

Autorė: Laura Kozyriūtė

El. paštas: kozyriute.laura@gmail.com

Darbo vadovė: asist. Daiva Tamulevičienė

El. paštas: daiva.tamuleviciene@ef.vu.lt

ŠIUOLAIKINĖS VEIKLOS VERTINIMO SISTEMOS: LYGINAMOJI ANALIZĖ

***Santrauka.** Straipsnyje aptariamos veiklos vertinimo sistemos, kurios integruoja savyje tiek finansinius, tiek nefinansinius veiklos vertinimo rodiklius. Išnagrinėjama sistemų teikiama nauda organizacijoms, jų pasirinkimo bei naudojimo problemos. Aprašomos keturios žinomiausios ir plačiausiai praktikoje taikomos šiuolaikinės veiklos vertinimo sistemos ir atliekama jų lyginamoji analizė.*

Darbo rezultatai atskleidė, kad sistemos, kurios integruoja savyje ir nefinansinius veiklos vertinimo rodiklius, pateikia išsamesnę bei tikroviškesnę organizacijos vaizdą, jos finansinę būklę bei atskleidžia problemų kilimo priežastis ir pasekmes. Sistemos pasirinkimas priklauso nuo jos privalumų, organizacijos išteklių, tiek finansinių, tiek laiko, reikalingų sėkmingam įgyvendinimui, o taip pat nuo to, kokius veiklos vertinimo rodiklius organizacijos yra linkusios analizuoti bei vertinti.

***Raktiniai žodžiai:** vertinimas, šiuolaikinės veiklos vertinimo sistemos, nefinansiniai rodikliai.*

ĮVADAS

Kiekviena organizacija siekia turėti kuo geresnius veiklos rezultatus, nes tai garantuoja darbuotojų, klientų, tiekėjų, savininkų ir kitų suinteresuotųjų šalių poreikių patenkinimą bei ilgalaikį organizacijos gyvavimą. Sėkmingam organizacijos funkcionavimui įtakos turi: konkurencijos stiprėjimas, technologiniai pokyčiai, rinkos globalizavimo tendencijos, sparčiai augantys vartotojų reikalavimai. Todėl siekiant tinkamai valdyti organizaciją bei užtikrinti sėkmingą ir skaidrią jos veiklą kintančiomis aplinkos sąlygomis, organizacija turi turėti, įgyvendinti bei prižiūrėti objektyvią veiklos vertinimo informaciją. Nuolatinis veiklos rezultatų matavimas, gautos informacijos analizavimas ir vertinimas, padeda įvertinti veiklos

rezultatyvumą bei efektyvumą ir priimti perspektyvinius valdymo sprendimus.

Organizacijos veikla dažniausiai vertinama taikant pavienius finansinius rodiklius arba finansinių rodiklių sistemas. Tačiau, atsižvelgiant į tai, kad finansiniai rodikliai pateikia nepilną informaciją apie organizacijos veiklos efektyvumą, yra svarbu į vertinimą įtraukti ir nefinansinius rodiklius. Sistemos, kurios integruoja savyje ir nefinansinius rodiklius, pateikia išsamesnę bei tikroviškesnę organizacijos vaizdą, nustato organizacijos finansinę būklę bei atskleidžia problemų kilimo priežastis ir pasekmes. Kadangi tokių veiklos vertinimo sistemų, integruojančių finansinius ir nefinansinius rodiklius, yra sukurta nemažai, yra svarbu atlikti jų lyginamąją analizę, siekiant identifikuoti sistemų vertinimo aspektus.

Straipsnio tikslas – atlikti šiuolaikinių veiklos vertinimo sistemų lyginamąją analizę.

Uždaviniai:

- atskleisti veiklos vertinimo sistemos esmę;
- identifiuoti veiklos vertinimo sistemų pasirinkimo problemas;
- išnagrinti šiuolaikines veiklos vertinimo sistemas;
- atlikti šiuolaikinių veiklos vertinimų sistemų lyginamąją analizę pagal išskirtus vertinimo elementus bei aspektus.

Metodai – mokslinės literatūros analizė, informacijos sisteminimas, lyginimas ir apibendrinimas.

1. VEIKLOS VERTINIMO SISTEMOS SAMPRATA

XXI amžiaus technologinis progresas įgauti neregėtą pagreitį, kuriame informacija tampa kasdienio gyvenimo palydove ir įgyja vis didesnę vertę. Neprognozuojamai vykstantys pokyčiai sukuria sudėtingas, tačiau įgyvendinamas veiklos sąlygas, kurioms esant dirba organizacija ir pavieniai žmonės. Kiekvienai organizacijai tampa svarbus žinių apie verslo sąlygas ir veiklos galimybes kaupimas, sisteminimas, analizė ir pritaikymas. Tai padeda organizacijai mokytis, nes tai ne tik adaptavimosi, bet ir išlikimo sąlyga (Gimžauskienė, 2007).

Veiklos vertinimo praktika nėra naujovė, kinta tik jos turinys ir esmė. Bet kokie organizacijų sprendimai ar veiklos rezultatai visada buvo ir iki šiol yra vertinami bei analizuojami. Organizacijos veiklos vertinimo sampratos pradėtos formuoti dar kelis dešimtmečius atgal, bet bendros sąvokos nėra iki šiol. Tačiau tai, kad nėra bendro apibrėžimo tik skatina analizuoti organizacijos veiklos vertinimo sampratų

skirtumus. Norton ir Kaplan (1992,1996) teigia, kad veiklos vertinimas apima ir valdo visos įmonės veiklą, sujungdamas įmonės viziją, strategiją ir visus kasdienius veiklos procesus į vieningą visumą. Sližytės (2009) požiūriu, tai nuolatinis organizacijos veiklos rezultatų matavimo ir panaudojimo procesas. Neely (1995) nuomone, tai procesas, per kurį matuojamas praeities veiksmų efektyvumas ir efektingumas renkant, lyginant, grupuojant ir interpretuojant duomenis. Pasak Slatkevičienės (2001), veiklos vertinimo samprata taip pat gali būti apibrėžiama finansų, verslo strategijos, žmoniškųjų išteklių, gamybos, visuotinės kokybės vadybos atžvilgiu.

Veiklos vertinimas yra platus procesas, nes kiekvienai organizacijai yra svarbu, kad gauta informacija būtų apibendrinta taip, kad ji taptų vertingomis žiniomis apie išorines aplinkos sąlygas bei organizacijos vidines galimybes, todėl jo įgyvendinimui reikalinga veiklos vertinimo sistema. Veiklos vertinimo sistemos samprata taip pat yra vertinama nevienareikšmiškai. Neely (1995), sistemą apibūdina kaip vertinimo kriterijų ir rodiklių rinkinį, kuris skaičiais išmatuoja organizacijos veiksmų efektyvumą ir rezultatyvumą. Tačiau būtų netikslinga būtent taip apibrėžti sistemos sąvoką, nes vertinimo kriterijai ir rodikliai yra sistemos elementai, o tik juos panaudojant tam tikrais tikslais per procesus yra užtikrinamos funkcijos (veiklos vertinimas, planavimas, komunikavimas, motyvavimas ir kontrolė, mokymasis ir veiklos tobulinimas). Todėl pasak Sližytės (2009), organizacijos veiklos vertinimo sistema turi būti suprantama kaip tarpusavio ryšiais susijusių elementų, procesų ir funkcijų visuma. Gimžauskienė (2007), veiklos vertinimo sistemą apibrėžia kaip vientisą reiškinį, kuriuo atskiros dalys (matavimas, kontrolė ir planavimas) tik sujungtos

į sistemą užtikrina svarbiausias vertinimo proceso funkcijas, ko negalėtų padaryti kiekviena iš jų atskirai. Fried (2010) nuomone, veiklos vertinimo sistema, tai organizacijos vidinių ir išorinių tikslų kontrolė bei sėkmingas strategijos įgyvendinimas.

Taigi veiklos vertinimo ir veiklos vertinimo sistemos sampratos kinta, kaip ir kinta jų funkcijos, nes tam tiesioginį poveikį turi organizacinės struktūros, kultūros, strategijos ar verslo aplinkos pokyčiai (Venckevičiūtė, 2015). Tačiau būtent veiklos vertinimas skatina sėkmingą komunikaciją apie strategijos įgyvendinimą, kas buvo ir kas nebuvo pasiekta bei konkurencinėmis sąlygomis užtikrina nuolatinį veiklos tobulinimą. Tad kuomet organizacija supranta, jog atsirado poreikis keistis, ji turi ieškoti alternatyvių sprendimų ir vienas iš pokyčių variantų, tai veiklos vertinimo sistemos pasirinkimas ir įdiegimas organizacijoje.

2. VEIKLOS VERTINIMO SISTEMŲ PASIRINKIMO PROBLEMAS

Egzistuoja daug veiklos vertinimo priemonių, kurių pagalba galima kiekvienai organizacijai sukurti tik jai skirtą vertinimo sistemą, kuri lengviau pritaipytų prie organizacijos veiklos pobūdžio. Tačiau tai nereiškia, jog negalima pasinaudoti teorijoje siūlomomis ir plačiai praktiškai taikomomis veiklos vertinimo sistemomis. Svarbu paminėti, jog prieš pasirenkant sistemą, reikia įvertinti jos privalumus, organizacijos išteklius, tiek finansinius, tiek laiko, reikalingus sėkmingam įgyvendinimui.

Tačiau organizacijos veiklos vertinimo sistemos pasirinkimas gali sukelti ir nemažai rūpesčių, pasirinkimas gali tapti sudėtingu procesu, dėl to vertinimo sistema gali būti iš viso nepasirinkta. Remiantis Jurkštienės ir Gimžauskienės (2001) at-

liktu tyrimu, veiklos vertinimas vyksta nesistemiškai, nes trūksta metodinių žinių ir patirties. Todėl pagrindinės organizacijos veiklos vertinimo problemos yra susijusios su nematerialiais išteklių, tokiais kaip: organizacijų kultūra, vadovų nuostatomis bei žiniomis ir kompetencija. Sližytės (2009) nuomone, organizacijos veiklos vertinimo sistemos problemos yra susijusios tiek su nematerialiais, tiek su materialiais apribojimais, todėl autorė išskiria kelias esmines pasirinkimo problemas (žr. 1 lentelę).

Tačiau reikia paminėti, jog visgi daugiausia šios problemos pasireiškia, jeigu organizacija naudoja tradicines veiklos vertinimo sistemas, kurios paremtos vien tik finansinių rodiklių taikymu. Tarp visuotinai pripažintų ir taikytinų finansinių rodiklių sistemų yra išskiriamos loginių – dedukcinių ir empirinių – indukcinų rodiklių sistemos. Jos savyje talpina po kelias sistemas, kurių pagrindinis tikslas parodyti išsamesnę organizacijų veiklos būklę bei problemų atsiradimo priežastis. Kaip nurodo Tamulevičienė (2015), Sacuk (Сацук, 2009), Karminskij, Falko ir kt. (Карминский, Фалько, 2006), loginių – dedukcinių sistemų pagrindas yra nustatyti aukščiausio lygmens finansinį rodiklį, ar kelis, kuris palapsniui bei nuosekliai skaidomas į smulkesnius žemesnio lygmens rodiklius, kurie yra susiję su pagrindiniu rodikliu. Tuo tarpu empirinių – indukcinų finansinių rodiklių sistemos yra sudaromos remiantis matematinio – statistiniu metodu, kai kiekvienai organizacijai atrenkami labiausiai tinkantys reikšmingi rodikliai, kurie ne visada tarpusavyje susiję.

Taigi nėra vienos veiklos vertinimo sistemos, kuri tiktų kiekvienai organizacijai, nes skirtingose situacijose ji teiks skirtingą rezultatyvumą. Sistemos pasirinkimas turėtų būti suprantamas kaip individualus sistemos formavimas kiekvienai organizacijai. Vado-

1 lentelė. Veiklos vertinimo sistemų pasirinkimo problemos

Problema	Problemų apibūdinimas
Veiklos vertinimo sistemų įvairovė	Iš vienos pusės yra gerai, kai organizacija turi galimybę rinktis iš kelių vertinimo sistemų variantų, tačiau iš kitos pusės – įvairovė kartais apsunkina pasirinkimą. Sistemų skaičiaus augimas sukelia tarpusavio skirtumus, kurie ne visada būna aiškūs, todėl yra sunku suprasti sistemos tikrąją paskirtį organizacijoje.
Veiklos vertinimo sistemų abstraktumas	Dažniausiai sistemose yra pateikiama tik apibendrinta informacija, t.y. ką reikia vertinti, tačiau nėra paaiškinama, kokiais būdais, priemonėmis būtų galima tai padaryti. Tad vadovai, turintys mažai patirties, žinių, gali iki galo nesuprasti sistemos paskirties, jos pritaikymo praktikoje, o skirtingai sistemą interpretuojant, gauti ne tuos rezultatus kokių tikimasi.
Žinių trūkumas	Vadovų sukauptai patirčiai paplėsti gali trukdyti ribotos žinios. Veiklos vertinimo problematika yra nagrinėjama plačiai, tačiau literatūros apie veiklos vertinimą lietuvių kalba yra nepakankamai.
Veiklos vertinimas naudojant tik finansinius rodiklius	Finansinių rodiklių naudojimas organizacijoje yra įprastas reiškinys ir nors vadovai supranta, kad rodikliai parodo tik dalinį veiklos vertinimą, tačiau tai neskatina jų ieškoti naujų veiklos vertinimo galimybių.
Laiko sąnaudos ir papildomos investicijos	Veiklos vertinimo sistemos pasirinkimas, įgyvendinimas bei naudojimas reikalauja papildomų laiko sąnaudų ir piniginių investicijų, kurių dydis priklauso nuo pasirinktos sistemos sudėtingumo, darbo sąnaudų ir pan.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis *Slizytė, 2009*

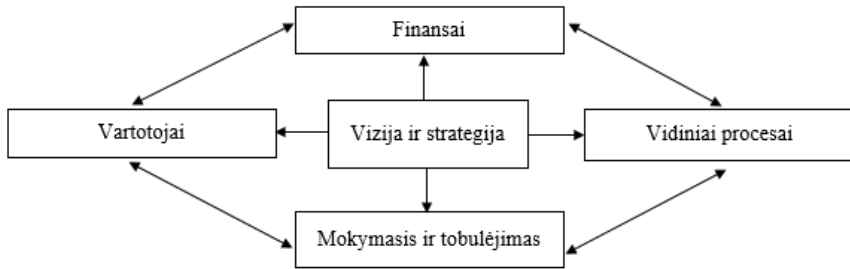
vai turėtų parinkti organizacijai aktualius veiklos vertinimo kriterijus bei rodiklius, pateikti priemones, kurios leistų užtikrinti numatytų funkcijų ir procesų vykdymą. Tik atsižvelgiant į organizacijos poreikius gali būti užtikrintas organizacijos veiklos vertinimo sistemos stabilumas.

3. ŠIUOLAIKINĖS VEIKLOS VERTINIMO SISTEMOS

Organizacijos turi galimybę pasirinkti tradicines veiklos vertinimo sistemas, kurios apjungia tik finansinius rodiklius arba tas, kurios integruoja savyje tiek finansinius, tiek nefinansinius rodiklius. Tačiau organizacijų veiklos vertinimo raida, o tiksliau supratimas, jog stebint vien tik finansinius rodiklius, praleidžiama daug svarbių veiklos procesų, paskatino strategiją papildyti ir nefinansiniais veiklos vertinimo rodikliais. Per kelis dešimtmečius buvo sukurta ir autorių

pateikta gausybė šiuolaikiškų veiklos vertinimo sistemų, kurios jau ilgą laiką plačiai praktikoje naudojamos. Atsižvelgiant į tai, kad subalansuotų rodiklių sistema, veiklos vertinimo piramidė, Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis bei veiklos vertinimo prizmė yra žinomiausios ir plačiausiai praktiškai taikomos veiklos vertinimo sistemos, apjungiančios finansinius ir nefinansinius rodiklius, yra tikslinga jas plačiau aptarti.

Norton ir Kaplan 1990 m. sukūrė naują požiūrį į strateginį valdymą, kurį pavadino *subalansuotų rodiklių sistema* (angl. *Balanced Scorecard*, toliau - BSC). Tai pirmoji organizacijos veiklos vertinimo sistema, kurioje tradicinius finansinius veiklos vertinimo rodiklius papildė nefinansiniai rodikliai iš dar trijų dimensijų: vartotojų (apima vartotojų poreikių išsiaiškinimą ir jų patenkinimą), vidinių procesų (vertina-



1 pav. Subalansuotų rodiklių sistema (BSC)

Šaltinis: Kaplan, Norton, 1996

ma, kaip efektyviai organizacijai pavyksta patenkinti vartotojų poreikius), mokymosi ir tobulėjimo (apima darbuotojų mokymąsi, verslo kultūros ugdymą organizacijoje) (žr. 1 pav.). Kiekvienos organizacijos svarbiausias tikslas buvo ir yra pelnas, todėl labai svarbu pasirinkti rodiklius, susijusius su vartotojais, procesais bei tobulėjimu, kurie taptų sėkmės rodikliais finansinėje srityje.

Pasak Sacuk (Сацук, 2009), svarbiausias sistemos privalumas yra jos lankstumas, kadangi ji gali būti naudojama bet kurioje organizacijos veiklos srityje. Visos sistemos dalys susijusios abipusiais ryšiais ir kiekviena iš jų vertina atskirą veiklos sritį. Kaip nurodo Kaplan ir Norton (1992), Venckevičiūtė (2015), Gimžauskienė (2007) ir kiti, BSC sistema valdo organizacijos veiklą, sujungdama viziją ir strategiją bei kitus veiklos procesus į vieningą visumą. Sistema atspindi balansą tarp finansinių ir nefinansinių rodiklių, trumpalaikių ir ilgalaikių tikslų, vidinių bei išorinių efektyvumo perspektyvų, o taip pat dinamiškumą, kas lemia sistemos išskirtinumą prieš kitas sistemas. Tad vadovai norėdami išlikti didėjančios konkurencijos sąlygomis, turi matyti bendrą organizacijos vykdomos veiklos vaizdą, reaguoti į aplinkos pokyčius ir identifikuoti vidinius procesus, darančius didžiausią įtaką veiklos rezultatams bei nukreipti visas pastangas efektyvumui didinti silpniausiose

veiklose. Taigi naudojant BSC sistemą, keliami tikslai, naudojamos priemonės, tiems tikslams pasiekti bei vertinimo priemonės, skirtos rezultatams įvertinti, yra nukreipti ir suderinti su organizacijos strategija.

Antroji plačiai paplitusi veiklos vertinimo sistema yra *veiklos vertinimo piramidė* (angl. strategic measurement analysis and reporting technique, toliau – SMART). Tai hierarchinė sistema, susidedanti iš 5 lygmenų, kurios autoriai Lynch ir Cross (1991). Skirtinguose organizacijos hierarchijos lygmenyse esantys veiklos vertinimo rodikliai turi būti susiję tarpusavyje taip, kad kiekvienas padalinys siektų tų pačių tikslų, kurie yra nukreipti į strategijos ir vizijos įgyvendinimą, organizacijos rezultatyvumo didinimą. Aukščiausiam piramidės lygmenyje yra organizacijos strategija ir vizija, antrajame – verslo vienetui yra nustatomi rinkos bei finansiniai tikslai, trečias lygmuo vertina vartotojų pasitenkinimą, lankstumą ir produktyvumą, ketvirtas lygmuo skirtas išreikšti kokybės, pristatymo, ciklo laiko ir nuostolių vertinimo kriterijus, paskutiniame piramidės lygmenyje pateikiamas kasdinių operacijų vertinimas (žr. 2 pav.).

Lynch ir Cross (1991), Sližytė (2009) ir kiti autoriai pažymi, jog SMART sistemos kiekvienas padalinys turi savo tikslus bei žino savo atsakomybę. Žemesnio lygmens padalinių veikla per tikslų įgyvendinimą turi



2 pav. Veiklos vertinimo piramidė (SMART)

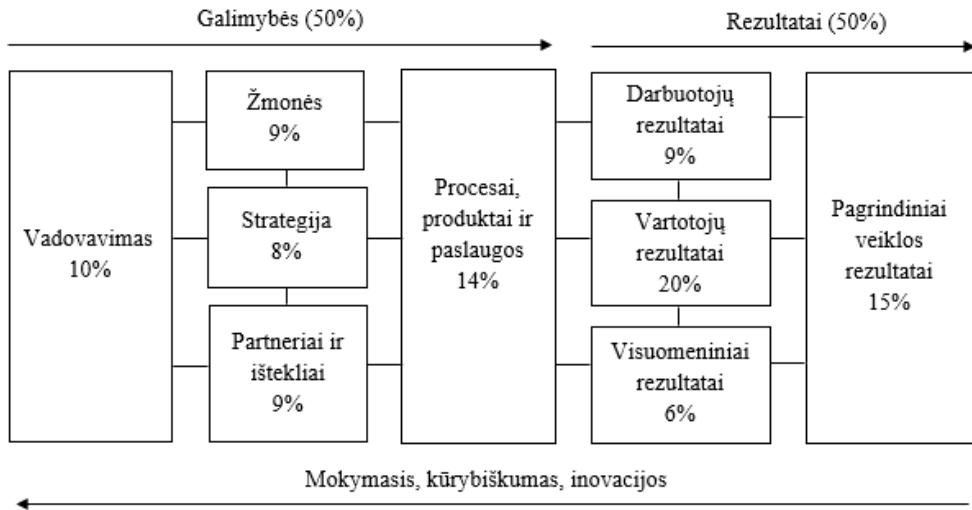
Šaltinis: Lynch, Cross, 1991

patenkinti aukštesnio lygio padalinių tikslus, o norint įgyvendinti strategiją valdymo pastangos per vertinimą turi būti nukreiptos iš apačios į viršų, remiantis šiuo principu, žemiausio lygio veiksniai yra pagrindiniai elementai, lemiantys strategijos įgyvendinimą. Kitas sistemos privalumas pagal Venckevičiūtę (2015), tai išorinio (organizacijos veikla, tiesiogiai veikianti vartotojus ir priklausanti nuo išorinių veiksnių) ir vidinio (vidinė organizacijos veikla) organizacijos rezultatyvumo atskyrimas. Tačiau ši veiklos vertinimo piramidė nepaaiškina, kurie vertinimo rodikliai yra svarbiausi bei nepateikia nuolatinio sistemos tobulinimo prasmės.

Tobulinimo procesą, kaip vieną iš svarbiausių vertinimo elementų, nurodo *Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis* (angl. The EFQM Excellence Model, toliau – EFQM). Tai verslo tobulumo modelis, kuris yra skirtas organizacijos veiklai vertinti, identifikuojant privalumus, trūkumus bei galimybes, kurių pagalba siekiama tobulumo (The EFQM Excellence Model). Nepaisant to, jog šį modelį siūlo visuotinės kokybės vadyba, jame identifikuoti kriterijai apima svarbiausius šiuolaikinės

organizacijos sėkmės veiksniais, todėl ši sistema analizuojama kaip organizacijos veiklos vertinimo priemonė (žr. 3 pav.).

EFQM modelyje ryšys tarp priežasčių ir pasekmių atskleidžiamas per tai, ką organizacija gali padaryti (galimybės) ir ko pasiekė (rezultatai). Galimybių veiksniai įvardijami kaip veiklos vertinimo objektai, prie kurių priskiriami: vadovavimas, žmonės, strategija, partneriai ir ištekliai, procesai. Rezultatai skirstomi į darbuotojų, vartotojų, visuomeninius bei visos veiklos rezultatus. Mokymosi, kūrybiškumo ir inovacijų veiksnys yra tęstinis, kuris kyla iš veiklos rezultatų ir grįžtamuju ryšiu veikia galimybių veiksniais. EFQM modelyje veiksmų svarba yra vertinama procentais, tad kuo didesnė svarba, procentas, tuo didesnė įtaka veiklos rezultatyvumui. Sistema organizaciją vertina kaip visumą, akcentuojamas sisteminis požiūris į veiklos vertinimą ir tobulinimą, darbuotojų, vadovų įsitraukimo bei grįžtamojo ryšio svarbą ir įtaką galutiniams organizacijos rezultatams. Tačiau pasak Gimžauskienės (2007), vertinimas pagal standartizuotą metodiką gali padėti aptikti esmines problemas organi-



3 pav. Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis (EFQM)

Šaltinis: EFQM modelis

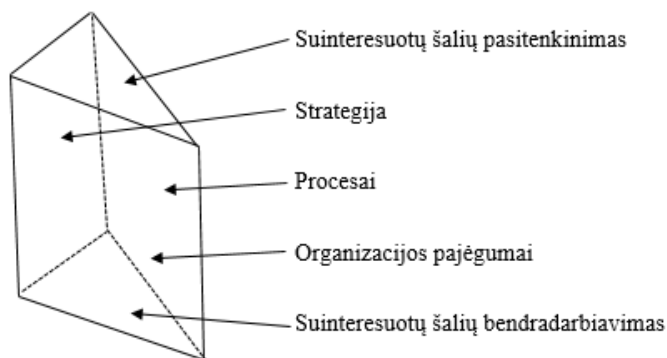
zациoje, bet ne jų sprendimo būdus, todėl tokio pobūdžio vertinimas yra tik puiki pradžia veiklos tobulinimo procese.

Kita veiklos vertinimo sistema, kuri irgi gerai žinoma, tai *veiklos vertinimo prizmė* (angl. performance prism, toliau – PMP). Sistema nurodo penkis pagrindinius organizacijos veiklai įtaką darančius ir tarpusavyje glaudžiai susijusius veiksnius, kurie turi būti įtraukiami į veiklos vertinimą. Išskiriami tokie vertinimo objektai: suinteresuotų šalių pasitenkinimas (vadovai turi išsiaiškinti suinteresuotų šalių, klientų, tiekėjų ir pan. poreikius ir stengtis juos patenkinti), strategija (vadovai turi pasirinkti strategiją, kuri geriausiai atitiktų suinteresuotų šalių poreikius), procesai (organizacijos procesai turi būti derinami su pasirinkta strategija, t. y. jie turi palengvinti sėkmingą jos įgyvendinimą bei padėti organizacijai dirbti), organizacijos pajėgumai (procesai negali funkcionuoti savarankiškai, jiems veikti padeda darbuotojai, jų patirtis, technologijos, infrastruktūra, tuo pačiu kuriant vertę suinteresuotoms šalims), suinteresuotų šalių

bendradarbiavimas (tarp organizacijos ir suinteresuotų šalių, pvz. klientų, turi vyrėti abipusė nauda, reikia stengtis gauti naudą ne tik sau, bet ją suteikti ir kitiems, taip didinant klientų pasitikėjimą organizacija) (žr. 4 pav.).

Pagal veiklos vertinimo prizmę svarbiausias vertinimo objektas organizacijoje yra suinteresuotų šalių pasitenkinimas, nes pasak Neely, Adams ir Kennerley (2002), šių dienų verslo rinkoje gali išlikti tik savo suinteresuotas šalis ir jų poreikius žinančios organizacijos. Pateikta prizmė prieštarauja daugelio kitų veiklos vertinimo sistemų idėjai, kad strategija yra pirminis veiksnys, lemiantis vertinimo kriterijų ir rodiklių nustatymą. Strategija nėra pagrindinis organizacijos tikslas, tai tik priemonė tam tikslui pasiekti. Tik kuriant vertę suinteresuotoms šalims galima įgyvendinti strategiją, nustatyti jos įgyvendinimo procesus ir subalansuoti organizacijos pajėgumus (Neely, Adams, Kennerley, 2002).

Veiklos vertinimo sistemų įvairovė gali apsunkinti vadovų apsisprendimą renkantis,



4 pav. Veiklos vertinimo prizmė (PMP)

Šaltinis: Neely, Adams, Kenneley, 2002

kuri sistema jų organizacijai visgi yra tinkamiausia. Todėl svarbu prieš pasirenkant, analizuoti praktikoje naudojamas sistemas, atliktų jų palyginimo analizę, kuri padėtų išsiaiškinti sistemų alternatyvas, nustatyti jų pranašumus ir trūkumus.

4. SISTEMŲ LYGINAMOJI ANALIZĖ

Nėra vieno bendro veiklos vertinimo elementų ar kriterijų sąrašo, pagal kurį gali būti atlikta sistemų lyginamoji analizė, vadovai turėtų apžvelgti svarbiausius jų nuožiūra veiksnius, kurių pagalba išsiaiškintų vie-

nos sistemos pranašumą prieš kitas. Todėl apžvelgtas organizacijos veiklos vertinimo sistemas būtų tikslinga tarpusavyje palyginti pagal kelis pasirinktus vertinimo elementus (žr. 2 lentelę).

Kaip matome iš 2 lentelės, finansiniai rodikliai, strategijos įgyvendinimas bei vartotojų pasitenkinimas įvardijamas visose keturiose analizuojamose veiklos vertinimo sistemose. Tačiau finansiniai rodikliai nėra vienintelis ir svarbiausias veiklos vertinimo elementas, kaip matome, jis yra gretinamas ir su kitais vertinimo objektais, nes tai vieni

2 lentelė. Veiklos vertinimo sistemų palyginimas pagal vertinimo elementus

Vertinimo elementai	Veiklos vertinimo sistemos			
	BSC	SMART	EFQM	PMP
Finansiniai rodikliai	+	+	+	+
Strategijos įgyvendinimas	+	+	+	+
Vartotojų pasitenkinimas	+	+	+	+
Darbuotojai	+	+	+	+
Kokybė		+		
Konkurencingumas		+		
Lankstumas		+		
Inovacijos ir tobulėjimas	+		+	

Šaltinis: sudaryta autorės. BSC - subalansuotų rodiklių sistema, SMART - veiklos vertinimo piramidė, EFQM - Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis, PMP - veiklos vertinimo prizmė

3 lentelė. Veiklos vertinimo sistemų palyginimas pagal vertinimo ypatumus

Veiklos vertinimo aspektai	Veiklos vertinimo sistemos			
	BSC	SMART	EFQM	PMP
Akcentuoja strategijos įgyvendinimą	+	+	+	
Subalansuoja finansinių ir nefinansinių rodiklių vertinimą	+	+	+	+
Strateginius tikslus susieja su kasdienėmis operacijomis	+	+	+	
Atspindi priežasties – pasekmės ryšius	+	+	+	
Sistema apima ir vidinių, ir išorinių veiksnių vertinimą		+	+	+
Sistema apima skirtingus hierarchinius lygius		+		
Skatina nuolatinį tobulėjimą	+		+	

Šaltinis: sudaryta autorės. BSC – subalansuotų rodiklių sistema, SMART - veiklos vertinimo piramidė, EFQM – Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis, PMP – veiklos vertinimo prizmė

iš sėkmingiausių veiksnių organizacijos veikloje. Didinti lankstumą ir išlaikyti konkurencingumą pavyksta tik SMART sistemai, kitos sistemos neskiria didelio dėmesio verslo aplinkos vertinimui, todėl sunkiau gali reaguoti į aplinkos pokyčius. Darbuotojų vertinimas priskiriamas vidiniams organizacijos procesams ir visos keturios sistemos stengiasi patenkinti darbuotojų pasitenkinimą, kad jie būtų neatskiriama sistemos dalis siekiant įgyvendinti organizacijos strategiją. Inovacijos ir tobulėjimas įgyvendintas verslo tobulumo modelyje bei subalansuotų rodiklių sistemoje, o kokybės vertinimo elementas apibrėžiamas tik SMART sistemoje. Tačiau veiklos vertinimui šis kriterijus yra svarbus, vienas pagrindinių, nes nefinansiniai rodikliai parodo ne kiekybinį veiklos rezultatą, bet kokybinį, kaip buvo pasiekta tų rezultatų, todėl sistemos turėtų įvertinti šio elemento įtaką organizacijai.

Pasirinktas veiklos vertinimo sistemas taip pat yra naudinga palyginti pagal veiklos vertinimo aspektus (žr. 3 lentelę), nes tai suteiks papildomos informacijos išskiriant vieną sistemą iš kitų.

Kaip matome iš 3 lentelės, akcentuojama finansinių ir nefinansinių veiklos vertini-

mo rodiklių pusiausvyros svarba visuose keturiose veiklos vertinimo sistemose, nes tai vienas pagrindinių veiklos vertinimo sistemų aspektų. Trys iš keturių sistemų strategijos įgyvendinimą išreiškia kaip svarbų vertinimo aspektą, o taip pat kelia ir reikalavimą susieti strategiją su kasdienėmis operacijomis, kadangi sistemų rodikliai yra parenkami taip, kad būtent kasdienių operacijų vertinimas padėtų pasiekti strateginius tikslus. Priežasties – pasekmės ryšius neatspindi tik PMP, todėl šiai sistemai yra sudėtingiau spręsti apie rezultatus nulėmusius veiksnus. Vidinių ir išorinių veiksnių svarbą, jų pokyčius, reagavimą į juos, akcentuoja trys sistemos. Iš analizuojamų veiklos vertinimo sistemų tik SMART sistema pabrėžia veiklos vertinimą apimant visus hierarchinius lygius, nes tikslų išdėstymas pagal visus lygmenis garantuoja konkurencinį pranašumą prieš kitas organizacijas. Nuolatinio tobulėjimo skatinimo svarba BSC ir EFQM sistemose matoma tiek apibrėžiant ją kaip vertinimo elementą, tiek kaip veiklos vertinimo aspektą.

Veiklos vertinimo sistemų lyginamoji analizė pagal kelis kriterijus leidžia teigti, jog nagrinėtos sistemos viena nuo kitos

skiriasi. Tačiau reikia pabrėžti, kad nors ir yra skirtumai tarp sistemų, veiklos vertinimo elementai bei aspektai yra tie patys. Todėl pasak Slizytės (2009), Venckevičiūtės (2015) ir kitų autorių bei remiantis atlikta analize, galima daryti išvadą, kad nėra vienos, viską apimančios veiklos vertinimo sistemos, galioja atsitiktinumo teorijos prielaidos, teigiančios, jog tam kad išliktų ar būtų efektyvesnė, organizacija savo struktūrą ir procesus turi adaptuoti prie konteksto, kuriame ji veikia, t.y. organizacinės kultūros, verslo aplinkos, technologijų. Tuo tarpu veiklos vertinimo sistema taptų įprasta darbo priemone, kuri generuotų reikalingą informaciją organizacijos veiklai vykdyti.

IŠVADOS

1. Organizacija norėdama išlikti konkuruojančiomis aplinkos sąlygomis privalo savo veiklą nuolat vertinti. Tai yra organizacijos sėkmės garantas, užtikrinantis matavimo, planavimo bei kontrolės funkcijų įgyvendinimą. Tačiau atliekant organizacijų veiklos vertinimą, pradėjo ryškėti šio proceso sudėtingumas, kuris paskatino veiklos vertinimo sistemų formavimą. Sistemos savyje integruoja susijusius elementus, procesus ir funkcijas, todėl jų naudojimas leidžia efektyviau identifikuoti organizacijų veiklos trūkumus.
2. Organizacijų vadovai yra linkę naudoti finansinių rodiklių sistemas, kurios gali būti formuojamos kiekvienai organiza-

cijai individualiai. Tačiau rodiklių pasirinkimo procesą apsunkina finansinių rodiklių gausa, jų įvairovė. Vadovai ne iki galo supranta rodiklių paskirtį, todėl pasirenkami netinkami rodikliai finansinei veiklai vertinti, kas įtakoja organizacijos veiklos nestabilumą, konkurencinio pranašumo mažėjimą.

3. Per kelis dešimtmečius autorių pasiūlytų bei sukurtų sistemų, integruojančių savyje finansinius ir nefinansinius veiklos vertinimo rodiklius, skaičius sparčiai išaugo. Sistemų įvairovė lemia tai, kad nėra vienos šiuolaikinės veiklos vertinimo sistemos, tinkančios kiekvienai organizacijai, nes skiriasi organizacijų tikslai, misijos, išorinių vartotojų poreikiai. Todėl sistemos pasirinkimas ir naudojimas priklauso nuo to, kokius tikslus organizacija yra užsibrėžusi pasiekti bei kokius veiklos rezultatus gauti atlikus veiklos vertinimą.
4. Žinomiausios bei plačiausiai praktikoje taikomos šiuolaikinės veiklos vertinimo sistemos: subalansuotų rodiklių sistema, veiklos vertinimo piramidė, Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis ir veiklos vertinimo prizmė. Atlikta sistemų analizė parodo, jog sistemos skiriasi tarpusavyje, išskiriant esminius sistemų vertinimo elementus bei aspektus, bet tai nereiškia, jog viena sistema yra labiau pranašesnė už kitą. Tai reiškia, kad organizacija teiks pirmenybę tai sistemai, kuri atitiks valdymo sprendimų ir įgyvendinimo sprendimus.

LITERATŪRA

1. Fried, A. (2010). Performance measurement systems and their relation to strategic learning: A case study in a software – developing organization. *Critical Perspectives on Accounting*, No. 21, p. 118-133.
2. Gimžauskienė, E. (2007). *Organizacijų vei-*

klus vertinimo sistemos. Kaunas: Technologija. 166 p. ISBN: 978-9955-25-282-5.

3. Jurkštienė, A., Gimžauskienė, E. (2001). Veiklos rezultatų matavimo sistemos: diegimo problemos Lietuvos organizacijose. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, p. 31-41.

4. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, p. 71-79.
5. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 1, p. 75-85.
6. Lynch, R. L., Cross, K. F. (1991). Measure Up. *The Essential Guide to Measuring Business Performance*, Mandarin, London.
7. Neely, A., Gregory, M., Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15, No. 4, p. 80-116.
8. Neely, A., Adams, Ch., Kennerley, M. (2002). The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success. *Knowledge Interchange Book Summaries*, p. 1-13.
9. Slatkevičienė, G. (2001). Organizacijos veiklos kompleksinio įvertinimo sistemos formavimo metodologiniai pagrindai. Daktaro disertacija. KTU.
10. Sližytė, A. (2009). Kompleksinio organizacijos veiklos vertinimo sistemos formavimas. Daktaro disertacija. VDU.
11. Tamulevičienė, D. (2015). Use of the information provided by financial analysis in the system of controlling. *Accounting, Audit, Analysis: Science, Studies and Business Synthesis*. International Scientific Conference held in Lithuania October 15-16, 2015. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. p. 392-408. ISBN: 978-609-459-584-4.
12. *The EFQM Excellence Model*. Prieiga per internetą <http://www.efqm.org/efqm-model/model-criteria> (žiūrėta 2017 m. lapkričio 16 d.).
13. Venckevičiūtė, G. (2015). Kreditingumo svarba daugiakriteriniame smulkių ir vidutinių įmonių veiklos vertinime. Daktaro disertacija. VU.
14. Карминский, А. М., Фалько, С. Г., Жевага, А. А., Иванова, Н. Ю., (2006). *Контролинг*. Москва: Финансы и статистика, 334 с.
15. Сацук, Т. П., (2009). Система показателей по управлению торговлей на основе контроллинга. *Проблемы современной экономики*, N 3.