

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Aušrinė ANDRIJAUSKAITĖ

**SPORTO MOKYKLŲ STRATEGINIS VALDYMAS
(ŠIAULIŲ MIESTO PAVYZDŽIU)**

Magistro darbas

Šiauliai, 2007

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

**SPORTO MOKYKLŲ STRATEGINIS VALDYMAS
(ŠIAULIŲ MIESTO PAVYZDŽIU)**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S)**

Magistro darbo autorius Aušrinė Andrijauskaitė

Vadovas doc. dr. Vladislava Bartosevičienė

Recenzentas

SANTRAUKA

Aušrinė Andrijauskaitė

Sporto mokyklų strateginis valdymas (Šiaulių miesto pavyzdžiu).

Magistro darbas.

Strateginiam valdymui pastaruoju metu yra skiriamas didelis dėmesys. Ši naujovė diegiama ir švietimo įstaigose. Kad mokykla dirbtų pelningai, ji turi žinoti savo ateities planus ir įgyvendinti užsibrėžtus tikslus. Norint tai pasiekti iškyla būtinumas tinkamai įgyvendinti strateginį valdymą ir išsiaiškinti, kokios problemos tam iškyla.

Tyrimo metu išsiaiškinta, kaip sporto mokyklų darbuotojai žino, kas yra strateginis valdymas, kaip jis įgyvendinamas, kaip darbuotojai pažįsta savo organizaciją ir prisideda prie jos strateginio valdymo.

Tiriant sporto mokyklų strateginį valdymą, mokyklų darbuotojų subjektyvios nuomonės tyrimas atskleidė silpnąsias sporto mokyklų strateginio valdymo grandis bei galimus problemų sprendimo būdus. Darbuotojų žinios apie mokyklos valdymą, darbuotojus, ateities planus tampa svarbiu strateginio valdymo diegimo viešajame sektoriuje kokybės rodikliu. Darbuotojų žinių tyrimas yra svarbu planuojant permainas sporto mokyklų strateginiame valdyme.

Atlikti tyrimai leidžia pagrįsti išsikeltą hipotezę, kad nėra pakankamai aiškiai organizuojamas Šiaulių miesto sporto mokyklų strateginis valdymas, į jį įtraukiami ne visi organizacijų darbuotojai.

SUMMARY

Ausrine Andrijauskaite

The strategic management of sports schools (according to an example of the city Siauliai)

Master's work

The great attention is recently paid to the strategic management. This innovation is applying to Educational Institutions. School should know its future plans and it should be able to realize its goals in order to work profitably. To achieve this, it becomes a necessity to realize the strategic management properly and to find out what problems can be to do this.

In this research it was found out about the sports schools staff's knowledge about the strategic management, how it is realized, whether the staff are aware of their organisation and how they contribute to its strategic management.

While studying the strategic management of sports school, the research of the subjective opinion of school's staff revealed the weak links of the strategic managements of sports schools and possible ways to solve these problems. The staff's knowledge about the management of school, themselves and future plans became an important mark of quality in the public section applying the strategic management. The study of the staff's knowledge is important while planning changes in the strategic management of sports schools.

The following researches let explain the posed hypothesis that the strategic management of Siauliai sport schools is not adequately clearly organised and that not all staff are involved in it.

TURINYS

ĮVADAS	5
1.STRATEGINIO VALDYMO TEORINIAI IR TAIKOMIEJI ASPEKTAI VIEŠAJAME SEKTORIUJE:	
1. Strateginio valdymo samprata ir teisinis reglamentavimas Lietuvoje.....	8
2. Strateginio valdymo procesas.....	11
3. Strategijos kūrimas.....	21
4. Strategijos įgyvendinimas ir kontrolė.....	26
5. Strateginių pokyčių valdymas.....	30
6. Strateginio valdymo reikšmė.....	32
2.STRATEGINIS VALDYMAS LIETUVOS VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUCIJOSE: ŠIAULIŲ MIESTO SPORTO MOKYKLŲ ATVEJIS	
1. Šiaulių miesto sporto mokyklų apibūdinimas ir struktūra.....	34
2. Mokyklų strateginė analizė.....	49
IŠVADOS IR SIŪLYMAI	69
DISKUSIJA	72
LITERATŪRA	73
PRIEDAI	75

1 priedas. Anketa sporto mokykloms

ĮVADAS

Gyvename nuolatinių socialinių, ekonominių ir organizacinių pokyčių laikais. Permainos vyksta žemynuose, valstybėse, regionuose, organizacijose. Keičiasi ir ugdymo paslaugas teikiančių organizacijų struktūros. Sėkmingą organizacijų bei valdymo struktūrų veiklą lemia strategijos kūrimas ir realizavimas. Strategija – vadybinės veiklos „aukštasis pilotažas“ (6, p. 11.) nes jai kurti reikia gilių vadybos mokslo žinių, iniciatyvos, lojalumo, išskirtinių kūrybinių gebėjimų. Švietimo institucijos strategija – dar kompleksiškesnis dalykas, nes mokyklos strateginio vystymo klausimai, kuriant mokyklos strategiją, reikalauja tarpdalykinių žinių tiek iš vadybos, tiek iš edukacijos sričių.

Tyrimo problema ir aktualumas. Strateginis valdymas tai – valdymo procesas, apimantis organizacijos įtraukimą į strateginį planavimą, o po to užtikrinantis tuos planus atitinkančią organizacijos veiklą. Įstaigos strategijos numatymas šiandien – ypač aktualus klausimas. Strategija padeda kurti ateities planus ir pasirinkti būdus jiems įgyvendinti. Įstaigų strateginiam valdymui skiriama ne mažai dėmesio, o apie mokyklų strateginį valdymą rašoma ir kalbama nedaug. Dar mažesnis dėmesys yra skiriamas neformaliojo švietimo įstaigoms, tarp jų ir sporto mokykloms. Taigi susidaro įspūdis, kad tokios mokyklos neturi strateginio valdymo, neplanuoja, neturi ateities vizijos. Bet taip nėra. Daugelis mokyklų vienaip ar kitaip piešia savo ateitį, kuria planus ir vizijas, tik apie tai mažai kalbama, stengiamasi jų neviešinti, nekomentuoti. Taip yra todėl, kad mokyklose nėra tradicijos kurti strateginių planų, o jei jų niekada nekūrėme, tai ir nemokame kurti. Todėl ir apie valdymo strategiją mokyklose kalbėti sudėtinga. Taigi esant tokiai problemai svarbu **atskleisti, kaip organizuoti ir įgyvendinti strateginį sporto mokyklos valdymą.**

Tyrimo objektas – Šiaulių miesto sporto mokyklos.

Tyrimo dalykas – Šiaulių miesto sporto mokyklų strateginio valdymo kokybė ir specifika.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti sporto mokyklų strateginio valdymo specifika Šiaulių mieste.

Tyrimo uždaviniai:

- paaiškinti strateginio valdymo sampratą, apibūdinti strateginio valdymo procesą.

- paaiškinti strateginio valdymo reikšmę institucijai.
- Išsiaiškinti, kiek ir kokios sporto mokyklos kokias paslaugas teikia Šiaulių mieste.
- Išanalizuoti, kaip vykdomas sporto mokyklų strateginis valdymas.
- Ištirti kaip į strateginį valdymą įsilieja kiekvienas mokyklos darbuotojas, kiek jis apie tai žino.

Mokslinė hipotezė – nėra pakankamai aiškiai organizuojamas Šiaulių miesto sporto mokyklų strateginis valdymas, į jį įtraukiami ne visi organizacijų darbuotojai.

Tyrimo metodologija remiasi:

- G. T. Palubinsko teorija (10, p. 23.), teigiančia, kad organizacijos vadybos planas yra reikalingas pasirinktiems tikslams ir uždaviniams įgyvendinti.
- R. Jucevičiaus ir kt. (6, p. 54.) strateginio valdymo samprata apie tai, kaip realizuojant šiuolaikinius vadybos modelius, naujas vadybines funkcijas: vizijos formavimo, pokyčių inicijavimo ir diegimo drauge su komanda, pasiekti rezultatą.
- A. Vasiliausko (20, p. 16, 214.) strateginio valdymo ir jo įgyvendinimo samprata.

Tyrimo metodologinį pagrindą sudaro:

- Mokslinės literatūros, publikacijų apžvalga ir kitų dokumentų analizė
- Kokybinių ir kiekybinių metodų sintezė – sudaryta anketa, atlikta apklausa, pateikta rezultatų (pasinaudota SPSS paketu) analizė (grafinė, lyginamoji bei aiškinamoji).

Rezultatų teorinis ir praktinis reikšmingumas – Įrodžius ir patvirtinus iškeltą hipotezę atsiskleidė strateginio valdymo sporto mokyklose netobulumas. Pasaulis sparčiai keičiasi, todėl norint kuo greičiai prisitaikyti reikia kurti tinkamas strategijas ir efektyviai jas įgyvendinti.

Nuolatos tiriant strateginio sporto mokyklų valdymo dinamiką, galėsime pastebėti, kaip jis kinta tobulėja ar ne. Taip bus galima greičiau reaguoti į pokyčius, racionaliau paskirstyti lėšas ir gauti norimą rezultatą.

Tiriant sporto mokyklų strateginį valdymą ir jo kokybę, jų darbuotojų nuomonės tyrimas atskleidžia silpnąsias sistemos grandis ir galimus sprendimo būdus. Darbuotojų žinios apie mokyklos valdymą, darbuotojus, ateities planus tampa svarbiu strateginio valdymo diegimo viešajame sektoriuje kokybės rodikliu. Darbuotojų žinių tyrimas yra svarbus planuojant permainas sporto mokyklų strateginiame valdyme.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, 2 skyriai, išvados, pasiūlymai, diskusija, literatūra. Pirmojoje darbo dalyje “Strateginio valdymo teoriniai ir taikomieji aspektai viešajame sektoriuje” yra pateikiama strateginio valdymo samprata, strateginio valdymo proceso analizė bei strateginio valdymo reikšmė. Antrojoje darbo dalyje “Strateginis valdymas Lietuvos viešojo administravimo institucijose - (Šiaulių miesto sporto mokyklų atvejis) analizuojama, kaip strateginis valdymas įgyvendinamas sporto mokyklose, kaip į tai įsijungia sporto mokyklų darbuotojai, kiek jie žino apie strateginį mokyklos valdymą. Darbą iliustruoja 57 paveikslai, 1 lentelė. Darbo apimtis – 74 psl.

Apie strateginį valdymą yra rašę A. Jucevičius, A. Vasiliauskas, F. S. Butkus bei kiti autoriai. Tačiau visi jie skirtingai pateikia savo požiūrį aptariama tema.

1. STRATEGINIO VALDYMO TEORINIAI IR TAIKOMIEJI APSEKTAI VIEŠAJAME SEKTORIJE:

1. Strateginio valdymo samprata ir teisinis reglamentavimas Lietuvoje

Strateginis valdymas yra sudėtingas procesas, apimantis tinkamiausios koncepcijos, tikslų formavimą, rezervo, karjeros, mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos formavimą. Neabejingas organizacijos sėkmingai veiklai vadovas susimąsto apie strategijų kūrimą, jų formavimą, kuris siejamas su įmonės perspektyva, prisitaikymu prie besikeičiančios aplinkos.

Strategijos sąvoka vartojama jau nuo senų laikų. Į vadybos mokslą šis terminas perkeltas iš karinės srities, kur buvo numatomi tikslai, kaip pasiekti karinę pergalę ir dėl to rengiami įvairūs planai (12, p. 159.). Terminas „*strategija*“ yra kilęs iš graikiško žodžio „strategos“ – generolas – reiškia asmenį, planuojantį savo priešo sutriuškinimą efektyviai naudojant savo turimus resursus [8, p. 24.]. Taigi strategiją galima suprasti kaip paruoštus sprendimus ir veiklą bei numatytą tų sprendimų poveikį tam tikros institucijos ateičiai. Kitaip galime sakyti, kad strategija – iš anksto gerai apgalvota elgsena.

Pirmasis strategijos sąvoką pateikė A. D. Chandler (jis laikomas strateginio valdymo pradininku). Pagal jį strategija apima tris pagrindinius elementus: ilgalaikius tikslus, organizacijos veiklos kryptį bei reikiamus tikslo pasiekimui išteklius [6, p. 15.]. K. Andrews apibūdinamas strategiją taip pat mini organizacijos tikslus, pagal jį strategija yra planas skirtas organizacijos tikslams pasiekti. Vienas iš strateginio valdymo pradininkų H. I. Ansoff, strategiją apibūdinantis kaip bendrą giją, kuri jungia visą organizacijos veiklą su ją supančiais subjektais [8, p.24.]. Strategijos esmė yra pasikeitimų valdymas, kuris yra orientuotas į kitimus lemiantį organizacijos egzistavimą.

F. S. Butkus mano, kad strategija reikėtų laikyti organizacijos tikslus kuo tolesnei numatomai jos ateičiai, bet nereikėtų jos sieti su kalendoriniu periodu, investicijų dydžiu ar numatomų pokyčių kardinalumu [4, p. 18.].

Lietuvoje strateginio valdymo tyrimus pradėjo R. Jucevičius. Jis strateginį valdymą apibūdina kaip „pagrindinę prielaidą užsiimti sisteminga organizacijos strategijos formavimo veikla ir priemone, padedančia prognozuoti būsimąsias veiklos sąlygas. [7, p. 46.].

V. Pranulis, A. Pajuodis ir R. Virvalaitė savo darbe strateginį valdymą vertina kaip „ilgalaikių įmonės tikslų ir būdų juos pasiekti numatymą, suplanuoto proceso kontrolę ir koregavimą“ [11, p. 345.].

Valdymo sąvokos apibrėžimų yra įvairių. Susiformavus valdymo paradigmai, visas dėmesys buvo koncentruotas į organizacijos vidaus problemas, o labiausia domėtasi keturiomis funkcijomis:

planavimu, organizavimu, kontrole ir vadovavimu. Anot H. Fayol valdymas apima prognozavimą ir planavimą, koordinavimą ir kontrolę (5, p.6.). E. F. L. Brech, kalbėdamas apie valdymą, teigia, kad tai yra socialinis procesas, kuris susideda iš planavimo, kontrolės, koordinavimo ir motyvavimo. Taigi valdymą galima apibūdinti kaip darbo planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę, taip pat ir visų organizacijos išteklių panaudojimą iškeltiems tikslams pasiekti, siekiant sukurti trokštamą ateitį.

D. Schendel ir C. Hofer suformulavo *strateginio valdymo* sąvoką, grindžiamą principu, kad bendras organizacijos sumanymas gali būti išsamiai aprašytas. Taip pat kartu nurodant šalia organizacijos politikos ir strategijos siekiamus tikslus, kurie yra kaip pagrindiniai strateginio valdymo proceso veiksniai. Autoriai pagrindinį dėmesį kreipė į keturis strateginio valdymo aspektus, tai yra: tikslo nustatymas; strategijos formulavimas, kuris yra grindžiamas organizacijos nustatytais tikslais; strategijos įgyvendinimas, kur pagrindiniai įgyvendinimo veiksniai yra organizacijos vidaus politikos procesai bei individuali reakcija, kuri gali priversti peržiūrėti strategiją; strateginė kontrolė [16, p. 265–266.].

Daugelyje šalių strateginis valdymas įdiegtas verslo organizacijose buvo pradėtas taikyti ir viešajame sektoriuje. Strateginio valdymo esmę viešajame sektoriuje galima apibūdinti kaip valstybės įgyvendinamą funkciją. Strateginio valdymo sistema formaliai viešajame sektoriuje pasirodė visai neseniai ir ji yra grindžiama strateginio planavimo principais (18, p.239.).

Pagrindinė strateginio valdymo paskirtis yra laiku pritaikyti politinių, valdymo, socialinių ir ekonominių sričių plėtrą atsižvelgiant į šalies vidaus ir tarptautinės situacijos pokyčius [23, p.134.]. Pagrindinis tikslas strateginiame valdyme yra kuo efektyviau panaudoti šalies ekonominį, mokslinį, technologinį potencialą bei žmogiškuosius išteklius, be to rasti tinkamiausią būdą, padedantį institucijai pasiekti geriausių rezultatų didinant bendrą organizacijos vertę.

A.Vasiliaskas strateginį valymą apibūdina kaip nuolatinį dinaminį procesą, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą. [21. p. 21.]. Jo nuomone strateginio valdymo bendrieji principai ir specifika priklauso nuo organizacijos:

- veiklos pobūdžio;
- finansavimo šaltinių;
- nuosavybės;
- dydžio;
- diversifikacijos. [21. p. 21 – 22.].

Strateginis valdymas valstybinę veiklą orientuoja siekti tikslų, tuo pačiu administracijos veikla yra orientuojama į rezultatus, taip pat strateginis valdymas siekia atpažinti, įvertinti ir į tikslus bei planus įtraukti būsimas plėtros tendencijas, kurios gali būti svarbios institucijai [19, p.67.].

Atkūrus Lietuvos nepriklausomybę 1990 m, valstybė atsisakė iki tol taikytų planavimo bei valdymo principų. Vieningų metodinių nurodymų, kaip veikti, nebuvo, todėl kiekviena institucija savo veiklą planavo atskirai. Nors, pasak A. Grebliausko, tokiu laikotarpiu, kada institutai nėra galutinai susiformavę, valstybės įsikišimas yra būtinas, tai yra turėtų būti sukurta nacionaliniu lygiu strateginio planavimo ir valdymo sistema (25, p.102). Taigi tuo metu institucijų veikla buvo labiau orientuota ne į rezultatus, o į procesą. Planavimas Lietuvoje pradėtas taikyti kai šalis oficialiai pareiškė norą tapti NATO bei Europos Sąjungos nare. Tai privertė valstybę planuoti veiklą. Pirmiausiai planavimas buvo pradėtas taikyti planuojant finansinius institucijų išteklius atitinkamoms programoms. Tuo pačiu pradėtos vykdyti reformos valstybės valdyme ir siekiant efektyviau naudoti turimus išteklius, pradėta strategiškai valdyti (nustatomi aiškūs prioritetai ir siektini rezultatai).

1999 m. buvo įsteigtas Vyriausybės strateginio planavimo komitetas, kuris teikia pasiūlymus ir rekomendacijas Vyriausybei dėl vykdomos politikos prioritetų bei kitų svarbių klausimų. Taip pat Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijoje buvo įsteigtas Strateginio planavimo skyrius (32).

Lietuvoje strateginis planavimas pradėtas diegti 2000 metais, tačiau jau 2001 m. Pasaulio Bankas Lietuvą pripažino lydere Rytų ir Centrinėje Europoje diegiant strateginį planavimą viešojo administravimo institucijose (32). Lietuvos patirtis buvo įvertinta kaip siektinas pavyzdys ir kitoms šalims.

Lietuvoje yra teisės aktų, reglamentuojančių strateginį planavimo procesą, kartu numatančių ir strateginio valdymo proceso tokius etapus, kaip strateginio plano priežiūrą (kontrolę) bei vertinimą.

Strateginio planavimo sistema Lietuvoje apima įvairios trukmės planavimo dokumentus, kurie tarpusavyje yra susieti hierarchiniais ryšiais. Skiriami ilgalaikio planavimo (daugiau kaip 6 metų) dokumentai, vidutinės trukmės (3 – 6 metų) planavimo dokumentai bei trumpalaikiai (1 – 3 metų) planavimo dokumentai (29).

Prie ilgalaikio planavimo dokumentų yra priskiriama pagrindinis planavimo dokumentas, kuriame suderintos ir apibendrintos ūkio sektorių plėtros ir kitos strategijos, tai yra valstybės ilgalaikės raidos strategija – strateginio planavimo dokumentas, kuriame išdėstyta valstybės geopolitinės padėties analizė, ilgalaikiai prioritetai bei suderinta visų sektorių ilgalaikės plėtros vizija. LR Seimo nutarime dėl Valstybės ilgalaikės raidos strategijos yra teigiama, kad Valstybės ilgalaikės raidos strategijos parengimas yra esminis žingsnis įgyvendinant šalies strateginį valdymą, kaip valstybės funkciją, ir

apibrėžiant pagrindinius šalies plėtros ilgalaikės perspektyvos tikslus. Taip pat Lietuvos Respublikos teritorijos bendrasis planas bei sektorių ilgalaikės strategijos yra ilgalaikio planavimo dokumentai.

Vidutinės trukmės planavimo dokumentai yra rengiami atsižvelgiant į ilgalaikių planavimo dokumentų nuostatas. Jie apima vidutinės trukmės tarpsektorinius planavimo dokumentus (bendroji ūkio plėtros strategija; nacionalinis plėtros), vidutinės trukmės sektorinius planavimo dokumentus (sektorių vidutinės trukmės strategijos nusako valdymo sritis, už kurią atsakingas atitinkamas ministras arba Lietuvos Respublikos Vyriausybės paskirtos institucijos vadovas, plėtra), vidutinės trukmės horizontalius planavimo dokumentus (Informacinės visuomenės plėtros programa, regionų plėtros planai ir kita) bei kitos tikslinės programos (Lietuvos pasirengimo narystei Europos Sąjungoje programa, Lietuvos pasirengimo narystei NATO programa, Lietuvos ekonominė programa laikotarpiui iki stojimo į Europos Sąjungą).

Trumpalaikiams planavimo dokumentams yra priskiriama institucijų strateginiai veiklos planai ir kiti planavimo dokumentai. Šiuose planavimo dokumentuose įvertinus atitinkamo sektoriaus vidutinės trukmės strategiją bei aplinką, yra nustatoma institucijos misija, tikslai ir aprašomos institucijos vykdomos programos su numatomais 3 metų ir patvirtintais vienerių metų finansiniais ištekliais.

Strateginio planavimo sistema Lietuvoje funkcionuoja kaip darni ir integruota planavimo sistema „iš viršaus į apačią“ ir „iš apačios į viršų“, tai yra, pavyzdžiui, Lietuvos Respublikos Vyriausybė sukuria valstybės ilgalaikės raidos strategiją, ministerijos ir kitos valstybės institucijos pagal ją tikslina savo sektorių strategijas ir strateginius veiklos planus, ir atvirkščiai (29).

Lietuvos viešosiose institucijose strateginį planavimą bei prioritetines veiklos sritis reglamentuoja tokie pagrindiniai dokumentai:

- Lietuvos bendrasis programavimo dokumentas 2004-2006 metai;
- LR Seimo nutarimas “Dėl Valstybės ilgalaikės raidos strategijos”;
- LR Vyriausybės nutarimas “Dėl Valstybės ilgalaikės raidos strategijos rengimo koncepcijos”;
- LR vidaus reikalų ministro įsakymas “Regioninių plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodika”;
- LR Vyriausybės nutarimas “Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo”.

Šiais teisiniais dokumentais yra vadovaujama planuojant institucijų veiklą, rengiant strateginius planus.

2. Strateginio valdymo procesas

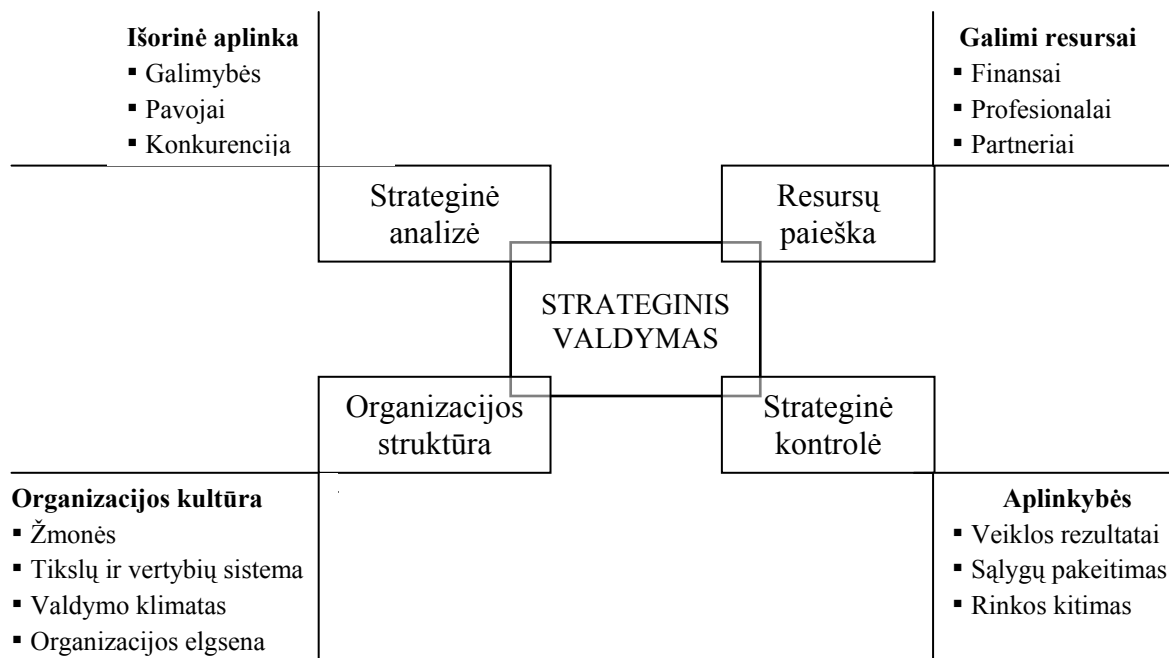
Strateginio valdymo procesas yra nuolatinis, dinaminis, nuoseklus ir atsinaujinantis, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviai išnaudoja savo išteklius. Norint įvykdyti strateginio valdymo paskirtį reikia atlikti organizacijos aplinkos analizę, nustatyti jos veiklos kryptį, parengti ir įgyvendinti strategiją, bei vykdyti strateginę kontrolę. Strateginio valdymo rezultatas yra sukurta strategija, leidžianti įmonei efektyviai veikti. Strateginis valdymas suteikia galimybę „drausmingai“ suvokti aplinką, kurioje veikia atitinkama organizacija ir po to imtis tam tikrų veiksmų [16, p.266.].

A. Makštutis strateginio valdymo procesą apibūdina kaip nuolatinį, kurio sparta priklauso nuo politinių, ekonominių, socialinių veiksnių [9, p.345.].

R. Jucevičius pateikia apibendrintą strateginio valdymo sistemą (žr. 1 pav.), kuri apima keturias pagrindines veiklas: strateginę analizę, resursų paiešką, organizavimą ir kontrolę [7, p.190.]. Kaip pagrindinį strateginio valdymo elementą jis mini strateginę analizę, pagrįsdamas tuo, kad daug kas priklauso nuo to, kaip organizacija sugebės aptikti palankias galimybes ir jomis pasinaudoti bei pastebėti artėjančias grėsmes ir pasistengti jų išvengti. Toliau eina resursų paieška, jų reikia, kad būtų galima panaudoti atsiradusias galimybes. Į resursus įeina finansai, darbuotojai – profesionalai, informacija, visa reikalinga įranga darbui ir kt. Organizacinė struktūra suprantama kaip visuma to, kas gali sujungti resursus su aplinkoje esančiomis galimybėmis. Į organizacijos struktūrą įeina: organizacijos kultūra, valdymo klimatas organizacijos elgsena, organizacijos sudėtis, personalas ir pan. Taigi organizacinė struktūra yra labai svarbi, nes, jei yra galimybių ir reikalingų išteklių, bet nėra, kas juos paskirstytų, galimybėmis liktų nepanaudotos. Strateginė kontrolė yra reikalinga tam, kad būtų teikiama informacija apie tai, kaip diegiama strategija. Čia atliekama veiklos rezultatų kontrolė, kontroliuojama strategija, kad esant būtinybei, ji būtų koreguojama pagal pakitusias sąlygas.

Pagal R. Jucevičių pagrindinė strateginio valdymo proceso problema ir esmė yra strategijos, kuri apima efektyvią veiklą parengimas ir jos realizavimas [7, p.192.]. Požiūrių į strateginio valdymo proceso struktūrą yra pateikiama įvairių; J. Radžiukynas pateikia tokį strateginio valdymo modelį, kuris apima strategijos formulavimą, strategijos įgyvendinimą bei strategijos įvertinimą [2, p.50.]. Kiekviena iš jų skirstoma dar smulkiau. Strategijos formulavimas susideda: iš ilgalaikių tikslų nustatymo, išorinės ir vidinės aplinkos analizės, alternatyvių strategijų pasirinkimo ir jų įvertinimo. Strategijos įgyvendinimas apima einamųjų tikslų nustatymą, veiksmų politiką bei išteklių pasiskirstymą. Strategijos įvertinime

peržiūrima išorinių ir vidinių veiksnių įtaka, įvertinama organizacijos veikla ir jei reikia yra koreguojami atitinkami veiksmai.



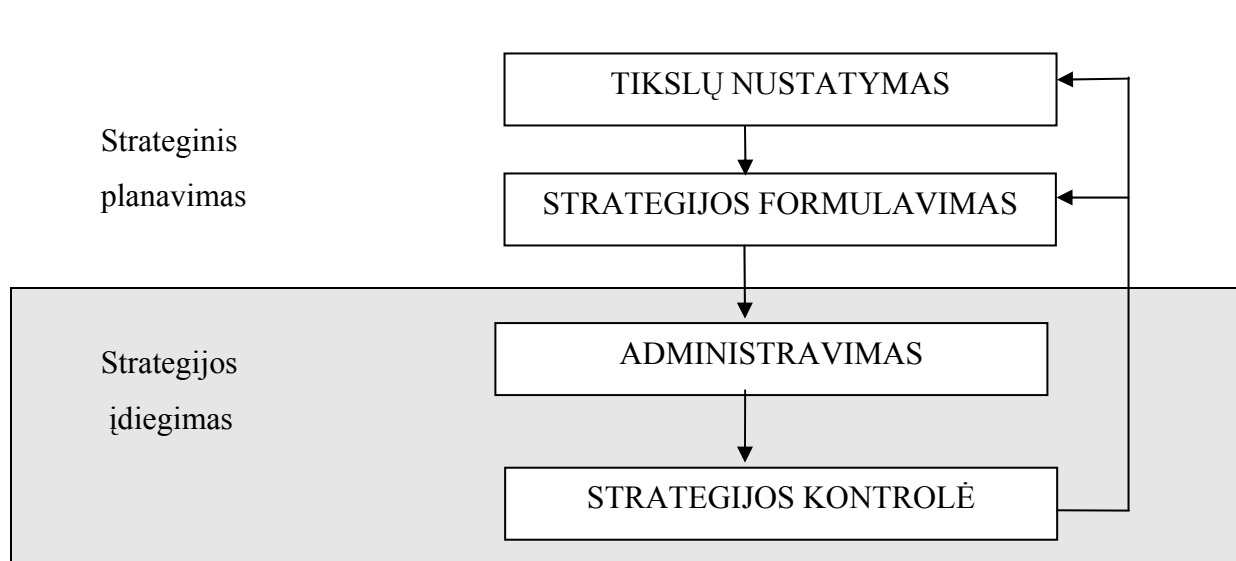
1 pav. **Strateginio valdymo struktūra** (Jucevičius R. *Strateginis organizacijų vystymas*. – K., 1998. – P. 191.)

A. Vasiliauskas skiria tris strateginio valdymo proceso stadijas: strateginė analizė, (apimanti išorinės aplinkos analizę, išteklių analizę bei prognozavimą perspektyviniam periodui); strategijos kūrimas (įeina tikslų apibrėžimas, strateginių sprendimų alternatyvų parengimas, jų įvertinimas, bei galutinių sprendimų parinkimas); strategijos įgyvendinimas (čia parengiamos užduotys, kurias turės atlikti tam tikri vykdytojai, paskirstomi resursai, planuojamas biudžetas, atliekamos apskaitos bei kontrolės procedūros) [21, p.22.]. Šios stadijos tarpusavyje yra susipynusios ir susijusios tiesioginiais bei grįžtamaisiais ryšiais.

Pagal A. Bosą, universaliausias strateginio valdymo proceso modelis apima tokius etapus: esamos padėties įvertinimą, į šį etapą įeina išorinės bei vidinės aplinkos analizė, misijos ir tikslų įvertinimas; misijos ir tikslų patikslinimas arba naujų formavimas, įvertinus galimybes, grėsmes, stipriausias bei silpniausias organizacijos puses; strategijos formulavimas įvairiuose lygmenyse; naujos strategijos įgyvendinimas, įvykdžius pakeitimus, pavyzdžiui, jei pakito organizacinė struktūra, vadovavimo stilius ar pan. [2, p.75.].

C. W. Hoffer ir D. Schendel strateginį valdymą skiria į du etapus (žr. 2 pav.): strateginį planavimą, kuris apima tikslų nustatymą ir strategijos formulavimą, bei strategijos įgyvendinimą, kurio metu

atliekami veiksmai turi būti pagrįsti planavimu bei apima administravimą (įgyvendinimą) ir strategijos kontrolę [16, p.266.].



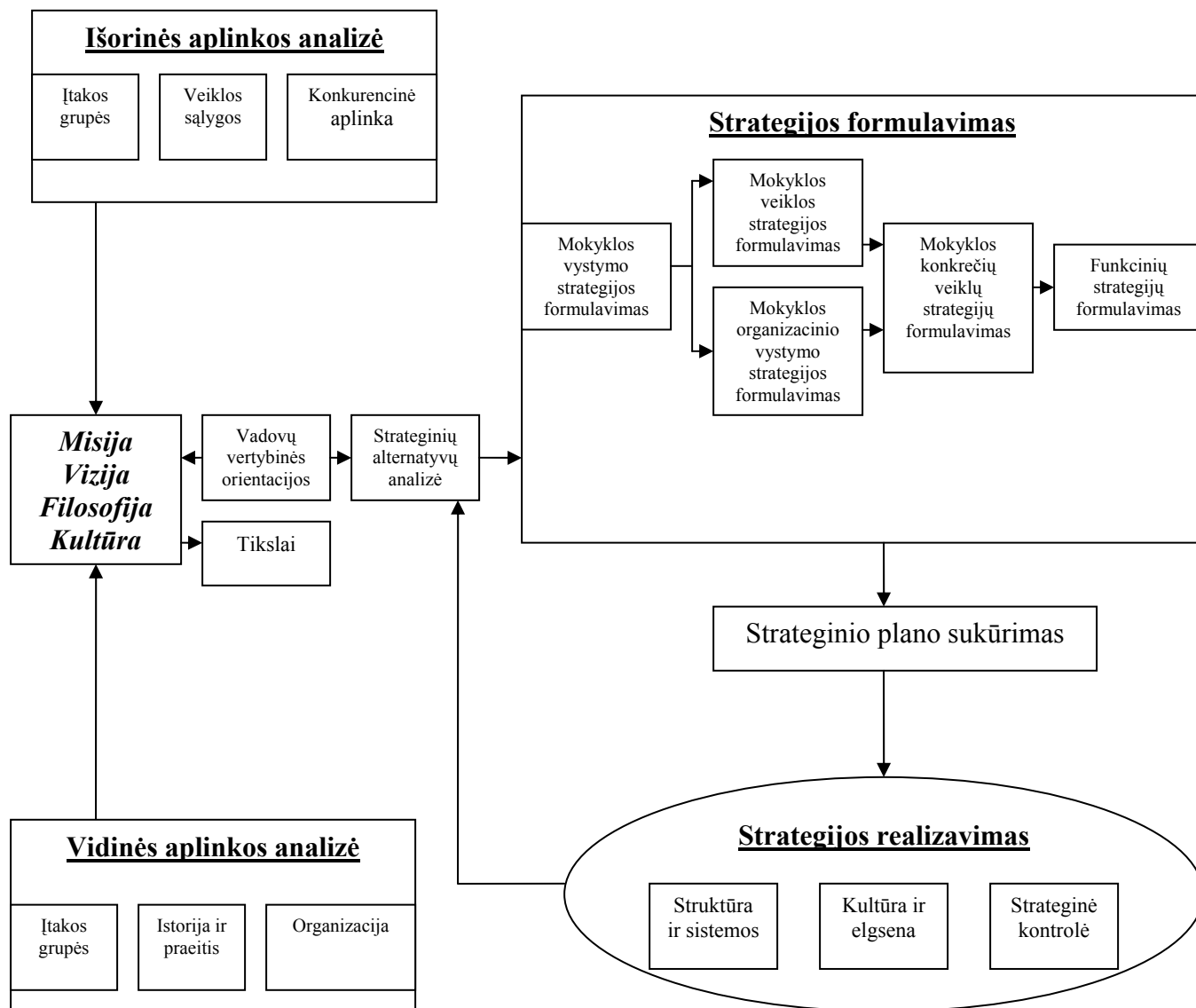
2 pav. *Strateginio valdymo procesas* (Stoner. A. F. Vadyba. – K., 1999. – P. 266.)

Palyginus skirtingų autorių pateiktas strateginio valdymo proceso struktūras galima teigti, kad strateginio valdymo proceso modeliai yra panašūs ir apima palyginti vienodus elementus (žr. 1 lent.). Nors stadijų pavadinimai yra skirtingi, juos sudarantys elementai, palyginti yra vienodi. Galima teigti, kad skirtingi autoriai, nevienodai pateikia strateginio valdymo proceso stadijų eiliškumą. Taigi strateginio valdymo proceso struktūra susideda iš tokių pagrindinių etapų: išorinės ir vidinės aplinkos analizės, organizacijos misijos bei tikslų formavimo, strategijos formavimo, įgyvendinimo bei strateginės kontrolės.

1 lentelė. *Strateginio valdymo proceso etapų palyginimas*

Autorius	A. Bosas	R. Jucevičius	C.W.Hoffer ir D.Schendel	J. Radžiukynas	A. Vasiliauskas
Strateginio valdymo proceso etapai	1.Esamos padėties įvertinimas 2.Strategijos formulavimas 3.Strategijos įgyvendinimas	1.Strateginė analizė 2.Resursų paieška 3.Organizacinė struktūra 4.Strateginė kontrolė	1.Tikslų nustatymas 2.Strategijos formulavimas 3.Strategijos įgyvendinimas 4.Strateginė kontrolė	1.Strategijos formulavimas 2.Strategijos įgyvendinimas 3.Strategijos įvertinimas	1.Strateginė analizė 2.Strategijos kūrimas 3.Strategijos įgyvendinimas

R. Jucevičius ir kiti pateikia organizacijos (švietimo įstaigos) strateginio valdymo proceso modelį (žr. 3 pav.). Jie teigia, kad strateginio valdymo procesas sudarytas iš dviejų svarbiausių elementų: strategijos rengimo ir realizavimo, o jas abi sujungia strateginis planas.



3 pav. Švietimo įstaigos strateginio valdymo procesas (Jucevičius R. ir kt. Mokyklos strategija. – K., 2003. – P. 63.)

Strateginio valdymo procese pirmasis žingsnis yra strateginio planavimo inicijavimas. Čia nusprendžiama, ar reikia rengti strategiją, numatomi asmenys, kurie bus atsakingi už strateginį planavimą, jų vaidmuo ir funkcijos bei atliekami pirmieji planavimo žingsniai, paskiriami reikalingi ištekliai. Inicijavimo trukmę apsprendžia organizacijos dydis, planavimo tikslai, planavimo struktūrų

darbo kokybė, interesų grupių aktyvumas, informacinės galimybės bei kiti veiksniai. Svarbu tai, kad nuo šio etapo priklauso ir tolimesnių etapų sėkmė.

Nustatant organizacijos galimybes siekiama išsiaiškinti, kokioje aplinkoje organizacija veikia, ko iš jos yra tikimasi, išsiaiškinami svarbiausi organizacijos tikslai. Tuo laikotarpiu atliekama strateginė analizė, per ją organizacija susiejama su savo vidine bei išorine aplinka, čia esančiomis galimybėmis ir grėsmėmis [6, p. 60.]

Svarbu žinoti, ar organizacija galės sukaupti reikiamus resursus, kad galėtų įgyvendinti strategiją. Tuo pačiu reikia įvertinti, kad strategijos įgyvendinimo pradžioje finansinių išteklių prireiks daugiau, o pati strategija atsipirks tik po tam tikro laiko. Finansavimo šaltiniai gali būti tokie: valstybės dotacijos (valstybės biudžetiniams asignavimams būna griežtai reglamentuota jų tikslinė paskirtis); vertybinių popierių emisija (strateginiams projektams finansuoti leidžiant vertybinius popierius galima pritraukti papildomas lėšas); kreditai (bankų bei kitų finansinių institucijų teikiamos paskolos gali būti pagrindinis šaltinis, kai tam tikru momentu organizacija neturi savo sukauptų lėšų finansuoti strategiją); turto išpardavimas (dalis turimo turto gali būti panaudotas strateginių projektų finansavimui) [21, p.170.].

Strateginėje analizėje taip pat yra svarbi operacijų išteklių analizė. Čia reiktų įvertinti technologijų strateginę analizę (technologinės aplinkos pokyčiai, kurie pastaruoju metu yra labai greitai kintantys, kadangi komunikacijos priemonės padeda sparčiau skleisti technologinę pažangą visame pasaulyje) [21, p.198.].

Konkurencingumo analizė yra svarbi tiek verslo, tiek ir viešosiose organizacijose. Kadangi ir viešosios institucijos gali konkuruoti tarpusavyje, pavyzdžiui, dėl valstybės dotacijų.

Taigi strateginė analizė apima organizacijos aplinkos analizę, bei įvairių išteklių reikalingų strategijos įgyvendinimui analizę.

Aplinka yra visa tai, kas supa organizaciją. Jos tyrimas leidžia gauti reikiamą informaciją, kuri padeda organizacijai prognozuoti galimybes, sudaryti planą, kad iškilus nenumatytoms grėsmėms būtų pasiruošta jas pakeisti galimybėmis [2, p.50.]. Taigi aplinkos analizė leidžia įvertinti esamą ir būsimą pavojų, kurie gali įtakoti organizacijos nustatytų tikslų pasiekimą. Organizacijos aplinka yra skiriama į išorinę ir vidinę. Svarbu yra suderinti šias aplinkas. Tai yra išorinėje aplinkoje surinktą ir susistemintą informaciją pritaikyti vidinėje aplinkoje bei numatyti vidinės aplinkos potencialo panaudojimą išorinėje aplinkoje [24, p.44.].

Išorinę organizacijos aplinką galima apibūdinti kaip visumą veiksnių, kurie yra už organizacijos ribų ir gali daryti įtaką jos veiklai. Kiekviena organizacija prisitaiko prie aplinkos pokyčių. Siekiant suformuoti strategiją organizacija turi ne tik identifikuoti svarbiausius pokyčius aplinkoje, bet jais

pasinaudoti, nes išorinės aplinkos pasikeitimai, esantys už įmonės ribų, gali turėti žymią įtaką įmonės sėkmei.

Yra išskiriami du išorinės aplinkos lygiai: makroaplinka (politiniai teisiniai veiksniai, ekonominiai, socialiniai ir technologiniai veiksniai) ir šakninė aplinka (įvertinami vartotojai ir konkurentai) [21. p. 113, 165.].

Analizuojant organizacijos aplinką, skiriamos šios tyrimo sritys:

- aplinkos analizė;
- PEST analizė;
- svarbiausi sėkmės veiksniai;
- penkių jėgų modelis;
- rinkos sąlygų analizė;
- konkurentų analizė;
- klientų analizė [21, p. 60.]

Išorės aplinkos analizei atlikti dažniausiai naudojama PEST analizė, o jos metu įvertinami tokie pagrindiniai veiksniai:

- *teisinė aplinka* (atitinkami įstatymai, kiti teisės aktai, kuriuose yra numatoma, kokiomis sąlygomis organizacija turi veikti, kokie yra darbo santykiai ir kt.);
- *politinė aplinka* (politiniai santykiai bendradarbiaujant su užsienio valstybėmis, politinių partijų programinės nuostatos, taip pat skirtingi politiniai lyderiai);
- *ekonominė aplinka* (bendra ekonominė šalies situacija, ekonomikos augimas, infliacija, situacija darbo rinkoje, palūkanų normos, valiutų kursų svyravimai, investavimo galimybės, darbo jėgos kaina);
- *socialinė aplinka* (demografiniai pokyčiai, gyventojų pajamų augimas, bendras gyventojų išsilavinimas, sveikatos lygis, kuris gali nulemti paslaugų vartojimo kitimą, visuomenės požiūris į ekologines problemas);
- *kultūrinė aplinka* (įtakoja bendras kultūros lygis ne tik šalyje, bet ir visame pasaulyje, kultūros įstaigų gausa ir kiti veiksniai);
- *technologinė aplinka* (kiek yra skiriama dėmesio, paramos, moksliniams tyrimams, kokios yra naujos technologinės galimybės ir kita) bei kitos aplinkos [8, p.25.]. Kiti autoriai išskiria mažiau analizuojamų veiksnių. Tarkim V. Bagdžiūnienė teigia, kad reikia analizuoti *politinius veiksnius* (užsienio ir vidaus politinę situaciją), *ekonominius veiksnius* (infliaciją, situaciją darbo rinkoje,

kreditavimo sąlygas ir palūkanų normas, nacionalinės valiutos politiką, investicijų „klimatą“, paklausą, gamtos išteklių kainą), *socialinius veiksnius* (perkamąją galią, aplinkosaugos problemas, sveikatos apsaugą, kultūrą), *technologinius veiksnius* (valstybės technologijų politiką, mokslo ir technikos pažangą) [2, p. 48 – 51.].

Norint, kad organizacija veiktų efektyviai reikia atlikti vidinę jos analizę. Vidinis organizacijos potencialas yra svarbus norint pasinaudoti už organizacijos ribų iškilusiomis galimybėmis. Atliekant vidinę aplinkos analizę būtina apžvelgti tokius klausimus: įmonės tikslus ir marketingo kompleksą. Tikslai nurodo, kas turi būti padaryta ir kada turi būti tikslas pasiektas.

Analizuojant žmogiškuosius išteklius, gaunama informacija apie organizacijos darbuotojus, tai yra: koks personalo skaičius, kokia organizacijoje darbuotojų kaita, koks personalo pasiskirstymas organizacijos struktūroje, kokioje padėtyje yra personalo veiklą kontroliuojanti struktūra, kokia galimybė organizacijos veikloje panaudoti komandinį, grupinį darbą, koks organizacijos personalo išsilavinimas, kvalifikacijos lygis. Svarbu nustatyti, kokie yra santykiai tarp organizacijoje dirbančiųjų bei tarp dirbančiųjų ir organizacijos vadovų, kokia yra darbo kokybė, efektyvumas, kaip yra parenkami darbuotojai ir pan. [21, p.153.].

Organizacijos vidinei aplinkos analizei labai svarbu yra rinkos segmentacija, specifinių klientų grupių, kurių kiekviena skirtingai reaguoja į organizacijos strategiją, nustatymas, kai formalia logine klasifikacija klientų aibė suskaldoma į grupes pagal parinktus klasifikacijos požymius (pvz. pagal gyvenama vietą; pagal gyvenamąją vietą; pagal pajamas ir t.t.).

Kitas svarbus elementas kuriant organizacijos strategiją yra klientų profiliavimas, klientų grupių sujungimas į vieną rinkos segmentą, motyvacijos ir reikmių apibendrintos charakteristikos profilio parengimas. Kitaip tariant, klientai pagal tam tikrus požymius yra suklasifikuojami.

Reikia įvertinti organizacijos bendrąją kultūrą, kad išryškėtų stilius ir metodai, kurie dominuoja organizacijos žmonių santykiuose. Būtina visapusiškai išnagrinėti organizacijos sugebėjimus valdyti strateginius pokyčius, kurie pasireiškė įgyvendinant naują strategiją. Pagaliau reikia analizuoti organizacijos politiką, kuri veikia strategijos rengimą ir įgyvendinimą.

Organizacijos kultūra yra suprantama kaip vienodų įsitikinimų sistema, kuri atspindi visų organizacijos darbuotojų bendrą organizacijos suvokimą [13, p.285.]. Organizacijos kultūra yra per patyrimą išugdytas organizacijos sugebėjimas ir jos darbuotojų nuostata, emocinis požiūris į uždavinius, kolegas, valdymą, reagavimą į vykstančius reiškinius. Kiekviena organizacija gali pasižymėti skirtingu organizacijos kultūros lygiu. Kuriant organizacijos kultūrą įtakos turi tokie veiksniai kaip organizacijos dydis, vadovavimo stilius ir pan. Todėl keičiantis vadovui, kartu gali pakisti ir organizacijos kultūra,

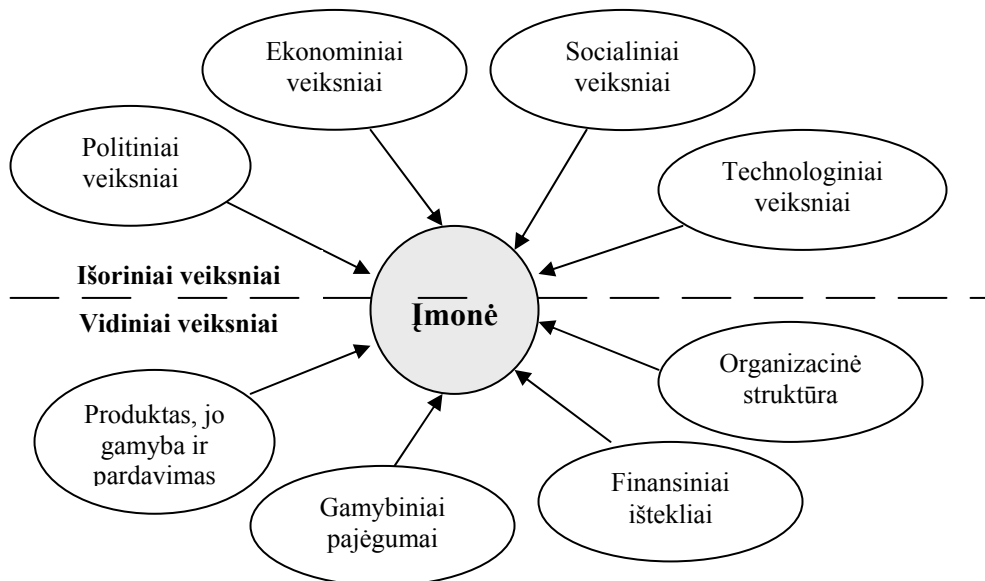
požiūris į tam tikrus reiškinius. Organizacijos kultūrą taip pat įtakoja ir išoriniai veiksniai: tarptautinė kultūra, užimtumo ir darbo politika ir kiti veiksniai.

Pagal H. M. Trice ir J. M. Beyer galima išskirti tokius pagrindinius matomosios arba išorinės organizacijos kultūros išraiškos būdus: ritualai ir ceremonijos; istorijos, mitai; simboliai; kalba [7, p.219.]. Ritualus ir ceremonijas galima suprasti kaip specialiai parengtą, detaliai apgalvotą kolektyvinės veiklos rezultata. Jie gali būti naudojami ypatingų progų metu, pavyzdžiui, priimant naują žmogų, kad būtų sukurti geri tarpusavio jausmai ir klimatas. Istorijos padeda išryškinti organizacijos nueitą kelią, ypatingai yra išryškinami darbuotojai, kurie prisidėjo prie sėkmingos organizacijos veiklos. Žadinti vaizduotę padeda ir kuriami mitai apie tą organizaciją, nors tai nebūtinai atspindi tikrus įvykius. Labiausiai išoriškai pastebimas organizacijos kultūros atspindys yra tam tikri simboliai. Į simbolius įeina pastatų forma, spalvos, apranga ir panašūs dalykai. Nors šie dalykai atrodo nereikšmingi, tačiau visuomenė pagal juos taip pat gali susikurti nuomonę apie organizaciją. Pavyzdžiui, darbuotojų neformali apranga, kokioje nors solidžioje organizacijoje gali sukelti tos įmonės neatsakingumo įspūdį.

Viešosiose institucijose kultūrą galima įsivaizduoti kaip susidedančią iš kelių lygių, tai yra: politinė, socialinė ir administracinė kultūros, kurios įtakoja viešąsias organizacijas. Kultūra įtakoja ne tik asmenų, kurie dirba šiose organizacijose, elgesį, bet ir organizacijų sudarymo ir jų valdymo būdus. Kaip ir verslo organizacijose, taip ir kiekvienai viešajai organizacijai būdinga savita kultūra, nes pačios institucijos kuria savo kultūrą, kuri lemia jos išskirtinumą, teigiamai veikia organizacijos darbuotojus. Taip pat ir nuo kiekvieno organizacijos nario priklauso, kokia kultūra susiformuos, kurie prioritetai ir vertybės jiems svarbiausi [17, p.64.]. Galų gale tam tikras organizacijos kultūros lygis atspindi gebėjimą valdyti strateginius pokyčius. Pagal tai, koks yra organizacijos kultūros stilius, yra priešinamasi galimiems pokyčiams, organizacijoje vertinama visų darbuotojų nuomonė, ar yra vykdoma vadovybės sprendimai, tikslai yra siekiami bendrai, ar jų siekia kiekvienas atskirai. Taigi kiekviena organizacijos kultūra yra unikali ir veikia organizacijos veiklą, jos strategijos kūrimą ir įgyvendinimą.

Strateginei aplinkos analizei gali būti taikomi tokie metodai: Porterio penkių jėgų modelis, Delphi metodas, PEST analizė, SWOT analizė bei kiti. Vienas iš pagrindinių taikomų aplinkos analizei metodų yra PEST analizė, kuri apima politinių, ekonominių, sociokultūrinių bei technologinių veiksnių analizę [1, p.63.]. Čia analizuojama, kurie iš veiksnių yra svarbiausi tam tikru momentu, bei, kokie pagrindiniai veiksniai įtakoja organizacijos pokyčius. Taip pat vienas iš dažniausiai taikomų metodų yra SWOT arba SSGG analizė. SWOT analizė apima: pagrindinių organizacijos galimybių (išorinių veiksnių, kurie gali pagerinti organizacijos perspektyvas) identifikavimą; pagrindinių grėsmių (išorinių veiksnių, kurie gali pakenkti organizacijos galimybėms), kurios gali kilti atitinkamoje aplinkoje identifikavimas;

organizacijos stipriųjų savybių (vidinių teigiamų organizacijos savybių) nustatymas; organizacijos strateginio pažeidžiamumo, silpnųjų (vidinių neigiamų organizacijos savybių) identifikavimas [7, p.231.]. V. Bagdžiūnienė pateikia tokią SSGG analizės schemą (žr. 4 pav.).



4 pav. **SSGG analizės veiksniai.** (V. Bagdžiūnienė. *Įmonių veiklos planavimas ir analizė. Esmė ir verslo situacijos.* – V., 2006. – P. 54.)

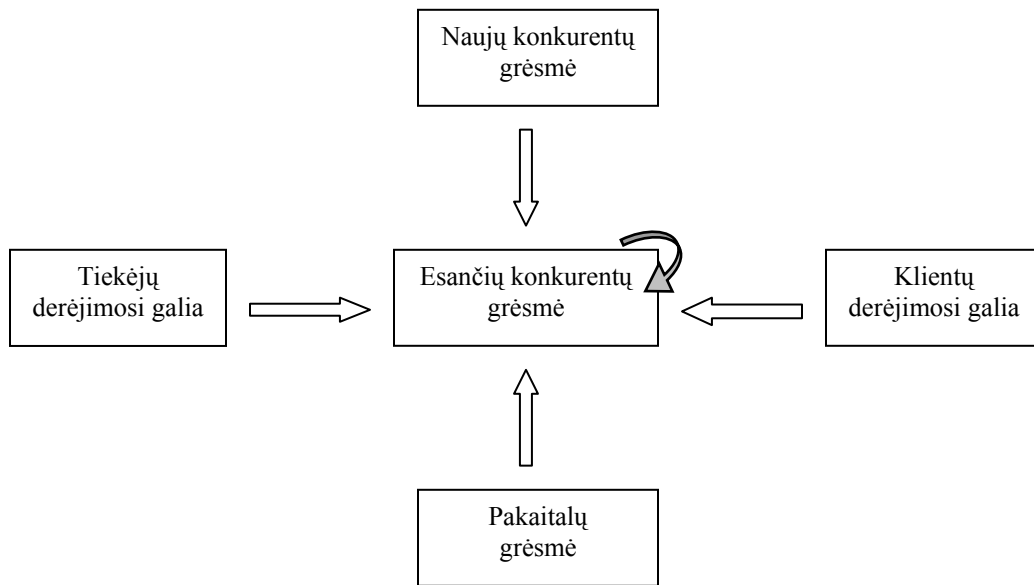
Taigi aplinkos analizės rezultatai leidžia nustatyti būsimas galimybes organizacijai taip pat numatyti galimas grėsmes, kas vienaip ar kitaip gali įtakoti organizacijos veiklą.

Siekiant išplėtoti organizacijos konkurencinį pranašumą analizei pasirenkamas M. Porterio penkių jėgų modelis (žr. 5 pav.). Šis modelis nustato penkias bazines jėgas, darančias įtaką organizacijos veiklai:

- klientų derėjimosi galia (leidžia numatyti pagrindines kryptis, kuriomis reikia keisti strateginius santykius su klientais.);
- tiekėjų derėjimosi galia (leidžia numatyti pagrindines kryptis, kuriomis turi būti keičiami strateginiai santykiai su tiekėjais.);
- pakaitalų grėsmė (produkto moralinio nusidėvėjimo grėsmė, klientų galimybės persiorientuoti pirkti pakaitalus, aptarnavimo, stabdančio klientų persiorientavimą į pakaitalus, papildomos sąnaudos, galimas bendro organizacijos pelningumo lygio mažėjimas dėl pakaitalų grėsmės.);

- naujų konkurentų grėsmė (masto ekonomija, produkto diferenciacija, kapitalo reikalavimai, klientų perorientavimo išlaidos, ribotos galimybės pasinaudoti egzistuojančiais produkto platinimo kanalais, dominuojančių kompanijų reakcija, valstybės politika.);
- esančių konkurentų grėsmė.

Penkių jėgų modelis yra tik pirmas žingsnis analizuojant organizacijos konkurencinę situaciją.



5 pav. *Penkių jėgų modelis.* (A. Vasiliauskas. *Strateginis valdymas.* – V., 2002. – P. 70.)

3. Strategijos kūrimas

Skiriami analitinis ir kūrybinis strategijos kūrimo modeliai [8, p.27.]. Analitinis modelis remiasi esamos situacijos apžvalga ir turimais resursais. Siekiama tokių strategijų, kurios yra buvusių strategijų tęsinys bei pagrįstos turimais ištekliais. Taikant kūrybinį modelį pagrindinis dėmesys yra skiriamas organizacijos ir jos aplinkos ateities vizijos kūrimui ir analizei. Sukūrus norimą ateities viziją ieškoma būdų kaip ją pasiekti.

Skiriami trys pagrindiniai strategijos lygiai: korporacinė, biznio vieneto ir funkcinės strategijos [10, p.125.]. Korporacinė strategija tai yra visos organizacijos ateities perspektyvų numatymas, biznio vieneto apima programų, paslaugų strategijas, o funkcinės strategijos yra pagal paskirtį (funkcijas). Tai yra finansinė, valdymo ir kitos funkcijos.

Organizacijos vizija, misija ir tikslai yra strategijos elementai bei svarbi strateginio valdymo proceso dalis. Kiti autoriai šalia organizacijos vizijos, misijos ir tikslų išskiria organizacijos filosofiją ir vertę. Tačiau svarbiausia iš organizacijos vizijos, filosofijos, vertės ir misijos, pastaroji yra vertinama kaip ypatingai svarbi [8, p.26.]. Organizacija, neturėdama misijos, negali turėti ir savo ilgalaikės strategijos. Kartu misija yra apibrėžiama kaip ateities vizija, taip pat misija konkrečiai apibrėžia organizacijos veiklos filosofiją, vertybių skalę, darbo prasmę [14, p.223.].

Vizija – tai bet kurios sąmoningos, nukreiptos į ilgalaikę perspektyvą pastangos, veiklos pradžia ir atspirties taškas [6, p. 70.]. Vizija yra organizacijos sutelktumą, suvokimą ir pasitikėjimą stiprinantis elementas. Vizijai yra būdingas jos nuoseklumas ir aiškumas [8, p.26.]. Vizijos nuoseklumą nusako pagrindinių žingsnių, kurie yra susiję su vizija, nuoseklus darymas, o aiškumas gali būti suprantamas taip pat kaip ir misijos aiškumas, tai yra vizija turi būti išreikšta labai aiškiai, paprastai ir suprantamai, kad įvairios vizijos interpretacijos vestų į vieną organizacijos požiūrį.

Pagal A. Vasiliauską vizijos tekstą galima vertinti penkiais kriterijais, tai yra:

- *numatymas* (pagal šį kriterijų galima įvertinti tokius klausimus: kokia realybė yra atspindėta ir koks laikotarpis yra apimtas vizijos formuluotėje?);
- *platumas* (svarbu įvertinti kaip vizija atsako į klausimus, kaip plačiai vizija apima pokyčius ir kaip numatomos tuos pokyčius sukeliančios jėgos?);
- *konsensusas* (čia yra apžvelgiama, ar yra bendrai susitarta dėl vizijos ateities);
- *unikalumas* (ar yra unikalumo elementų organizacijos ateities vizijos formuluotėje?);
- *veiksmingumas* (kiek įtakos turi vizijos formuluotė dabatinei veiklai, ar yra susitarta dėl nustatytų artimiausių veiklos žingsnių) [21, p.208.].

Kuriant organizacijos viziją reikia pirmiausia susikurti ateities įvaizdį ir iš viso nustatyti, ar organizacija turi savo viziją ir kokia ji yra. Į vizijos suformulavimo procesą reikia įtraukti kuo daugiau dirbančiųjų atitinkamoje organizacijoje. Ne vien tik vadovas turėtų formuluoti organizacijos viziją.

Misija atskleidžia organizacijos egzistavimo prasmę [2, p.56.]. Organizacijos misijos apibrėžimas, pagal R. Jucevičių, turėtų apibūdinti organizaciją, nusakyti kokia organizacija yra šiuo metu ir kokią ji save mato ateityje. Apibrėžimas turėtų būti pakankamai siauras ir vientisas, tačiau kartu jis turi palikti vietos plėtojimui. Misija turi padėti išskirti organizaciją iš visų likusių bei būti pagrindas vertinant esamąją ir būsimąsias veiklas. Misija turi būti apibūdinta labai aiškiai, kad jos apibrėžimą nesunkiai suprastų visi, ne vien tik dirbantys atitinkamoje organizacijoje.

Misija apima tokius elementus:

- *veiklos pobūdį* (kokios paslaugos yra ir bus teikiamos, kokia nauda iš teikiamų paslaugų jomis besinaudojantiems);
- *svarbiausiuosius tikslus* (nors tikslai yra apibrėžiami atskirai, tačiau ir misijoje galima pateikti patį svarbiausią tikslą); pagrindines etikos vertybes (čia atsispindi organizacijos atsakomybė, socialinis vaidmuo ir kt.) [21, p.219.].

Taigi, misijos formulavimas yra palyginti sudėtingas procesas, kuris reikalauja daug pastangų. Šį procesą galima skirstyti į du etapus: misijos idėjų pasiūlymų apžvalga (šias idėjas gali pateikti bet kuris iš organizacijos darbuotojų, taip pat jas ir įvertinti); tikslios misijos formuluotės kūrimas pagal pasirinktą idėją [21, p.220.]. Šiame etape taisoma misijos apibrėžimo kalba, stilius, įvertinamas jos turinio bei konteksto suprantamumas.

Kitas svarbus elementas, kuris prisideda prie organizacijos plėtros, yra organizacijos filosofija. Filosofija yra organizacijos elgesio standartas. Ji yra glaudžiai susijusi su įvaizdžiu, kurį organizacija pati siekia sudaryti [10, p. 43.]. Taip pat filosofija apima lūkesčius bei principus, kuriais organizacija remiasi atlikdama savo veiklą bei siekdama savo nustatytų tikslų. Norint apibūdinti įmonės filosofiją reiktų atsakyti į tokius klausimus: kokia įmonės egzistavimo prasmė bei koks tikslas ir pagrindinės šio tikslo įgyvendinimo sąlygos? [8, p.26.]. Prasmės sampratą lemia suvokimas apie organizacijos aplinką, organizacijos darbuotojų elgseną, žmonių santykius. Svarbiausia filosofijos esmė bei galutinis tikslas yra pasiekti individo (šiuo atveju organizacijos darbuotojo) sutapatinimą su sava organizacija, kur sutapatinimas su organizacija lemia darbuotojo nuostatas skirti ne tik savo darbo laiką, bet ir emocijas, energiją siekiant sėkmingo organizacijos veikimo [2, p.57.].

Tikslas – firmos veiklos orientyras ir vertinimo kriterijus, kuriam pasiekti nukreipta visa firmos veikla. Tikslo formulavimas yra valdymo proceso pradinis ir galutinis taškas. [31].

Organizacijos tikslai detaliau išskaido ir paaiškina organizacijos misiją. Kiekvienas tikslas turi skatinti organizaciją vykdyti jos misiją, kitaip tikslas nebus produktyvus (10, p.129). Tikslas – tai rezultatas, kurį reikia pasiekti per numatomą laikotarpį. [6, p.129.]. Tikslų paskirtis organizacijoje turi dvejopą prasmę. Pirmiausia jie suformuluoja organizacijos darbuotojams užduotis, kurias jie turi atlikti, tiems tikslams pasiekti [21, p.220.]. Taip pat numatytų tikslų pagalba yra paruošiamos priemonės, kurios leidžia įvertinti, ar buvo pasiektas numatytas rezultatas, ar jis pasiektas nustatytu terminu. Kiekviena organizacija turi nusistatyti savo individualius tikslus, tai yra visą tikslų sąrašą. Sąrašas yra sudaromas kiekvienos organizacijos atskirai pagal joje vyraujančią organizacinę kultūrą, misijos formuluotę ir kitus dalykus.

Tiksmai turi būti konkretūs ir išmatuojami, kad galima būtų tiksliai įvertinti darbo efektyvumą. Jie taip pat turi būti realūs bei pasiekiami, tuomet jie didina organizacijos veiklos efektyvumą. Taip pat skatina efektyviai dirbti organizacijos personalą. Jei tikslai yra nepasiekiami, tai silpnina darbuotojų motyvaciją. Net ir patys geriausi ilgalaikiai tikslai bus nereikalingi, jeigu jie nebus realūs ir pasiekiami [24, p.11.].

A. Vasiliauskas teigia, kad organizacijos tikslai gali prieštarauti vieni kitiems. Dažniausiai taip atsitinka su organizacijos trumpalaikiais ir ilgalaikiais tikslais. A. Bosas rašo, kad organizacijos tikslai turi būti tarpusavyje neprieštaraujantys, kad veikla ir sprendimai, siekiant vieno tikslo, netrukdytų kito siekimui [2, p.56.].

Taigi valdymas prasideda nuo tikslų. Tikslai yra kaip organizacijos veiklos orientyras ir vertinimo kriterijus, kuriam pasiekti nukreipta visa organizacijos veikla. Tikslo formulavimas yra valdymo proceso pradinis ir galutinis taškas. Tikslai yra svarbūs dėl tokių priežasčių:

- Suteikia krypties pojūtį;
- Sutelkia visos organizacijos darbuotojų pastangas;
- Orientuoja mūsų planus ir sprendimus.
- Padeda įvertinti mūsų pažangą. [26].

Tiksmai būna trijų lygių:

- Operatyviniai.
- Taktiniai.
- Strateginiai [16, p. 263.].

Operatyviniai tikslai numatomi vieniems metams. Tai trumpalaikiai tikslai. Taktiniai tikslai gali būti numatomi nuo vieno iki penkerių metų laikotarpiui. Tai vidutinio periodo tikslai. Strateginiai tikslai ruošiami penkerių ir daugiau metų laikotarpiui, tai yra ilgalaikiai tikslai.

Taigi apibrėžiant organizacijos misiją ir tikslus, reikia atsižvelgti į interesus tų, kurie turės tiesiogiai vykdyti strategiją, ir tų, kurie domisi strategijos įgyvendinimo rezultatais. Organizacijos misija, vizija, filosofija, tikslai yra vieni iš pagrindinių šaltinių, kurie lemia strateginio valdymo sėkmę, kadangi visi dirbantieji nuo aukščiausiojo lygio vadovų iki eilinių darbuotojų ima aiškiau suvokti jiems keliamus reikalavimus ir konkrečių darbų prasmę, lengviau pasirenka veiklos prioritetus ir efektyviau naudoja išteklius, su entuziazmu siekia organizacijos tikslų (35).

Strategijos kūrimo etape yra svarbus strateginių alternatyvų pasirinkimas. Organizacijos strategija yra strateginių sprendimų visuma. Strateginiai sprendimai yra pasirenkami iš galimų alternatyvų. Kuriant organizacijos strategiją svarbus elementas yra strateginių sprendimų alternatyvų plėtojimas. Šios alternatyvos yra skirtos organizacijos numatytai misijai ir tikslams pasiekti. Yra skiriamos ištekliais pagrįstos ir rinka pagrįstos strateginių sprendimų alternatyvos. Rinka pagrįstos strateginių sprendimų alternatyvos atsiranda dėl įvairių galimybių ir apribojimų rinkoje. Ištekliais pagrįstos strateginių sprendimų alternatyvos priklauso nuo atitinkamos organizacijos specifikos, tai yra nuo organizacijos kultūros, įsitikinimų, vadovavimo stiliaus, darbuotojų skaičiaus [21, p.235.].

Toliau yra einama prie alternatyvų vertinimo ir strategijos pasirinkimo. Alternatyvos yra vertinamos pagal tam tikrus kriterijus. A. Vasiliauskas pateikia šešis kriterijus, kurie yra laikomi pagrindiniais vertinant pasirinktas alternatyvas: suderinamumas (įvertinama, ar strategijos alternatyva yra suderinta su organizacijos misija ir tikslais); tinkamumas (apžvelgiama, kiek pasirinkta alternatyva derinasi su organizacijos galimybėmis, stiprybėmis, grėsmėmis ir silpnybėmis); pagrįstumas (įvertinimas padarytų prielaidų ir panaudotos informacijos, kuriant alternatyvas, pagrįstumas); įvykdomumas (įvertinami pasirinktų alternatyvų įgyvendinimą ribojantys veiksniai); rizika (kiekviena alternatyva turi būti įvertinta pagal organizacijai priimtina rizikos laipsnį); patrauklumas dalininkams (palyginamos organizacijos darbuotojų, administracijos interesų įgyvendinimo galimybės pagal pasirinktą alternatyvą) [21, p.265.].

Be jau minėtų, gali būti taikomi ir kiti kriterijai. Kriterijus galima taikyti pagal pasirinktus prioritetus, naudojant kelis iš minėtųjų kriterijų. Kriterijų prioritetai yra nustatomi pagal atitinkamų organizacijų tipą, ir pagal tai, kas joms yra svarbiausia jų veikloje. Taigi, galima skirti tokius etapus pasirenkant tinkamas strategijų alternatyvas:

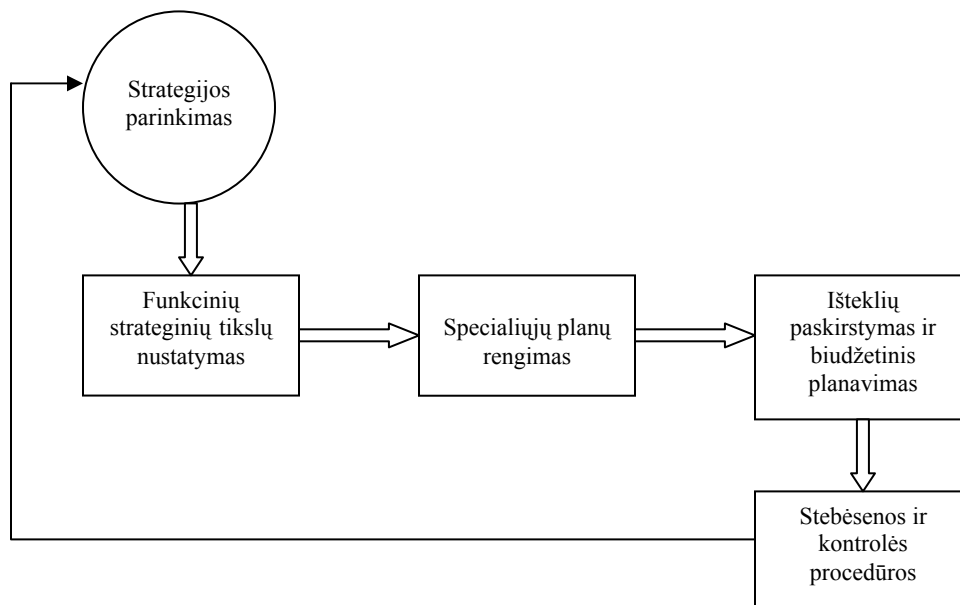
- 1) išvardijamos visos strategijų alternatyvos
- 2) numatomi visi galimi padariniai, pasirenkant kiekvieną iš strategijų alternatyvų
- 3) atliekamas palyginamasis tų padarinių grupių įvertinimas [15, p.100.].

Pirmiausia organizacija turėtų atmesti tas alternatyvas, kurios nesiderina su organizacijos misija ir tikslais. Po pirminio strateginių alternatyvų vertinimo, būtina jas dar kartą papildomai įvertinti pagal likusius kriterijus, kurie nebuvo įtraukti į kelių prioritetinių kriterijų sąrašą.

4. Strategijos įgyvendinimas ir kontrolė

Strategijos įgyvendinimas yra apibūdinamas kaip perėjimas nuo analizės prie administravimo, tai yra uždavinių atlikimo pagal nustatytus tikslus [16, p.266.]. Strategijos įgyvendinimo proceso metu reikia numatyti tam tikrų veiksmų visumą, kuri galėtų užtikrinti pasirinktų strategijos tikslų ir sprendimų įgyvendinimą. Be to, kiekvienam veiksmui ir priemonei šiame procese reikia nustatyti atlikimo terminus. Strategijos įgyvendinimo proceso eiga turi būti stebima ir kontroliuojama. Šiame procese yra išskiriami keturi elementai:

- funkcinų, strateginių tikslų ir sprendimų nustatymas (tikslai yra suformuluoti visai organizacijai, todėl juos reikia paskirstyti pagal įvairias funkcijas visos organizacijos mastu);
- specialiųjų planų rengimas (funkciniams tikslams įgyvendinti reikia parengti atskirus specialiuosius planus, kuriuose yra detaliau išdėstyta atitinkamos užduotys, jų atlikimo terminai ir pan.);
- išteklių paskirstymas ir biudžetinis planavimas (strategijos įgyvendinimui yra numatyti tam tikri ištekliai, juos reikia paskirstyti per visą organizaciją, konkreitiems vykdytojams);
- stebėjimo (stebėsenos) ir kontrolės procedūros (strategijos įgyvendinimas, kuris apima pakankamai ilgą laikotarpį, turi būti stebimas visą laiką ir yra reikalinga pažymėti tam tikrus rezultatus, tai yra stebėjimo procedūros, kontrolės procedūros paskirtis yra gaunamus rezultatus palyginti su planuose numatytais ir šalinti pastebėtus neatitikimus, tai yra gali būti tikslinama pati organizacijos strategija) [21, p.302.]. Schematiškai tai pavaizduota 6 pav.



6 pav. **Strategijos įgyvendinimo schema.** (A. Vasiliauskas. *Strateginis valdymas*. – V., 2002. – P. 302.)

Taip pat yra išskiriami strategijos įgyvendinimo programų tipai: *išsami strategijos įgyvendinimo programa*, taikoma, darant strategijoje aiškius esminius pokyčius; *daugiapakopė strategijos įgyvendinimo programa* (pagal ją strategijos įgyvendinimas vyksta mažais pokyčiais ir trumpais laiko tarpais); *atrankinė strategijos įgyvendinimo programa* (tarpinė tarp dviejų anksčiau minėtų programų, kadangi įgyvendinimo plėtojimas atliekamas tik pasirinktose strategijos srityse) [21, p. 303 – 304.].

Be strategijos įgyvendinimo programų tipų dar yra išskiriami strategijos įgyvendinimo procesą valdantys principai: tikslingas racionalumas (užduotis yra suskaidoma į mažus žingsnius, kad ją galima būtų lengviau atlikti); minimalus kišimasis (strategijoje yra keičiama tik tai, kas būtina) [21, p.305.].

Įgyvendinant strategiją yra svarbu nustatyti tikslas kryptis tiems, kurie įgyvendins strategiją. Šiuo tikslu yra rengiamos užduotys, kurios nusako, kas turi būti padaryta, kada turi būti padaryta ir, kokie ištekliai yra skiriami. Be to, strategijos įgyvendinime yra svarbu žinoti, kas sukūrė įgyvendinamą strategiją, kas ją įgyvendina, kad būtų aišku, kam yra priskiriama atsakomybė, kokias užduotis turės atlikti tie, kas įgyvendina strategiją, kaip bus teikiama reikalinga informacija.

Organizacijos strategijos sėkmingam įgyvendinimui būtina paskirstyti organizacinius išteklius, kurie yra riboti. Skirstant išteklius galima taikyti tokius kriterijus: išteklių svarba organizacijos misijos ir tikslų įgyvendinimui (šiuo atveju iš organizacijos skyrių, kurie mažiausiai turi įtakos organizacijos misijai ir tikslams, išteklius perkelti į tuos, skyrius kurie turi įtakos); svarbiausių strateginių sričių palaikymas ištekliais; strateginių projektų ir sprendimų rizikos laipsnis (kuo didesnė rizika, tuo didesnė tikimybė, kad lėšos bus panaudotos nuostolingai, todėl reikia įvertinti leistiną organizacijai rizikos laipsnį). Kartu svarbu, kad ir paskirsčius lėšas, jos būtų panaudotos efektyviai.

Kaip jau minėta, strategijos įgyvendinimas turi būti prižiūrimas periodiškai, tuo pačiu fiksuojant aplinkos pokyčius. Strategijos įgyvendinimo stebėjimo ir kontrolės procedūrų pagrindu gaunama informacija gali būti panaudojama išteklių paskirstymo sprendimų rezultatų įvertinimui, stebėti strategijos įgyvendinimo eigai, įvertinti tam tikrų darbuotojų veiklos rezultatus, stebėti išorinės aplinkos pokyčius, bei užtikrinti grįžtamojo ryšio mechanizmą. Nustatytų taisyklių, kaip reiktų sukurti efektyvią kontrolės ir stebėjimo sistemą nėra, tokios sistemos pasirinkimas priklauso nuo strateginio valdymo principų ir ypatybių organizacijoje [21, p.319.].

Strategijos įgyvendinimo proceso vertinimui yra reikalinga kontrolė. Strateginė kontrolė yra skirta vadovams strategijos įdiegimo sėkmingumui vertinti. Ji leidžia laiku nustatyti nukrypimus ir reikalingą palaikymą. Pagrindinės kontrolės sistemos gali būti tiesioginė ir grįžtamoji. Tiesioginė kontrolė leidžia vadovams numatyti galimus pasikeitimus išorinėje ar vidinėje aplinkoje. Grįžtamoji kontrolė teikia informaciją apie organizacinių veiksmų rezultatyvumą bei efektyvumą. Kontrolės sistemos turėtų būti

suformuluotos taip, kad darbuotojams atsirastų motyvacija efektyviai įgyvendinti numatytas užduotis bei tikslus.

Strateginės kontrolės kūrimo procesas apima tris pagrindinius etapus:

- veiksmų, kuriuos reikia kontroliuoti, nustatymas;
- tokių veiksmų parametrų numatymas;
- informacijos iš visų organizacijos lygių ir veiklos sričių integravimas į sistemą, kuri turi prasmę [7, p. 332.].

Pirmame etape yra svarbu nustatyti veiksmus, kuriuos reikia kontroliuoti, kadangi klaidos šiame etape gali padaryti neveiksmingą visą kontrolės procesą. Veiksmai, kuriuos reikia kontroliuoti gali būti įvairūs organizacijos resursai, tai yra pinigai, žmonės, laikas, įranga, bei veiklos rezultatai – paslaugos ir pan. Organizacijai yra reikalinga tokia informacija, kuri galėtų padėti iš organizacinio proceso pašalinti tokius veiksmus, kurie įtakoja tam tikrą nukrypimą, nereikalingas sąnaudas.

Antrasis etapas, veiksmų parametrų nustatymas, yra tam tikras vidinės politikos klausimas. Matuojami veiklos aspektai yra tokie, į kuriuos kreipiamas didesnis dėmesys visoje organizacijoje, todėl organizacijos aukščiausieji vadovai turi būti pakankamai dėmesingi vertindami kriterijus, tai yra, ar matuojama visuma atspindi suinteresuotų grupių prioritetus, kurie išreikštų tų grupių poreikius ir interesus. Iš kitos pusės, nėra būtina bandyti apžvelgti visas aplinkybes ir pasekmes, reiktų išskirti svarbiausius bei didžiausią poveikį organizacijos veiklos rezultatams darančius veiksmus.

Trečiasis etapas yra sudėtingiausias, kadangi yra sudėtinga integruoti bei interpretuoti informaciją, kuri yra gaunama iš įvairių gausybės šaltinių. Informacija turi būti integruojama patenkanti iš pačių žemiausių organizacijos padalinių taip pat ir iš aukščiausių lygių. Žinoma, bet kurią informaciją turi gauti nebūtinai visi organizacijos darbuotojai, tačiau, tie, kas įeina į strateginės kontrolės proceso organizacinius vienetus, tokią informaciją turi gauti.

Pasirinktos strategijos įgyvendinimui gali būti panaudojamos tam tikros organizacijos struktūros.

A. Vasiliauskas skiria tokius struktūros tipus:

- *mažos organizacijos* (neformali, greitas reagavimas į aplinkoje iškylančias galimybes, gali pasitaikyti funkcijų dubliavimas bei neaišku kam tenka atsakomybė);
- *funkcinė* (tos pačios srities personalas sutelkiamas į vieną padalinį, aiški atsakomybė, paprastumas, lėti strateginiai pokyčiai);
- *daugiaskyrė* (veikla dalijama į skyrius, tam tikros veiklos sfera sutelkta viename skyriuje, aiškiai nustatomi veiklos rezultatai, tačiau dažnas funkcijų dubliavimas);

- *holdingo kompanijos* (pagal sutartis organizaciją sudaro ir kitos įmonės narės, iš kurių galima pasimokyti patyrimo tam tikrose srityse, taip pat čia yra maža centro kontrolė organizacijoje);
- *matricinė organizacija* (vietoj steigiamų naujų skyrių organizacijoje yra sudaromos grupės tam tikrai veiklai, jei tokia struktūra leidžia greičiau reaguoti į aplinkos pokyčius, tai tokioje struktūroje sprendimų priėmimas yra sudėtingas ir pakankamai lėtas);
- *novatoriška* (tokia organizacija remiasi išradingumu, stipriomis komandomis) [21, p. 333 – 336.].

Kokia bebūtų pasirinkta organizacijos struktūra svarbu, kad joje būtų efektyviai įgyvendinama strategija. Taigi, strateginis suderinamumas kelia reikalavimą suderinti organizacijos struktūrą su strategija, kur suderinamumo laipsnis turi būti minimalus, kadangi visiškai šių elementų suderinti neįmanoma. Žinoma, kad prieš įgyvendinant organizacijos strategiją įmonė jau turi savo struktūrą, todėl nereikia jos kurti iš naujo, bet kiek galima geriau ją priderinti. Organizacijos struktūros formavimą lemia:

- jos amžius (kuo senesnė organizacija, tuo jos struktūra yra formalesnė);
- dydis (kuo daugiau darbuotojų, tuo formalesnis bendravimas tarp jų);
- aplinka (kuo sudėtingesnė organizacijos veikla, tuo lėčiau yra reaguojama į aplinkos pokyčius);
- sprendimų centralizacija – decentralizacija (pagal tai nustatoma organizacijos kontrolės lygis);
- vertės grandinė (čia kreipiamas dėmesys tarpusavio ryšiams organizacijoje);
- techninės veiklos turinys (kuo labiau yra kontroliuojami organizacijos darbininkai, tuo daugiau reikia standartizuotų procedūrų);
- skirtingos užduotys skirtingose organizacijos dalyse;
- kultūra;
- vadovavimas [21, p. 339 – 341.).

Strategijos įgyvendinimui svarbu ne tik parinkti tinkamiausią struktūrą, bet ir sutelkti aukštos kvalifikacijos darbuotojus, kurie būtų suinteresuoti, kuo geriau atlikti savo darbą. Tam reikia sukurti organizacijoje darbuotojų motyvavimo, skatinimo sistemas. Todėl strategijos įgyvendinimui reikia sutelkti visa, kas įmanoma geriausia ir labiausiai atitinka strategijoje numatytų elementų įgyvendinimą.

5. Strateginių pokyčių valdymas

Strateginių pokyčių valdymas gali būti suprantamas kaip parengtos strategijos tobulinimas bei iniciatyvus organizacijos pokyčių valdymas, kur pokyčiai dažniausiai vyksta dėl naujos strategijos įgyvendinimo. Po tam tikro laikotarpio strategija turi būti peržiūreta ir koreguojama iš naujo įvertinus aplinką, peržiūrėjus rezultatus, tikslinant misiją ar strateginius tikslus. Taigi, strategija kinta per visą jos įgyvendinimo laikotarpį ją nuolat tobulinant, atsižvelgus į tam tikrus veiksnius, kurie sąlygoja strategijos koregavimo būtinumą.

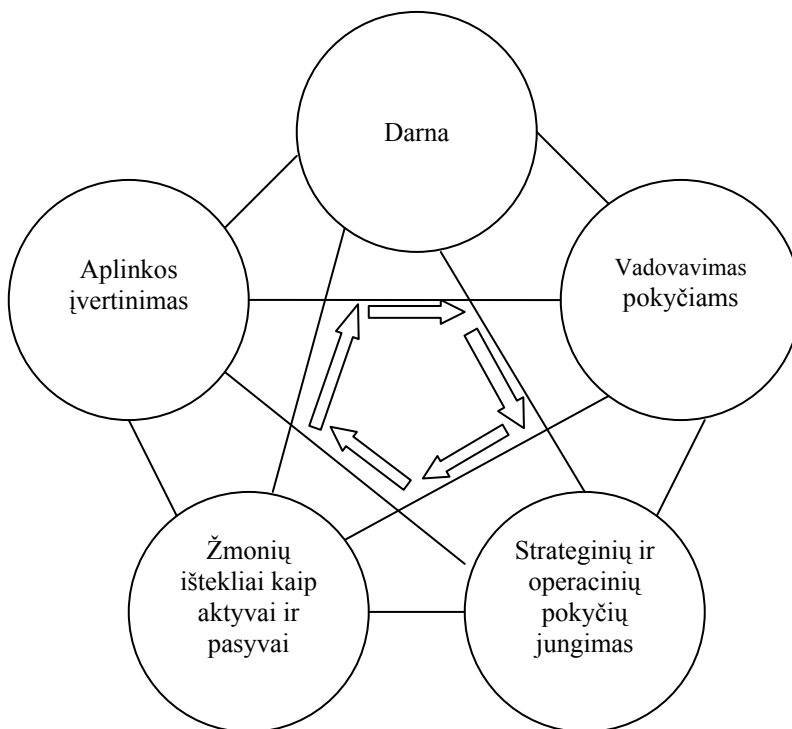
Organizacijos pokyčiai yra skiriami į lėtus bei greitus. Pagal pokyčių greitį skiriasi ir organizacijos priešinimasis jiems. Be to, esant lėtesniems pokyčiams sutaupoma daugiau išteklių. Strateginiai pokyčiai pirmiausia įtakoja darbuotojus ir jų veiklą organizacijoje. Jų atsiradimo priežastys gali būti aplinkos pokyčiai (nauji įstatymai, pakitusi ekonomika) politinės galios pokyčiai pačioje organizacijoje, pokyčiai technologijose, nauji darbuotojai organizacijoje.

Pagal nustatytinę metodologiją skiriami du pagrindiniai strateginių pokyčių valdymo nustatytiniai modeliai: R. M. Kanter modelis (skiriamos trys strateginių pokyčių valdymo stadijos, tai yra organizacijos identiškumo pasikeitimas, perėjimo ir koordinavimo problemos keičiantis organizacijos gyvavimo ciklo fazėms, organizacijos politinių aspektų kontrolės pokyčiai) ir K. Lewin modelis (taip pat sudaro trys etapai: dabartinio požiūrio atšildymas, perėjimas į kitą lygmenį, naujo lygmens požiūrio užšaldymas) [21, p. 357.]. Pagal K. Lewin pagrindiniai sėkmingo pakeitimų įgyvendinimo elementai yra:

- *pasikeitimų motyvacija*, kuri apima nusiteikimą keistis (neišvengiamumo situacija, ateities perspektyva, komunikacija) bei būsimo pasipriešinimo sumažinimą (bendravimas įsijautus į darbuotojų būseną, nuolatinis informavimas apie veiksmus, bendradarbiavimas). Taigi, šis komponentas parodo, kad yra svarbu suformuoti tinkamą suvokimą apie pasikeitimo būtinumą, jo neišvengiamumą bei keitimąsi į geresnę situaciją palyginus su esamąja;
- *naujos vizijos suformavimas* apimantis misiją, rezultatų reikšmingumą, esamų sąlygų vertinimą bei tikslų sistemą. Vizija suteikia visiems daromiems veiksams tam tikrą prasmę;
- *proceso dalyvių palaikymas*, šis veiksnys apima interesų bei jėgos centrų identifikavimą ir išorinį konsultavimą;
- *tinkamas proceso valdymas* apima veiksmų suplanavimą, palaikymo valdymą, bei struktūrinį palaikymą;

- *pakeitimų proceso aprūpinimas resursais*, šį veiksnį sudaro reikiami resursai bei sugebėjimai, taip pat išorinis konsultavimasis bei nauja elgsena [7, p. 387.].

Plėtotinės metodologijos požiūriu yra skiriama mokymosi ir strateginių pokyčių penkių veiksmų teorijos [21, p. 360.]. Mokymosi teoriją apima: komandinis mokymasis, keitimasis nuomonėmis organizacijos mastu dėl ateities vizijos ar misijos. Be to, mokymosi teorija pasižymi tuo, kad svarbiausiu organizacijos turtu yra laikomi žmonių įgūdžiai. Antroji teorija, tai yra strateginių pokyčių penkių veiksmų teorija pasižymi aplinkos įvertinimu, vadovavimu pokyčiams, strateginių ir operacinių pokyčių jungimu, žmonių išteklių strateginio valdymo bei pokyčių valdymo darba, schemoje ji atrodo taip (žr. 7 pav.):



7 pav. **Strateginių pokyčių penkių veiksmų schema.** (A. Vasiliauskas. *Strateginis valdymas*. – V., 2002. – P. 361.)

Strateginių pakeitimų valdymo procese galima išskirti tokius pagrindinius elementus: dabartinė būklė, norima būseną, tiesioginis transformacijos procesas [7, p. 388.]. Dabartinę situaciją galima numatyti įvertinus esamą organizacijos padėtį, atsižvelgiant į pagrindinę organizacijos misiją bei esančią išorinės aplinkos situaciją. Transformacijos veiksmai, tokie kaip pasikeitimo pobūdžio bei keitimosi priemonių numatymas, veiksmų programos keitimuisi parengimas, problemų identifikavimas, taip pat vaidmenų numatymas ir mokymasis leidžia pasiekti norimą būseną, tačiau tuo pačiu reikia įvertinti pasirengimą keitimuisi, numatyti pasikeitimo taikinius (pasikeitimo taikiniais gali būti aukščiausiojo

organizacijos valdymo vadovai ar jų atliekama veikla, taip pat keitimuisi pasiruošusios organizacijos grupės ir sistemos bei kritinės sistemos arba grupės, kuriose pakeitimai yra būtini ir neatidėliotini), pasiruošti pasipriešinimo valdymui ir bendradarbiauti su visais organizacijos darbuotojais. Įvertinus dabartinę situaciją, reikia nustatyti keitimosi į norimą ateitį prielaidas, motyvus bei keitimosi laipsnį. Taip pat reikia numatyti norimos ateities misiją, sėkmės bei veiklos vizijas, nesėkmės prielaidas ir kokia bus organizacijos kultūra.

Taigi transformacijos etape galima išskirti tarpusavyje susijusias fazes: parengiamąją ir realizavimo. Parengiamojoje fazėje yra svarbu įgyvendinti tokius uždavinius: numatyti pagrindinius veiksmus, kuriuos reikia atlikti; sukurti atliekamų veiksmų mechanizmus, jų struktūras bei priemones tiems veiksams atlikti [3, p. 389.]. Galutinė pakeitimų sėkmė priklausys nuo to, kaip bus pasiruošta realizavimo procesui.

Didelę įtaką daro organizacijos kultūra, kadangi ji gali palaikyti tikėjimą organizacijos pokyčių reikalingumu. Be to, ji yra pagrindinis dalykas, kuris įtakoja darbuotojų elgesį organizacijoje. Svarbiausia, jog vienaip ar kitaip organizacija turi išmokti sutikti pokyčius, kad galėtų tinkamai valdyti savo veiklą.

6. Strateginio valdymo reikšmė

Strateginio valdymo procesai apima strateginį planavimą, strategijos diegimo ir kontrolės procesus. Valdymo procesas užtikrina organizacijų kryptingą darbą ir juo yra siekiama suformuoti bei išlaikyti ilgalaikę sėkmę. Strateginio valdymo procesas skatina plėtoti bendrą organizacijos strategiją, reikiamus išteklius [19, p. 212.].

Institucija, diegianti strateginį valdymą, paverčia savo veiklą kryptinga, orientuota siekti numatytų tikslų. Strateginio valdymo proceso metu yra aiškinamasi organizacijos pobūdis, veiklos kryptys, paskirtis bei tikslai. Visa tai leidžia organizaciją susieti su aplinka, jog būtų sukurtas ir užtikrintas jos sėkmingas veikimas. Taip pat strateginis valdymas siekia identifikuoti, įvertinti bei į strateginius planus įtraukti būsimas plėtros tendencijas, kurios gali būti itin reikšmingos tam tikrai organizacijai.

Svarbiausia strateginio valdymo nauda yra institucijos veiklos rezultatyvumo, efektyvumo didinimas, kadangi strateginį valdymą galima laikyti kaip būdą, kuris padeda sustiprinti organizacijos orientaciją į atlikimo kokybę [3, p. 143.]. Taip pat yra analitiškiau mąstoma apie organizaciją, jos aplinką ir naudingo veikimo įvairias galimybes. Įvertindama išorės aplinkybes galimas permainas ir jų poveikį, organizacija įgyja realų pranašumą, nes parengia keletą priimtinių sprendimų ir atmeta tai, kas

neatitinka jos galimybių [10, p.53.]. Parenkama tinkamiausia strategija ir taip yra didinamas darbo efektyvumas bei resursų efektyvus panaudojimas. Parengtas strateginis planas taip pat formaliai nustato organizacijos ribas.

Svarbiausi organizacijos ištekliai (žinios, idėjos, žmonės) gali būti paversti išskirtinėmis organizacijos kompetencijomis, projektuojant organizacijos veiklos ateitį [35]. Taip pat yra formuojamos organizacijos narių palankios nuostatos pasikeitimams, kur svarbu pagrindinį dėmesį skirti strateginių pakeitimų valdymui. Kai visa organizacija siekia nustatytų tikslų, požiūris į organizaciją yra vienodas yra nustatyti organizacijos vystymo prioritetai, tuomet yra efektyvesnė veikla bei lengviau pasipriešinti iškilusioms problemoms.

Strateginis valdymas padeda iškelti ilgalaikius tikslus įvairiose sferose, numato kelius tiems tikslams pasiekti, surasti būtinus resursus bei pastangas, taip pat susikoncentruoti ties reikiamomis kryptimis [25, p.171.].

Strateginis valdymas padeda maksimaliai išnaudoti galimybes, optimaliai paskirstyti resursus, tinkamiausiai išdėstyti organizacijos veiksmus, siekiant norimo rezultato [30]. Strateginis valdymas leidžia aptikti problemas prieš joms pasireiškiant, sumažina neigiamą išorinių bei vidinių procesų įtaką, sukuria vidinės komunikacijos sistemą be to, formuoja kūrybinį ir į ateitį nukreiptą mąstymą.

2. STRATEGINIS VALDYMAS LIETUVOS VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUCIJOSE: ŠIAULIŲ MIESTO SPORTO MOKYKLŲ ATVEJIS

1. Šiaulių miesto sporto mokyklų apibūdinimas ir struktūra

Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas skelbia, kad švietimas – veikla, kuria siekiama suteikti asmeniui visaverčio savarankiško gyvenimo pagrindus ir padėti jam nuolat tobulinti savo gebėjimus. Pastaraisiais metais vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtrai Europoje skiriamas didelis dėmesys. 2003 m. Paryžiuje įvyko ministrų, atsakingų už kūno kultūrą ir sportą susitikimas, kuriuo jie įsipareigojo užtikrinti kūno kultūros ir sporto vaidmens visišką pripažinimą ir šios srities plėtrą. Vaiko teisių konvencija, vaikams skirtos Generalinės Asamblėjos ypatingosios sesijos tema „Pasaulis skirtas vaikams“ dokumentai teigia, kad švietimo tiesioginė paskirtis – visiškas vaiko asmenybės atskleidimas ir maksimalių jo talento, protinių, fizinių gebėjimų ugdymas (34). 2003 m. Jungtinių Tautų Generalinės Asamblėjos rezoliucija sportą įvardijo kaip priemonę švietimui ir sveikatai gerinti, plėtrai ir taikai skatinti.

Lietuvoje 2004 m. buvo parengtas ir vykdomas švietimo per sportą metų priemonių planas. Šiandien mokinių formaliosios ir neformaliosios kūno kultūros ugdymui keliamas naujas tikslas – padėti mokiniams ugdyti(s) gyvenimo įgūdžius. Neformaliojo vaikų švietimo įstatymas skelbia, kad jo paskirtis – tenkinti mokinių pažinimo, lavinimosi ir saviraiškos poreikius, padėti jiems tapti aktyviais visuomenės nariais (35).

Kūno kultūra ir sportas teigiamai veikia žmogaus sveikatą, ugdo fizines ir dvasines bendruomenės narių galias. Šiuo metu Šiaulių mieste yra 8 biudžetinės neformaliojo ugdymo – sporto mokymo įstaigos:

- „**Atžalynas**“ (Graikų – romėnų imtynės, dziudo imtynės, sambo imtynės, laisvosios imtynės, irklavimas, baidarių ir kanojų irklavimas, buriavimas, sunkioji atletika),
- „**Delfinas**“ (Plaukimo mokykla),
- „**Dubysa**“ (Boksas, dviračiai (plentas), šaudymas, dviračiai BMX, šaškės, šachmatai, tinklinis, stalo tenisas),
- „**Klevas**“ (futbolas, regbis, žolės riedulys),

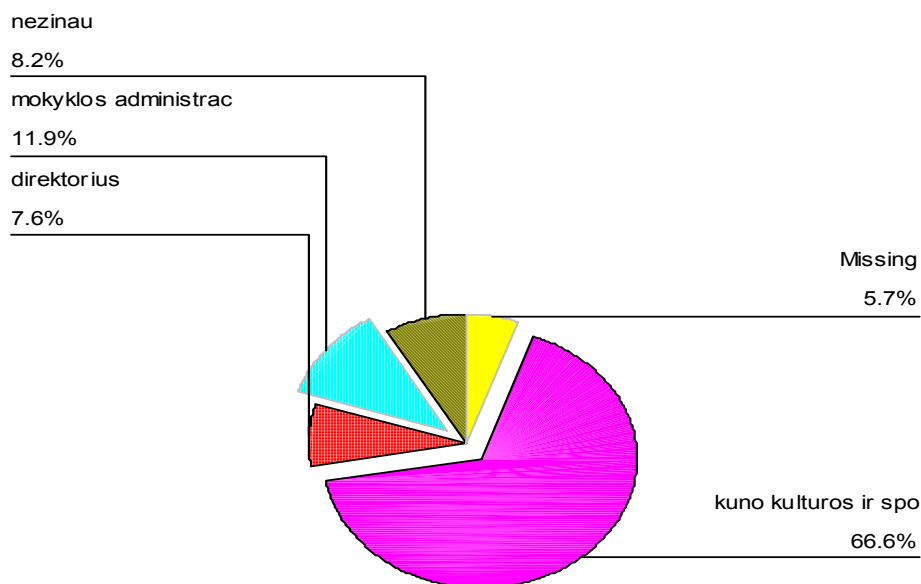
- „**Kūno kultūros mokykla**“ (vysto ir populiarina neolimpines sporto šakas, propaguoja sveiką gyvenimą ir plėtoja olimpinį judėjimą, organizuoja "Sporto visiems" renginius miesto gyventojams, moko ir šviečia gyventojus propaguojant sveiką gyvenimo būdą, kūno kultūrą bei aktyvias poilsio formas, koordinuoja miesto neolimpinių sporto šakų klubų veiklą, teikia metodinę ir organizacinę paramą kuriant naujus sporto klubus bei organizuojant jų veiklą, vykdo dviračių transporto programą, plėtoja žmonių su negalia sportą, koordinuoja sporto veteranų veiklą),

- „**Lengvosios atletikos mokykla**“ (šuolio į aukštį, šuolio į tolį, rutulio stūmimas, bėgimas.),
- „**Saulė**“ (krepšinis, rankinis),
- „**Teniso mokykla**“ (33).

Šiose mokyklose 2006 – 2007 m. dirba 371 darbuotojas ir sportuoja daugiau kaip trys tūkstančiai įvairių sporto šakų atstovų.

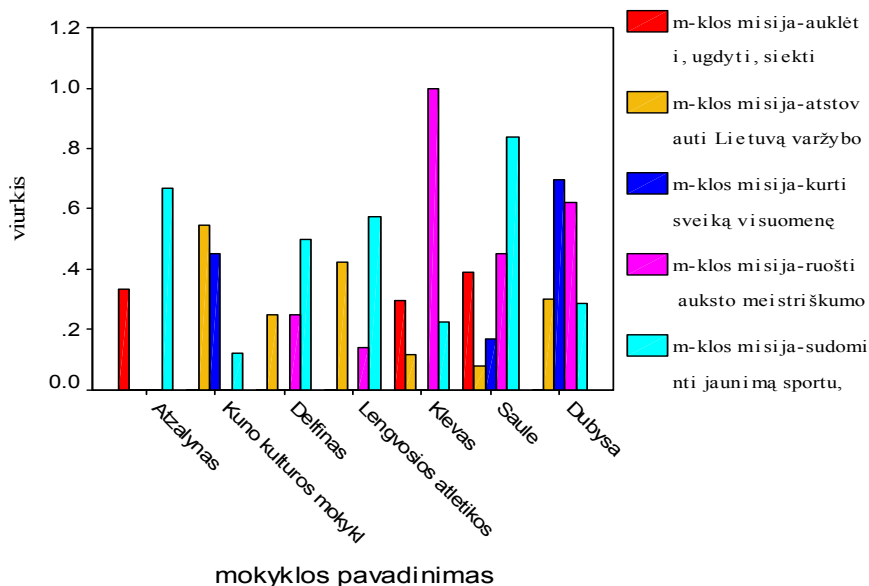
Atlikus anketinę apklausą paaiškėjo, kad ne visi šių mokyklų apklaustieji žino, kas kontroliuoja mokyklos veiklą. Paklausus jų, kas kontroliuoja ir vertina mokyklos strateginio plano įgyvendinimą, paaiškėjo, kad 66,6 % apklaustųjų mano, kad tai daro Kūno kultūros ir sporto skyrius, beveik 12 %, nurodė, kad tai mokyklos administracija (žr. 7 pav.).

Kūno kultūros ir sporto skyriaus plėtros programa skelbia, kad ilgalaikis programos prioritetas yra atvira, kūrybinga ir atsakinga bendruomenė.



7 pav. Respondentų nuomonė apie tai, kas kontroliuoja sporto mokyklų strateginio plano įgyvendinimą

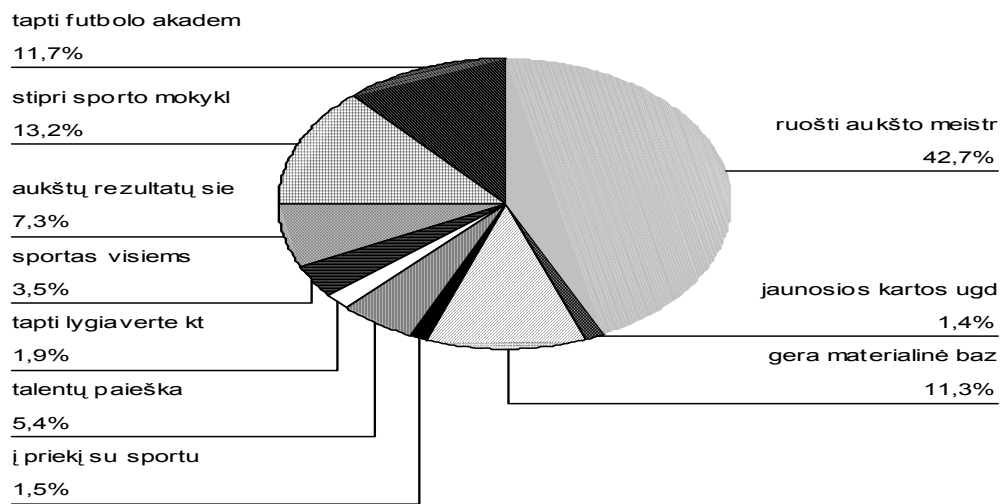
Panagrinėjus anketų duomenis aiškėja, kad respondentai nežino savo mokyklos misijos. Paskaičius pateiktų atsakymų vidutines reikšmes aiškėja, kad dažniausia respondentų nurodytos mokyklų misijos - sudominti jaunimą sportu, didinti jo užimtumą, atitraukti nuo žalingų įpročių, propaguoti sveiką gyvenimo būdą ir ruošti aukšto meistriškumo sportininkus (žr. 8 pav.). Kad respondentai nežino tikrosios mokyklos misijos rodo ir jų pateiktų atsakymų gausa. Tik vienos mokyklos apklaustieji nurodė dvi misijas (žr. 8 pav.). Panagrinėjime plačiau vienos mokyklos misiją. Ji skelbia: „Sudaryti sąlygas vaikams, paaugliams ir jaunimui dalyvauti kūno kultūros ir sporto veikloje, užtikrinti nuolatinį sportuojančiųjų skaičiaus augimą mokykloje, sudaryti sąlygas ugdyti sveiką ir fiziškai aktyvią visuomenę, ieškoti talentingų sportininkų ir juos profesionaliai rengti įvairaus rango varžyboms.“ Taigi matome, kad ši misija siejasi su apklaustųjų įvardytomis, bet tiksliai jos nei vienas iš apklaustų mokyklos darbuotojų neįvardijo. Tai galima paaiškinti tuo, kad darbuotojai nėra supažindinti su misija, arba ji jiems retai primenama. Be to, pastebima, kad darbuotojai painioja mokyklos misiją, viziją ir tikslus. Dažniausiai respondentai pateikė tokius atsakymus, kokia jų mokyklos vizija: ruošti aukšto meistriškumo sportininkus, olimpiečius, Europos ir pasaulio prizininkus, stipri sporto mokykla ne tik Lietuvoje, bet ir Europoje, perauganti į olimpinį sporto centrą (žr. 9 pav.).



8 pav. Respondentų įvardintos mokyklų misijos

Iš respondentų pateiktų atsakymų galima daryti išvadą, kad tik vienos mokyklos darbuotojai aiškiai žino savo mokyklos viziją, nes iš 23 apklaustųjų, 7 atsakė, kad ji turi išsivystyti į futbolo akademiją, 8, kad vizijoje – stipri sporto mokykla ne tik Lietuvoje, bet ir Europoje, perauganti į olimpinį sporto centrą.

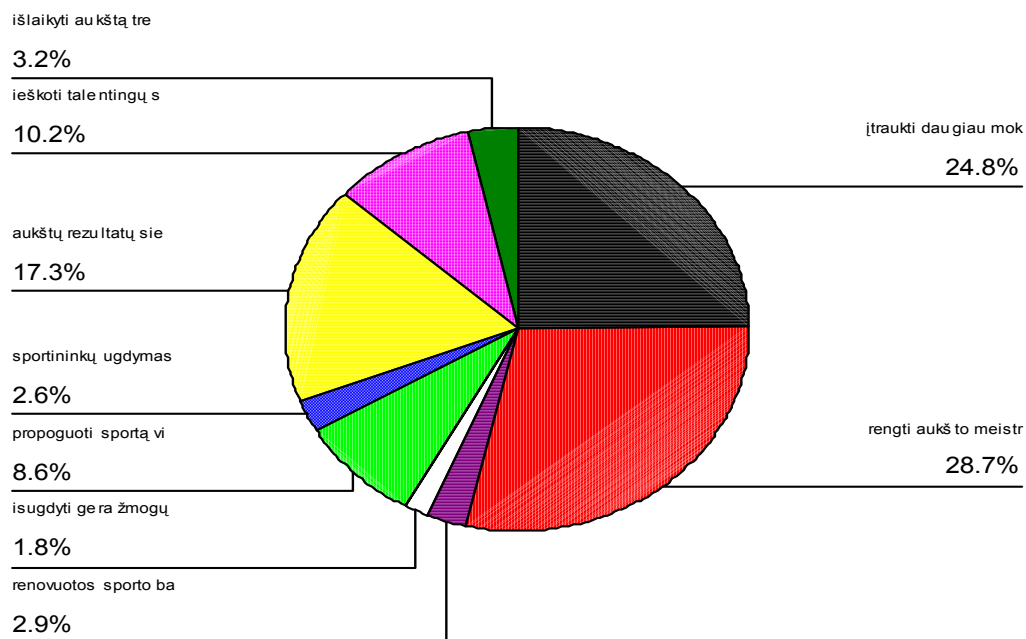
Iš kitų mokyklų darbuotojų pateiktų duomenų aiškėja, kad darbuotojai nežino mokyklos vizijos arba ją jau yra pamiršę.



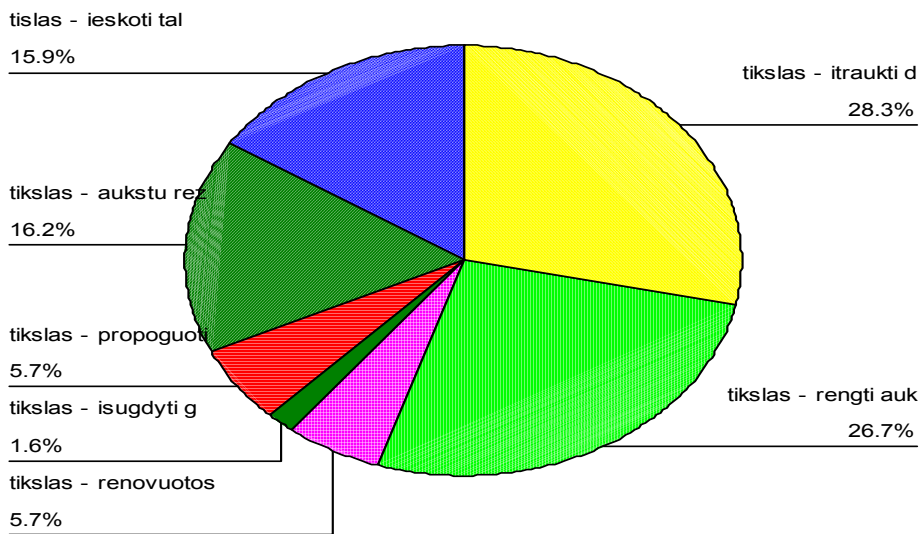
9 pav. Respondentų įvardintos mokyklų vizijos

Panaši situacija ir su mokyklų tikslais. Respondentai jų įvardija labai daug, bet jie labai skirtingi (žr. 10 pav.). Jei konkrečiau panagrinėtume vienos iš tirtų mokyklų tikslus ir jos darbuotojų atsakymus paaiškėtų, kad respondentai išskiria septynis mokyklos tikslus, iš kurių dažniausiai mini - įtraukti daugiau mokinių, gerinti jų sveikatą ir meistriškumą; rengti aukšto meistriškumo sportininkus (žr. 11 pav.). Tuo tarpu mokyklos strateginiame plane yra išskirti tokie tikslai: plėtoti didelio meistriškumo sportinę veiklą, vykdyti sportui perspektyvaus jaunimo atranką ir juos rengti; ugdyti sveiką ir darbiningą visuomenę; apsaugoti vaikus, paauglius ir jaunimą nuo žalingų įpročių; skatinti siekti olimpinių aukštumų; plėsti ir renovuoti mokyklos sporto bazes. Taigi matome, kad sąsajų yra, bet ne visi darbuotojai žino juos tiksliai ir ne visus žinojo.

Apibendrinus visa tai, galima sakyti, kad, toli gražu, ne visi darbuotojai yra susipažinę su mokyklų strateginiais planais, nes daugelis nežino (arba žino netiksliai ir juos maišo) nei mokyklų vizijų, nei misijos, nei tikslų. O žvelgiant į tai, kad organizacijos darbuotojai to nežino, kyla klausimas, ar gali ši organizacija sėkmingai veikti? Tikriausiai ne, nes kiekvienas darbuotojas mato ateityje ją skirtingai ir siekia skirtingų dalykų ir skirtingais tikslais.



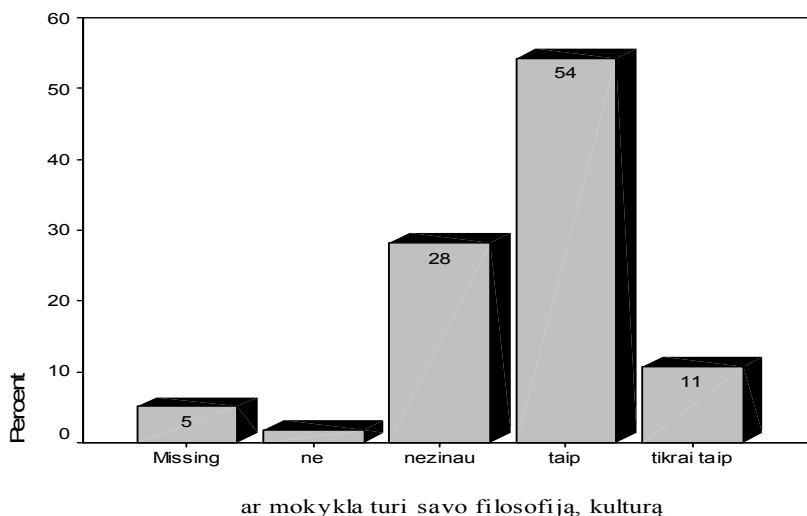
10 pav. Respondentų įvardinti mokyklų tikslai



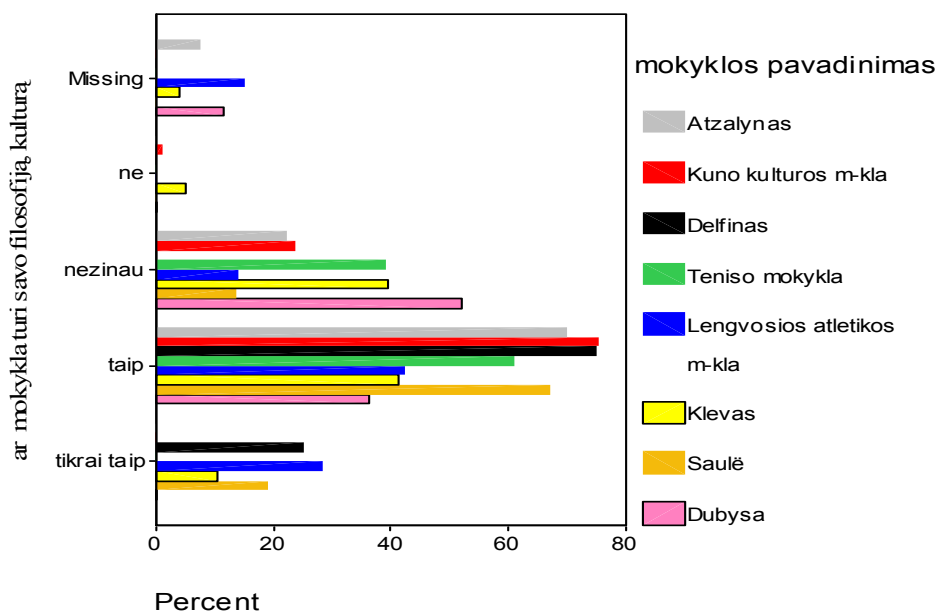
11 pav. Vienos iš mokyklų darbuotojų įvardinti mokyklos tikslai

Plačiau panagrinėjus organizacijų struktūrą aiškėja, kad daugiau nei pusė darbuotojų žino, ar mokykla turi savo filosofiją ir kultūrą, bet nemažai respondentų, net 28 % to nežino (žr. 12 pav.). Jei

panagrinėtumėm atskirų mokyklų darbuotojų žinias apie mokyklų filosofiją ir kultūrą, aiškėja, kad geriausia ar mokykla turi savo filosofiją ir kultūrą žino „Delfino“, „Saulės“, „Kūno kultūros“ ir „Atžalyno“ mokyklų darbuotojai. Daugiausiai nežinančių darbuotojų yra „Dubysos“, „Klevo“ ir Teniso mokyklose. Kad mokykla neturi filosofijos ir savo kultūros atsakė tik „Klevo“ ir Kūno kultūros mokyklos darbuotojai (žr. 13 pav.). Taigi, galima teigti, jog dauguma darbuotojų yra susipažinę su mokyklos filosofija ir kultūra.

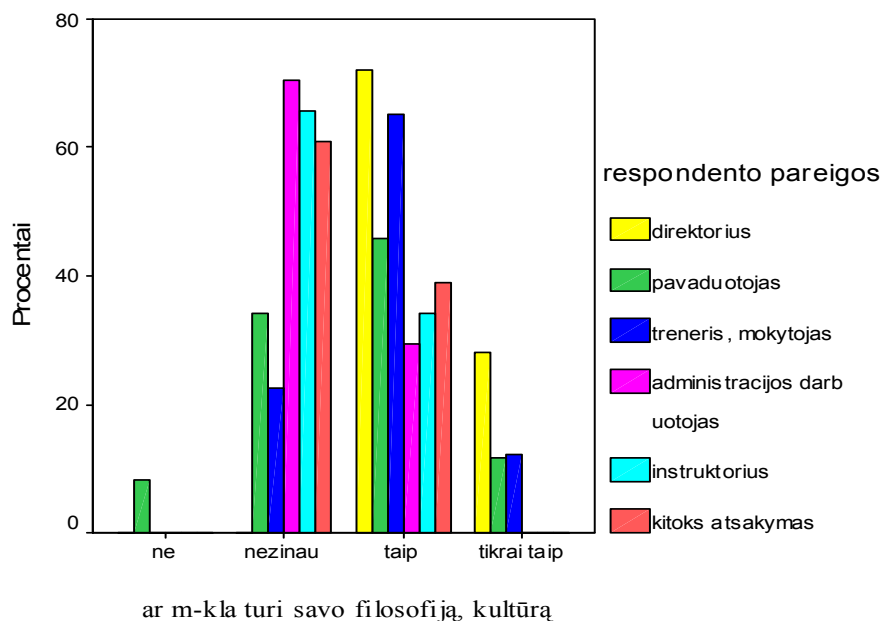


12 pav. Respondentų atsakymai ar mokykla turi savo filosofiją ir kultūrą



13 pav. Mokyklų darbuotojų nuomonė apie organizacijos filosofiją ir kultūrą

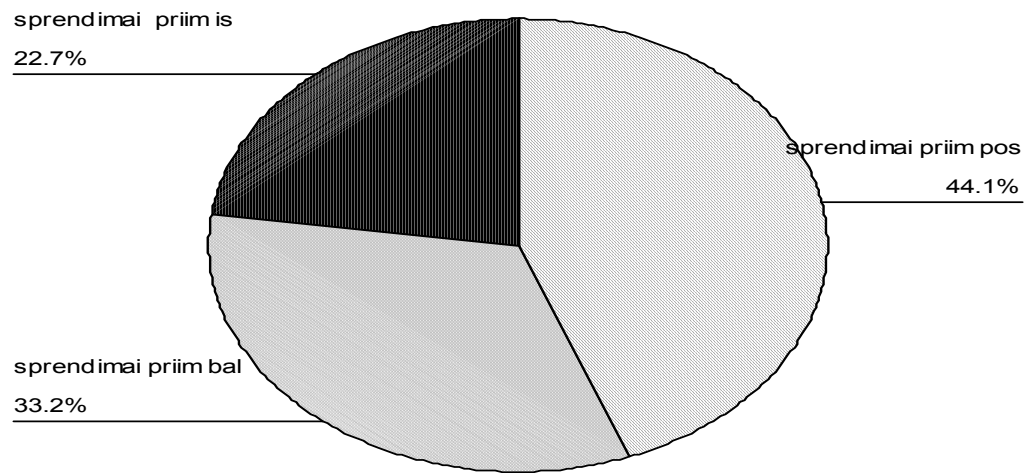
Tačiau, jei pažvelgsime, kaip atskiri darbuotojai atsakė į tą patį klausimą, pamatysim skirtumų. Aiškėja, kad 70 % administracijos darbuotojų, 65 % instruktorių nežino ar mokykla, kurioje jie dirba turi savo filosofiją ir kultūrą. Galima teigti, kad tik mokyklų direktoriai tai žino, nes tik jie pasirinko atsakymų variantus taip ir tikrai taip (žr. 14 pav.). Matome, kad net pavaduotojai nevisi žino ar mokykla tai turi. Taigi, galima daryti išvadą, kad darbuotojai nėra informuoti ir greičiausia tuo nesidomi.



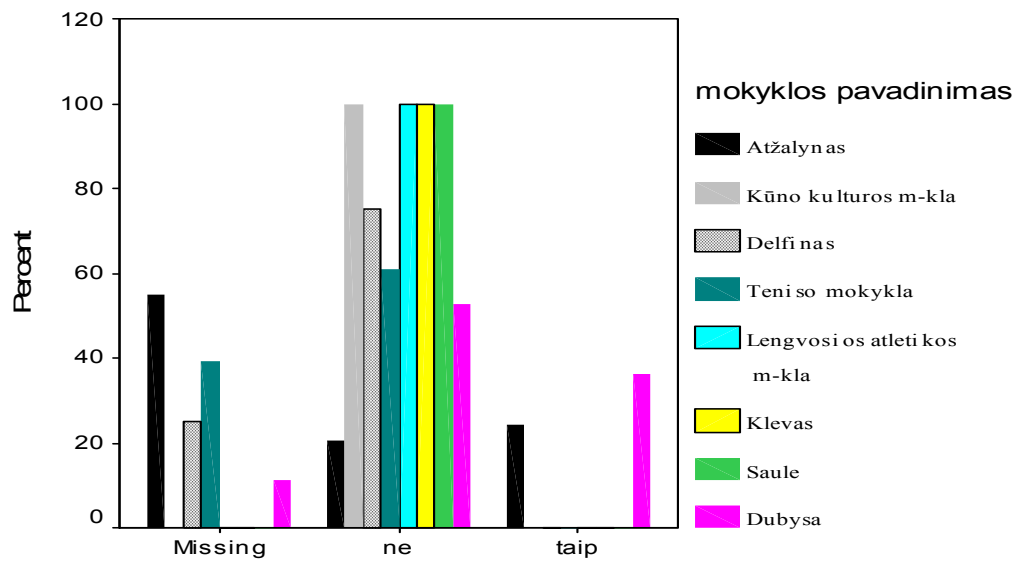
14 pav. mokyklų darbuotojų žinios apie mokyklos filosofiją ir kultūrą

Plačiau paanalizavus mokyklų valdymo klimatą ir organizacijos elgseną aiškėja, kad, respondentų nuomone, dažniausia sprendimai mokyklose priimami demokratiškai, tai yra per pasitarimus arba balsavimu. Bet beveik 23 % apklaustųjų nurodė, kad sprendimai priimami vadovo įsakymu (žr. 15 pav.). Iš to galima daryti išvadą, kad ne visų darbuotojų nuomonės yra paisoma priimant sprendimus, bet to ir neturėtų būti, įvairius su mokykla susijusius klausimus turi spręsti tie žmonės, kurių tiesioginį darbą tai liečia ir tie, kurie apie tai geriausia išmano.

Įdomu, tai, kad dalis respondentų paprašyti nurodyti mokyklai aktualias problemas išskyrė santykius tarp darbuotojų (žr. 16 pav.).



15 pav. Respondentų nuomonė apie sprendimų priėmimą

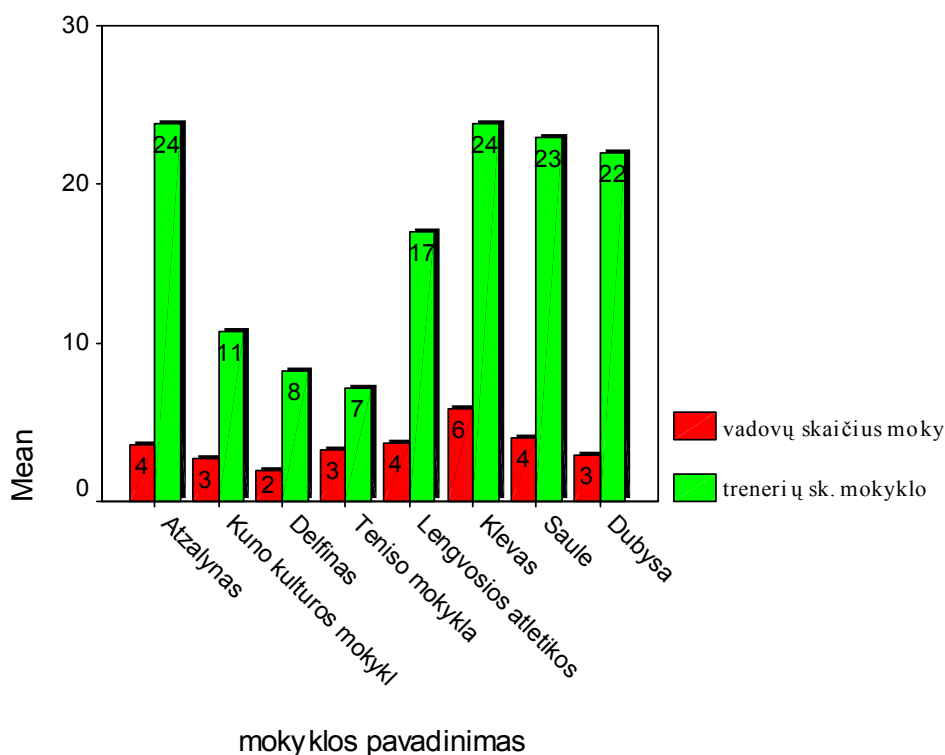


aktuali aisia m-klos problema nesuderinami santykiai tarp darbuotojų

16 pav. Respondentų nuomonė apie darbuotojų santykius

Kiekvienos mokyklos darbuotojus galima skirstyti į tris kategorijas: vadovai ir administracijos darbuotojai, treneriai ir aptarnaujantis personalas. Pagal mokyklose atliktos apklausos duomenis aiškėja,

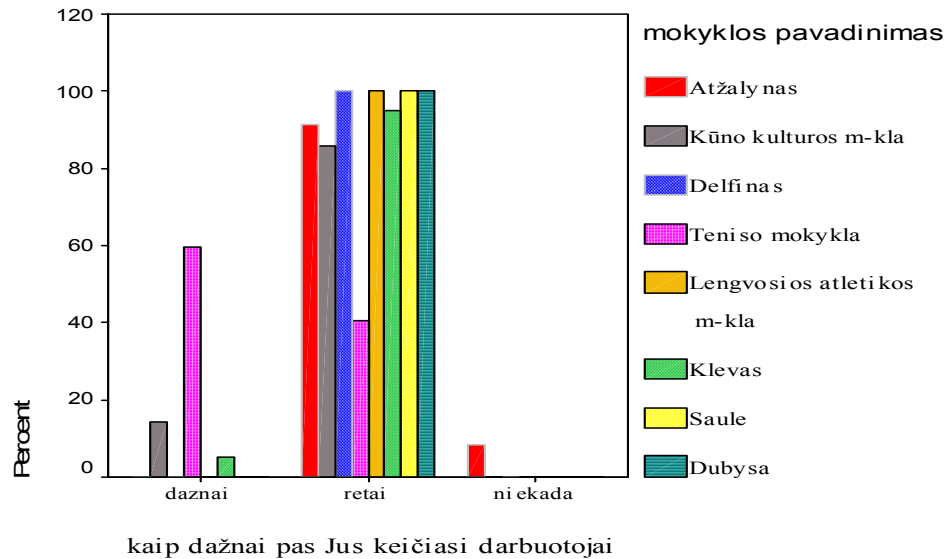
kad mokykloje dirbantys asmenys, nežino, kiek pas juos dirba darbuotojų. „Atžalyno“ mokyklos darbuotojų atsakymuose į klausimą „kiek pas Jus dirba darbuotojų“ jų skaičius svyravo nuo 40 iki 60, o iš tiesų darbuotojų yra 57. Taip pat yra ir kitose mokyklose: Kūno kultūros mokykloje, anot respondentų, dirba nuo 1 iki 40 darbuotojų (iš tikrųjų 10), Teniso mokykloje 29 - 32, o įstaigoje dirba 44 asmenys, Lengvosios atletikos mokykloje 42 – 48, iš tiesų 47, „Klevo“ 35 – 68, iš tikrųjų 68, „Saulėje“ 41 – 51, iš tiesų 53, „Dubysa“ – 12 – 42, iš tikrųjų 42. Vienintelės mokyklos „Delfinas“ apklaustieji nurodė teisingą dirbančiųjų skaičių. Skirtingi atsakymai yra ir apie tai kiek mokykloje dirba vadovų, ir trenerių bei aptarnaujančio personalo. Pagal anketose pateiktus duomenis dirbančiųjų vadovų ir trenerių skaičiaus vidurkis pavaizduotas 17 pav. Iš tikrųjų šie skaičiai neatitinka tikrovės, nes „Atžalyne“ dirba 5 vadovai ir 23 treneriai, Teniso mokykloje – atitinkamai 3 ir 8, „Saulėje“ – 4 ir 25, Lengvosios atletikos mokykloje – 3 ir 17 ir t.t. Panaši situacija yra ir su moksleivių skaičiumi, dirbantieji jį žino tik apytiksliai.



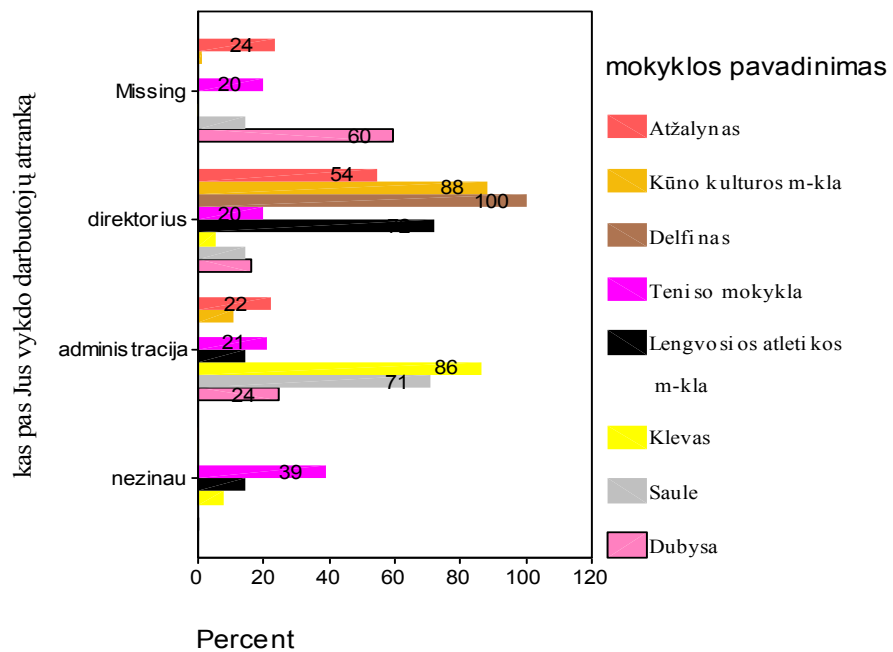
17 pav. Šiaulių sporto mokyklose dirbančių vadovų ir trenerių skaičius

Organizacijose yra gerai tai, kad yra nedidelė darbuotojų kaita (žr. 18 pav.). Matome, kad dauguma respondentų nurodė, kad darbuotojai įstaigoje keičiasi retai. Tik teniso mokyklos beveik 60 % respondentų nurodė, kad darbuotojai jų mokykloje keičiasi dažnai. Pasiteiravus respondentų apie

darbuotojų atranką aiškėja, kad „Delfino“, Kūno kultūros ir Lengvosios atletikos mokyklų apklaustų darbuotojų dauguma mano, kad tai daro direktorius, „Klevo“ ir „Saulės“ mokyklų darbuotojai priskiria šį darbą administracijai (žr. 19. pav.). Keista tai, kad net 39 % Teniso mokyklos apklaustųjų darbuotojų nežino, kas vykdo darbuotojų atranką, o 60 % respondentų iš „Dubysos“ mokyklos į šį klausimą visai neatsakė. Tai vėl rodo, kad darbuotojai nepažįsta organizacijos, kurioje dirba.

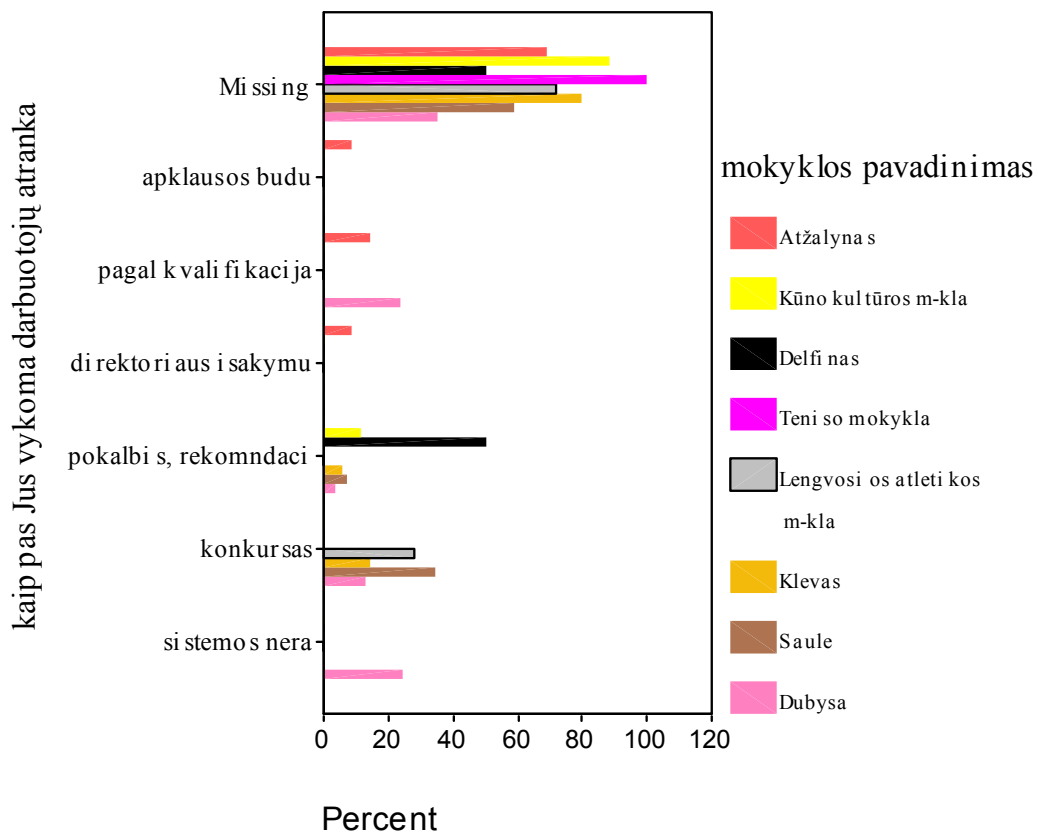


18 pav. Darbuotojų kaita Šiaulių miesto sporto mokyklose



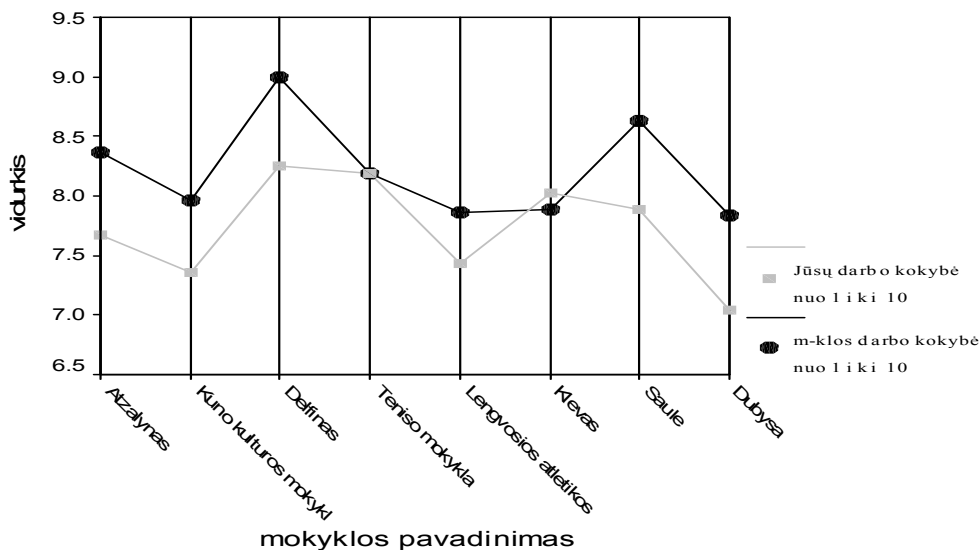
19 pav. Darbuotojų atranką mokyklose vykdo

Įdomus faktas išaiškėja ir paklausus respondentų, kaip pas juos vykdoma darbuotojų atranka. Visų pirma dauguma respondentų į šį klausimą neatsakė. „Delfine“ dirbantys respondentai nurodė, kad tai daroma per pokalbį ir rekomendacijas, konkursą nurodė „Klevo“, „Saulės“, „Dubysos“ ir Lengvosios atletikos mokyklos (žr. 20 pav.). Didžiausia atsakymų sklaida yra „Dubysos“ mokykloje. Be jau minėtų atrankos būdų šios mokyklos respondentai dar nurodė kvalifikaciją, bei kad atrankos sistemos dėl priėmimo į darbą nėra. Taigi aiškėja, kad darbuotojai nelabai žino, kaip į jų įstaigą priimami nauji asmenys.



20 pav. Kaip vykdoma darbuotojų atranka sporto mokyklose

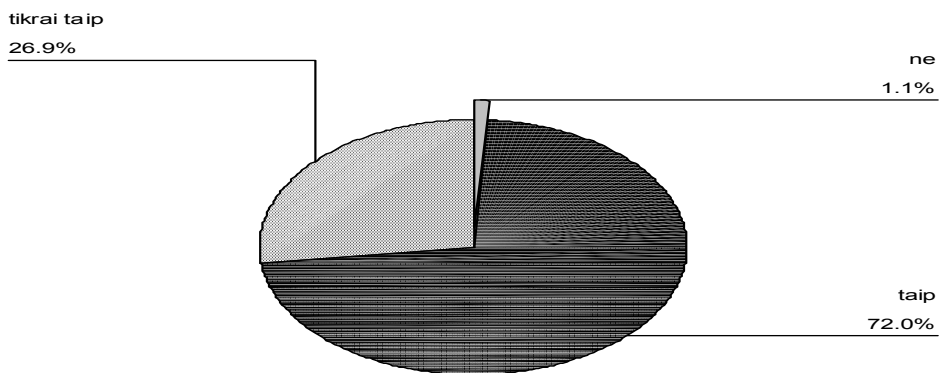
Gan įdomiai darbuotojai vertina savo ir mokyklos darbo kokybę. Pastebima, kad darbuotojai geriau linkę vertinti mokyklos, o ne savo darbo kokybę. Paskaičius visų mokyklų respondentų vertinimus jų vidurkiai pateikti 21 pav. Taigi matome, kad „Atžalyno“ darbuotojų darbo kokybės vidurkis yra maždaug 7,7 balo, o mokyklos apie 8,4 balo.



21 pav. Respondentų nuomonė apie mokyklos ir savo darbo kokybę

Tą patį vaizdą matome ir kitose mokyklose, išskyrus Teniso mokyklą, jos darbuotojai savo ir mokyklos darbo kokybę vertina vienodai – maždaug 8,3 balais ir „Klevo“ mokyklą, kurios darbuotojai savo darbo kokybę įvertino 8,1 balo, o mokyklos maždaug 7,9 balo. Palyginus respondentų rezultatų vidurkius, paaiškėja, kad geriausia savo darbą ir mokyklos veiklą vertina „Delfino“ bei „Saulės“ mokyklos. Mokyklų darbo kokybę jos atitinkamai vertina 9 ir 8,6 balo, darbuotojų darbo kokybę – 8,4 balo ir 8. Prasčiausiai savo veiklą įsivertino „Dubysos“ respondentai, mokyklos 8 balais, darbuotojų 7,1 balo.

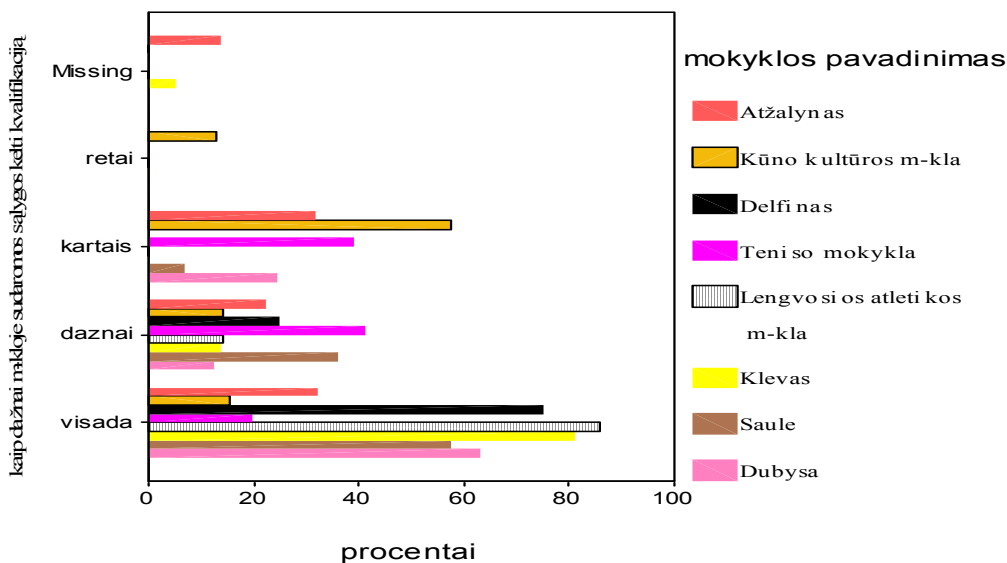
Pateikus respondentams klausimus apie kvalifikaciją paaiškėjo, kad tobulintis ir kelti kvalifikaciją nesuteikiama proga tik 1,1 % respondentų. 72 % apklaustųjų nurodė, kad jiems tokia proga suteikiama, 26,9 % nurodė, kad tikrai suteikiama (žr. 22 pav.).



22 pav. Respondentų nuomonė apie suteikiamą galimybę tobulintis ir kelti kvalifikaciją

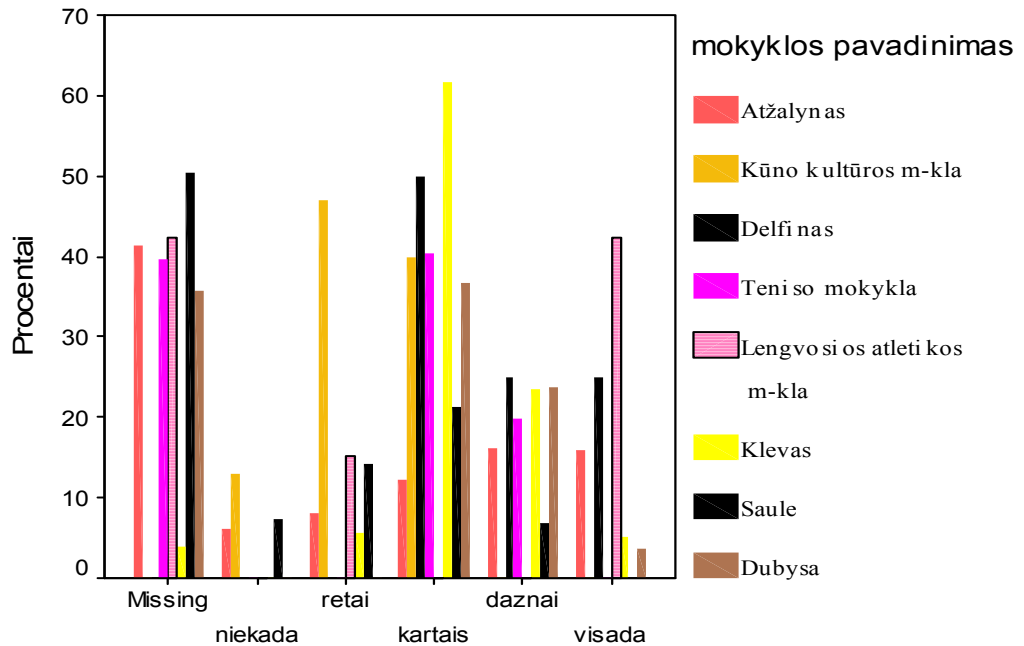
Panagrinėjus kiekvienos mokyklos respondentų atsakymus atskirai, aiškėja, kad daugiau nei 50 % apklaustųjų iš „Dubysos“, „Saulės“, „Klevo“, Lengvosios atletikos ir „Delfino“ mokyklų visada suteikiama galimybė tobulintis. Apie 40 % respondentų iš Teniso ir „Saulės“ mokyklų atsakė, kad jiems dažnai suteikiama tokia galimybė (žr. 23 pav.). Taigi, galima daryti išvadą, kad sporto mokyklos yra suinteresuotos, kad jose dirbtų kvalifikuoti specialistai.

Paklausus respondentų, kaip dažnai mokykloje rengiami seminarai darbo kokybei gerinti, paaiškėjo, kad 43 % lengvosios atletikos mokyklos darbuotojų atsakė, kad visada, 15 %, kad kartais, apie 20 % apklaustųjų iš „Delfino“, „Klevo“, „Dubysos“ ir Teniso mokyklų atsakė, kad tokie seminarai pas juos rengiami dažnai. Kad tokio tipo seminarai kartais mokykloje vyksta žinojo 62 % „Klevo“ mokyklos apklaustųjų, 50 % - „Delfino“, apie 40 % Kūno kultūros, Teniso ir „Dubysos“ mokyklų respondentai. Rečiausia tokio tipo seminarai, pagal anketų duomenis, galima teigti, kad vyksta Kūno kultūros mokykloje, beveik 50 % apklaustųjų jos darbuotojų nurodė, kad tokie seminarai pas juos vyksta retai. 40 ir daugiau procentų apklaustųjų iš „Saulės“, Teniso, Lengvosios atletikos ir „Atžalyno“ mokyklų apie tokius seminarus iš viso nežino ir į klausimą neatsakė (žr. 24 pav.).



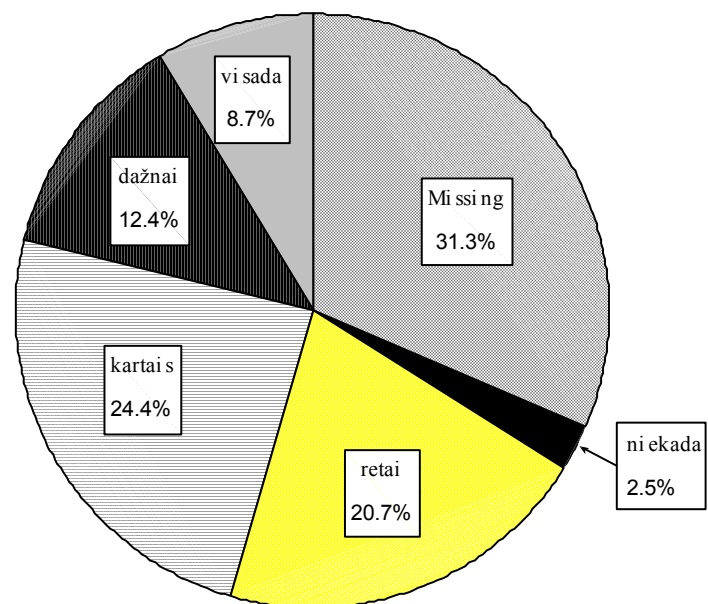
23 pav. Skirtingų mokyklų respondentų nuomonė apie sąlygas kelti kvalifikaciją

Panaši situacija išaiškėja ir paklausus, kaip dažnai mokykloje vyksta mokymai darbo kokybei gerinti. 31 % apklaustųjų į klausimą neatsakė, 24 % nurodė, kad kartais, beveik 21 %, kad retai, 12 %, kad dažnai, beveik 9 %, kad visada, 2 % respondentų atsakė, kad tokie mokymai niekada nevyksta (žr. 25 pav.).



kaip dažnai m-kloje rengiami seminarai darbo kokybei gerinti

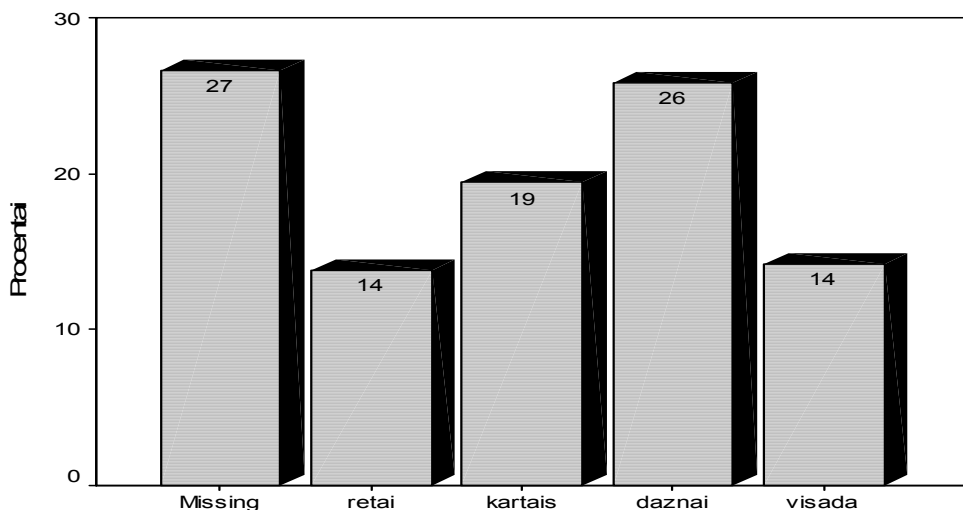
24 pav. Respondentų nuomonė apie mokykloje vykstančių seminarų, skirtų kvalifikacijos tobulinimui, dažnumą



Kaip dažnai m-kloje rengiami mokymai darbo kokybei gerinti

25 pav. Respondentų nuomonė apie mokymus kvalifikacijai kelti

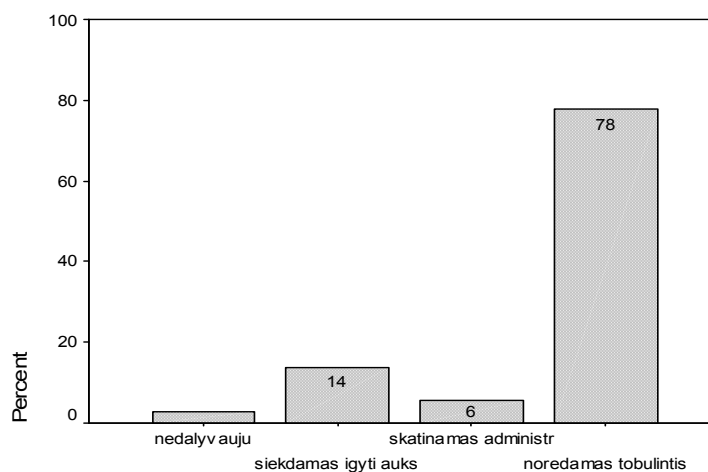
Panašius rezultatus gauname ir paanalizavę, kaip dažnai mokyklose rengiami projektai darbo kokybei gerinti. 27 % apklaustųjų į šį klausimą neatsakė, 26 % nurodė, kad dažnai, 19 %, kad kartais, po 14 % respondentų atsakė, kad visada ir retai (žr. 26 pav.).



kaip dažnai pas Jus rengiami projektai darbo kokybei gerinti

26 pav. Apklaustųjų nuomonė apie projektus darbo kokybei gerinti

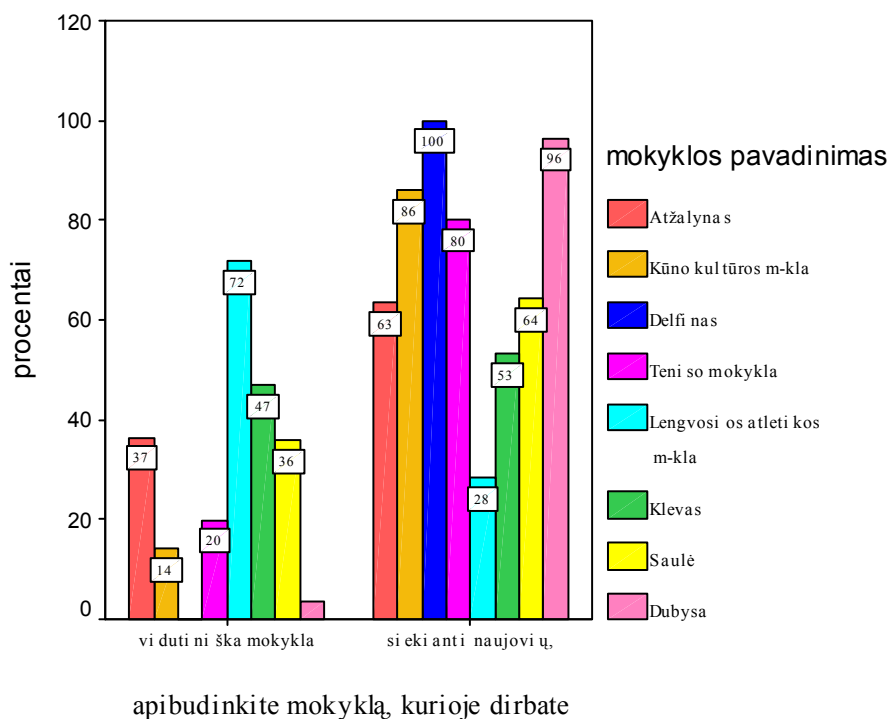
Pasiteiravus respondentų, kodėl jie tobulinasi paaiškėjo, kad 78 % norėdami patobulėti, 14 % - siekdami įgyti aukštesnę kvalifikaciją, 6 % - skatinami administracijos, likę respondentai kvalifikacijos tobulinime nedalyvauja (žr. 27 pav.).



kvalifikacijos tobulinime dalyvaujate

27 pav. Kodėl respondantai dalyvauja kvalifikacijos tobulinime?

Darbuotojų nuomonė apie tai, kokia yra mokykla, kurioje jie dirba dvejopa. Pavyzdžiui 100 % apklaustų „Delfino“ darbuotojų nurodė, kad tai siekianti naujovių, aktyvi mokykla, taip pat nurodė ir 96 % „Dubysos“, 86 % Kūno kultūros, 80 % Teniso, 64 % „Saulės“, 63 % „Atžalyno“ ir 53 % „Klevo“ respondentų (žr. 28 pav.). Tuo tarpu 72 % apklaustų Lengvosios atletikos mokyklos darbuotojų mano, kad tai yra vidutiniška mokykla, taip pat galvoja ir 47 % apklaustų „Klevo“ darbuotojų. Taigi jei palyginsime šiuos rezultatus su kitais atsakymais į anketos klausimus, rezultatai tisingi, iš tiesų „Delfino“ mokyklos darbuotojai geriausia informuoti apie mokyklos strateginį valdymą, jaučiasi mokyklos pranašumas prieš kitas sporto mokyklas.



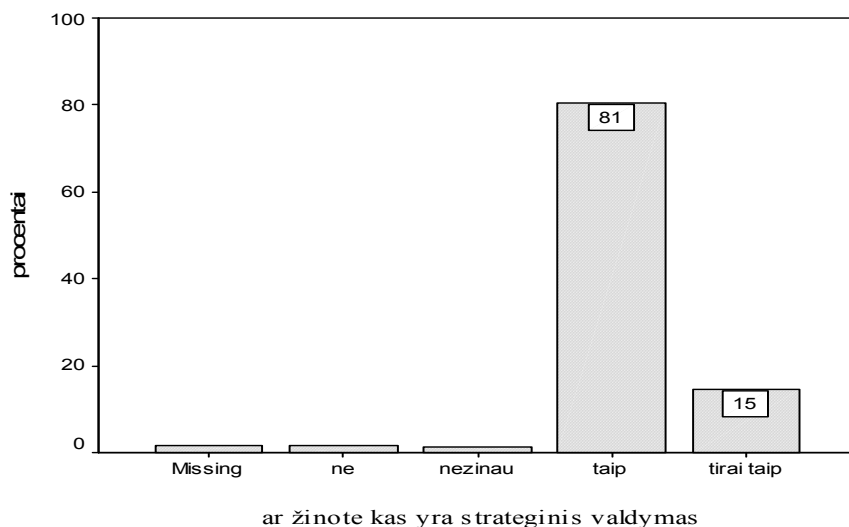
28 pav. Respondentai apibūdina mokyklą, kurioje dirba

2. Mokyklų strateginė analizė

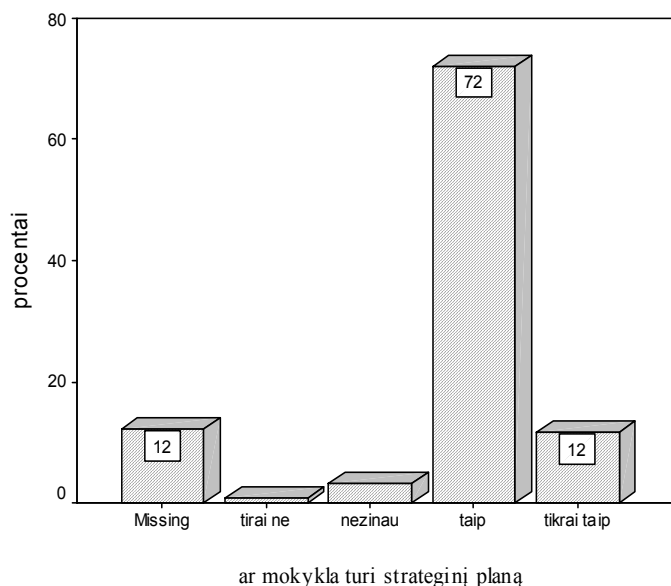
Atliekant strateginę analizę, svarbu išanalizuoti išorinę ir vidinę aplinką, aptarti resursus.

Pirmiausia pagal anketose pateiktus duomenis, išanalizuokime, kaip respondentai žino, kas yra strateginis valdymas. Taigi aiškėja, kad beveik visi respondentai žino, 81 % apklaustųjų atsakė, kad žino, 15 % nurodė, kad tikrai žino (žr. 29 pav.), ir tik 4 % nurodė, kad nežino arba neatsakė į klausimą. Taigi galima daryti išvadą – beveik visi sporto mokyklų apklaustieji darbuotojai yra vienaip ar kitaip

susidūrę su strateginiu valdymu. Todėl kyla klausimas, ar mokyklos turi savo strateginius planus? Pagal respondentų atsakymus galima spręsti, kad turi, nes 72 % apklaustųjų nuomone turi, 12 % - tikrai turi, 12 % respondentų į klausimą neatsakė, apie 4 % nežino ar turi ir maždaug 1 % mano, kad mokykla, kurioje jie dirba strateginio plano tikrai neturi (žr. 30 pav.). Taigi galima daryti išvadą, kad dauguma darbuotojų bent kažkiek yra girdėję apie mokyklos strateginį planą ir žino, kad mokykla jį turi.

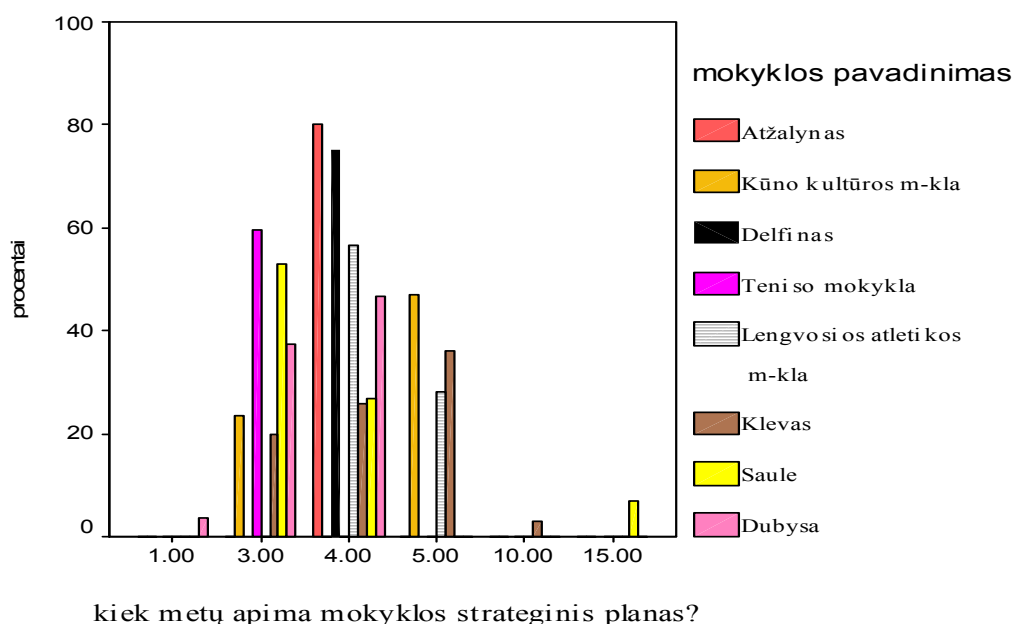


29 pav. Ar sporto mokyklų darbuotojai žino kas yra strateginis valdymas?



30 pav. Ar sporto mokykla, kurioje dirbate, turi strateginį planą?

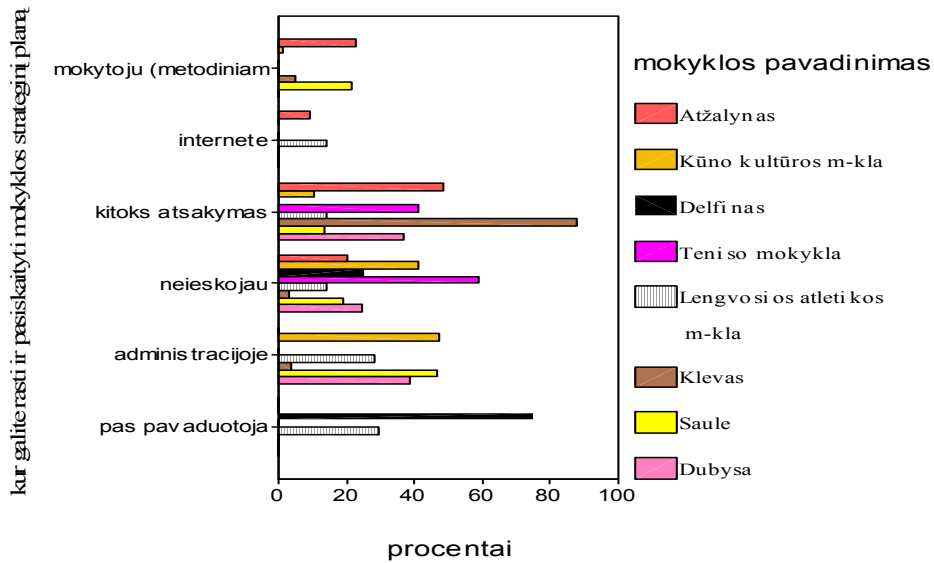
Tačiau dauguma darbuotojų tiksliai nežino, kiek metų apima jų mokyklos strateginis planas (žr. 31 pav.). Pavyzdžiui dalis kūno kultūros mokyklos darbuotojų 24 % mano, kad jis apima 3 metus, 47 % šios mokyklos apklaustųjų nurodė, kad jų mokyklos strateginis planas apima 5 metus. „Klevo“ mokyklos darbuotojai nurodo, kad jų mokyklos strateginis planas apima 5 metus – 36 % apklaustųjų, 4 m. – 26 %, 3 m. – 20 %, 10 m. – 5 %. Panaši situacija ir kitose mokyklose, išskyrus „Atžalyną“ bei „Delfiną“. Šių mokyklų apklaustieji nurodė tik vieną atsakymą – 4 metus. Taip atsakė 80 % „Atžalyno“ ir 75 % „Delfino“ darbuotojų. Taigi visa tai apibendrinus, galima teigti, kad išsamiau su mokyklos strateginiu planu yra susipažinę tik „Atžalyno“ ir „Delfino“ mokyklų darbuotojai. Kiti, kiek metų apima mokyklos strateginis planas, žino apytiksliai.



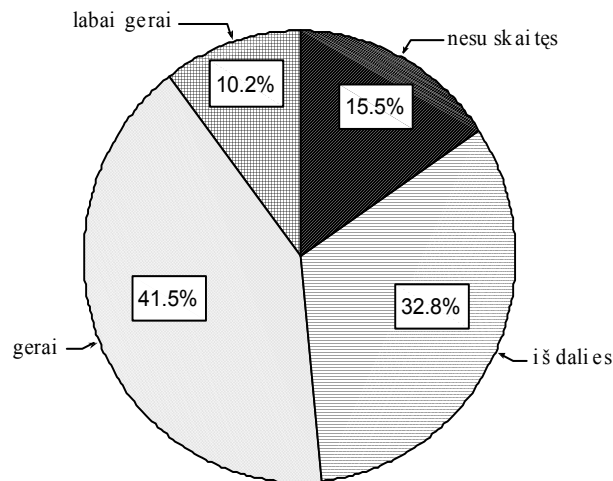
31 pav. Respondentų nuomonė apie tai kiek metų apima mokyklos strateginis planas

Panaši situacija išaiškėja pasiteiravus, kur galima rasti mokyklos strateginį planą. Pasirodo, tik „Delfino“ mokyklos darbuotojai tiksliai žino, kad jis yra pas pavaduotoją. Taip atsakė 75 % apklaustųjų, likusieji šios mokyklos darbuotojai 25 % šio plano neieškojo (žr. 32 pav.). Taigi tai dar kartą patvirtina, kad šios mokyklos darbuotojai yra susipažinę su mokyklos strateginiu planu, žino, kur galima prirėikus jo ieškoti. Tuo tarpu kitų mokyklų respondentų atsakymai labai įvairūs. Tarkim Lengvosios atletikos mokyklų darbuotojai mokyklos strateginio plano ieškotų pas pavaduotoją, administracijoje, internete ir kitur. 32 paveikslėlyje pateikti duomenys dar kartą įrodo, kad mokyklų darbuotojai nėra gerai informuoti apie mokyklos strateginį planą. Tačiau jų atsakymai į klausimą: „Kaip esate susipažinę su mokyklos strateginiu planu?“ to neparodo. Pagal anketos duomenis aiškėja, kad beveik 33 % respondentų su juo

susipažinę tik iš dalies, 15,5 % iš viso nėra jo skaitę (žr. 33 pav.), 10 % apklaustųjų su planu yra labai gerai susipažinę, o 41,5 % respondentų su mokyklos strateginiu planu gerai susipažinę. Taigi, remiantis šiais duomenimis galima teigti, kad Šiaulių miesto sporto mokyklų darbuotojai yra gerai susipažinę su mokyklos strateginiu planu. Tačiau jei prisiminsime respondentų atsakymus į klausimus apie mokyklų misiją, viziją ir planus (žiūrėti pav. 14, 15, 16, 17.), tuo galima suabejoti.



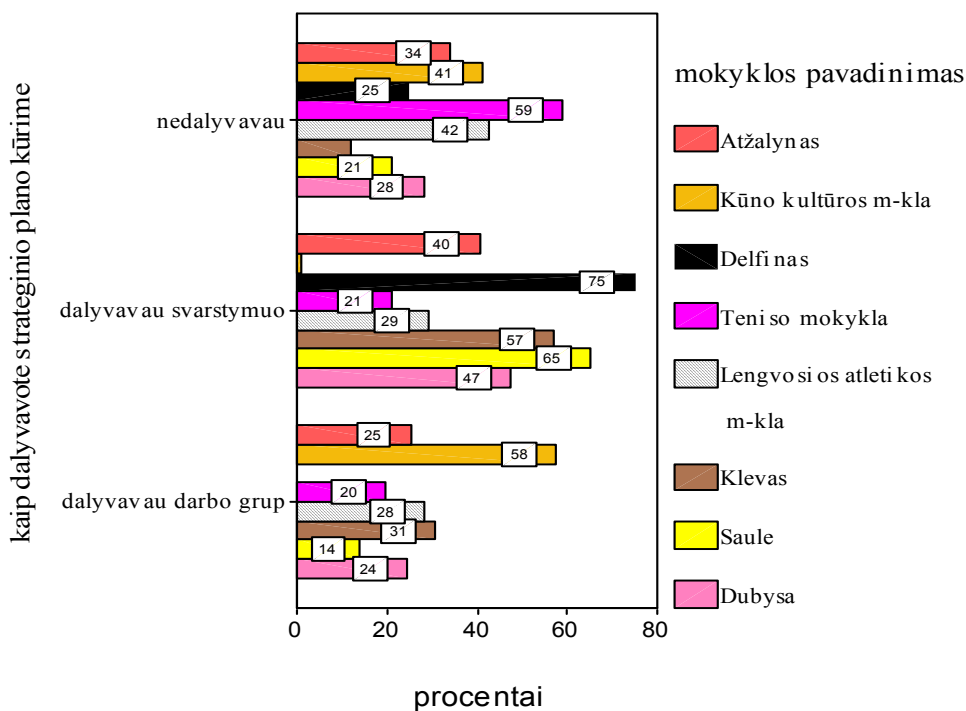
32 pav. Respondentų nuomonė, kur yra jų mokyklos strateginis planas



kaip esate susipažinęs su mokyklos strateginiu planu

33 pav. Kaip respondentai susipažinę su mokyklų strateginiais planais

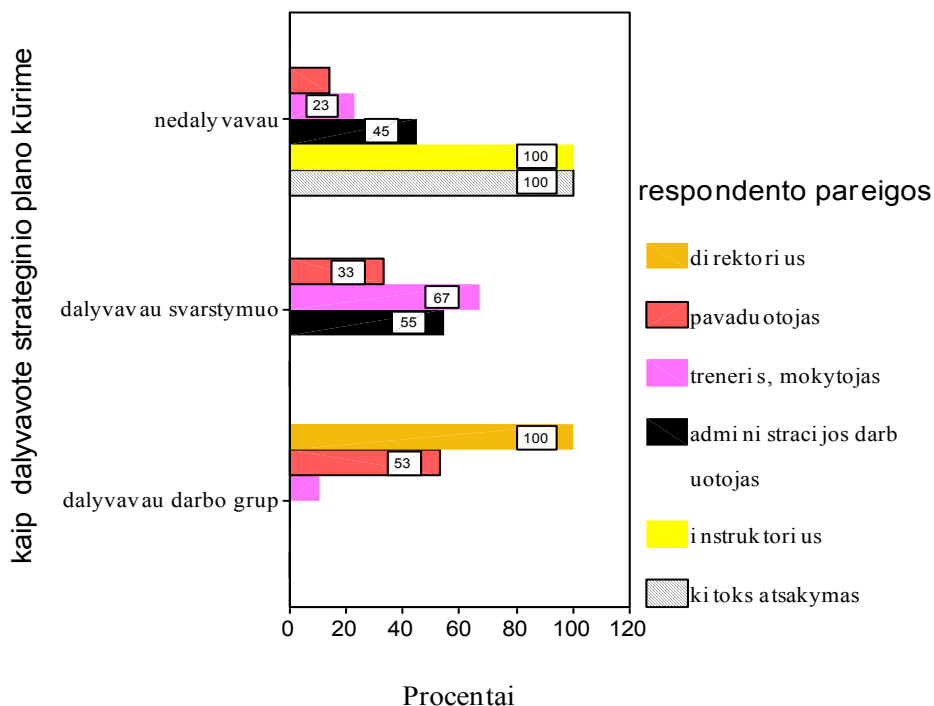
Įdomūs rezultatai paaiškėjo paklausus kaip darbuotojai dalyvavo mokyklos strateginio plano kūrimo. 59 % apklaustųjų iš Teniso mokyklos tokio plano kūrimo nedalyvavo, kaip ir 42 % iš Lengvosios atletikos mokyklos, 41% – Kūno kultūros mokyklos, 34 % – „Atžalyno“, 28 % – „Dubysos“, 25 % – „Delfino“ ir 21 % – „Saulės“ mokyklos darbuotojų (žr. 34 pav.). Taigi, matome, kad nemaža dalis darbuotojų strateginio plano kūrimo nedalyvavo. Likę respondentai dalyvavo darbo grupėse arba svarstymuose. Taigi, aiškėja, kodėl dalis darbuotojų taip mažai žino apie mokyklos strateginį valdymą.



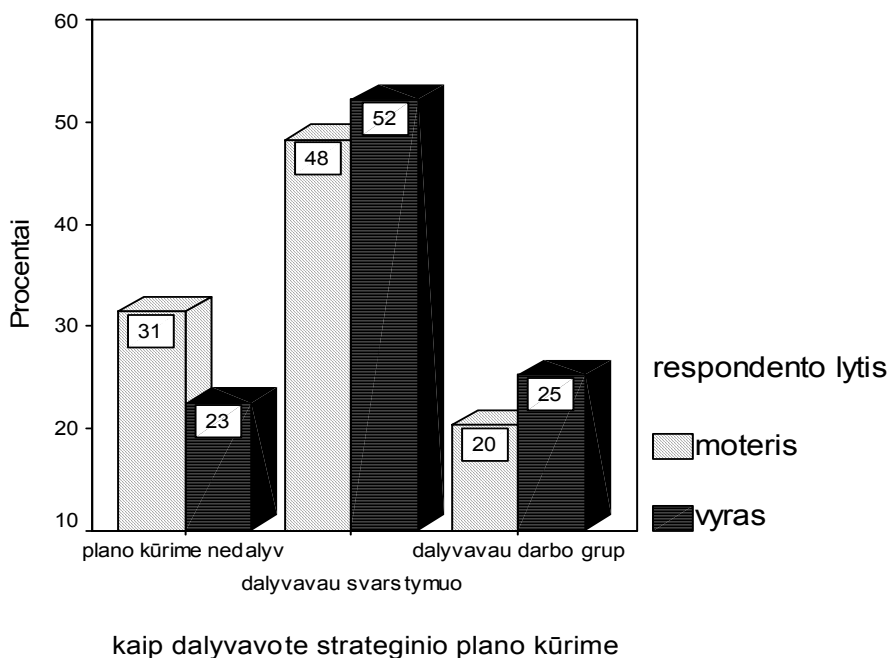
34 pav. Sporto mokyklų darbuotojų dalyvavimas mokyklos strateginio plano kūrimo

Išanalizavus, kurie darbuotojai dalyvavo plano kūrimo, aiškėja, kad instruktoriai visiškai nedalyvavo mokyklų strateginio plano kūrimo, kaip ir 45 % administracijos darbuotojų, 23 % trenerių, mokytojų, 18 % pavaduotojų. Svarstymuose dalyvavo 67 % trenerių, 55 % administracijos darbuotojų, 33 % pavaduotojų, darbo grupėse dalyvavo 100 % direktorių, 53 % pavaduotojų, 10 % trenerių, mokytojų (žr. 35 pav.). Taigi, aiškėja, kodėl, dalis darbuotojų nežino kiek metų apima strateginis planas ar kur jį galima rasti. Jei paanalizuotume, kaip dalyvavimas strateginio plano kūrimo pasiskirsto pagal lytį, paaiškėja, kad labai panašiai – moterų dalyvavimas mažesnis vos keliais procentais. Pavyzdžiui

plano kūrimė nedalyvavo 31 % moterų ir 23 % vyrų, svarstymuose dalyvavo 48 % moterų ir 52 % vyrų, darbo grupėse dalyvavo 20 % moterų ir 25 % vyrų (žr. 36 pav.).

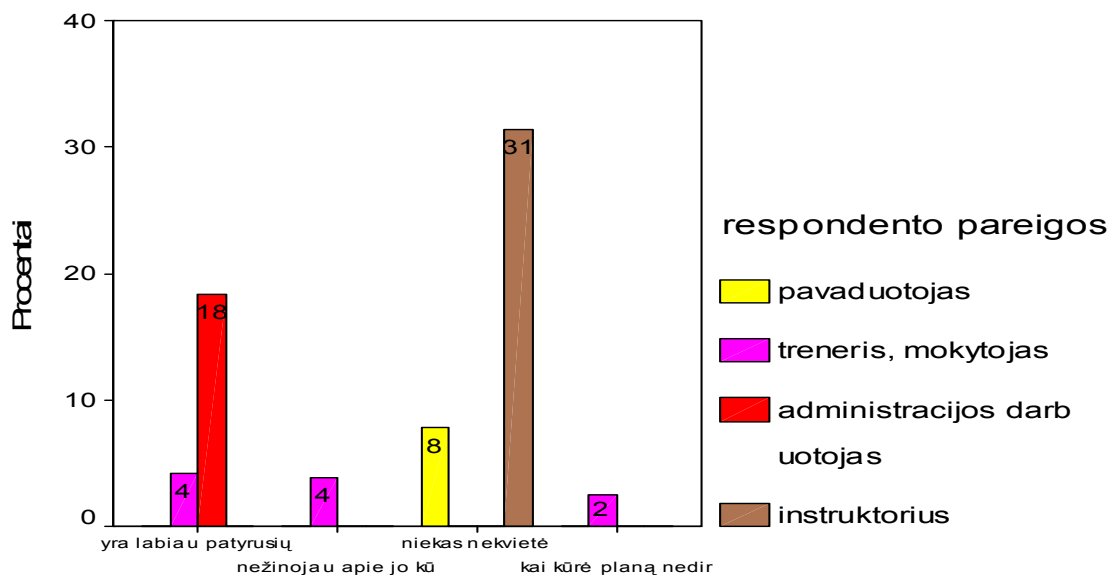


35 pav. Kaip darbuotojai dalyvavo mokyklos strateginio plano kūrimė



36 pav. Respondentų dalyvavimas strateginio plano kūrimė pagal lytį

Pasiteiravus, kodėl respondentai nedalyvavo strateginio plano kūrimo, paaiškėjo, kad 31 % instruktorių, kaip ir 8 % pavaduotojų, niekas nekviatė. 18 % administracijos darbuotojų ir 4 % trenerių mano, kad už juos yra labiau patyrusių, 4 % trenerių nežinojo apie tokio plano kūrimą, 2 % trenerių, kai buvo kuriamas strateginis planas, mokykloje nedirbo (žr. 37 pav.).

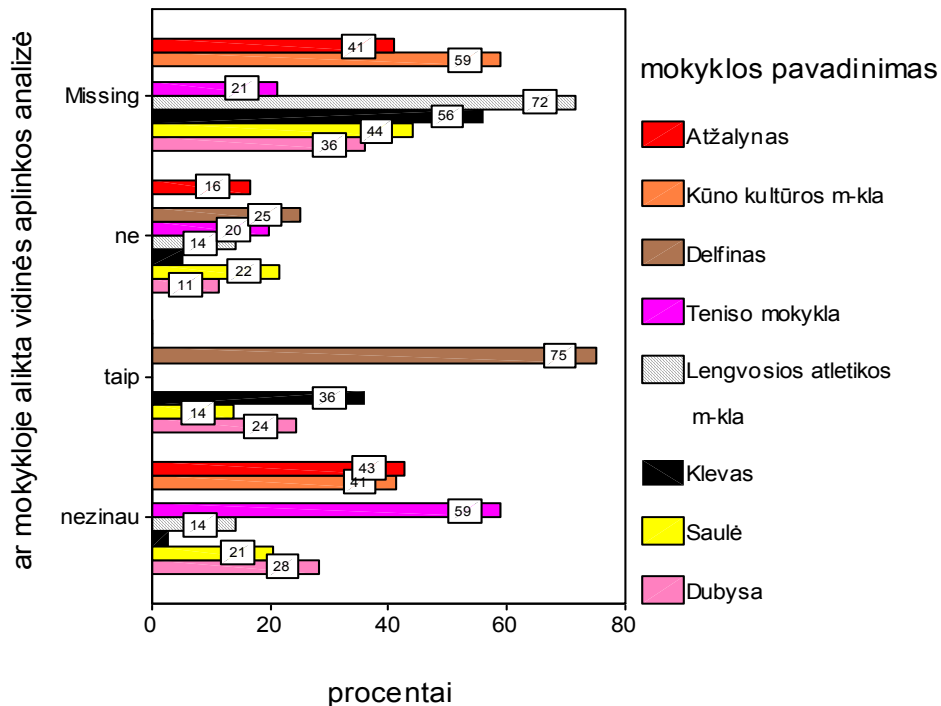


strateginio plano kūrimo nedalyvavau, nes

37 pav. Kodėl respondentai nedalyvavo kuriant mokyklos strateginį planą?

Taigi galima teigti, kad ne visi sporto mokyklų darbuotojai dalyvauja strateginiame mokyklos valdyme.

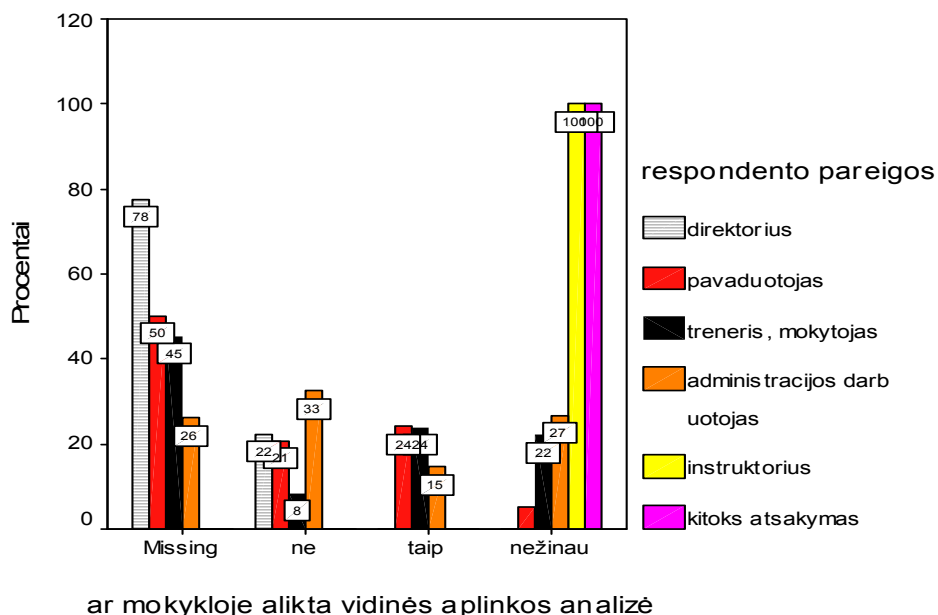
Matoma didžiulė problema pasiteiravus darbuotojų, ar mokykloje atlikta vidinė aplinkos analizė. Aiškėja, kad tik „Delfino“ mokyklos darbuotojai tvirtai žino atsakymą į šį klausimą. 75 % šios mokyklos apklaustųjų atsakė, kad tokia analizė jų mokykloje atlikta, 25 % mano, kad ji nėra atlikta. 36 % apklaustųjų „Klevo“, 24 % – „Dubysos“ ir 14 % – „Saulės“ mokyklos darbuotojų mano, kad pas juos atlikta vidinė aplinkos analizė (žr. 38 pav.). Tačiau 28 % „Dubysos“, 21 % „Saulės“, 4 % „Klevo“ mokyklų apklaustųjų darbuotojų atsakymo į šį klausimą nežino. 11 % apklaustųjų „Dubysos“, 22 % „Saulės“ ir 6 % „Klevo“ mokyklų darbuotojų mano, kad jų mokykloje vidinės aplinkos analizė nėra atlikta. Didžiulė problema šis klausimas buvo Teniso ir Kūno kultūros ir mokyklų respondentams. Visi jie į klausimą arba neatsakė, arba parašė „nežinau“. Taigi galima spręsti, kad tikrai mokykloje tokia analizė neatlikta, arba darbuotojai su ja nesupažindinti. Panaši situacija yra ir „Atžalyno“ bei Lengvosios atletikos mokyklose, dauguma jų apklaustųjų į klausimą neatsakė, ar parašė „nežinau“, o likusieji, nurodė, kad vidinė aplinkos analizė mokykloje neatlikta (žr. 39 pav.).



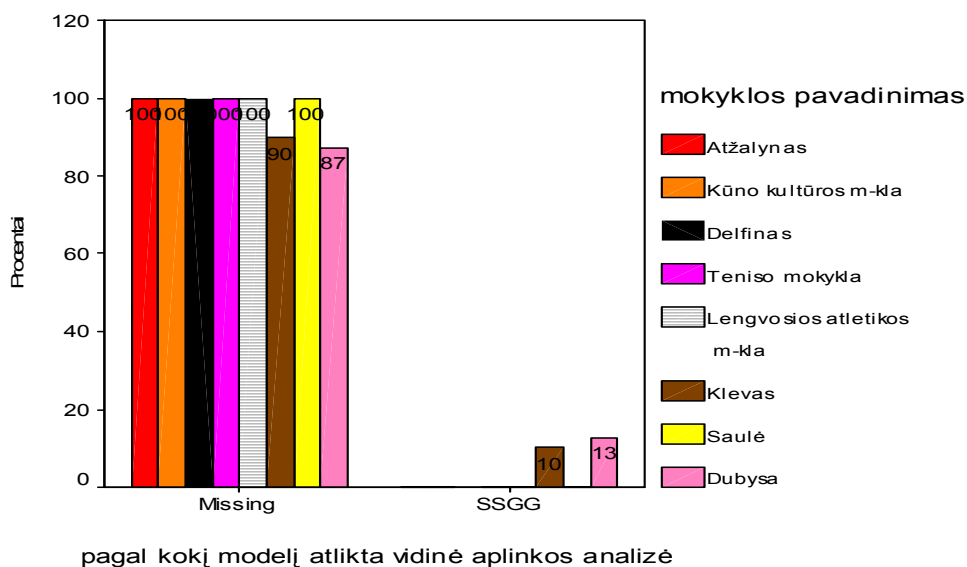
38 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokykloje atlikta vidinė aplinkos analizė

Išanalizavus kaip šie atsakymai keičiasi pagal darbuotojų pareigybes, aiškėja, kad 78 % apklaustų mokyklų direktorių į klausimą neatsakė, o likę 22 % - nurodė, kad tokia analizė mokykloje nėra atlikta. 50 % pavadootojų į šį klausimą taip pat neatsakė, 21 % nurodė, kad neatlikta, 24 %, kad atlikta, 5 % - nežino (žr. 40 pav.). Kad tokia analizė mokykloje atlikta mano tik 24 % trenerių ir 15 % administracijos darbuotojų. Taigi remiantis šiais duomenimis galima teigti, kad Šiaulių miesto sporto mokyklose vidinė aplinkos analizė nėra atlikta, arba labai mažai darbuotojai apie tai žino.

Paklausus darbuotojų, pagal kokį modelį atlikta vidinės aplinkos analizė, tik 10 % „Klevo“ ir 13 % „Dubysos“ mokyklos apklaustųjų nurodė, kad vidinė aplinkos analizė atlikta pagal SSGG modelį (žr. 41 pav.). Taigi remdamiesi šiais duomenimis galime teigti, kad šiose mokyklose vidinė aplinkos analizė yra atlikta, bet apie tai žino labai mažai darbuotojų.



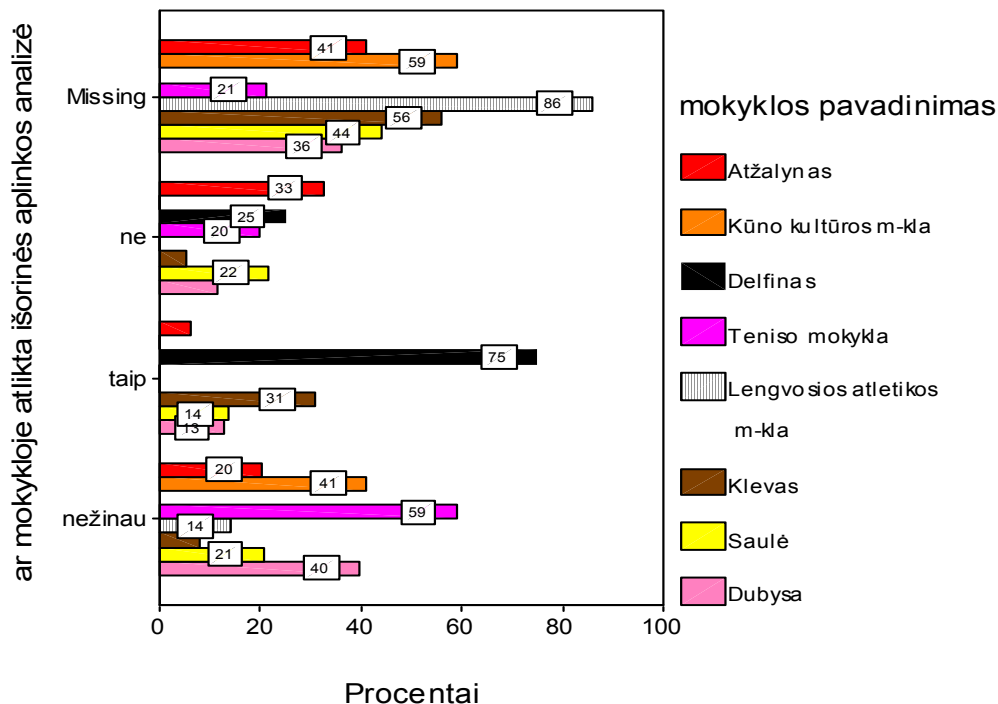
39 pav. Darbuotojų žinios apie mokyklos vidinę aplinkos analizę



40 pav. Respondentų nuomonė, pagal kokį modelį mokykloje atlikta vidinės aplinkos analizė

Pasiteiravus, ar mokyklose atlikta išorinė aplinkos analizė, paaiškėjo, kad apie tai, kad ji atlikta, žino tik „Delfino“ mokyklos darbuotojai. Taip atsakė 75 % apklaustųjų, likę 25 % nurodė, kad ne. Tokią analizę, anot respondentų, yra atlikusios „Klevo“ (tokį atsakymą nurodė 31 % apklaustų darbuotojų), „Saulės“ (14 %), „Dubysos“ (13 %) ir „Atžalyno“ (6 %) mokyklos (žr. 42 pav.). Dauguma respondentų, kaip ir į klausimą apie vidinę aplinkos analizę, į šį klausimą neatsakė arba parašė „nežinau“. Tik

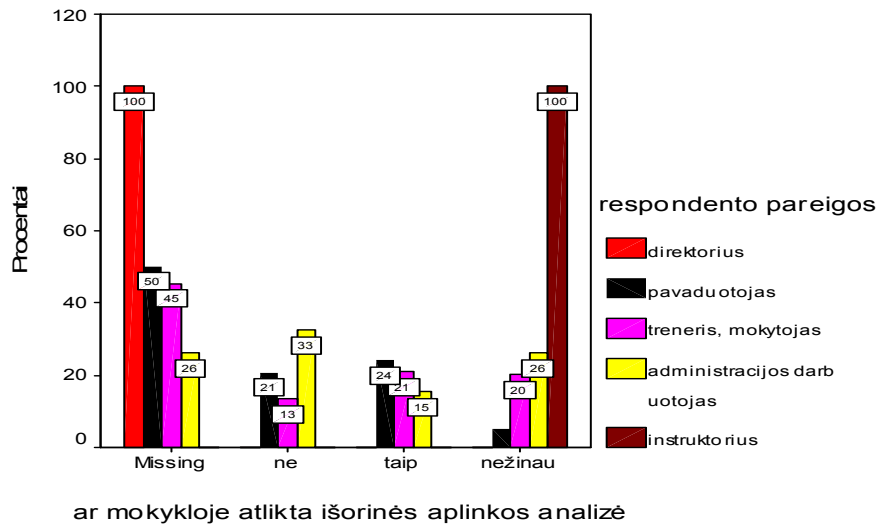
„Atžalyno“ (33 %), Teniso (20 %), „Saulės“ (22 %), „Dubysos“ (11 %) ir „Klevo“ (5 %) apklaustųjų nurodė, kad mokyklos nėra atlikusios išorinės aplinkos analizės.



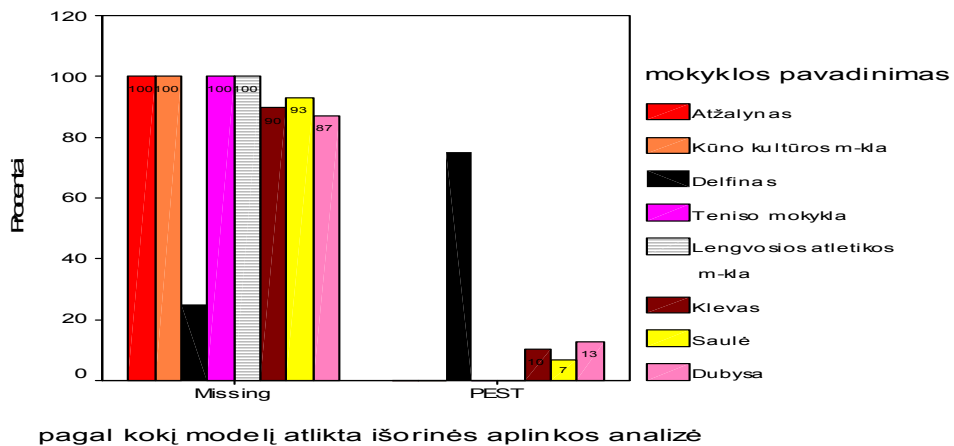
41 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokykla yra atlikusi išorinę aplinkos analizę

Išanalizavus, kokie darbuotojai žino apie atliktą išorinės aplinkos analizę, paaiškėjo, kad mokyklų direktoriai, pildę šią anketą į klausimą neatsakė, instruktoriai nežino. 24 % pavadootojų, 21 % trenerių, 15 % administracijos darbuotojų nuomone tokia analizė mokykloje, kurioje jie dirba, yra atlikta (žr. 43 pav.). Tačiau 33 % administracijos darbuotojų, 21 % pavadootojų ir 13 % apklaustų trenerių, nurodė, kad jų mokykloje išorinė aplinkos analizė nėra atlikta.

Pasidomėjus, pagal kokį modelį atlikta išorinės aplinkos analizė, paaiškėjo, kad dauguma mokyklų darbuotojų į šį klausimą neatsakė. Atsakiusieji nurodė, kad išorinės aplinkos analizė mokykloje atlikta pagal PEST modelį. Taip nurodė 75 % apklaustų „Delfino“ mokyklos darbuotojų, 13 % – „Dubysos“, 10 % – „Klevo“, 7 % – „Saulės“ (žr. 44 pav.).



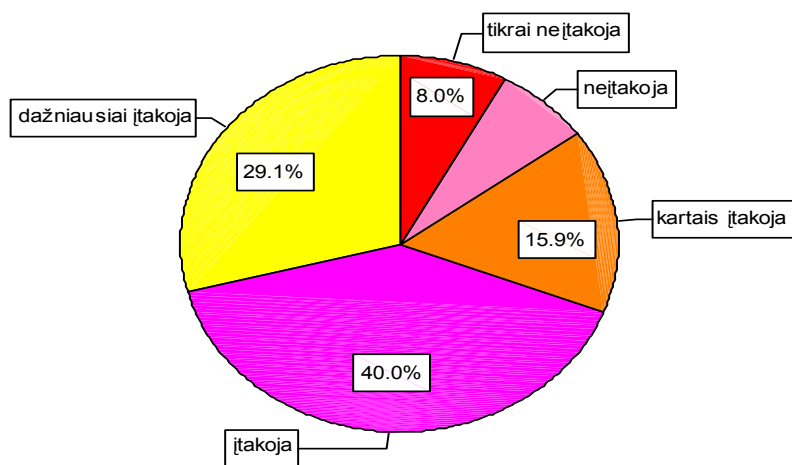
43 pav. Atskirų pareigybių darbuotojų nuomonė apie tai ar mokykloje atlikta išorinės aplinkos analizė



44 pav. Apklaustųjų nuomonė apie tai pagal kokį modelį atlikta išorinės aplinkos analizė

Taigi remiantis gautais duomenimis galima teigti, kad mokyklose tiek vidinės, tiek išorinės aplinkos analizės nėra atliktos (išskyrus „Delfino“ mokyklą), o jei yra, tai apie tai žino labai siauras ratas žmonių. Ką tai reiškia mokyklai? Tai, kad tokios analizės nėra yra blogai, nes mokykla, negali konkuruoti, nežindoma savo silpnybių ir galimybių, ji negali tinkamai panaudoti savo resursų.

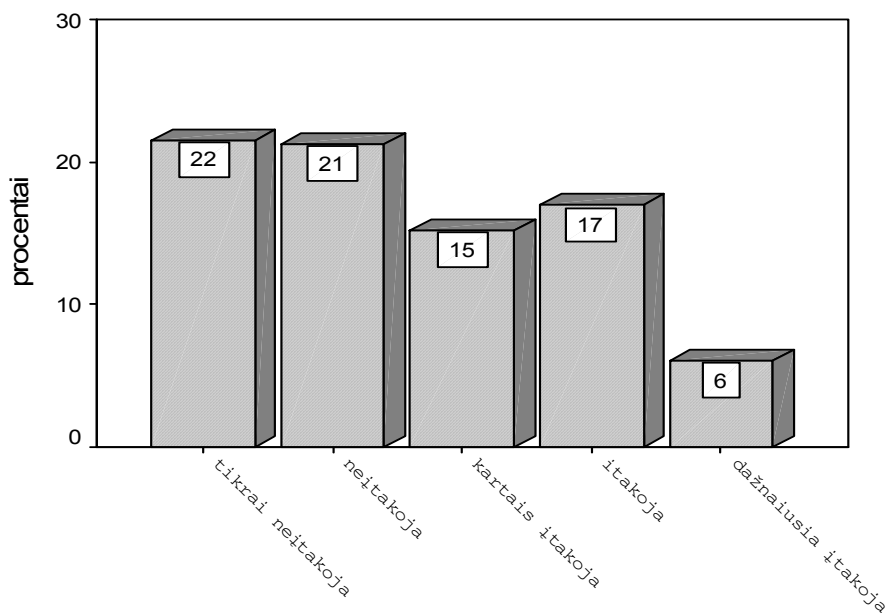
Tačiau, nors daugumoje tirtų mokyklų nėra atlikta išorinės aplinkos analizės, jų darbuotojai, suvokia, kaip išorinė aplinka įtakoja jų mokyklą. Pavyzdžiui, paklausus respondentų, kaip jų veiklą įtakoja teisinė aplinka, paaiškėjo: 40 % jų mano, kad įtakoja, 29,1% atsakė, kad dažniausiai įtakoja, 15,9 % nurodė, kad kartais įtakoja, 7 % parašė, kad neįtakoja, 8 %, kad tikrai neįtakoja (žr. 45 pav.).



ar mokyklos veiklą įtakoja teisinė aplinka

45 pav. Respondentų nuomonė apie tai kaip teisinė aplinka įtakoja mokyklos veiklą

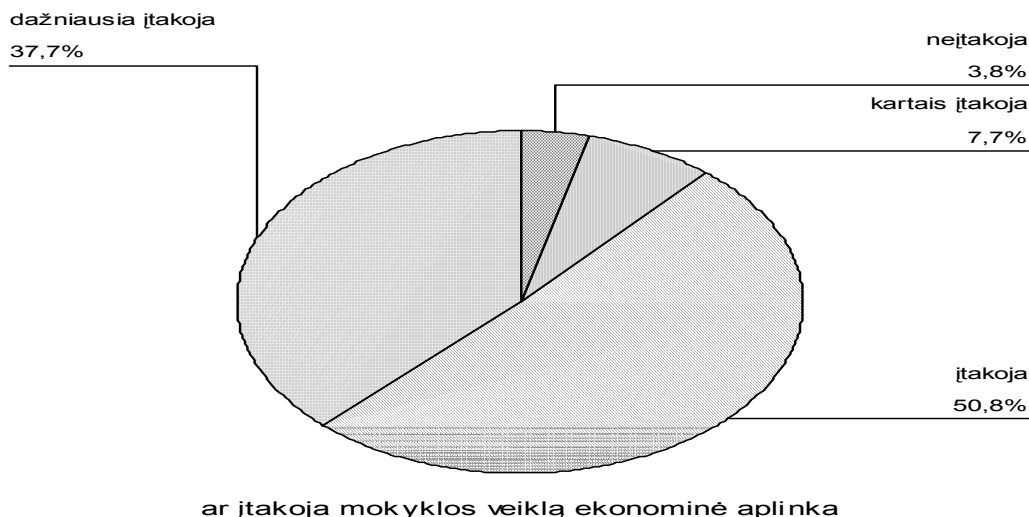
Į klausimą kaip mokyklos veiklą įtakoja politinė aplinka 6 % respondentų nurodė, kad dažniausiai įtakoja, 17 %, kad įtakoja, 15 % nurodė, kad kartais įtakoja, 21 % parašė, kad mokyklos veiklos politinė aplinka neįtakoja, 22 % nurodė, kad tikrai neįtakoja (žr. 46 pav.).



ar mokyklos veiklą įtakoja politinė aplinka

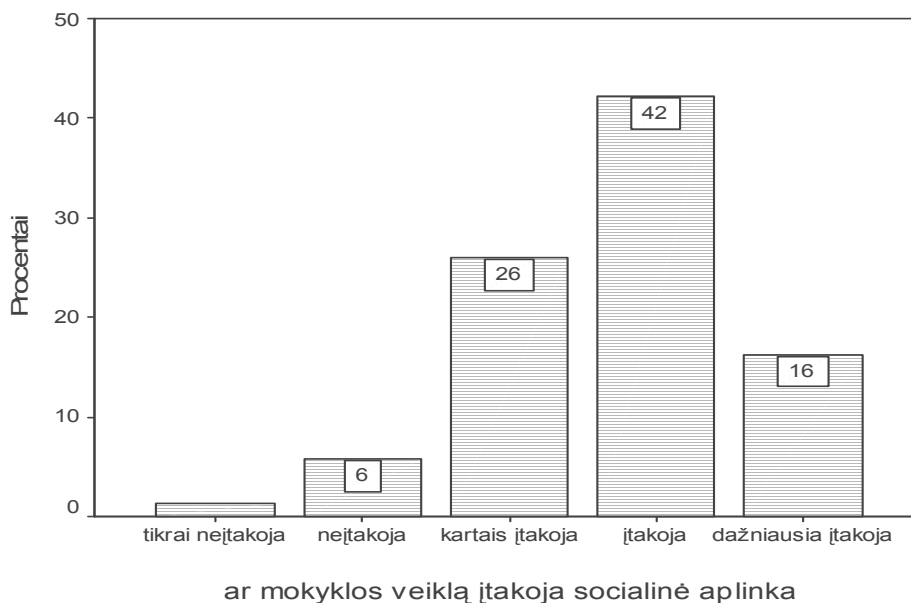
46 pav. Respondentų nuomonė apie tai, kaip mokyklos veiklą įtakoja politinė aplinka

Į klausimą „kaip mokyklos veiklą įtakoja ekonominė aplinka“ pusė respondentų (50,8 %) atsakė, kad įtakoja, 37,7 % nurodė, kad dažniausia įtakoja, 7,7 % apklaustųjų mano, kad kartais įtakoja, 3,8 % nuomone, ekonominė aplinka mokyklos veiklos neįtakoja (žr. 47 pav.).



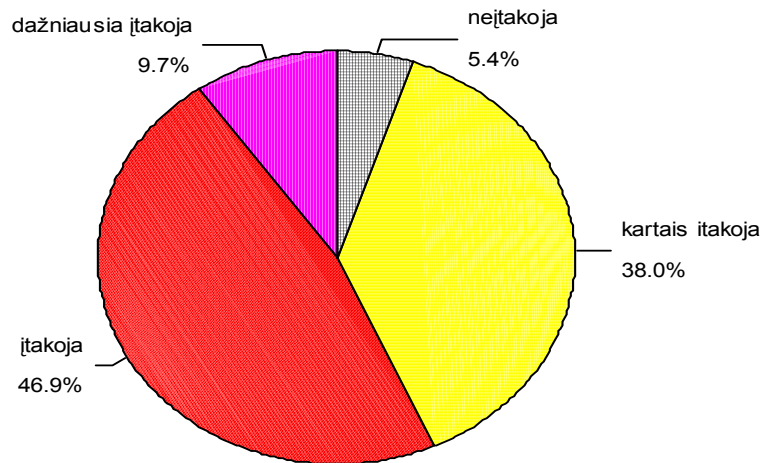
47 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar ekonominė aplinka įtakoja mokyklos veiklą

Panašiai buvo atsakyta, kaip mokyklos veiklą įtakoja socialinė aplinka. 42 % apklaustųjų nurodė, kad įtakoja, 26 %, kad kartais įtakoja, 16 % apklaustųjų mano, kad dažniausiai įtakoja, 6 % respondentų, nurodo, kad neįtakoja ir 2 %, kad tikrai neįtakoja (žr. 48 pav.).



48 pav. Apklaustųjų nuomonė apie tai ar socialinė aplinka įtakoja mokyklos veiklą

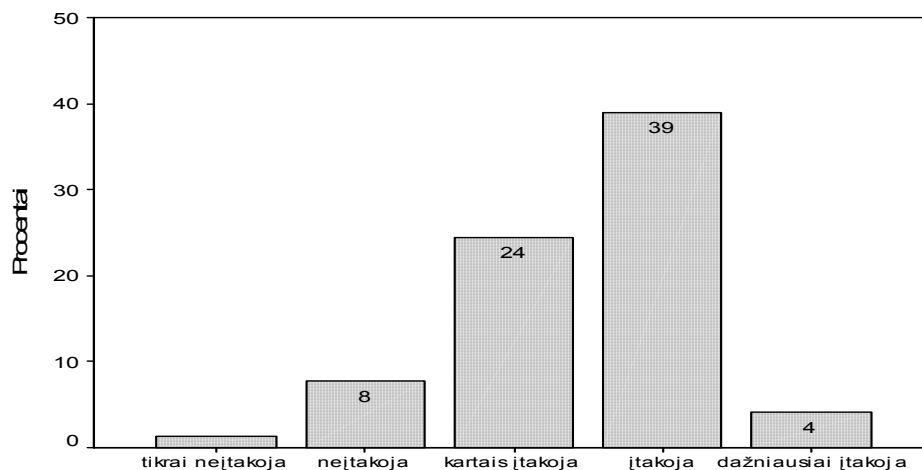
„Kaip mokyklos veiklą įtakoja kultūrinė aplinka?“ 46,9 % apklaustų sporto mokyklų darbuotojų atsakė, kad įtakoja, 38 %, kad kartais įtakoja, 9,7 % atsakė, kad dažniausia įtakoja, 5,4 % mano, kad neįtakoja (žr. 49 pav.).



ar mokyklos veiklą įtakoja kultūrinė aplinka

49 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar kultūrinė aplinka įtakoja mokyklos veiklą

Respondentų nuomone, technologinė aplinka įtakoja mokyklos veiklą. Taip, atsakė 39 % apklaustųjų, 24 % nurodė, kad, kartais įtakoja, 4 % - dažniausiai įtakoja, 8 % mano, kad neįtakoja, 1% , kad tikrai neįtakoja (žr. 50 pav.).

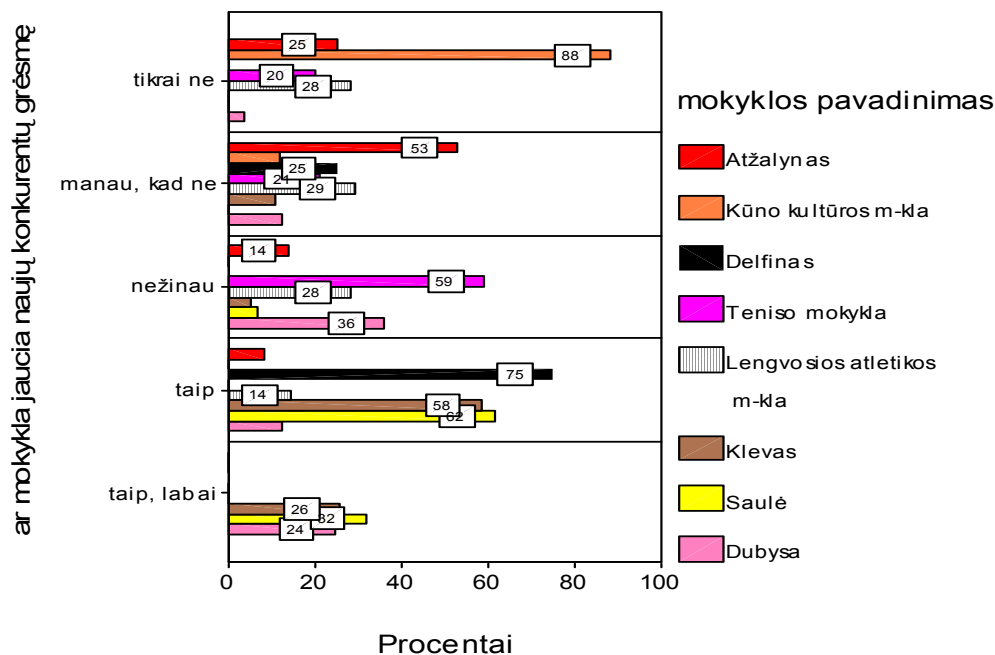


ar m-klos veiklą įtakoja technologinė aplinka

50 pav. Apklaustųjų nuomonė apie tai ar technologinė aplinka įtakoja mokyklos veiklą

Taigi galima teigti, kad, nors daugumos respondentų žiniomis mokyklose ir nėra atliktos išorinės aplinkos analizės, jų darbuotojai suvokia, kad visi išorinės aplinkos veiksniai, daugiau ar mažiau įtakoja mokyklos veiklą. Jei mokykla šiuos veiksnius iširtų, turėtų pranašumą prieš konkurentus.

Beje, paklausus mokyklų darbuotojų apie konkurentus, paaiškėjo, kad Kūno kultūros mokykla konkurentų neturi, nes respondentai nurodė, kad jų grėsmė tikrai nekyla 88 %, 12 % mano, kad nekyla. Nelabai konkurentų grėsmę jaučia ir „Atžalyno mokykla“, nes 25 % apklaustų jos darbuotojų nurodė, kad konkurentų grėsmės jiems nėra, 53 % mano, kad nėra, 14 % nežino (žr. 51 pav.). Konkurentų problema nėra aktuali ir Teniso mokyklai, 59 % apklaustų jos darbuotojų nežino ar kyla konkurentų grėsmė, 21 % mano, kad ne, o 20 % įsitikinę, kad ne. Konkurentų grėsmę labiausiai jaučia „Delfino“ mokykla. Tai nurodė 75 % apklaustų jos darbuotojų, 62 % „Saulės“ darbuotojų nurodė, kad jie jaučia konkurentų grėsmę, 32 %, kad labai ją jaučia, 58 % respondentų iš „Klevo“ mokyklos taip pat jaučia konkurentų grėsmę, 26 % apklaustųjų iš „Klevo“ labai jaučia konkurentų grėsmę (žr. 51 pav.). Kiek mažesnę konkurentų grėsmę jaučia „Dubysos“ mokykla.

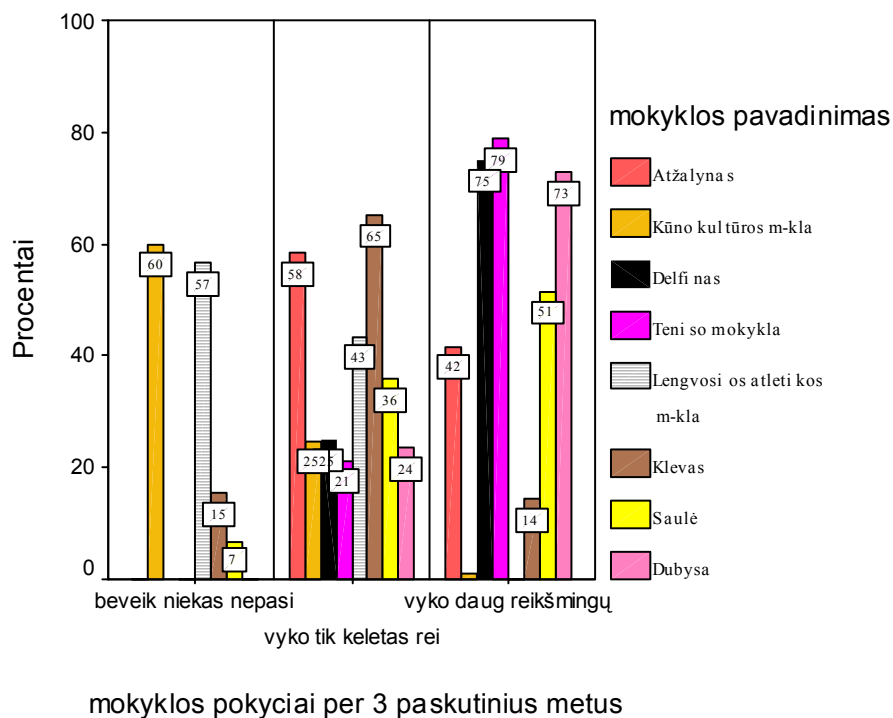


51 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokykla, kurioje jie dirba jaučia konkurentų grėsmę

Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad konkurentų grėsmę jaučia tik tos mokyklos, kuriose atliktą aplinkos analizę (žr. 38, 42 pav.).

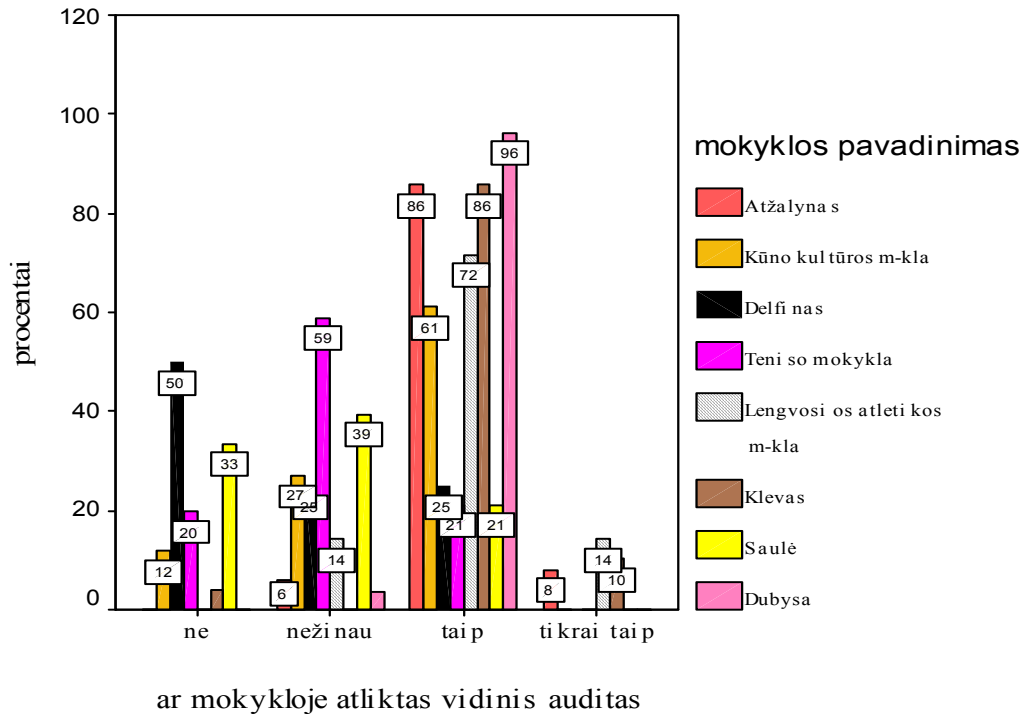
Paprašius respondentų įvertinti mokyklos pokyčius per pastaruosius 3 metus paaiškėjo, kad ryškiausi pokyčiai vyko Teniso, „Delfino“, „Dubysos“ bei „Saulės“ mokyklose. Kad vyko daug

reikšmingų pokyčių nurodė atitinkamai 79 %, 75 %, 73 %, 51 % apklaustų šių mokyklų darbuotojų (žr. 52 pav.). Mokykloje vyko tik keletas reikšmingų pokyčių nurodė 65 % apklaustų „Klevo“ darbuotojų, 58 % – „Atžalyno“, 43 % – Lengvosios atletikos, 36 % – „Saulės“ darbuotojų. 60 % apklaustų Kūno kultūros mokyklos darbuotojų nurodė, kad per 3 paskutinius metus pas juos beveik niekas nepasikeitė, taip pat nurodė ir 57 % Lengvosios atletikos mokyklos respondentų, 15 % – „Klevo“ ir 7 % – „Saulės“. Taigi pastebime, kad pokyčiai ryškiausi tose mokyklose, kuriose atlikta aplinkos analizė.



52 pav. respondentų nuomonė apie sporto mokykloje per 3 metus įvykusius pokyčius

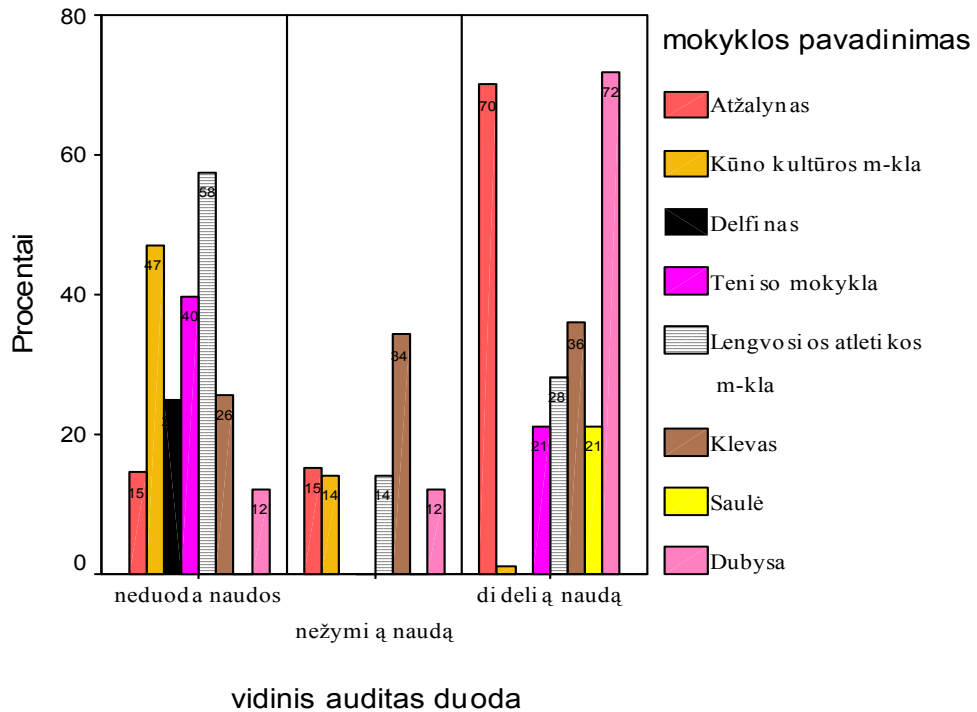
Pasiteiravus respondentų, ar mokykloje atliktas vidinis auditas, paaiškėjo: 96 % apklaustų „Dubysos“ darbuotojų nurodė, kad, taip, atliktas, taip pat nurodė po 86 % „Atžalyno“ ir „Klevo“ darbuotojų, 72 % apklaustųjų iš Lengvosios atletikos mokyklos, 61 % iš Kūno kultūros mokyklos, 25 % „Delfino“ ir po 21 % „Saulės“ bei Teniso mokyklų apklaustųjų (žr. 53 pav.). Kad mokykloje tikrai atliktas vidinis auditas nurodė 14 % Lengvosios atletikos, 10 % „Klevo“ ir 8 % „Atžalyno“ mokyklų darbuotojai. Galime daryti išvadą, kad daugumoje tirtų mokyklų vidinis auditas yra atliktas. Kyla abejonė tik dėl „Delfino“ (50 % apklaustų jos darbuotojų nurodė, kad nėra) ir Teniso mokyklos (59 % apklaustųjų nežinojo atliktas ar ne). Peršasi nuomonė, kad ne visur yra atliktas vidinis auditas, arba ne visi darbuotojai su jo rezultatais supažindinami.



53 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokykloje atliktas vidinis auditas

Pasiteiravus, kokią naudą duoda atliktas vidinis auditas, paaiškėjo, kad didelę naudą jis duoda „Dubysos“ mokyklai – taip atsakė 72 % apklaustų jos darbuotojų, „Atžalynui“ – 70 % apklaustų darbuotojų, iš „Klevo“ mokyklos tokį atsakymą nurodė 36 % respondentų, Lengvosios atletikos 28 %, po 21 % iš Teniso ir „Saulės“ mokyklų (žr. 54 pav.). Atliktas vidinis auditas neduoda naudos Lengvosios atletikos mokyklai. Taip nurodė 58 % jos apklaustų darbuotojų, Kūno kultūros mokyklai (47 %), Teniso mokyklai (40 %). Nežymią naudą vidinis auditas teikia „Klevo“ (taip nurodė 34 % šios mokyklos darbuotojų), kitų mokyklų atstovai tokį atsakymą rinkosi rečiau.

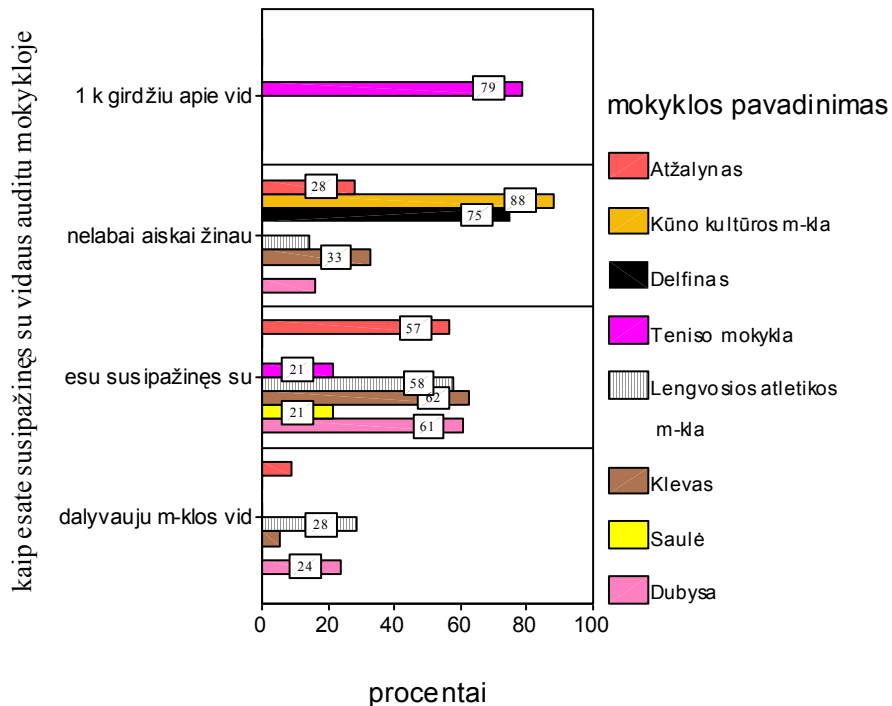
Taigi galima teigti, kad vidinis auditas naudą duoda toms mokykloms, kurių darbuotojai nurodė, kad jų mokyklose vidinis auditas atliktas.



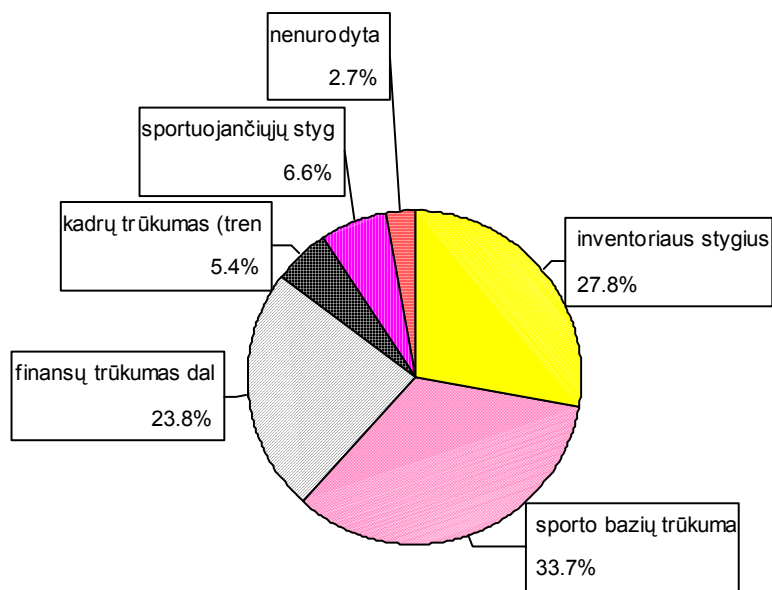
54 pav. Respondentų nuomonė apie tai kokią naudą duoda vidinis auditas

Pasiteiravus, kaip sporto mokyklų darbuotojai yra susipažinę su vidiniu auditu, paaiškėjo, kad yra tokių, kurie pildydami anketą pirmą kartą apie tai išgirdo (Teniso mokyklos 79 % apklaustųjų, nelabai aiškiai apie tai žino 88 % apklaustų Kūno kultūros mokyklos darbuotojų, 75 % – „Delfino“, su mokykloje vykdomu vidiniu auditu yra susipažinę 62 % „Klevo“, 61 % „Dubysos“, 58 % Lengvosios atletikos ir 57 % „Atžalyno“ mokyklos apklaustų darbuotojų (žr. 55 pav.). Tik nedidelė dalis respondentų dalyvauja audito grupėje – 28 % apklaustų „Saulės“ darbuotojų, 24 % – „Dubysos“, 10 % – „Atžalyno“, 5 % – „Klevo“ mokyklos atstovų.

Pasidomėjus, kokios problemos iškyla sporto mokykloms šiandien, paaiškėjo, kad sporto bazių, inventorių ir finansų trūkumas ar neatitikimas reikalavimams. Taip papt aktuali problema kadru (trenerių) ir sportuojančiųjų stygius (žr. 56 pav.).



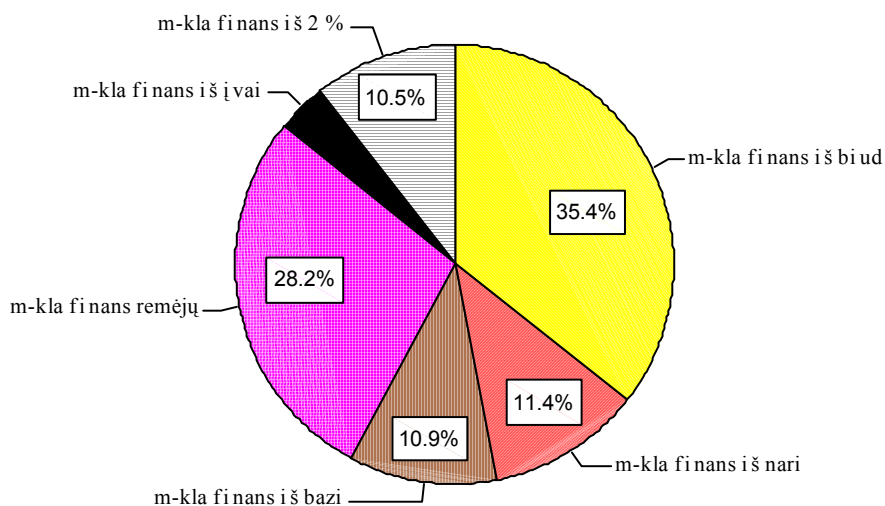
55 pav. Kaip respondentai yra susipažinę su vidaus auditu mokykloje



sporto mokykloms aktualios problemos

56 pav. Sporto mokykloms šiandien aktualios problemos

Jeigu finansų trūkumas yra aktuali sporto mokyklų problema, kyla klausimas, kas jas finansuoja. Apklausti mokyklų darbuotojai nurodė tokius finansavimo būdus: biudžetas (tai įvardijo 35,4 % apklaustųjų), rėmėjų lėšos (28,2 %), nario mokesčio (11,4 %), užmokestis už bazių teikiamas paslaugas (10,9 %), 2 % pajamų mokesčio (10,5 %), įvairūs fondai , projektai (3,6 %) (žr. 57 pav.). Taigi kai yra tiek finansavimo šaltinių, vargu, ar mokykloms galėtų trūkti lėšų, nebent dalis finansavimo šaltinių yra tik periodiniai ir iš jų gaunamos sumos nėra didelės arba, mokyklos nemoka tinkamai panaudoti lėšų, o tai galėtų išspręsti tinkamas planavimas ir tikslų išsikėlimas.



sporto mokyklų finansavimo būdai

57 pav. Respondentų įvardinti sporto mokyklų finansavimo šaltiniai

IŠVADOS, SIŪLYMAI

Apžvelgus strateginio valdymo teorinius ir taikomuosius aspektus galima daryti tokias išvadas:

- Nėra vieningos nuomonės kas tai yra strateginis valdymas, dažnai jis suprantamas kaip strateginis planavimas. Strateginį valdymą galima apibūdinti kaip procesą, kuriuo metu numatomi ilgalaikiai tikslai, jų yra siekiama, atsižvelgiant į silpnybes, stiprybes, galimybes bei grėsmes, turimus išteklius bei ieškoma reikiamų resursų, užtikrinančių tikslų įgyvendinimą.
- Dauguma autorių išskiria skirtingas strateginio valdymo stadijas. Tai lemia autorių požiūris į strateginio valdymo proceso struktūrą. Dažniausiai skiriami tokie pagrindiniai etapai: išorinės ir vidinės aplinkos analizė, organizacijos misijos bei tikslų formavimas, strategijos formavimas, įgyvendinimas bei kontrolė. Kai kurių autorių darbuose išskiriami tik du etapai: strateginis planavimas ir strategijos įgyvendinimas, tačiau jie apima tikslų nustatymą, strategijos formulavimą, įgyvendinimą ir kontrolę.
- Strateginis valdymas yra reikšmingas, nes jis leidžia planuoti veiklą, nustatyti jos prioritetus ir užtikrinti finansavimą jų įgyvendinimui. Strateginio valdymo poveikis pasireiškia tuo, kad institucija turimus ribotus išteklius paskirstys svarbiausių tikslų įgyvendinimui, o efektyvi veikla leis pasiekti norimų rezultatų per tam tikrą laikotarpį.

Atliktas tyrimas turėjo patvirtinti arba paneigti darbe iškeltą hipotezę.

Hipotezė. Nėra pakankamai aiškiai organizuojamas Šiaulių miesto sporto mokyklų strateginis valdymas, į jį įtraukiami ne visi organizacijų darbuotojai.

Siekiant užtikrinti efektyvų strateginį sporto mokyklų valdymą būtina įvertinti ir apibendrinti jo esamą būklę, darbuotojų supratimą apie jį ir dalyvavimą jame.

1. Tyrimas atskleidė, kad apie strateginį valdymą sporto mokyklų darbuotojai nėra gerai informuoti. Daugelis jų (81 %) nurodė, kad žino kas yra strateginis valdymas ir, kad mokykla turi strateginį planą (72 % ir 12 % - kad tikrai turi), bet negali tiksliai nurodyti mokyklos, kurioje dirba, misijos, vizijos, tikslų, nežino kas kontroliuoja mokyklos strateginį valdymą, kiek metų apima mokyklos strateginis planas ir kur jo ieškoti.

2. Daugiausia apie strateginį valdymą žino „Delfino“ mokyklos darbuotojai (daugiausia jų žino kur ieškoti strateginio plano, kiek metų jis apima), o iš visų darbuotojų su mokyklų strateginiu valdymu geriausia yra susipažinę mokyklų direktoriai, jų pavaduotojai ir kiti administracijos darbuotojai. Tuo tarpu kiti darbuotojai į mokyklos strateginį valdymą ir sprendimų priėmimą nėra įtraukiami. Beveik pusė respondentų su mokyklos strateginiu planu visai nesusipažinę, ar žino jį tik iš dalies.
3. Daugelis apklaustųjų nepažįsta organizacijos, kurioje dirba: nežino darbuotojų skaičiaus, kaip jie pasiskirstę (nors darbuotojų kaita mokyklose nėra didelė), kaip pas juos priimami nauji darbuotojai (kas ir kaip tai daro), nežino ar atlikta vidinė ir išorinė aplinkos analizė, nors supranta kaip pastarosios veiksniai veikia organizaciją, nežino visų mokyklos finansavimo šaltinių. Audito naudą ir konkurentų grėsmę jaučia tik tos mokyklos, kuriose atliktas auditas ir išorinės aplinkos analizė. Mokykloms išskylančias problemas žino beveik visi, o savo mokyklą vertina kaip vidutinišką arba siekiančią naujovių, aktyvią mokyklą.
4. Mokyklose nemažas dėmesys yra skiriamas kvalifikacijos tobulinimui, ir dauguma darbuotojų tuo naudojami siekdami patobulėti

Atlikti tyrimai patvirtino iškeltą hipotezę.

Siūlymai

Norėdamos deramai konkuruoti su kitomis mokyklomis ir parengti aukšto meistriškumo sportininkus, sporto mokyklos turėtų tinkamai įgyvendinti ir kontroliuoti savo strateginį valdymą. Pirmiausia strateginio plano kūrimo turėtų dalyvauti ne tik mokyklos vadovai ir keletas administracijos darbuotojų, tačiau savo nuomonę turi pareikšti ir kiti mokykloje dirbantys asmenys, ypač treneriai ir instruktoriai. Jei nėra galimybės į strateginį valdymą įtraukti daugiau žmonių, reikėtų juos bent jau supažindinti su mokyklos misija, vizija, tikslais, paaiškinti, kur galima rasti mokyklos strateginį planą, kiek metų jis apima, kad visi kryptingai eitų vieno tikslo link.

Sporto mokykloms reikėtų turėti aiškia sistemą, kaip vykdyti darbuotojų atranką, kad į įmonę atėję, ar nepatekę žmonės žinotų, kokioje srityje jiems reikia tobulėti. Tai formuotų ir įvaizdį apie įmonę. Supažindinti įmonės darbuotojus su mokykla, joje dirbančiais asmenimis ir jų pareigomis bei mokinių skaičiumi. Labai svarbu, kad mokyklos, kurios nėra dar to padariusios, iširtų savo vidinę ir išorinę aplinką.

Tai leistų joms panaudoti savo pranašumą prieš konkurentus ir juos ištirti.

Mokyklos ir toliau turi būti suinteresuotos darbuotojų kvalifikacijos kėlimu ir jų tobulinimusi. Reikėtų išspręsti mokyklas kamuojančias finansines problemas: įsigyti naujo inventoriaus, renovuoti sporto bazines, populiarinti sportą ir sveiką gyvenimo būdą. Taip būtų galima pritraukti daugiau klientų.

DISKUSIJA

Tyrimuose išanalizuotas sporto mokyklų strateginis valdymas. Pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – anketa. Siekiant užtikrinti tinkamą sporto mokyklų strateginį valdymą, būtina įvertinti ir apibrėžti, koks jis yra šiandien, kaip jame dalyvauja įstaigų darbuotojai. Nuolatos tirdami strateginio sporto mokyklų valdymo dinamiką, galėsime pastebėti, kaip jis kinta tobulėja ar ne. Taip bus galima greičiau reaguoti į pokyčius, racionaliau paskirstyti lėšas ir gauti norimą rezultatą. Svarbu pažymėti, kad tokio pobūdžio tyrimai ir analizė atliktų švietėjišką darbą – apie strateginį valdymą labiau domėtis mokyklos ir jų darbuotojai.

Tiriant sporto mokyklų strateginį valdymą ir jo kokybę, jų darbuotojų nuomonės tyrimas atskleidžia silpnąsias sistemos grandis ir galimus sprendimo būdus. Darbuotojų žinios apie mokyklos valdymą, darbuotojus, ateities planus tampa svarbiu strateginio valdymo diegimo viešajame sektoriuje kokybės rodikliu. Darbuotojų žinių tyrimas yra svarbus planuojant permainas sporto mokyklų strateginiame valdyme.

Pasirinkta imtis, nesuteikia teisės gautų rezultatų pritaikyti visoms sporto mokykloms, bet šis tyrimo metodas leidžia gauti pagrįstus ir patikimus rezultatus tiriamojoje imtyje. Tai suteikia galimybę daryti mokslines prielaidas, formuluoti mokslines hipotezes, kurias būtų galima patikrinti taikant kiekybinius ir kokybinius metodus.

Tyrimo rezultatai leidžia tęsti tyrimus apie sporto mokyklų strateginį valdymą. Taip pat būtų galima į apklausą įtraukti įstaigas, kurios yra susijusios su sporto mokyklomis.

LITERATŪRA

1. Bagdžiūnienė V. Įmonių veiklos planavimas ir analizė. Esmė ir verslo situacijos. – V., 2006.
2. Bosas A. Strategijos ir konkurencinis potencialas. – Klaipėda., 2002.
3. Bouckaert G., Pollit Ch. Viešojo valdymo reforma. – V., 2003.
4. Butkus F. S. Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valymo pagrindai. – V., 2003.
5. Cole G. A. Management theory and practice. London: Letts Educational Aldine Place, 1996.
6. Jucevičius R., Jucevičienė P., Jankūnaitė B., Cibulskas G. Mokyklos strategija. Strateginio vystymo vadovas. – K., 2003.
7. Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas. – K., 1998.
8. Jucevičius R. Strateginis viešųjų institucijų valdymas // Viešųjų institucijų valdymas. – K., 1999.
9. Makštutis A. Strateginio valdymo principai. – Klaipėda., 2001.
10. Palubinskas G. T. Strateginio planavimo procesas. – K., 1997.
11. Pranulis V., Pajuodis A., Virvalaitė R. Marketingas. – V., 1999.
12. Rainey H. G. Understanding & Managing Public Organizations. NJ: John Wiley & Sons Ltd, 2003.
13. Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai. – K., 2003.
14. Seilius A. Organizacijų tobulinimo vadyba. – Klaipėda., 1998.
15. Simon H. A. Administracinė elgsena: sprendimų priėmimo procesų administracinėse organizacijose tyrimas. – V., 2003.
16. Stoner J. A. F. Vadyba/ J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, Jr. – K., 1999.
17. Šimanskienė L. Organizacinės kultūros formavimas. – Klaipėda., 2002.
18. The internationalization of Public Management: reinventing the Third world state / Edit by Willy McCourt & Martin Minogue. Bookcraft Ltd, 2001.
19. Thom N. Viešoji vadyba/ N. Thom, A. Ritz. – V., 2004.
20. A. Vasiliauskas. Firmų strateginis valdymas. – V., 2001.
21. Vasiliauskas A. Strateginis valdymas. – K., 2002.
22. Verslo žinynas. – V., 2003.
23. Viešojo sektoriaus institucijų administravimas: monografija / Atsak. red. Stasys Puškorius. – V., 2002.

PERIODIKA

24. Grebliauskas A. Strateginis valstybės valdymas: nacionalinių tikslų identifikavimo geoekonominis aspektas. // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – 2000. Nr. 16. – p. 33- 47.
25. Grebliauskas A., Smilga E. Valstybės strateginio valdymo koncepcijos kontūrai // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – 1999, Nr. 11. – p. 84- 104.
26. Smilga E. strateginio valdymo barjerai // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 1998. Nr. 7. p. 171 – 175.

INTERNETINIAI PUSLAPIAI

27. Alvydas Puodžiukas. Lietuvos vaikų ir jaunimo kūno kultūra ir sportas. [žiūrėta 2007 01 25]. Prieiga per internetą: <<http://www.kksd.lt/kongresas/dok/Puodziuko%20kalba.pdf>>.
28. LR Švietimo įstatymas. [žiūrėta 2007 01 25]. Prieiga per internetą: <<http://www.smm.lt/naujienos/docs/kalbos/prezidenturai%2001%2010%20galutinis.ppt>>.
29. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas “Dėl Valstybės ilgalaikės raidos strategijos rengimo koncepcijos”. Lietuvos Respublikos Seimas [žiūrėta 2005 11 29]. Prieiga per Internetą: <<http://www3.lrs.lt/cgi-bin/preps2?Condition1=155692&Condition2= koncepcija>>.
30. Planavimas ir strateginis valdymas [žiūrėta 2005-12-03]. Prieiga per Internetą: <<http://www.akolegija.lt/katedros/Asmenines/Vadyba%206%20paskaita.pps>>.
31. Strategija reikalinga tam, kad laimėtume. Organizacijų vystymo centras [žiūrėta 2006 02 23]. Prieiga per Internetą: <http://www.ovc.lt/lt.php/pokyciu_valdymas/8>.
32. Strateginio planavimo diegimas Lietuvos viešojo administravimo institucijose. Lietuvos Respublikos Vyriausybė [žiūrėta 2005 12 15]. Prieiga per Internetą: <<http://www.lrv.lt/main.php?cat=303&d=3001>>.
33. Šiaulių miesto sporto mokyklos. [žiūrėta 2006 11 18]. Prieiga per internetą: <http://www.siauliai.lt/sportas/sporto_mokyklos.php>.
34. Underis, Valdas. Strateginis valdymas – mada ar būtinybė? [žiūrėta 2005-12-12]. Prieiga per Internetą : <<http://www.ism.lt/vid.php3?mid=77&lang=lt&tid=102&>>.
35. Vadyba. Šešta paskaita. Planavimas ir strateginis valdymas. 1 dalis. [žiūrėta 2005 11 18]. Prieiga per Internetą: <http://www.akolegija.lt/katedros/Asmenines/Vadyba%206%20paskaita.pps>

PRIEDAI