

VIEŠOJO SEKTORIAUS INSTITUCIJŲ VEIKLOS TOBULINIMAS TAIKANT SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMĄ: POLICIJOS KOMISARIATO ATVEJIS

Milita Vienažindienė*

**Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto Vadybos katedra
Gedimino g. 50, LT-44239 Kaunas
Telefonas 8-37-300-570
El.paštas: milita.vienazindiene@ktu.lt
Marijampolės kolegijos Verslo ir technologijų fakulteto Verslo ir ekonomikos katedra
P. Armino g. 92, LT-68125 Marijampolė
Telefonas 8-650-92873*

Živilė Kochanskaitė**

***Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto Vadybos katedra
Gedimino g. 50, LT-44239 Kaunas
Telefonas 8-37-300-570
El.paštas: zivile.kochanskaite@gmail.com*

Anotacija. Viešasis sektorius yra svarbus visuomenės socialinio ir ekonominio gyvenimo elementas, sprendžiantis visuomenei aktualias problemas ir užtikrinantis būtiniausių visuomenės poreikių patenkinimą. Atitinkamai visuomenė suinteresuota šio sektoriaus institucijų veiklos efektyvumu ir veiksmingumu, kurį pasiekti galima nuolat vertinant institucijų veiklą, nustatant problemas ir planuojant tobulinimą. Straipsnyje analizuojama viešojo sektoriaus institucijų veiklos planavimo ir tobulinimo problematika subalansuotų rodiklių sistemos pagrindu. Pristatoma strateginio planavimo reikšmė ir veiklos vertinimo svarba, charakterizuojama subalansuotų rodiklių sistema, kaip viena iš institucijų veiklos planavimo ir tobulinimo metodikų, pagrindžiamos jos taikymo galimybės policijos komisariato atveju. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, straipsnio autorės pateikia teorinį institucijų veiklos planavimo ir tobulinimo subalansuotų rodiklių sistemos pagrindu modelį, iliustruojantį ryšį tarp viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo proceso etapų ir atskirų institucijos veiklos sričių įvertinimo, strateginių tikslų atskirų perspektyvų performulavimo ir konkrečios institucijos bendros veiklos pagerinimo. Straipsnyje pristatomas autorių parengto teorinio modelio pritaikymo policijos komisariate atvejais ir tyrimo rezultatai.

Pagrindinės sąvokos: viešasis sektorius, strateginis veiklos planavimas, veiklos vertinimas, tobulinimas, subalansuotų rodiklių sistema.

IVADAS

Laikmečio sąlygoti nauji iššūkiai viešojo sektoriaus institucijoms apsprendžia poreikį ieškoti pažangių vadybos metodų, kaip pagerinti jų veiklą. Šiuo aspektu svarbu parinkti tinkamus metodus ir pritaikyti juos veiklos planavimo sprendimuose, vertinime, problemų nustatyme ir veiklos gerinimo gairių numatyme. Viena iš mokslinėje literatūroje plačiai nagrinėjamų metodikų yra subalansuotų rodiklių sistema (SRS), įvardinama kaip

multidimensinė sistema, kuri leidžia transliuoti organizacijos misiją ir strategiją į suprantamų rodiklių rinkinį, kuris įgalina organizaciją įvertinti rezultatus, atspindėti progresą bei numatyti organizacijos gebėjimą augti ir tobulėti¹. Teigtina, kad SRS gali būti taikoma planuojant viešojo sektoriaus institucijos veiklos tobulinimą, kai šis tobulinimas yra implikuotas į viešojo sektoriaus institucijos strategiją, su tuo siejami institucijos strateginiai tikslai.

Siekiant viešojo sektoriaus institucijų veiklos efektyvumo, neabejotinai reikia institucijų planavimo sprendimus sieti su veiklos vertinimo rezultatais. Šiame kontekste taip pat itin naudinga subalansuotųjų rodiklių sistema, kurios naudojimas teikia visapusišką informaciją apie institucijos veiklos būklę, jos problemas, ir gali padėti nustatyti veiklos tobulinimo poreikį ir galimybes.

Mokslinėje bendruomenėje viešojo sektoriaus institucijų veiklos vertinimui ir tobulinimui, jų strateginio planavimo klausimams skiriamas ganėtinai didelis dėmesys – tai pasakytina tiek apie Lietuvos, tiek apie užsienio autorius. Lietuvoje įvairaus lygmens (valdžios sektorių bei institucijų) strateginio planavimo klausimus mokslinėse publikacijose analizavo Kundrotienė, Rekerta (2002), Arimavičiūtė (2003; 2012), Gudelis (2007, 2009), Astrauskas, Česonis (2008), Puškorius (2006; 2010), Segalovičienė (2011), Sudnickas (2005, 2008, 2011), Raipa (2013), Dvorak ir Kaselis (2011) ir kt. Autoriai savo darbuose pristatė strateginio planavimo sampratą, aptarė strateginio planavimo proceso aspektus, nagrinėjo veiklos vertinimo/matavimo svarbą ir tobulinimo klausimus. Subalansuotųjų rodiklių sistemą, kaip strateginio planavimo metodą, savo daktaro disertacijoje išsamiai aptarė Gudelis (2007). Reikšmingą straipsnį šia tema paskelbė Sudnickas (2005), atlikęs ne tik teorinę subalansuotųjų rodiklių metodo analizę, bet ir pateikęs praktinius sprendimus, kaip šis metodas pritaikomas sudarant viešojo sektoriaus srities (viešosios politikos) strateginį žemėlapi. Veiklos matavimą plačiai nagrinėjo Puškorius (2006; 2010), Dvorak ir M. Kaselis². (2011) teigdami, kad veiklos matavimas yra labai reikalingas rengiant strateginius planus bei sudarant biudžetus, todėl kad veiklos matavimas yra neatsiejama strateginio planavimo dalis.

Užsienio mokslinėje literatūroje subalansuotųjų rodiklių sistemos taikymo įvairiose organizacijose aspektus plačiai nagrinėjo Niven (2010; 2011), Striteska ir kt. (2012), B.

¹Gimžauskienė, 2007. *Organizacijų veiklos vertinimo sistema*. Kaunas: Technologija.

² Dvorak, J., Kaselis, M., 2011. *Veiklos planavimo ir programų vertinimo pokyčių trajektorijos Lietuvos viešajame sektoriuje*. Nr. 9, p. 99-100. http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2011~ISSN_2029-0225.V_9.PG_99-116/DS.002.0.01.ARTIC ISSN 2029-0225

Bigliardi ir kt., (2011) Brown (2007), Quagini, Tonchia (2010), Nair (2004) ir kiti autoriai. Subalansuotųjų rodiklių sistemos taikymo viešajame sektoriuje tyrimus atliko Andrews, et. al (2009), Obeng, Ugboro (2008), Meier (2007) ir kt. Matthews (2006), Karpagam, Suganthi (2012) pateikė metodikas, kaip taikant subalansuotųjų rodiklių sistemą yra vykdomas viešojo sektoriaus institucijos strateginis planavimas siekiant organizacijos tobulinimo, numatant tokio tobulinimo kryptis. Tiek Lietuvos, tiek užsienio mokslininkų darbuose aptinkama daug svarbios informacijos, kaip vykdomas organizacijos veiklos vertinimas pagal subalansuotųjų rodiklių metodiką, kokie yra vertinimo kriterijai ir etapai. Visgi mokslinėje bendruomenėje stokojama bendro požiūrio ir išsamesnių tyrimų, kaip planuojant viešojo sektoriaus institucijų tobulinimą praktiškai panaudojama subalansuotųjų rodiklių sistema.

Straipsnio tikslas – parengti viešojo sektoriaus institucijų veiklos planavimo tobulinimo teorinį modelį, taikant subalansuotų rodiklių sistemą, ir jį empiriškai pagrįsti policijos komisariato atveju.

Tyrimo **metodai**. Tyrimo metodologija paremta mokslinės literatūros lyginamąja analize, sinteze bei grafiniu vaizdavimu, kokybinių ir kiekybinių tyrimų metodais. Remiantis mokslinės literatūros analize ir sinteze straipsnio autorės pateikia teorinį procesinį modelį. Taikant kokybinį metodą – atliekama policijos komisariato dokumentų turinio analizė, įvertinamos policijos komisariato veiklos finansų, klientų, procesų, žmoniškųjų išteklių ir mokymosi sritys. Ekspertinės apklausos metodas taikomas analizuojant nagrinėjamos institucijos misiją, viziją, tikslus atskirose srityse bei sudarant policijos komisariato strateginį žemėlapi.

VIEŠOJO SEKTORIAUS INSTITUCIJŲ VEIKLOS PLANAVIMAS IR VERTINIMAS

Viešojo sektoriaus institucijų veiklos planavimo klausimai mokslinėje literatūroje nagrinėjami daugiausia akcentuojant strateginio planavimo svarbą tiek bendrai viešojo sektoriaus mastu, tiek kalbant apie atskirų institucijų strateginių planų rengimo procesą. Strateginio planavimo klausimus Lietuvos nagrinėjo Kundrotienė, Rekerta (2002), Arimavičiūtė (2003; 2012), Gudelis (2007), Astrauskas, Česonis (2008) ir kt. Astrauskas, Česonis (2008) planavimą įvardina kaip „prioritetinę valdymo (vadybinės veiklos) funkciją“. Atitinkamai kalbant apie planavimą viešojo sektoriaus institucijose, taikoma bendroji vadybos literatūroje suformuluota planavimo samprata. Stoner et al. (2000) planavimą apibrėžė kaip

„tikslų nustatymas ir priemonių tiems tikslams pasiekti parinkimas“. Lietuvos mokslininkai Stoškus, Beržinskienė³ nurodo, jog „planavimas – tai vadybos funkcija, nurodanti, ką daryti, kada daryti (tikslų nustatymas, veiklos programos sudarymas); <...> būsimosios veiklos sumanymas, glaudžiai susijęs su informacijos kaupimu, prognozavimu ir sprendimų priėmimu“.

Viešajame sektoriuje strateginis planavimas yra teisiškai reglamentuotas ir formalizuotas procesas, kurį sudaro sudėtinga grandinė tarpusavyje susietų komponentų, pradedant strategine analize ir baigiant veiksmų plano įgyvendinimo monitoringu. Institucijos strateginį planavimą galima traktuoti kaip formalizuotą sistemą, nukreiptą įgyvendinti institucijos strateginį valdymą (Tunčikienė, Skačkauskienė⁴). Viešojo sektoriaus institucijose sudaromi strateginiai planai, kuriuos, pasak Gudelio⁵, „sudaro strateginiai tikslai ir uždaviniai, todėl reikalinga nustatyti šiuos strateginius tikslus ir uždavinius atitinkančius veiklos rodiklius ir siekinius bei matuoti šių tikslų ir uždavinių įgyvendinimo laipsnį“.

Tunčikienė ir Stačkauskienė (2012) pristato efektyvaus institucijos strateginio planavimo modelį (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Efektyvaus institucijos strateginio planavimo modelio turinys

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

Viešojo sektoriaus institucijų strateginiame planavime labai svarbūs ypatumai susiję su politikų ir valstybės tarnautojų vaidmenimis, gebėjimu laiku reaguoti į aplinkos pokyčius,

³ Stoškus S., Beržinskienė D., 2005. *Vadyba*. Kaunas: Technologija.

⁴ Tunčikienė Ž., Skačkauskienė I., 2012. Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo būklė ir jos gerinimo prielaidos. *Socialinių mokslų studijos*, nr. 4(1), p. 97-110

⁵ Gudelis D., 2007. *Savivaldybių veiklos matavimo modeliai ir jų įgyvendinimo galimybės Lietuvoje*. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S)

personalo parengimu ir kompetencija, reikiamos informacijos prieinamumu (Arimavičiūtė, 2012). Tai suponuoja nuomonę, kad vienas iš svarbiausių strateginio planavimo aspektų yra gebėti tinkamai įvertinti ir laiku prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių, t.y. yra atlikti strateginę analizę.

Vykdant strateginę analizę reikia atlikti kompleksinį vertinimą. Tokie rezultatai yra bazė formuoti perspektyvinę tikslinę orientaciją, parengti strateginių sprendimų alternatyvas bei priimti sprendimus, kurių įgyvendinimo bendrajam rezultatui būdingas sinergijos efektas. Atsižvelgiant į strateginio planavimo tikslą, kompleksiskai analizuojant bei vertinant aplinką ir išteklius vyrauja numatymo aspektas. Strateginė analizė bei vertinimas turi sudaryti prielaidas apibrėžti viešojo sektoriaus institucijos misiją bei jos ilgalaikės plėtros kryptį, siekiant didinti institucijos strategijos ir jos aplinkos reikalavimų⁶.

Apibendrinant galima konstatuoti, kad strateginis planavimas viešojo sektoriaus institucijose yra būtina veiklos tobulinimo sąlyga. Tai reiškia, jog strategiškai planuojant viešojo sektoriaus institucijos veiklos tobulinimą, reikia be kita ko vykdyti institucijos veiklos vertinimą, kuomet nustatomi trūkumai ir išskiriamos problemos. Viešojo sektoriaus institucijų veiklos matavimą plačiai nagrinėjo S. Puškorius (2006; 2010), kuris išskyrė dešimt veiklos matavimo diegimo etapų. Taip pat apie veiklos matavimą ir jo taikymo galimybes nagrinėjo I. Segalovičienė (2005; 2011), T. Sudnickas (2008), A. Raipa (2002; 2009), tačiau šie autoriai linkę vartoti sąvoką „veiklos vertinimas“, nei „veiklos matavimas“. J. Dvorak ir M. Kaselis (2011) teigia, kad veiklos matavimas yra labai reikalingas rengiant strateginius planus bei sudarant biudžetus, todėl kad veiklos matavimas yra neatsiejama strateginio planavimo dalis.

Veiklos vertinimo klausimą detaliai išnagrinėjo Gudelis⁷, pažymėdamas, jog tai yra svarbi sąlyga tinkamai funkcionuoti kitoms viešojo sektoriaus institucijos veiklos sistemoms: „Veiklos matavimo sistemos ir kitų organizacijos valdymo sistemų ryšys nėra vienakryptis. Veiklos matavimo sistema ne tik yra tokių organizacijos valdymo sistemų kaip finansinis valdymas, strateginis valdymas, veiklos valdymas, žmogiškųjų išteklių valdymas ir žinių valdymas, elementas, kurio pagrindinė funkcija yra teikti informaciją, reikalingą realizuojant šių sistemų paskirtį. Veiklos matavimo sistema, jeigu yra nustatyti atitinkami veiklos

⁶ Bivainis J., Tunčikienė Ž., 2006. Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo metodai: teorinis potencialas ir perspektyvos. *Verslas: teorija ir praktika*, vol. VII, no. 2, p. 114-127.

⁷ Gudelis D., 2007. *Savivaldybių veiklos matavimo modeliai ir jų įgyvendinimo galimybės Lietuvoje*. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S)

rodikliai, gali teikti informaciją ir apie tai, kaip šios sistemos organizacijoje funkcionuoja“. Tam tikrų veiklos rodiklių pagalba minėti valdymo procesai gali būti išmatuoti ir įvertinti.

Siekiant naudingo ir efektyvaus veiklos matavimo reikia, kad veiklos matavimo rodikliai būtų: *aktualūs* - turintys tikslinę auditoriją ir susiję su matuojama veikla; *lengvai suprantami* - aiškūs, glausti ir lengvai suprantami net ir ne specialistų; *atliekami laiku* - turima informacija yra reikalinga priimant sprendimus); *palyginami* (leidžia nustatyti, ar esama situacija atitinka/neatitinka keliamus tikslus; *patikimi* – nepriklausomi, juos galima patikrinti, tiksliai atspindi savo paskirtį; *ekonomiški* - atliekami su mažiausiais kaštais.⁸

Kaip pažymi Bivainis, Tunčikienė⁹, „kompleksinės strateginės analizės bei vertinimo rezultatai turi sudaryti prielaidas formuoti perspektyvinę tikslinę orientaciją ir parengti alternatyvas, priimti ir įgyvendinti sprendimus, kurie būtų pagrįsti turimais ištekliais ir gebėjimais išnaudoti aplinkoje susiklosčiusias galimybes“.

SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMOS TAIKYMAS TOBULINANT VIEŠOJO SEKTORIAUS INSTITUCIJŲ VEIKLĄ

Viešojo sektoriaus institucijos veiklos vertinimui praktikoje taikomi įvairūs metodai, tokie kaip kokybės vertinimo metodai, bendrasis vertinimo modelis, ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartų kontekste vykdomas vertinimas, Servqual metodika, subalansuotųjų rodiklių sistemos (SRS) metodas ir kt. Pastebime, jog šie metodai yra pagrįsti modernaus viešojo administravimo poreikiais gerinti paslaugų ir valdymo kokybę, nustatyti organizacijos galimybes siekti strateginių tikslų. Atitinkamai viešojo sektoriaus institucijų veiklos vertinimas nebegali apsiriboti vien tik finansiniais rodikliais, bet turi būti orientuotas ir į institucijos klientus. Kaip pažymi Karpagam, Suganthi¹⁰, siekiant subalansuoti trumpalaikius ir ilgalaikius siekius organizacija siekia taikyti plačiau apimančius ir suprantamesnius veiklos vertinimo modelius, kurie apima daugelį organizacijos vidinės aplinkos aspektų.

SRS yra organizacijos veiklos analizės sistema, pagal kurią organizacijos veikla išskaidoma į atskiras veiklos dimensijas ir vykdomas kiekvienos iš šių dimensijų vertinimas.

⁸ Washington State Office of Financial Management, 2011. *Performance measure guide*. <http://www.ofm.wa.gov/budget/instructions/other/performancemeasureguide.pdf>

⁹ Bivainis J., Tunčikienė Ž., 2005. Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo metodologinės nuostatos. *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas*, vol. XI, no. 1, p. 3-15.

¹⁰ Karpagam U., Suganthi L., 2012. A strategy map of balanced scorecard in academic institutions for performance improvement. *The IUP Journal of business strategy*, vol. IX, no. 3, p. 7-16

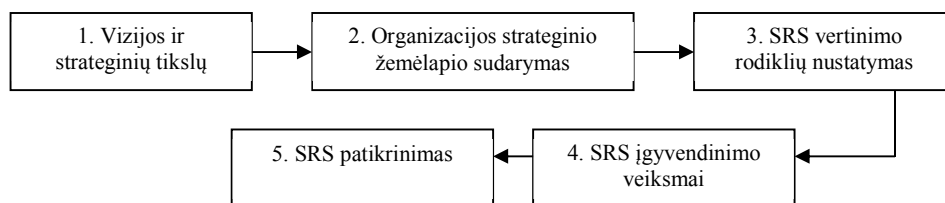
Ši sistema yra plačiai pripažįstama, nes gali būti taikoma įvairaus veiklos pobūdžio organizacijose (nevyriausybinės agentūros, įvairios viešojo sektoriaus institucijos, įskaitant ir statutines įstaigas, švietimo įstaigas, taip pat verslo organizacijos ir kt.).

SRS sistema grindžiama požiūriu, jog organizacijos veiklos vertinimo kriterijai turi būti orientuoti į vartotojų pasitenkinimą, produkto ir proceso kokybę, personalą, mokymąsi ir tobulėjimą (Karpagam, Suganthi, 2012; Weir ir kt., 2009; Hicks, Moseley, 2011). Pasak Gimžauskienės (2007), subalansuotųjų rodiklių sistema yra multidimensinė sistema, skirta aprašyti, diegti ir valdyti organizacijos strategiją visuose organizacijos lygiuose. Autorė pabrėžia, jog subalansuotųjų rodiklių sistema atlieka reikšmingą vaidmenį kaip strateginio planavimo sistema, kurią organizacijos taiko strategijai valdyti ilguoju periodu. Tai, jog SRS yra svarbus strateginio planavimo įrankis pabrėžia ir kiti užsienio autoriai (Luo, Chang, Su, 2012; Jennings, 2010; Davig, Elbert, Brown, 2004 ir kt.).

Mokslinėje literatūroje (Gimžauskienė, 2007; Vidickienė, 2004; Luo, ir kt., 2012, Karpagam, 2012 ir kt.) išskiriamos šios organizacijos veiklos vertinimo pagal SRS sritys:

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

Kiekviena šių perspektyvų analizuojama nustatant strategines galimybes, t.y. kaip galima tobulinti šias sritis atitinkamai pagal institucijos strategiją ir kokie institucijos strateginiai pokyčiai susiję su šiomis sritimis turi būti įvykdomi. Remiantis Niven (2010), Nair (2004) ir kt., organizacijų veiklos tobulinimo planavimo sprendimai subalansuotųjų rodiklių sistemos pagrindu gali būti įgyvendinami 1 paveiksle pateiktu procesu.



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

1. Vizijos ir strateginių tikslų nustatymas. Šiame etape viešoji organizacija suformuoja arba patikslina savo misiją ir nustato strateginius tikslus. Kaip pažymi Raipa, Giedraitytė¹¹, misija - tai yra visuomenės poreikių, institucijos paskirties ir įsipareigojimų nustatymas, atsižvelgiant į esamą ir busimą jos veiklą bei tikslus. Formuojant misiją akcentuotinas institucijos unikalumas funkcinėje veikloje. Autorių teigimu, vizija traktuojama kaip institucijos orientyras, telkiantis kolektyvą, be formalių administracinių įpareigojimų. Institucijos strateginiai tikslai išplaukia iš objektyvių poreikių, turi hierarchinį pobūdį. Pasak Brown (2007), sudaromi tikslai sugrupuojami pagal keturias sritis siekiant išskirti visus strategiškai svarbius organizacijos veiklos aspektus, o atsakomybė už strateginių tikslų formavimą deleguojama SRS projekto komandai.

2. Organizacijos strateginio žemėlapio sudarymas. Žemėlapis atspindi strateginius tikslus ir ryšius tarp veiklos rodiklių, kategorizuotų pagal SRS perspektyvą. Tam, kad institucijos strateginis žemėlapis taptų strategijos įgyvendinimo instrumentu būtina sukurti rodiklių sistemą, kurios pagalba galima įvertinti „atstumą“ iki tikslų ir daromą progresą; nustatyti pasirinktų rodiklių siekiamas reikšmes; pasirinkti ir atlikti veiksmus užtikrinančius strategijos įgyvendinimą ir tikslų pasiekimą (Niven, 2010).

3. SRS vertinimo rodiklių nustatymas. Remiantis Brown (2007), Nair (2004) ir kt. kiekvienoje organizacijoje turi būti sukuriamą individuali SRS rodiklių sistema atitinkanti jos veiklos specifiką ir keliamus tikslus. SRS metodikoje kiekviena iš keturių SRS vertinimo perspektyvų (finansų, vartotojų, vidinių procesų, mokymosi) išskiriama: tikslai, rodikliai, siekiai, iniciatyvos (Hicks, Moseley, 2011). Vertinimui atlikti taikomi kiekybiniai ir kokybiniai rodikliai, kurie gali būti gaunami atliekant finansinių ir ekonominių rodiklių kiekybinę analizę (finansų srities, vidinių verslo procesų rodikliai), valdymo duomenų, žmoniškųjų išteklių rodiklių kiekybinę analizę (vidinių verslo procesų, personalo ir mokymosi, klientų srities rodikliai), darbuotojų ir vadovų apklausas (vidinių verslo procesų, personalo ir mokymosi rodikliai), vartotojų apklausas (klientų srities rodikliai).

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

¹¹ Raipa A., Giedraitytė V., 2013. Viešojo valdymo reformos: inovatyvūs sprendimai. *Viešasis administravimas*, t. 14, Nr. 2 (38), p. 41 – 50.

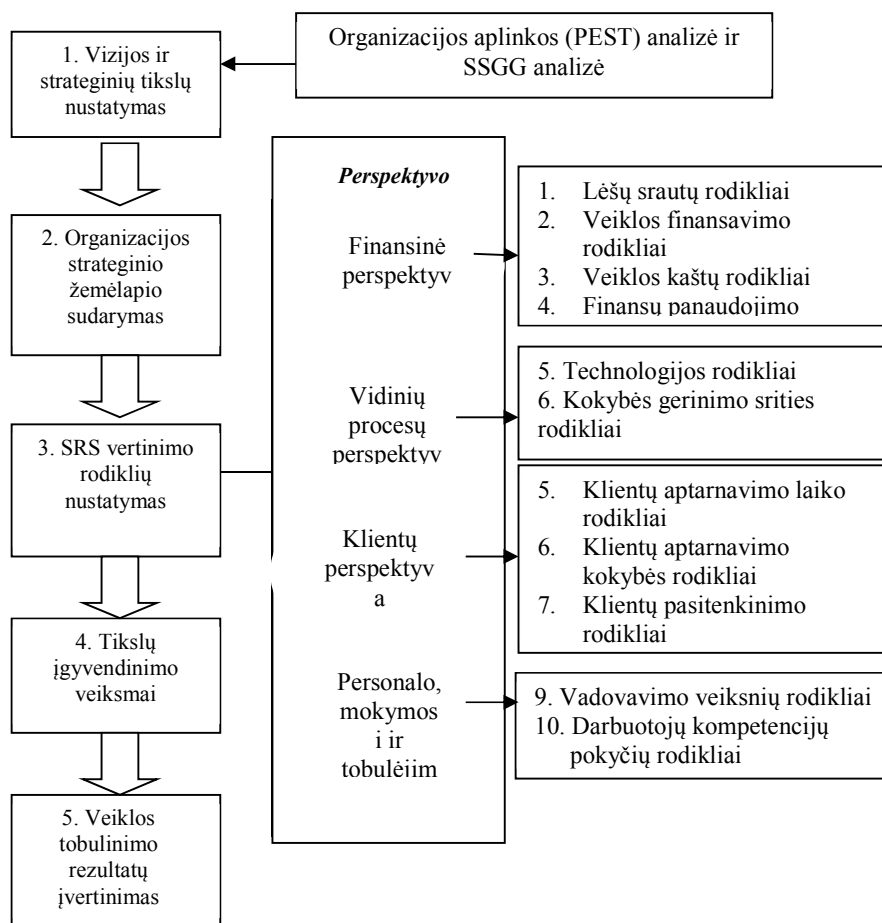
4. SRS įgyvendinimo veiksmai. Tai veiksmai, projektai, programos, iniciatyvos, kurios yra realizuojamos siekiant strateginių tikslų įgyvendinimo. Tai organizacijos atsakas į klausimą: „Kaip bus realizuojama strategija?“ Remiantis Quagini ir Tonchia (2010), išskiriami keturi veiksmai įgyvendinant SRS: apibrėžimas SRS įgyvendinimo priemonių ir veiksmų, parengimas veiksmų plano, įvertinimas išlaidų ir nustatymas prioritetų, perėjimas prie SRS įgyvendinimo veiksmų atlikimo.

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

TEORINIS PROCESINIS INSTITUCIJŲ VEIKLOS TOBULINIMO PLANAVIMO MODELIS SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMOS PAGRINDU

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize 2 paveiksle pateiktas teorinis procesinis institucijų veiklos tobulinimo planavimo subalansuotųjų rodiklių sistemos pagrindu modelis, kuriame siūloma subalansuotųjų rodiklių sistemos metodiką susieti su viešojo sektoriaus institucijos strateginio planavimo proceso etapais ir traktuoti subalansuotųjų rodiklių sistemą kaip metodiką, kuria ne tik įvertinamos atskiros institucijos veiklos sritys (organizacinio pasirengimo, vidinių procesų, klientų, finansinė), bet ir suformuluojami strateginiai tikslai šių perspektyvų ir visos institucijos veiklos pagerinimui.

Remiantis Niven (2010), Nair (2004), organizacijų veiklos tobulinimo planavimo sprendimus subalansuotųjų rodiklių sistemos pagrindu siūloma įgyvendinti pradedant vizijos ir strateginių tikslų nustatymu, sudarant strateginį žemėlapi, nustatant SRS rodiklius pagal keturias SRS perspektyvas (finansai, vartotojai, vidiniai procesai ir personalas, mokymasis bei tobulėjimas), įgyvendinant tikslų siekimo priemones pagal SRS ir įvertinant rezultatus.



2 pav. Teorinis procesinis institucijų veiklos tobulinimo subalansuotųjų rodiklių sistemos pagrindu modelis

Tai bendra viešojo sektoriaus institucijos veiklos tobulinimo planavimo proceso schema, kai veiklos tobulinimas vykdomas vadovaujantis SRS sistema, t.y. pagrindiniu SRS principu, jog formuluojami strateginiai tikslai ir nustatomi šių tikslų pasiekimo būdai pagal keturias svarbiausias organizacijos veiklos sritis. Finansų, vartotojų, vidinių procesų ir personalo/ mokymosi bei tobulėjimo perspektyvos svarbios viešojo sektoriaus institucijoms ne mažiau nei privačioms organizacijoms.

Kadangi SRS traktuojama kaip strateginio planavimo įrankis, siekiant tobulinti institucijos veiklą, svarbu atsižvelgti ir į tai, jog mokslinėje literatūroje (pvz. Kundrotienė, Rekerta, 2002) strateginį planavimą siūloma pradėti nuo situacijos analizės, įtraukiant ne tik vidinius organizacijos veiksmus, bet ir aplinkos ištyrimą. Šiuo aspektu naudinga vizijos ir misijos formulavimo etape atlikti aplinkos bei SSGG analizę. Tuo tarpu organizacijos

veiksniai, padedantys ar trukdantys siekti strateginių tikslų, paaiškėja trečiajame etape, vykdant rodiklių analizę pagal keturias sritis.

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

POLICIJOS KOMISARIATO VEIKLOS TAIKANT SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMOS MODELĮ TYRIMO REZULTATAI

Siekiant praktikoje pritaikyti teorinį institucijų veiklos tobulinimo subalansuotųjų rodiklių sistemos pagrindu modelį konkrečios institucijos, policijos komisariato, atveju, atlikti tyrimai, kuriais pagrindžiamas tiek šio modelio tinkamumas, tiek ir poreikis tobulinti institucijos veiklą.

Atliekamo **empirinio tyrimo tikslas** - ištirti policijos komisariato veiklos tobulinimo poreikį ir galimybes.

Atliekant tyrimą pagrindinis dėmesys nukreiptas į policijos komisariato veiklos vertinimą, pagal keturias SRS sritis: finansai, klientai, procesai, žmogiškieji ištekliai ir mokymasis (teorinio modelio trečiasis etapas).

Realizuojant pirmąjį teorinio modelio etapą, analizuojama policijos komisariato vizija, misija, strateginis tikslas, atliekama PEST ir SSGG analizės. Ekspertinės apklausos metodas leidžia įgyvendinti antrąjį teorinio modelio etapą, t.y. parengti policijos komisariato strateginį žemėlapi. Empirinis tyrimas atliktas taikant kiekybinius ir kokybinius tyrimo metodus.

1. Dokumentų turinio analizės metodas taikytas atliekant PEST, SSGG analizę, vertinant policijos komisariato veiklos finansų, klientų, procesų, žmogiškųjų išteklių ir mokymosi sritis.

2 lentelė. VPK strateginių sričių vertinimo rodikliai

Tikslai	Rodiklių grupės	Rodikliai
Finansų perspektyva		
• Sėkmingai veikti	• Lėšų srutai • Veiklos finansavimas	1. Institucijos pajamų dydis, pokytis 2. Institucijos pajamų grupės pagal finansavimo šaltinis, jų procentiniai dydžiai 3. Santykis tarp planuotų ir faktinių įplaukų; nepakankamai finansuojamų funkcijų/ sričių identifikavimas
• Didinti efektyvumą	• Veiklos kaštai • Finansų panaudojimo efektyvumas	4. Atskirų veiklos kaštų grupių struktūrinė analizė (%); kaštai, tenkantys vienam darbuotojui; darbo užmokesčio dalis bendrame biudžete 5. Investicijų į veiklos, įrangos ir kt. gerinimą dalis bendrame biudžete. 6. Metinio rezultato santykis su pajamomis, %
Vidinių verslo procesų perspektyva		
• Technologiniai gebėjimai	• Technologija	1. Naudojamos technologijos pažangumas; darbuotojų įgūdžiai dirbant su technologija;
• Veiklos procesų tobulumas	• Kokybės gerinimo sritys	2. Inovatyvių sprendimų skaičius, jų rezultatai (pvz. sumažėjo veiklos kaštai, padidėjo aptarnaujamų klientų skaičius ir pan.) 3. Sričių, kuriose gali būti gerinamas klientų aptarnavimas, identifikavimas; Sričių, kuriose kitaip organizuojant darbą, gali būti sutaupomos lėšos, identifikavimas; investicijos į klientų aptarnavimo gerinimą
Klientų perspektyva		
• Paslaugų teikimo kokybė • Vartotojų partnerystė	• Klientų aptarnavimo laikas • Klientų aptarnavimo kokybė • Klientų pasitenkinimas	1. Klientų pasitenkinimas 2. Paslaugų kokybės rodikliai ir jų pokyčiai; 3. Mokamos paslaugos; 4. Klientų aptarnavimo trukmė.
Žmogiškųjų išteklių, mokymosi perspektyva		
• Lyderystė	• Vadovavimo veiksniai	1. Personalo kaita;
• Mokymas	• Darbuotojų kompetencijų pokyčiai	2. 1 darbuotojui tenkančios DU ir Sodros sąnaudos, jų pokytis; 3. Darbuotojų ugdymo rodikliai (per metus ugdomų darbuotojų skaičius (asm. sk., % nuo visų darbuotojų); mokymams skirtos lėšos; darbuotojų kategorijos, kurios daugiausi ir mažiausia ugdomos); 4. Darbuotojų motyvavimas (skatinamų darbuotojų sk., jo pokytis).

2. Finansinių ir ekonominių duomenų analizė (dinamikos ir struktūros rodikliai, santykiniai rodikliai) vykdyta įvertinant policijos komisariato veiklą pagal 2 lentelėje pateiktus rodiklius. Atlikta analizė už 2012-2014 m. laikotarpį. Remtasi prieinama informacija apie institucijos veiklą ir jos rezultatus.

3. Ekspertinė apklausa. Apklauskos pagrindą sudarė 18 teiginių apie institucijos misiją, viziją, tikslus atskirose srityse, 5 atviri klausimai siekiant nustatyti atskirų institucijos veiklos perspektyvų tobulinimo poreikį. Ekspertų (institucijos vadovas, skyrių vadovai) vertinimai analizuoti taikant 5 balų sistemą, t.y. Likerto skalę.

TYRIMO REZULTATŲ APTARIMAS

Atlikus dokumentų turinio analizę nustatyta, kad institucijos misija yra „Saugoti ir gerbti asmens teises ir laisves, užtikrinti viešąją tvarką ir visuomenės saugumą, pagal

kompetenciją formuoti saugią aplinką ir vykdyti veiksmingą nusikalstamų veikų ir kitų teisės pažeidimų prevenciją ir tyrimą”. Galima pastebėti, jog institucijos misija susijusi su viešųjų funkcijų užtikrinimu, o svarbiausi institucijos misijos objektai yra asmens teisių ir laisvių apsauga, viešosios tvarkos ir visuomenės saugumo užtikrinimas, saugios aplinkos formavimas, nusikalstamų veikų ir kitų teisės pažeidimų prevencija. Šios misijos įgyvendinimui svarbios visos strateginės veiklos sritys – vidiniai procesai, finansavimas, žmogiškieji ištekliai, paslaugų visuomenei teikimas. Savo strateginį tikslą institucija formuluoja kaip siekį *gerinti teikiamų paslaugų kokybę*. Šios formuluotės tikslingumą ir aktualumą patvirtino ir atliktos PEST ir SSGG analizių rezultatai.

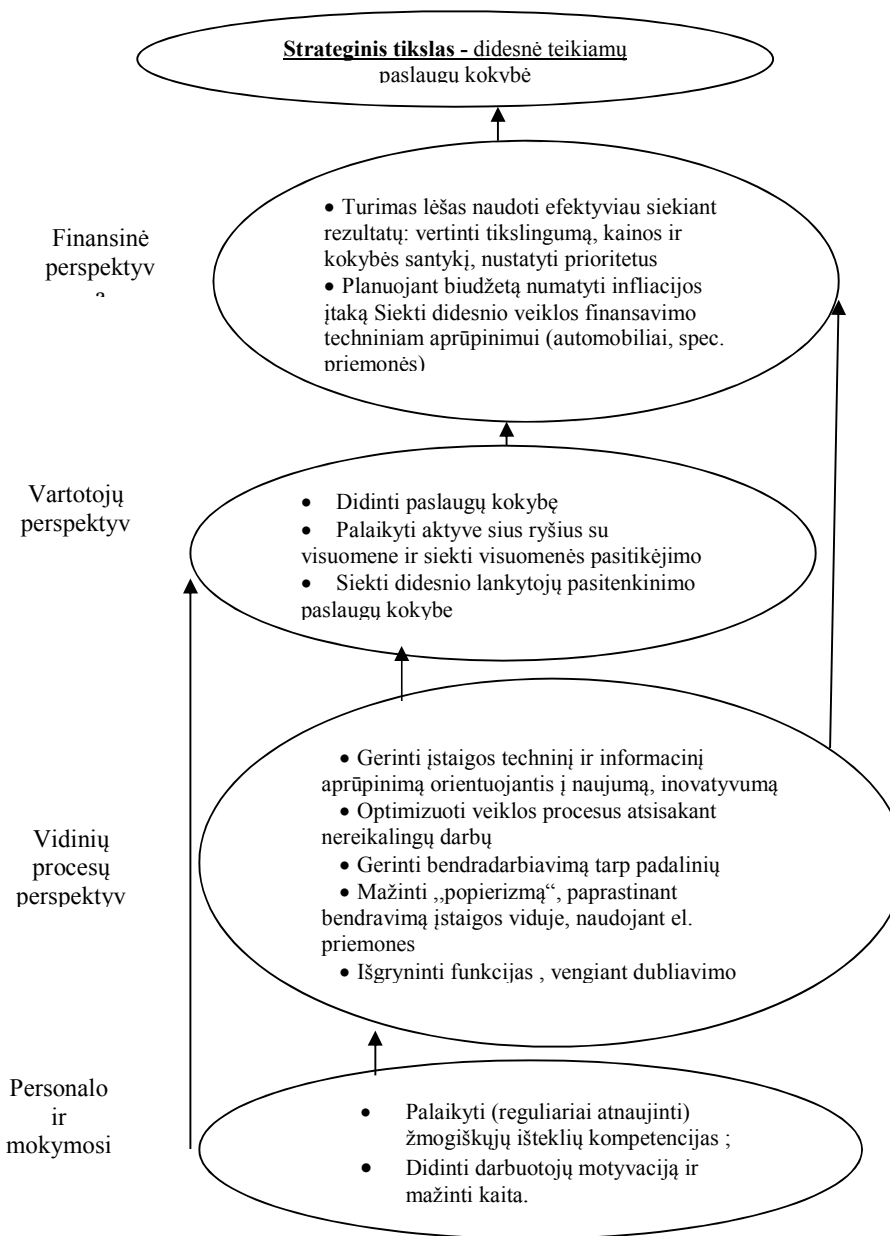
Atlikus policijos komisariato veiklos vertinimą, pagal keturias SRS perspektyvas apibendrintai galima įvardinti šias problemas.

1. Finansų perspektyvos analizė rodo, jog institucijos pajamos auga lėtai, atitinka valstybės BVP augimo tendenciją, bet net ir esant mažesnei infliacijai negu institucijos pajamų augimo tempas, institucijos specialistai teigia, jog pajamų didinimas yra per mažas patenkinti brangstančioms paslaugoms ir trumpalaikiam turtui pirkti. Institucija gauna visus planuotus asignavimus, jos pajamos 99 % finansuojamos valstybės biudžeto lėšomis, savarankiškai uždirbamos lėšos nesiekia 1 % , maža ir ES lėšų įtaka. Nors institucijos pajamos augo, tačiau VPK investicijos į veiklos gerinimą 2014 m. ženkliai sumažėjo, tai patvirtina, jog institucijos specialistai pagrįstai skundžiasi lėšų finansuoti būtinus poreikius (tokius kaip spec. priemonių įsigijimą). DU ir Sodros sąnaudos sudaro didžiausią VPK sąnaudų grupę (81-83 % pastaruosius metus). 2014 m. nežymiai sumažėjo 1 darbuotojui tenkančios sąnaudos ir pajamos (produktyvumas), tai pagrinde lėmė nedidelis darbuotojų skaičiaus padidėjimas (nuo 668 iki 690 darbuotojų). 2014 m. skirtumas tarp pajamų ir deficito 2014 m. išaugo, kitos veiklos rezultatas kompensavo trūkumą. Tai rodo, jog valstybės skiriamas finansavimas VPK yra per mažas, kad būtų patenkintos būtiniosios reikmės. Prasčiausiai finansuojamos sritys pagal ekspertinio tyrimo rezultatus yra šios: ilgalaikio turto atnaujinimas, įsigijimas (transporto priemonės, biuro technika, informacinės technologijos); darbo priemonių įsigijimas (specialiosios priemonės); darbuotojų kompetencijų reguliarius palaikymas, atnaujinimas. Finansinių rezultatų analizė patvirtino, jog 2014 m. sumažėjo tiek ir investicijos į patalpų bei įrangos gerinimą, tiek ir lėšos skirtos darbuotojų kvalifikacijos kėlimui.

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

3. Vertinant vidinių procesų perspektyvą, ekspertinio tyrimo dalyviai akcentavo, jog institucijoje trūksta technologinio aprūpinimo, moderniausių, inovatyviausių technologijų pritaikymo vykdyti veiklos funkcijas (tiek operatyvines veiklas, tiek ir administracinį darbą). Nepakankamai plačiai taikomos elektroninės komunikacijos priemonės. Elektroniniu būdu išsiųstų dokumentų skaičius 2014 m. sumažėjo 11,6 %, taigi pagerėjimo šioje srityje nėra. Ekspertinio tyrimo rezultatai rodo, jog skundžiamasi per dideliu „popierizmu“ ir sprendimai, kuriais būtų užtikrintas gausesnis elektroninių, o ne popierinių dokumentų siuntimas, yra aktualūs. Šiuo metu aktualus inovatyvus sprendimas būtų „vieno langelio“ principo taikymas.

4. Vertinant personalo ir mokymosi perspektyvą, ekspertinio tyrimo rezultatai rodo, jog institucijai yra svarbu palaikyti ir reguliariai atnaujinti žmogiškųjų išteklių kompetencijas, įdiegti naujausias technologijas. VPK veiklos ataskaitų analizė rodo, jog svarbu mažinti personalo kaitą, kuri 2014 m. siekė 17 % ir 2 kartus viršijo planuotą rodiklį.



3 pav. Policijos komisariato strateginis žemėlapis

Be to, personalo kaita auga, o didžioji dalis pareigūnų iš darbo išejo savo noru. 2014 m. augo 1 darbuotojui tenkančios DU ir Sodros sąnaudos (4 %), tačiau mažėjo išlaidos darbuotojų ugdymui, darbuotojų kvalifikacija pasinaudojant ES lėšomis, bet iš valstybės biudžeto 2014 m. tam skirta vos po 9 Lt. / 1 darbuotojui, 39 % mažiau nei 2013 m.

Ekspertinio tyrimo rezultatai rodo, jog pati mokymų, kvalifikacijos atnaujinimo/palaikymo sistema nėra stabili, nusistovėjusi. Tačiau svarbu pažymėti, jog šioje srityje sprendimus turi priimti ne tiek VPK, kiek aukštesni valdymo organai (Vidaus reikalų ministerija, generalinio komisaro tarnyba). Institucijoje taikomos darbuotojų motyvavimo finansinės (papildomos išmokos 2014 m. skirtos 304 darbuotojams, t.y. 44 % visų darbuotojų) ir nefinansinės (pasižymėjimo ženklai; VPK viršininko padėkos, papildomos apmokamos atostogos; informacijos skleidimas per viešosios informacijos platintojus) priemonės. Ekspertai skundžiasi per žemu darbo užmokesčiu, tai gali būti nepakankamos darbuotojų motyvacijos (ką rodo didelė darbuotojų kaita) priežastis. Taigi atlikta analizė rodo, jog siekiant strateginio tikslo institucijoje yra nemažai spręstinių problemų visose perspektyvose.

Remiantis atlikto tyrimo duomenimis, formuluojamas VPK strateginis žemėlapis (3 pav.).

Atliktas empirinis tyrimas - ekspertinė apklausa, PEST ir SSGG analizė parodė, jog nagrinėtame policijos komisariatare vis dar aktualus tikslas gerinti institucijos teikiamų paslaugų kokybę. Šiuo atveju „teikiamų paslaugų kokybę“ siūloma traktuoti plačiąja prasme.

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

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

3 lentelė. Siūlomi policijos komisariato strateginių siekių ir iniciatyvų sprendimai

Perspektyva	Rodikliai, 2014 m.	Siekiai/ tikslai	Laukiamas rezultatas ir iniciatyvos / veiksmai	Atsakingi subjektai
Finansų	Pagrindinės veiklos deficito santykis su pajamomis -6.1 %	Turimas lėšas naudoti efektyviau siekiant rezultatų: vertinti tikslingumą, kainos ir kokybės santykį, nustatyti prioritetus	Peržiūrėti finansavimo poreikį, rasti lėšų įsigyti spec. priemonės pagal realų jų poreikį	Institucijos vadovybė; VRM
	2014 m. pajamų augimas 5 %	Siekti didesnio veiklos finansavimo techniniam aprūpinimui (automobiliai, spec. priemonės)	2016 m. užtikrinti institucijos pajamų augimą 10 % , nes šalies infliacija sieks 3 %	
Vartotojų	70 %	Palaikyti visuomenės pasitikėjimą; Palaikyti aktyvesnius ryšius su visuomene	75 % Ryšių su visuomene palaikymas, stiprinimas, aktyvesnis visuomenės informavimas apie institucijos veiklą	Institucijos vadovybė
	Ekspertų teigimu, nepakankamas. Tikslų tyrimų rezultatų nėra.	Didinti paslaugų kokybę	Gerinti klientų aptarnavimo kultūrą. Atlikti tyrimus aiškinantis, kiek lankytojai patenkinti aptarnavimo kultūra	
	Ilgai užtrunkantis aptarnavimas; poreikis klientams ateiti į instituciją kelis kartus	Siekti didesnio lankytojų pasitenkinimo paslaugų kokybe	Įdiegti „vieną langelį“	
Vidinių procesų	El. paštu siunčiamų dokumentų sumažėjo 11 %	Gerinti institucijos techninį ir informacinį aprūpinimą orientuojantis į naujumą, inovatyvumą	Didinti el. paštu siunčiamų dokumentų skaičių (10 %) , siekti, kad el. paštu būtų siunčiama ne mažiau 60 % reikalingų dokumentų.	Institucijos vadovybė
		Mažinti „popierizmą“, paprastinant bendravimą institucijos viduje, naudojant el. priemones		
	Netaikomas „vieno langelio“ principas	Optimizuoti veiklos procesus atsisakant nereikalingų darbų	Įdiegti „vieno langelio“ principą	
		Išgryninti funkcijas , vengiant dubliavimo		
	Nepakankamas	Gerinti bendradarbiavimą tarp padalinių	Gerinti organizacinę kultūrą, „team building“as“, bendri renginiai su kitais skyriais	
	Ekspertų teigimu, nepakankama	Tobulinti komunikacinę įrangą	Investicijos į IT ir kitą techniką	
Personalo ir mokymosi	Ugdymui skirtos lėšos mažesnės 39 %	Palaikyti (reguliariai atnaujinti) žmoniškųjų išteklių kompetencijas	Didinti darbuotojų kvalifikacijos kėlimo lėšas Optimizuoti pareigūnų ugdymo sistemą ir išlaikyti jos pastovumą	Institucijos vadovybė, VRM
	1 darbuotojui tenkančios darbo apmokėjimo išlaidos augo 4 % Papildomomis pinigėmis išmokomis skatinti 44 % darbuotojų	Didinti darbuotojų motyvaciją	Skatinančias išmokas diferencijuoti pagal darbuotojo svarbą ir rezultatus, siekiant tikslingai mažinti kaitą tų specialistų, kurie yra vertingiausi institucijai. Pagal galimybes didinti darbo užmokestį. Siekti personalo kaitos ne>10 %	
	Personalo kaita 17 %	Mažinti personalo kaitą		

Taigi PK atveju svarbu, kad strateginio tikslo siekimas būtų vykdomas užtikrinant atskirų perspektyvų tikslų įgyvendinimą. Tam, kad įvertinti, kokia yra institucijos padėtis atskirų veiklos perspektyvų kontekste, atliekama strateginių perspektyvų analizė.

Atsižvelgiant į PK strateginių perspektyvų analizės rezultatus, sudaromas veiksmų planas siekiant strateginių tikslų, kurie suformuluoti 3 paveiksle pateiktame strateginiame žemėlapyje įgyvendinimo. Pagal tai, kokie yra institucijos strateginių perspektyvų rezultatai, formuluojami tolimesni siekiai ir iniciatyvos/ veiksmai, kurių reikia imtis, kad šiuos siekius realizuoti, ir kad būtų pasiekiamas strateginis tikslas – pasiekama didesnė paslaugų kokybė. Siūlomi veiksmai pateikiami 3 lentelėje. Pasiūlymai teikiami pagal sprendimų priėmimo kompetenciją PK vadovybei arba LR Vidaus reikalų ministerijai (VRM), kuri priima strateginius sprendimus policijos srityje šalies mastu.

Taigi 3 lentelėje pateikiami pasiūlymai visų keturių strateginių perspektyvų rezultatų gerinimui. Tikimasi, jog pateiktų pasiūlymų įgyvendinimas leis pagerinti visų keturių perspektyvų funkcionavimą, atitinkamai prisidės prie strateginio tikslo - didesnės teikiamų paslaugų kokybės – pasiekimo, paslaugų kokybę suvokiant ne siaurąja prasme tik kaip aptarnavimo kokybę, bet plačiąja – kaip įgalintą visos organizacijos veiklos kokybės gerinimo finansų, klientų aptarnavimo, vidinių procesų, personalo ir mokymosi srityse.

IŠVADOS

SRS sistema, sukurta kaip veiklos vertinimo metodika, gali būti taikoma planuojant viešojo sektoriaus institucijos veiklos tobulinimą, kai šis tobulinimas yra implikuotas į viešojo sektoriaus institucijos strategiją, su tuo siejami institucijos strateginiai tikslai.

Pateiktas institucijų veiklos tobulinimo subalansuotųjų rodiklių sistemos pagrindu teorinis procesinis modelis, susideda iš penkių pagrindinių etapų: vizijos ir strateginių tikslų nustatymas, organizacijos strateginio žemėlapio sudarymas, SRS vertinimo rodiklių nustatymas, tikslų įgyvendinimo veiksmų apibrėžimas, veiklos tobulinimo rezultatų įvertinimas. Modelyje siūloma subalansuotųjų rodiklių sistemos metodiką susieti su viešojo sektoriaus institucijos strateginio planavimo proceso etapais ir traktuoti subalansuotųjų rodiklių sistemą kaip metodiką, kuria ne tik įvertinamos atskiros institucijos veiklos sritys (organizacinio pasirengimo, vidinių procesų, klientų, finansinė), bet ir suformuluojami

strateginiai tikslai šių perspektyvų ir visos institucijos veiklos pagerinimui, sudaromas institucijos strateginis žemėlapis. Teorinio modelio pritaikymas konkretaus policijos komisariato atveju akivaizdžiai parodė šio modelio tinkamumą, o gauti tyrimo rezultatai padėjo identifikuoti probleminius aspektus policijos komisariate ir numatyti realias priemones/veiksnius siektiniams rezultatams atskirose perspektyvose.

LITERATŪRA

1. Andrews R., Boyne G., Law J., Walker R. Centralization, organizational strategy, and public service performance. *Journal of public administration research and theory*, 2009, Vol. 19 (1), p. 57-81.
2. Arimavičiūtė M. Viešojo sektoriaus institucijų (departamentų) strateginio planavimo modeliai užsienio šalyse. *Viešoji politika ir administravimas*, 2012. T. 11, Nr. 4, p. 581–594
3. Astrauskas A., Česonis G. Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybėse etapai. *Viešoji politika ir administravimas*, 2008, Nr. 26, p. 25-34
4. Bigliardi, B., Darmio, A. I. Galati, F. Balanced Scorecard for the public administration: issues from a case study. Iš *International Journal of Business, Management and Social Sciences* [interaktyvus]. 2011, Vol.2, Nr.5, 1-16 p. <http://ijbmss-ng.com/ijbmss-ng-vol2-no5-pp1-16.pdf>
5. Bivainis J., Tunčikienė Ž. Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo metodai: teorinis potencialas ir perspektyvos. *Verslas: teorija ir praktika*, 2006, Vol. VII, no. 2, p. 114-127.
6. Brown M. G. *Beyond the Balanced Scorecard: Improving Business Intelligence with Analytics*. Productivity Press, 2007.
7. Davig W., Elbert N., Brown S. Implementing a strategic planning model for small manufacturing firms: an adaptation of the balanced scorecard. *SAM advanced management journal*, Winter, 2004, p. 18-25.
8. Dvorak, J., Kaselis, M. Veiklos planavimo ir programų vertinimo pokyčių trajektorijos Lietuvos viešajame sektoriuje. Iš Politikos mokslų almanachas [interaktyvus]. 2011, Nr. 9, p. 99-100. http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2011~ISSN_2029-0225.V_9.PG_99-116/DS.002.0.01.ARTIC ISSN 2029-0225.
9. Gimžauskienė E. *Organizacijų veiklos vertinimo sistema*. Kaunas: Technologija, 2007.
10. Gudelis D. *Savivaldybių veiklos matavimo modeliai ir jų įgyvendinimo galimybės Lietuvoje*. Daktaro disertacija, 2007.
11. Gudelis, D. Lietuvos savivaldybių veiklos matavimo būklės vertinimas. Iš *Viešoji politika ir administravimas* [interaktyvus]. 2009, Nr. 29, p. 91-98. <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa29/91-98.pdf>.
12. Hicks K., Moseley J. L. Developing and executing strategy: using the balanced scorecard for alignment and accountability. *Performance improvement*, 2011, Vol. 50, No. 8, p. 41-48.
13. Karpagam U., Suganthi L. A strategy map of balanced scorecard in academic institutions for performance improvement. *The IUP Journal of business strategy*, 2012, Vol. IX, no. 3, p. 7-16.
14. Kundrotienė N., Rekerta K. Strateginio planavimo diegimas Lietuvos viešojo administravimo institucijose. *Viešoji politika ir administravimas*, 2002, Nr. 3, p. 57-63.
15. Luo Ch. M. A., Chang H. F., Su Ch. H. 'Balanced Scorecard' as an operation-level strategic planning tool for service innovation. *The service industries journal*, 2012, Vol. 32, No. 12, p. 1937-1956.

16. Matthews J. The library balanced scorecard. Is it in your future? *Public libraries*, 2006, Vol. 45 (6), p. 64-72.
17. Meier K. J., O'Toole L. J., Boyne G. A., Walker R. M. Strategic management and the performance of public organizations: testing venerable ideas against recent theories. *Journal of public administration research and theory*, 2007, Vol. 17 (3), p. 357-377.
18. Nair M. *Essentials of Balanced Scorecard*. John Wiley & Sons, 2004.
19. Niven P. R. *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. John Wiley and Sons, 2010.
20. Obeng K., Ugboro I. Effective strategic planning in public transit systems. *Transportation research*, 2008, Vol. 44 (3), p. 420-439.
21. Puškorius, S. Veiklos matavimų viešajame sektoriuje raida ir tendencijos. Iš *Viešoji politika ir administravimas* [interaktyvus]. 2010 Nr. 34, p. 7-20. http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=268898.
22. Puškorius, S. Vietos savivaldos institucijų veiklos vertinimo kriterijai. Iš PUŠKORIUS, Stasys. *Savivaldos institucijų socialinis politinis veiksmingumas*, 2006. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, p. 23-29. ISBN 9955-19-022-1.
23. Quaglini L., Tonchia S. *Performance Measurement: Linking Balanced Scorecard to Business Intelligence*. Springer Science & Business Media, 2010.
24. Raipa A., Giedraitytė V. Viešojo valdymo reformos: inovatyvūs sprendimai. *Viešasis administravimas*, 2013, t. 14, Nr. 2 (38), p. 41 – 50.
25. Segalovičienė, I. Vertinimas viešajame valdyme: samprata ir modeliai. Iš *Viešoji politika ir administravimas* [interaktyvus]. 2011, t. 10, nr. 3, p. 437-450. https://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=298167
26. Stoner J. A. F., Freeman R.E., Gilbert D. R. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2000.
27. Stoškus S., Beržinskienė D. *Vadyba*. Kaunas: Technologija, 2005.
28. Striteska, M., Spickova, M. Review and comparison of performance measurement Systems. Iš *Journal of Organizational Management Studies* [interaktyvus]. 2012, ID 114900, p. 13. <http://www.ibimapublishing.com/journals/JOMS/2012/114900/114900.pdf> DOI 10.5171/2012.-114900
29. Sudnickas, T. Strateginio valdymo problemos Lietuvos savivaldybėse. Iš *Viešoji politika ir administravimas* [interaktyvus]. 2011, Nr.2 (22), p. 108-113. http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2011~ISSN_1648-9098.N_2_22.PG_108-113/DS.002.0.01.ARTIC ISSN 1648-9098.
30. Sudnickas, T. Šiuolaikinės veiklos matavimo sistemos. Integravimo su kokybės valdymo ir procesų tobulinimo sistemos galimybės. Iš *Viešoji politika ir administravimas* [interaktyvus]. 2008, Nr.26, p. 17-24. http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=239491
31. Tunčikienė Ž., Skačkauskienė I. Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo būklė ir jos gerinimo prielaidos. *Socialinių mokslų studijos*, 2012, Nr. 4(1), p. 97-110.
32. Vidickienė D. *Įmonės veiklos vertinimo sistema. Naujausios verslo vertinimo tendencijos*. Vilnius: VU leidykla, 2004.
33. Washington State Office of Financial Management. Performance measure guide, 2011. <http://www.ofm.wa.gov/budget/instructions/other/performancemeasureguide.pdf>
34. Weir E., Entremont N., Stalker Sh., Kurji K., Robinson V. Applying the balanced scorecard to local public health performance measurement: deliberations and decisions. *BMC Public health*, 2009, Vol. 9, p. 1-7.

IMPROVEMENT OF PUBLIC SECTOR INSTITUTIONS' PERFORMANCE APPLYING BALANCED SCORECARD SYSTEM: POLICE HEADQUARTERS CASE

Milita Vienažindienė*, Živilė Kochanskaitė**
Kaunas University of Technology

Summary

The public sector is an important element of public social and economic life, which is solving societal problems and ensuring the minimum needs of the society. Accordingly, the public interest in this sector authorities' operational effectiveness and efficiency that can be achieved for the ongoing assessment of institutions, identifying problems and planning for improvement.

Balanced scorecard is an important system that presents important information about organization's activity and its problems from different perspectives, and also is used as a tool to plan organization's activity improvement.

The article analyzes the issues of public sector institutions planning and improvement based on balanced scorecard system. This paper presents the significance of strategic planning and importance of performance measurement characterizes balanced scorecard system as one of the methodologies used in planning and improving of public sector institutions, support its application possibilities in Police Commissariat case. Based on the analysis of scientific literature, the authors provide a theoretical model of institutional planning and improving based on balanced scorecard system, which illustrate the relationship between the public sector institutions stages of the strategic planning process and individual institutions activities evaluation, strategic objectives of individual perspectives reformulation and specific institutions general performance improvement. The article presents the authors prepared theoretical model adaptation for the police headquarters and case study.

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

Keywords: public sector institution; activity improvement; balanced scorecard; evaluation.

Milita Vienažindienė*, Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto Vadybos katedros docentė, Marijampolės kolegijos Verslo ir technologijų fakulteto Verslo ir ekonomikos katedros docentė. Mokslinių tyrimų kryptys: viešasis administravimas, vadyba, tausojanči gamyba, tiekimo grandinės valdymas.

Milita Vienažindienė*, Kaunas University of Technology, Faculty of Economics and Business, Department of Management, assoc. Professor; Marijampoles college Business and Technology Faculty assoc. Professor. Research interests: public administration, management, lean manufacturing, supply chain management.

Živilė Kochanskaitė**, Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto magistrė. Mokslinių tyrimų kryptys: viešasis administravimas, valdymas, viešieji ryšiai.

Živilė Kochanskaitė**, Master of Enterprise Management Kaunas University of Technology, Faculty of Economics and Business Research interests: public administration, management, public relations.