NA)).

Kliūtys	1	2	3	4	5	NA
Finansinės ir išteklių kliūtys						
Finansinių išteklių stoka						
Trūksta techninių įgūdžių						
Trūksta darbuotojų patirties						
Brangios konsultacijos						
Trūksta tiekėjų paramos						
Privalumai nepateisina išteklių						
Vadybos ir kultūros kliūtys						
Trūksta palaikymo iš viršaus						
Trūksta orientavimosi į vidaus kontrolės reikalavimus						
Atsparumas įgyvendinant kontrolę						
Nesupratimas organizacinės kultūros						
Trūksta apmokymų						
Pasipriešinimas pokyčiams						
Skirtingi kontrolės reikalavimai						
Skirtingos kultūros						
Techninės kliūtys						

Turimų sistemų pritaikymo galimybės stoka						
Trūksta esamų sistemų lankstumo						
Trūksta informacinių technologijų infrastruktūros						
Trūksta koordinavimo tarp esamų sistemų						
Trūksta sistemų saugumo						
Trūksta sistemų valdymo						

8. Kokie įmonių rezultatai gali būti įtakoti veiklos vertinimo ir valdymo sistemų naudojimo?

(Vertės skalės yra tokios: taikoma - minimaliai (1), kai kuriais atvejais (2), vidutiniškai (3), dažnai (4), labai dažnai (5), netaikoma (NA)).

Rezultatai	1	2	3	4	5	NA
Veiklos rezultatai						
Veiklos efektyvumas						
Sistemų efektyvumas						
Procesų efektyvumas						
Veiklos koordinavimas						
Pagaminamas kiekis						
Darbo kokybė						
Tiekimo grandinės valdymas						
Ryšių su klientais valdymas						
Strategija						
Pasiekti strateginiai tikslai						
Konkurencinis pranašumas						
Patobulintos finansinės veiklos						
Patobulintos nefinansinės veiklos						
Inovacijos						
Valdymas						
Atskaitomybė suinteresuotiems asmenims						
Įstatymų laikymasis						
Sustiprinta reputacija						
Visuomenės pasitikėjimas						
Elgesys						
Efektyvus sprendimų priėmimas						
Darbuotojų sąžiningumas						
Darbuotojų bendradarbiavimas						
Darbuotojų nuotaikos						
Darbuotojų motyvacija						
Darbuotojų atsidavimas						