

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Alius AMBRAS

**INSTITUCIJOS STRATEGINIS VALDYMAS PAGAL
SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMĄ:
ŠIAULIŲ UNIVERSITETO SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETO
ATVEJO ANALIZĖ**

Magistro darbas

Šiauliai, 2009

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Alius AMBRAS

**INSTITUCIJOS STRATEGINIS VALDYMAS PAGAL
SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMĄ:
ŠIAULIŲ UNIVERSITETO SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETO
ATVEJO ANALIZĖ**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

Magistro darbo autorius Alius Ambras

Vadovas doc. dr. Teodoras Tamošiūnas

Recenzentas doc. dr. Jonas Jasaitis

SANTRAUKA

Alius Ambras

Institucijos strateginis valdymas pagal subalansuotų rodiklių sistemą: Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto atvejo analizė

Magistro darbas.

Magistro darbe yra išryškintos strateginio valdymo pagal subalansuotų rodiklių sistemą, aukštojo mokslo problemos, išanalizuoti ir susisteminti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių teoriniai ir praktiniai darbai strateginio valdymo, subalansuotų rodiklių sistemos kūrimo ir įgyvendinimo, aukštojo mokslo aspektais. Išsamiai analizuojamos aukštojo mokslo Europoje, Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto strateginio valdymo pranašumai ir trūkumai, bei galimos vystymo kryptys. Atliktos Europos, Lietuvos aukštojo mokslų situacijų, Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto veiklos ir vystymo prioritetų analizės. Pateikti Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto subalansuotų rodiklių sistemos sąvadas ir strateginis žemėlapis. Patvirtinta autoriaus suformuluota mokslinė hipotezė, kad Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakultetui tikslinga tobulinti strateginį veiklos valdymą pagal subalansuotų rodiklių sistemą ir vizijos bei strateginių tikslų lygmenyje vadovautis subalansuotų rodiklių sistemos strateginiu žemėlapiu.

SUMMARY

Alius Ambras

Institutional Strategic Management According to Balanced Scorecard System: Šiauliai University Social Sciences Faculty Case-Study

Master's work.

This master's thesis deals with problems of strategic management according balanced scorecard, higher education. It analyses and systemizes theoretical and practical research about strategic management, balanced scorecard creation and implementation, higher education aspects. The work presents a detailed analysis of pros and cons of higher education and strategic management in Europe, Lithuania and Šiauliai University Social Sciences Faculty. It presents a strategic management system of Šiauliai University Social Sciences faculty - balanced scorecard and strategic map. The scientific hypothesis was proved: it is purposeful for Šiauliai University Social Science Faculty to develop the performance of strategic management according Balanced Scorecard system and vision at the level of strategic goals following the Balanced Scorecard system and strategic mapping.

TURINYS

IVADAS	9
1. INSTITUCIJOS STRATEGINIS VALDYMAS PAGAL SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMĄ	12
1.1. Pagrindinių sąvokų analizė	12
1.2. Strateginio valdymo samprata.....	13
1.2.1. Strateginis valdymas viešajame sektoriuje	16
1.2.2. Organizacijos valdymas – viešojo ir privataus sektorių palyginimas	17
1.3. Subalansuotų rodiklių sistema	20
1.3.1. Subalansuotų rodiklių sistemos kilmė.....	20
1.3.2. Pagrindiniai subalansuotų rodiklių sistemos principai.....	21
1.3.3. Subalansuotų rodiklių sistemos šių dienų tendencijos.....	24
1.3.4. Kritinis požiūris į subalansuotų rodiklių sistemą	29
2. AUKŠTOJO MOKSLO SITUACIJOS ANALIZĖ	31
2.1. Aukštasis mokslas Europoje	31
2.2. Lietuvos aukštojo mokslo raida po Nepriklausomybės atkūrimo ir dabartinė situacija.....	44
2.3. Bendrojo priėmimo į Lietuvos aukštąsias mokyklas analizė	47
2.4. Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto situacijos analizė	53
2.4.1. Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto žmogiškųjų išteklių analizė	53
2.4.2. Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto pajamų analizė.....	55
2.4.3. Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto išlaidų analizė.....	56
2.4.4. Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto situacija kitų fakultetų atžvilgiu.....	58
3. ŠIAULIŲ UNIVERSITETO SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETO STRATEGINIS VALDYMAS PAGAL SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMĄ.....	64
3.1. Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto bendruomenės apklausos tyrimo rezultatai	64
3.1.1. Demografinių duomenų analizė.....	65
3.1.2. Vystymo prioritetų analizė.....	66
3.2. Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto subalansuotų rodiklių sistema	79
IŠVADOS	85
REKOMENDACIJOS	87
LITERATŪRA.....	89
PRIEDAI.....	93

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Strateginio valdymo skirtumai lyginant viešojo administravimo institucijas su verslo kompanijomis	18
2 lentelė. Mokslo pedagoginis personalas 2008 m.....	54
3 lentelė. Šiaulių universiteto Socialinių tyrimų mokslinio centro etatiniai mokslo darbuotojai 2006-2008 m.m.	54
4 lentelė. Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto 2005–2008 m. įplaukos ir sąnaudos, Lt.	58
5 lentelė. Studentų skaičiaus, tenkančio 1 pedagoginiam etatui 2006-2008 m.m., palyginimas	59
6 lentelė. Išlaidų, tenkančių 1 studentui 2006-2008 m.m., palyginimas, Lt.....	61
7 lentelė. Darbo užmokesčio (su SoDra), tenkančio 1 pedagoginiam etatui kartu su aplinkos personalo dalimi 2006-2008 m.m., palyginimas, Lt.....	63
8 lentelė. Organizacijos vystymo prioritetų analizės rezultatų interpretavimas.....	64
9 lentelė. Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto subalansuotų rodiklių sistemos sąvadas.....	80

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Strateginio valdymo ciklas	13
2 pav. Strateginio žemėlapijo sudarymas.....	15
3 pav. Subalansuotų rodiklių sistemos 1992 m. fundamentalus modelis	22
4 pav. Subalansuotų rodiklių sistema kaip strateginė veiksmų struktūra	25
7 pav. Studijų vietų skaičiaus ribojimas (ISCED 5 lygmuo), 2005-2006 m.m.....	33
8 pav. Studijų vietų ribojimas įvairiais valdžios lygmenimis (ISCED 5 lygmuo), 2005-2006 m.m.	34
9 pav. Individualios įmokos (ISCED 5 lygmuo), 2005-2006 m.m.	35
10 pav. Specifinė finansinė parama studentams, kurie yra tėvai ir studijuoja aukštojo mokslo įstaigose, 2005-2006 m.m.	37
11 pav. Finansinės paramos formos, 2005-2006 m.m.	38
12 pav. Pramos būstui rūšys (ISCED 5 lygmuo), 2005-2006 m.m.....	39
13 pav. Sąlygos, kuriomis pratęsiamas šeimos pašalpų mokėjimas aukštųjų mokyklų studentų tėvams (ISCED 5 lygmuo), 2005–2006 m.m.	40
14 pav. Mokesčių lengvatų kriterijai, norint skirti paramą studentų tėvams (ISCED 5), 2005/06 m.....	41
15 pav. Tarptautiniam judumui (mobilumui) skiriamos finansinės paramos rūšys (ISCED 5 lygmuo), 2005–2006 m.m.	43
16 pav. Judumui (mobilumui) skiriamos specialios finansinės paramos formos (ISCED 5), 2005–2006 m.m.	44
17 pav. Stojusių į Lietuvos aukštąsias mokyklas abiturientų dalis savivaldybėse 2001 (mažas žemėlapis) ir 2006 (didelis žemėlapis) metais (naudojant tokią pat grupavimo skalę).....	48
18 pav. Savivaldybės abiturientų, 2006 m. pateikusių prašymus į Vilniaus universitetą, dalis (proc.) ..	49
19 pav. Savivaldybės abiturientų, 2006 m. pateikusių prašymus į Šiaulių universitetą, dalis (proc.)....	50
20 pav. Įstojusių į Lietuvos aukštąsias mokyklas 2006 m. abiturientų dalis savivaldybėse	51
21 pav. 2006 m. abiturientų, stojančių į aukštąsias mokyklas, pasiskirstymas pagal pirmu pageidavimu nurodytas studijų sritis	52
22 pav. Dėstytojų etatų skaičius 2006-2008 m.m.	53
23 pav. SMF specialiųjų lėšų augimas 2000–2008 m.m., tūkst. Lt	55
24 pav. Spec. lėšos pagal studijų skyrius 2008 m.	56
25 pav. Spec. lėšos pagal studijų skyrius 2007 m.	56
26 pav. Spec. lėšos pagal studijų skyrius 2006 m.	56
27 pav. 2008 m. SMF išlaidos, proc.	57

28 pav. 2007 m. SMF išlaidos, proc.	57
29 pav. 2006 m. SMF išlaidos, proc.	57
30 pav. 2005 m. SMF išlaidos, proc.	57
31 pav. Studentų skaičius, tenkantis 1 pedagoginiam etatui, 2006-2008 m.m.....	59
32 pav. Išlaidos, tenkančios 1 studentui, 2006-2008 m.m., Lt.	60
33 pav. Darbo užmokestis (su SoDra), tenkantis 1 pedagoginiam etatui kartu su aplinkos personalo dalimi, 2006-2008 m.m., Lt.	62
34 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N=303).	65
35 pav. Dėstytojų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes ir lytį (N _D =60).....	65
36 pav. Studentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes ir lytį (N _S =243).	66
37 pav. Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto vystymo prioritetų apžvalga, dėstytojai (N _D =60).....	67
38 pav. Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto vystymo prioritetų apžvalga, dėstytojai (procentai; N _D =60).	68
39 pav. Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto vystymo prioritetų apžvalga, studentai (N _S =243).	69
40 pav. Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto vystymo prioritetų apžvalga, studentai (procentai; N _S =243).....	70
41 pav. Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto vystymo prioritetų apžvalga pagal aritmetinį vidurkį (N=303).....	71
42 pav. Respondentų teiginių apie Fakulteto <i>viziją, vertybes ir siekius</i> įvertinimas taškais pagal aritmetinį vidurkį (N=303, N _D =60, N _S =243).....	72
43 pav. Respondentų teiginių apie <i>dinamišką vadovavimą</i> Fakultetui įvertinimas taškais pagal aritmetinį vidurkį (N=303, N _D =60, N _S =243).....	73
44 pav. Respondentų teiginių apie Fakulteto <i>pridedamosios vertės sistemas</i> įvertinimas taškais pagal aritmetinį vidurkį (N=303, N _D =60, N _S =243).....	74
45 pav. Respondentų teiginių apie <i>pozityvų klimatą</i> Fakultete įvertinimas taškais pagal aritmetinį vidurkį (N=303, N _D =60, N _S =243).....	75
46 pav. Respondentų teiginių apie Fakulteto <i>suteikiančią galimybių struktūrą</i> įvertinimas taškais pagal aritmetinį vidurkį (N=303, N _D =60, N _S =243).....	76
47 pav. Respondentų teiginių apie Fakulteto personalo <i>tinkamas kompetencijas</i> įvertinimas taškais pagal aritmetinį vidurkį (N=303, N _D =60, N _S =243).....	77

48 pav. Respondentų teiginių apie Fakultete <i>parengtus specialistus</i> įvertinimas taškais pagal aritmetinį vidurkį (N=303, N _D =60, N _S =243).....	78
49 pav. Respondentų teiginių apie <i>pozityvų komandinį darbą</i> Fakultete įvertinimas taškais pagal aritmetinį vidurkį (N=303, N _D =60, N _S =243).....	79
50 pav. Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto subalansuotų rodiklių sistemos strateginis žemėlapis	84

IVADAS

Šiuolaikinės organizacijos, nuolat veikiamos išorinių ir vidinių pokyčių, suvokdamos, kaip sparčiai keičiasi šiuolaikinė visuomenė ir jos organizacijos, stengiasi formuoti savo strategijas. Vykstant globalinės ekonomikos pokyčiams – integracijai ir vis didėjančiai konkurencijai – šie procesai vyksta dar greičiau. Kaip teigia P. Drucker, dėl informacijos sklidimo paprastumo ir didelio greičio žinių visuomenėje, kiekviena verslo ir viešojo administravimo organizacija bus globaliniu mastu konkurencingos, nors daugelis iš jų ir liks vietinės reikšmės pagal savo vykdomą veiklą ir esamą rinką (Drucker, 2002, p. 237).

Globalizacijos procesai iš esmės keičia organizacijų ir jų vadovų darbo sąlygas, priversdami juos ieškoti naujų strateginio valdymo modelių ir sistemų. Esant tokiai situacijai yra svarbu, kaip organizacijoje vyksta strateginio valdymo ir kiti procesai. Pokyčiams vykstant dinamišku laikotarpiu, svarbu nustatyti pokyčių neigiamus padarinius ir juos pašalinti, bei privalumus ir jais pasinaudoti.

Informacijos eros iškilimas paskutiniaisiais XX amžiaus dešimtmečiais, daugumą fundamentalių industrinės eros konkurencijos prielaidų pavertė pasenusiomis. Organizacijos visame pasaulyje pradėjo vykdyti informacija paremtus transformacinius procesus, siekdamos išlikti konkurencingomis. Jų gebėjimas išnaudoji nematerialius išteklius tapo daugiau lemiančiu faktoriumi negu gebėjimas investuoti ir valdyti materialius išteklius. 1992 m. atsižvelgdami į tokius pokyčius autoriai R. Kaplan ir D. Norton pristatė koncepciją, kurią pavadino subalansuotų rodiklių sistema, ir pritaikė ją viešojo administravimo ir verslo organizacijose (Kaplan, Norton, 1992).

Universitetai, įgyvendinantys šiuolaikinę aukštojo mokslo misiją, yra tapę pagrindiniu visuomenės intelektualiojo potencialo vystymo šaltiniu ir varikliu (Pupelienė, 2007, p. 8). Tad siekiant pagerinti Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto vystymąsi, būtina įvertinti jo veiklos dabartinę būklę ir nustatyti prioritetingas veiklos vystymo sritis, remiantis strateginio valdymo modeliu – subalansuotų rodiklių sistema.

Darbo mokslinė problema gali būti formuluojama šiais probleminiais klausimais: kokias veiklos sritis Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakultetas turėtų laikyti prioritetingomis? Kokiais duomenimis, rodiklių sistema pagrįsti Fakulteto veiklos prioritetus? Koks galėtų būti optimalus Fakulteto veiklos plėtros strateginis valdymo modelis?

Darbe keliamas **praktinis uždavinys** – išanalizuoti esamą situaciją ir sudaryti Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto subalansuotų rodiklių sistemą bei ja grindžiamą Socialinių mokslų fakulteto subalansuotų rodiklių sistemos strateginį žemėlapi.

Tyrimo aktualumas. Šiuolaikiniame kontekste yra daug strateginio valdymo modelių ir jiems būdingų bruožų, tačiau siekiama rasti optimalų modelį, kurį galima būtų pritaikyti kaip veiklos rodiklių matavimo ir strateginio valdymo sistemą konkrečios organizacijos atveju. Darbe kuriamas Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto strateginio valdymo modelis pagal subalansuotą rodiklių sistemą remiantis pasaulinėmis tendencijomis ir pritaikant tyrimo rezultatus.

Tyrimo objektas - Lietuvos aukštojo mokslo situacija Europos Sąjungos kontekste, Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto situacija.

Tyrimo dalykas – Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto prioritetinės veiklos sritys, prioritetų pagrindimas atitinkama rodiklių sistema.

Tyrimo tikslas – ištirti Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto veiklos situaciją, pagrįsti prioritetines veiklos vystymo sritis.

Mokslinė hipotezė: Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakultetui tikslinga tobulinti strateginį veiklos valdymą pagal subalansuotą rodiklių sistemą ir vizijos bei strateginių tikslų lygmenyje vadovautis subalansuotą rodiklių sistemos strateginiu žemėlapiu.

Darbo tikslui pasiekti bei hipotezei pagrįsti suformuluoti tokie **tyrimo uždaviniai:**

- Atskleisti teorinius strateginio valdymo pagal subalansuotą rodiklių sistemą aspektus;
- Išanalizuoti subalansuotą rodiklių sistemos kaip organizacijos strateginio valdymo modelio ir veiklos rodiklių matavimo sistemos aspektus;
- Išnagrinėti Europos Sąjungos, Lietuvos, Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto situacijas aukštojo mokslo aspektu;
- Suformuoti bei pagrįsti galimą Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto subalansuotą rodiklių sistemą ir strateginį žemėlapi.

Tyrimo **teorinis reikšmingumas:** strateginio valdymo teorijų kontekste atskleista strateginio valdymo pagal subalansuotą rodiklių sistemą specifika.

Tyrimo **praktinis reikšmingumas:** magistro darbe pateikiami subalansuotą rodiklių sistemos sąvadas ir strateginis žemėlapis leidžia gerinti Fakulteto strateginio valdymo procesą; sąvadas ir strateginis žemėlapis yra pagrįstas priežasties-pasekmės ryšiu tarp subalansuotą rodiklių sistemos pagrindų perspektyvų.

Tyrimo **naujumai:** atlikta išsami Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto situacijos analizė ES ir Lietuvos aukštojo mokslo erdvės kontekste, sukurta Fakulteto subalansuotą rodiklių sistema ir ją atitinkantis strateginis žemėlapis.

Tyrimo **metodologija**: tyrimas buvo grindžiamas pirmoje dalyje išdėstyta ir įvairiais šaltiniais pagrįsta teorija, kuria atsispindi strategijos ir subalansuotų rodiklių sistemos sąvokų kompleksiskumas, strateginio valdymo reikšmingumas.

Tyrimo **metodai**: mokslinės literatūros, teisės aktų, dokumentų ir statistinių duomenų analizė, apklausos metodas, jos forma – anketavimas.

Apklausos metodika: Atlikta anketinė Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto studentų (imtis – 243) ir dėstytojų (imtis - 60) apklausa. Bendra tyrimo imtis – 303 respondentai. Į tyrimo imtį neįskaičiuojamos sugadintos anketos. Tyrimų duomenys apdoroti, naudojant Microsoft Office Excel ir SPSS 17.0 programas, ir pateikiami lentelėse bei paveiksluose.

Darbo **struktūra**: darbą sudaro trys dalys. *Pirmoje dalyje* apibrėžiamas strategijos, strateginio valdymo ir subalansuotų rodiklių sistemos sampratos, aptariamos pagrindinės subalansuotų rodiklių sistemos, kaip veiklos matavimo metodo ir strateginio valdymo modelio, koncepcijos, apžvelgiamos naujausios tendencijos. *Antroje dalyje* analizuojama aukštojo mokslo situacija Europoje (Europos sąjungos šalyse ir šalyse-kandidatėse), Lietuvoje, Šiaulių regione ir Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakultete. Atliekamos Europos, Lietuvos aukštojo mokslo politinių, ekonominių, socialinių ir teisinių veiksnių, bendrojo priėmimo į Lietuvos aukštąsias mokyklas, Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto veiklos bei lyginamoji kitų fakultetų atžvilgiu analizės. *Trečioje dalyje* pateikiami autoriaus atliktos Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto veiklos vystymo prioritetų analizės rezultatai ir jų vertinimai. Pateikiama autoriaus sukurta Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto subalansuotų rodiklių sistema ir ją atitinkantis strateginis žemėlapis, pagrindžiama, kokios turėtų būti Fakulteto veiklos vystymo prioritetinės kryptys, siekiant gerinti Fakulteto situaciją strateginio valdymo aspektu. Darbo pabaigoje formuluojamos išvados ir pasiūlymai.

Analizuojant strateginio valdymo ir subalansuotų rodiklių sistemos specifiką, buvo išnagrinėti 96 literatūros šaltiniai, tarp jų Lietuvos Respublikos įstatymai ir Vyriausybės nutarimai, moksliniai straipsniai, įvairių tarptautinių organizacijų ataskaitos, statistiniai duomenys, straipsniai periodinėje spaudoje ir internete. Darbe pateikiama 50 paveikslų ir 9 lentelės.

Magistro darbo tyrimų aprobavimas ir sklaida vyko skaitant pranešimą mokslinėje konferencijoje: 2009 m. Šiauliai (Lietuva) – studentų mokslo darbų konferencijoje „Ekonomikos ir vadybos aktualijos“ skaitytas pranešimas „Institucijos strateginis valdymas pagal subalansuotų rodiklių sistemą: Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto atvejo analizė“.

1. INSTITUCIJOS STRATEGINIS VALDYMAS PAGAL SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMĄ

1.1. Pagrindinių sąvokų analizė

Užsienio ir lietuvių autorių moksliniuose darbuose yra vartojamos įvairios **strategijos** ir **strateginio valdymo** sąvokos. A. Chandler siūlo tokią strategijos sąvoką: strategija - pagrindinių organizacijos ilgalaikių tikslų ir uždavinių nustatymas, veiksmų tvarkos nustatymas ir išteklių paskirstymas, būtinas šių tikslų įgyvendinimui (Chandler, 1962). H. Mintzberg strategiją suvokia kaip aukščiausią vadybinę veiklą ir siūlo net penkis strategijos apibrėžimus:

- strategija kaip *planas, kryptis, kursas į ateitį*,
- strategija kaip *modelis* (šablonas), kuris tam tikrą laiką sudaro elgsenos turinį,
- strategija kaip *padėtis* (pozicija),
- strategija kaip *perspektyva*,
- strategija kaip gudrus *taktinis žingsnis, manevras* (Mintzberg ir kt., 1998, p. 9).

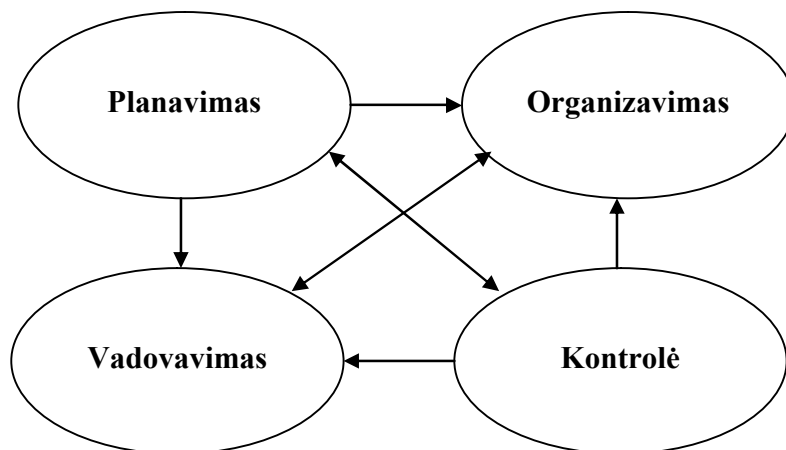
P. Zakarevičiaus nuomone, strategija - tai organizacijos gyvavimo tolesnėje ateityje perspektyvinis modelis (Zakarevičius, 2003). Šiame magistro darbo laikoma, kad strategija – sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti (Vasiliauskas, 2002).

R. Daft nuomone, **strateginis valdymas** (angl. Strategic management) - strategijos formulavimo ir įgyvendinimo sprendimų bei veiksmų kompleksas, kurio tikslas – užtikrinti geriausią organizacijos padėtį, ją supančioje konkurencinėje aplinkoje, ir iškeltų uždavinių įgyvendinimą (Дафт, 2006). A. Vasiliausko nuomone, strateginis valdymas – nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus, procesas kuriuo remiantis organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau panaudoja savo išteklinį potencialą (Vasiliauskas, 2002). Šiame magistro darbe laikoma, kad strateginis valdymas apibrėžiamas, kaip svarbiausią (centrinę) valdymo procesą, kuris integruoja visas pagrindines veiklas ir funkcijas bei nukreipia jas organizacijos strategijos darbotvarkės tobulinimo link (Poister, Streib, 1989).

Išskiriamos 4 strateginio valdymo ciklo funkcijos (žr. 1 pav.): planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė (Vasiliauskas, 2002).

Lietuvių autorių publikacijose yra vartojama įvairi “**Balanced Scorecard**” organizacijų veiklos vertinimo metodo ir strateginio valdymo sistemos sąvoka: *subalansuotų rodiklių lentelė* (Mikulis, 2007), *suderinto veiklos vertinimo sistema* (Jurkštienė, Gimžauskienė, 2000), *subalansuotais apskaitos rodikliais* (Piliponis, 2007) ir kt. Magistro darbe pasirinkta sąvoka *subalansuotų rodiklių sistema*

(Svaravičius, 2005). Šiame magistro darbe laikoma, kad subalansuotų rodiklių sistema – tai organizacijos strateginio valdymo instrumentas, matuojantis jos veiklos rodiklių parodymus per 4 perspektyvas: klientai, finansai, vidaus procesai, tobulėjimas ir vystymasis (Kaplan, Norton, 2001).



1 pav. Strateginio valdymo ciklas

Šaltinis: Vasiliauskas, A. (2002). Strateginis valdymas. Vilnius: Enciklopedija.

Pagal LR Vyriausybės patvirtintą Strateginio planavimo metodiką, **strateginis planavimas** - formalizuota sistema, užtikrinanti realizavimą viso strateginio valdymo proceso, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai, kaip efektyviausiai panaudoti turimus ir planuojamus gauti finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius misijai vykdyti, numatytiems tikslams pasiekti, taip pat veiklos stebėseną ir atsiskaitymą už rezultatus (Strateginio planavimo metodika, 2002). H. Mintzberg teigia, kad strateginis planavimas yra svarbiausias strateginio valdymo elementas, per kurį organizacija susiejama su mikroaplinka ir makroaplinka, kartu identifikuojant organizacijos galimybes ir grėsmes (Mintzberg, 1994).

1.2. Strateginio valdymo samprata

Dinamiškai beiškeičiančioje aplinkoje ir didėjant konkurencijai, organizacija sugeba aktyviau veikti, jeigu jos moka nusistatyti sau tikslingą orientaciją, žvelgiant į didesnę perspektyvą, parengti veiksmų ir priemonių programą, siekiant įgyvendinti numatytus tikslus ir priemones, valdyti strateginius pokyčius. Visa tai apima ir sujungia į visumą organizacijos strateginio valdymo sistema arba funkcija (Vasiliauskas, 2002).

Suprasdami strategijos ir strateginio valdymo svarbą šiuolaikinėje organizacijoje, svarbu išnagrinėti jų sampratas ir strateginio valdymo koncepcijas.

A. Chandler siūlo ankstyvą strategijos apibrėžimą: strategija - pagrindinių organizacijos ilgalaikių tikslų ir uždavinių nustatymas, veiksmų tvarkos nustatymas ir išteklių paskirstymas, būtinas šių tikslų įgyvendinimui (Chandler, 1962).

Strategijos sąvoka turi istorines šaknis karo koncepcijos formavimo strategijoje - yra kilusi iš graikų kalbos žodžio *strategia*, kuris reiškia meną ar mokslą būti generolu (Stoner ir kt., 1999). Tarptautinių žodžių žodyne strategija apibūdinama kaip bendrasis kovos arba kitokios veiklos planas; tokio plano kūrimas ir įgyvendinimas (Tarptautinių žodžių žodynas, 2001). Mokslinė literatūra apie strateginį planavimą atsirado XX a. septintajame dešimtmetyje.

Tuo tarpu, kai anksčiau dėmesys buvo sutelktas tik į planavimą, organizacijos tikslų nustatymo kontekste, XX a. aštuntojo dešimtmečio pradžioje dėmesys buvo perkeltas į valdymą, apimant ir planavimą (Ansoff ir kt., 1976). Strateginis planavimas toliau išliko integralia strateginio valdymo dalimi ir dauguma teorinio pobūdžio diskusijų šia tema, išryškino apibrėžti organizacijos *misiją*, kartu su jos *vizija*, *vertybėmis* ir *tikslais*.

Be to, buvo manoma, kad atitinkamas organizacijos pozicionavimas jos aplinkoje ir efektyvus tikslų susiejimas visoje organizacijoje, yra kritiškai svarbus, siekiant sulaukti paramos įgyvendinant viziją ir tikslus. Savo diskusijoje apie valdymą siekiant rezultatų, P. Drucker (1996) akcentuoja strategiją – kaip organizacija turėtų sutelkti dėmesį į galimybes, sujungti atitinkamus paslaugos pirkėjo poreikius su atitinkama strategija, norint pasiekti rezultatus.

M. Porter (1980), kurio darbai traktuojami kaip padarę perversmą strateginio valdymo vystyme 9-ajame dešimtmetyje, patalpina dinamiškus santykius tarp įmonės strategijos ir pramonės struktūros *konkurencinės strategijos* koncepcijos centre privačiame sektoriuje. Jo nuomone, strategija parenkama remiantis aiškiai nustatyta pozicija ekonomikos rinkoje – paremta daugiau tyrimais nei nurodymas (Ansoff, 1965; Rumelt, 1974). Taip pat kaip L. Fahey ir H. Christensen (1986) bei A. Huff ir R. Reger (1987), M. Porter sutelkia dėmesį į *turinį* ir *procesą*. Tam tikru atžvilgiu, M. Porter akcentuoja industrinės organizacijos ekonominį modelį *Struktūra – Elgsena (Strategija) – Įvykdymas*, kuris tvirtina, kad aplinkoje veikiančios jėgos nulemia organizacijos elgseną ar strategiją, kuri savo ruožtu veikia kaip varomoji veiklos vykdymo jėga (Thorelli, 1977). Taigi strategija atitinkamai nagrinėja, kaip organizacija pozicionuotų save besikeičiančioje aplinkoje, kuriuos sukelia naujos organizacinės, politinės ir ekonominės sąlygos.

Lygiagrečiai su M. Porter *Struktūra – Elgsena (Strategija) – Įvykdymas*, kai kurie viešojo sektoriaus lyderiai sutinka, kad strateginis valdymas yra būtinais reikalingas, siekiant ilguoju laikotarpiu išlikti šiandienos aplinkoje. Jie pripažįsta, kad iš jų tikimasi konkrečių kryptų, kuriomis jie ves organizaciją, ir jie mato strateginį valdymą kaip nurodymų (rekomendacijų) rinkinį, kuris padės to

pasiekti. Iš jų tikimasi, kad jie reaguos į išorinių veiksnių poveikį, valdys aplinką ir vystys konsensuą misijos teisėtumo atžvilgiu, o strateginis valdymas - suteikia atitinkamus instrumentus tai pasiekti. Taip pat iš jų tikimasi, kad jie padidins organizacijos produktyvumo lygį, ir strateginis valdymas suteikia būtinas priemones norint pasiekti veiklos patobulinimus. Taigi strateginis valdymas tapo daugiafunkciniu visuomeninių organizacijų išgyvenimo instrumentu.

R. Kaplan ir E. Norton (1996, 2004) į savo strateginio valdymo instrumentarijų įtraukia *strateginių žemėlapių braižymą* ir *subalansuotų rodiklių sistemą* (žr. 2 pav.) bei pabrėžia bendro ryšio nustatymo tarp veiklos matavimo priemonių svarbą strateginio valdymo procese. Jie pripažįsta, kad šių dienų vadovai suvokia strateginio valdymo svarbą ir rodiklių įtaką veiklos rezultatams, bet prieštarauja teigdami, kad „jie retai galvoja apie veiklos rodiklius kaip apie esminę jų strategijos dalį“ (Kaplan, 2004).



2 pav. Strateginio žemėlapių sudarymas

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Kaplan, Norton (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets.

Harvard Business Review

Taip pat T. Poister ir G. Streib (1989) kelia prielaidą, kad strateginis valdymas viešajame sektoriuje ir sinonimiškas su *valdymu siekiant rezultatų*; jie apibrėžia viešojo sektoriaus strateginį valdymą kaip svarbiausią (centrinį) valdymo procesą, kuris integruoja visas pagrindines veiklas ir

funkcijas bei nukreipia jas organizacijos strategijos darbotvarkės tobulinimo link. Panašia kryptimi savo prielaidas kelia P. Ingraham ir D. Moynihan (2001), kurie apibrėžia *valdymo siekiant rezultatų* požiūrį į viešojo sektoriaus valdymą, kaip į šių sudėtinių dalių derinį:

- strateginis planavimas (sistema, kuri nustato organizacijos tikslus),
- veiklos matų sistema (sistema, kuri seka ir suteikia informaciją apie išlaidas ir valstybinių valdžios organų pasiekimus) ir
- tam tikra strateginio/veiklos valdymo forma (sistema, kuri suformuoja darbo santykius ir struktūrizuoja veiksmų laisvę tokiu būdu, kad ji sutaptų su organizacijos tikslais).

Strateginis valdymas vadovavimą traktuoja kaip metodinį veiksmų planą, kurie įvyksta tam tikra tvarka ir susijusia forma (Ingraham, Moynihan, 2004). Šio plano gyvybinių jėgų šaltinis yra informacija apie veiklos rezultatus – ar norimus pasiekti, ar planuojamus, ar pasiektus. Nustatomi strateginiai tikslai ir sukuriama veiklos matavimo vienetų sistema, siekiant stebėti šiuos tikslus, bei iš anksto nustatomi planiniai veiklos rodikliai, siekiant pateikia kiekybinius ir kokybinius metodus, nustatančius, koku laipsniu jie yra įgyvendinti.

1.2.1. Strateginis valdymas viešajame sektoriuje

Kaip ir minėta anksčiau, remiantis P. Ingraham ir D. Moynihan (2001), strategijos koncepcija buvo naudojama abiejuose – privačiame ir viešajame – sektoriuose nuo 7-ojo dešimtmečio. Ankstesnis strategijos dėmesys beveik išskirtinai buvo nukreiptas į planavimą – nustatant pačius organizacijos tikslus. 8-ajame dešimtmetyje strategijos koncepcija evoliucionavo, pabrėžiant ir perkeltant strategijų valdymą į aukštesnę vietą (svarbumo lygį) nei paprasčiausiai planavimas (Ansoff ir kt., 1976). Strateginis planavimas ir toliau išliko integralia strateginio valdymo dalimi, nurodantis, kaip yra svarbu apibrėžti organizacijos misiją ir tikslus. Tačiau didesnis dėmesys buvo skirtas vidiniams strategijos aspektams ir esminiam vaidmeniui, kurį atlieka organizacijos procesai ir administratoriai, vystant ir įgyvendinant strateginius planus (Steiner, 2001).

A. Halachami (1993) atkreipia dėmesį, kad viešojo administravimo organizacijų strateginis planavimas susilaukė daug dėmesio ir plataus palaikymo. P. Nutt ir R. Backoff (1995) tvirtina, kad viešojo administravimo organizacijos tęsia privačiame sektoriuje paplitusių strateginio valdymo koncepcijų „importą“, kurios apima netinkamas viešojo administravimo organizacijoms prielaidas. Privačiame sektoriuje šias prielaidas gali apimti:

- aiškūs tikslai;
- pelno ar ekonominių tikslų (naudos) siekimas;

- neriboti įgaliojimai veikti;
- tyrimų ir vystymosi mastai;
- ribota padarytų veiksmų atsakomybė;
- priežiūra per rinkos mechanizmus.

Panašios nuomonės laikosi J. Perry ir H. Rainey (1988) ir pabrėžia, kad skirtumai tarp aplinkų, suvaržymų, stimulų ir kultūrų apriboja privataus sektoriaus idėjų, orientuotų į misiją ir strategines kryptis, pritaikomumą viešojo administravimo organizacijose. C. Kovach ir M. Mandell (1990) pabrėžia, kad *įgyvendinimo* elementas viešojo administravimo organizacijoms yra lemiamas dažniausiai todėl, kad, kitaip nei verslo kompanijos, viešojo administravimo organizacijos privalo įgyvendinti savo planus per daugiadimensinę dalyvių sistemą.

Keletas autorių pritaria nuomonei, kad formalus strateginio planavimo procesas yra strateginio valdymo pagrindas, iš kurio išsivystė alternatyvūs strateginio valdymo požiūriai. Aktualioje literatūroje daugiausiai dominuoja racionalios-analitinės strategijos koncepcijų formuluotės (Chandler, 1962; Andrews, 1971; Drucker, 1974). Formalus strateginis planavimas pripažįsta struktūruotas problemų sprendimų žingsnių eiles, kurios paremtos racionaliais sprendimų metodais:

- išorinės ir vidinės organizacijos aplinkų analizė;
- misijos formuluotė ir tikslų nustatymas;
- strategijų (alternatyvų) formulavimas;
- įgyvendinimas;
- stebėjimas (monitoringas) ir kontrolė.

Šis procesas dažnai vadinamas *linijiniu* modeliu (Chaffee, 1985), nes jis kartu apima metodinį, tiesioginį ir nuoseklų veiksmą.

1.2.2. Organizacijos valdymas – viešojo ir privataus sektorių palyginimas

P. Ring ir J. Perry (1985) teigia, kad yra keletas skirtumų tarp strateginio valdymo procesų, lyginant viešąjį sektorių su privačiu:

- Viešojo administravimo sektoriuje politinės direktyvos yra plačiau apibrėžiamos ar suformuluotos ne taip tiksliai, kaip privačiose organizacijose;
- Santykinis sprendimų priėmimo atvirumas sukuria didesnių suvaržymų viešojo sektoriaus vadovams ir administratoriams nei jų kolegoms privačiajame sektoriuje;
- Viešojo sektoriaus politikos kūrėjus, kaip objektą, dažniau veikia didesnis suinteresuotų grupių skaičius nei vadovus ir vadybininkus privačiajame sektoriuje;

- Viešojo sektoriaus valdymas turi atsižvelgti ir susitvarkyti su laiko apribojimais, kurie yra labiau dirbtini negu tie, su kuriais tenka susidurti privataus sektoriaus valdymui;
- Santykis tarp politikos ir legitimacijos (įteisinimo) - yra mažiau stabilus viešajame sektoriuje ir yra daug linkęs dezintegruoti (skaidytis) per politikos įgyvendinimo laikotarpį.

1-oje lentelėje pateikiami Kauno technologijos universiteto Savivaldos mokymo centro atliktoje analizėje apie strateginio valdymo esmę ir svarbą pagrindiniai skirtumai tarp viešojo administravimo institucijų ir verslo kompanijų.

1 lentelė

Strateginio valdymo skirtumai lyginant viešojo administravimo institucijas su verslo kompanijomis

Verslo kompanija	Viešojo administravimo institucija
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Veiklos nesėkmė paliečia tik vartotojų grupę. ▪ Daugiau laisvumo keičiant struktūrą, veiklos formas, tikslus, darbuotojus. ▪ Daugiau arba visiškai savarankiškumas nustatant misiją, strateginius tikslus, programas, finansavimą. ▪ Kompanijos misiją neretai tenka keisti, keičiantis rinkai, paklausai. ▪ Nebūtina viešinti visus tikslus ir finansavimo klausimus. ▪ Lengviau išmatuojamas veiklos efektas, rezultatas – aiškesnė darbuotojų atsakomybė. ▪ Didesnis jautrumas rinkos permainoms. ▪ Daugeliu atvejų darbuotojų iniciatyva yra skatinama tiek iš vidaus, tiek iš išorės. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Veiklos nesėkmė paliečia didesnę visuomenės ir valstybės dalį. ▪ Daug suvaržymų keičiant struktūrą, veiklos formas, tikslus, darbuotojus. ▪ Labai sudėtingas misijos, strateginių tikslų, programų, finansavimo derinimas su daugeliu kitų institucijų ir interesų grupių. ▪ Daugeliu atvejų institucijos misija yra ilgalaikė. ▪ Tikslų ir finansavimo skaidrumas privalomas. ▪ Sudėtingiau išmatuojamas veiklos efektas, rezultatas – sudėtingesnė darbuotojų atsakomybė. ▪ Didesnis jautrumas politikos ir politikų permainoms. ▪ Nereti, atvejai kai darbuotojų iniciatyva gali būti slopinama. ▪ Piliečiai gali apskusti valstybės tarnautojus pagal LR administracinių bylų teisenos įstatymą.

Saltinis: Kaip praktiškai įgyvendinti strateginius planus (2007). [Internete]. Metodinė medžiaga. [Žiūrėta 2009-04-11]. Prieiga per internetą: <<http://www.radviliskis.lt/files/teisine-informacija/strateginis-planavimas.pdf>>.

Viešajame sektoriuje planavimo procesas privalo daugiau pabrėžti atvirumą ir galimybę dalyvauti procese suinteresuotoms šalims ir priežiūros funkcijas vykdančioms organams nei užimant pretenzingą poziciją, kuri dažniausiai yra priimtina privačiame versle. G. Toft (1989) teigia, kad yra keletas suvaržymų, įgyvendinant strateginio valdymo metodus viešajame sektoriuje. Šie suvaržymai atsiranda dėl šių priežasčių:

1. Valstybės valdymo organai yra orientuoti į artimiausią laikotarpį ir veiksmus. Kelių metų, ilgo laikotarpio akiratis yra nesuderinamas su valstybės valdymo organų kasmetiniu biudžeto asignavimų ciklu.
2. Viešoji strategija dažnai atidedama įstatymų leidžiamosios valdžios, kuri riboja institucijos lankstumą greitai suformuoti ir sureguliuoti strategiją.
3. Planavimas yra kruopščiai visuomenės nagrinėjamas objektas, kuris reikalauja suinteresuotų šalių įtraukimo ir dalyvavimo, kuris gali susilpninti dėmesį į strategiją.
4. Patikimi tyrimai ir vertinimai dažnai yra sunkiai įgyvendinami, brangūs ir neįperkami biudžeto rėmuose.
5. Viešųjų institucijų biurokratinė prigimtis varžo kūrybingumą ir inovacijas bei grupinių problemų sprendimą, kas yra svarbios sėkmingo strateginio planavimo sudėtinės dalys.
6. Finansavimo apribojimai ir į artimiausią laikotarpį orientuotos perspektyvos sunkiai pateisina strateginio valdymo ekspertų darbo rezultatus viešosiose organizacijose.
7. Kadangi dauguma viešųjų organizacijų reikalauja daug darbo jėgos, jos priklauso nuo personalo sistemų ir politikos, kurioms dažnai trūksta lankstumo būtino paremiant strateginių planų įgyvendinimą (Toft, 1989).

Siekiant, kad strateginis valdymas, kalbant apie viešąsias paslaugas, sukurtų teigiamus pokyčius ir visapusišką produktyvumą, yra kritiškai svarbu iširti išorinę aplinką ir nustatyti potencialius ar iš tikrųjų esančius organizacijai įtaką darančius veiksniai. Anksčiau dėmesys buvo sutelktas į vidinę aplinką, tipiškai būdingas mokslinės vadybos (Taylor, 1911) ir žmogiškųjų santykių paradigmoms (Roethlisberger, Dickson, 1938), ir dideliu mastu užkertantis kelią plačiai išorės aplinkos analizei. Tačiau vėlesniais dešimtmečiais, vis dėlto, išoriniai santykiai pradėjo sulaukti daugiau dėmesio tyrimuose ar strateginio planavimo įgyvendinime praktikoje (Katz, Kahn, 1967; Lawrence, Lorsch, 1967; Thomson, Ingraham, 1996).

Bandydami išanalizuoti aplinką jos komponentų požiūriu dažnai sutelkia dėmesį į klausimą – kuri aplinkos koncepcija organizaciniu požiūriu yra svarbesnė? Kaip jos tampa svarbiomis? Kas priverčia jas tapti daugiau ar mažiau svarbesnėmis organizacijai? J. March ir H. Simon (1958) teigia, kad jeigu individai organizacijoje elgiasi racionaliai, jie elgiasi taip dėl „žinomų faktų“ apie aplinką rinkinių, tokių kaip jų žinios apie būsimus įvykius ar prielaidos apie ateitį. Šie žinomi faktai taip apima alternatyvas ir pasekmes, ateities įvykių tikimybes, ir kokia tvarka jos gali išdėstyti jų preferencijas tarp skirtingų alternatyvų (Barnard, 1938).

Šiandien aplinkos analizė viešojo administravimo organizacijose yra dažniausiai vykdoma remiantis pritaikomųjų komponentų apibrėžimais daug platesne prasme nei privačiame sektoriuje.

Nepaisant didelio tyrimų skaičiaus šioje srityje, yra mažai sutarimų, kaip aplinkos dimensijos yra susijusios su strateginio valdymo procesu, ar kurios dimensijos yra svarbesnės.

Pavyzdžiui, B. Wechsler ir R. Backoff (1986) aplinką apibrėžė remiantis pagrindinių (raktinių) kategorijų požiūriu – politinių-teisinių, ekonominių, technologinių ir socialinių jėgų – tuo pačiu metu siūlydami, kad pagrindiniai (raktiniai) viešojo administravimo organizacijos išorinės aplinkos komponentai apima valstybės tarnautojus, potencialius konkurentus valdžioje, klientus ir rinkėjus. J. Thomson (1967) požiūriu aplinka – tai mastas iki kurio ji yra suvokiama, tuo metu būdama sąlyginai stabili ar dinamiška. Tuo metu H. Aldrich (1979) siūlo šešias aplinkos dimensijas:

- tūris (mastas),
- heterogeniškumas (įvairiarūšiškumas), (daugialypiškumas)
- homogeniškumas (vienodumas), (vientisumas)
- stabilumas-nestabilumas,
- koncentracija-išsisklaidymas,
- konsensusas-nesutarimas,
- turbulencija.

1.3. Subalansuotų rodiklių sistema

Subalansuotų rodiklių sistema yra sąlyginai naujas teorinis modelis, kuris iš pradžių buvo skirtas padėti organizacijoms pereiti nuo apskaita paremtų veiklos sistemų prie sistemų, kurios sujungia į visumą tradicinius finansinius veiklos matavimus su svarbiomis nefinansinėmis matavimo priemonėmis (Norton, Kaplan 1996). Per 10 metų tradicinis modelis iš paprastos veiklos rodiklių matavimo sistemos evoliucionavo į daug sudėtingesnę strateginio valdymo sistemą. Sistemos kritikų nuomone:

- subalansuotų rodiklių sistema yra neefektyvi didelėse organizacijose
- tarp finansinių ir nefinansinių veiklos matavimų nėra nei glaudaus priežasties-pasekmės ryšio, nei jokių empirinių duomenų, kurie paremtų šį ryšį
- sistema yra per daug varžanti, kad užfiksuotų svarbius valdymo poreikius.

1.3.1. Subalansuotų rodiklių sistemos kilmė

Tradiciskai veiklos rodiklių matavimo sistemos buvo paremtos apskaitos ir finansiniais matais. Nuo Antrojo pasaulinio karo tradicinė pramonė ištvėrė didelius technologinius pokyčius. Modernios technologijos ir gamybos procesai sukūrė naujus reikalavimus valdymo ir kontrolės sistemoms (Olve ir kt., 1997). Šiaurės Amerikos ekonomika iš gamyba paremtos ekonominės sistemos perėjo prie paslaugų

ir žiniomis paremtos sistemos. Tokia situacija susidarė, nes didėjo nepasitenkinimas tradicinėmis veiklos matavimo sistemomis ir jų galimybėmis, suteikti svarbią informaciją apie veiklos rodiklius aukštesniojo lygio vadovams.

9-o dešimtmečio pradžioje prasidėjo rimta naujų veiklos matavimo priemonių paieška. 1987 metais Jungtinėse Amerikos Valstijose (toliau JAV) buvo pristatyta nacionalinė apdovanojimo programa už kokybę – Malcolm Baldrige nacionalinis apdovanojimas (Baldrige National Quality Program). Šios apdovanojimo programos tikslas buvo tobulinti kokybę ir produktyvumą JAV kompanijose (National Institute of Standards and Technology, 2001). Dalis šio apdovanojimo kriterijų reikalavo iš organizacijų rengti ataskaitas apie tokias nefinansines sritis kaip darbuotojų moralė, produktų kokybė ir klientų pasitenkinimas (Meyer, 2003). 1991 m. R. Eccles savo straipsnyje pavadinimu „Veiklos rodiklių manifestas (angl. *The Performance Measurements Manifesto*)“ pateikė įrodymus, kad šiandien pagrindiniai veiklos indikatoriai yra randami ne tik finansiniuose matavimo priemonėse (Eccles, 1991). 1995 metais B. Birchard savo straipsnyje pažymėjo, kad „80 proc. didžiųjų Amerikos kompanijų nori pakeisti savo veiklos rezultatų matavimo sistemas.“ (Birchard, 1995, p. 42). Problema, su kuria susidūrė vadovai ir vadybininkai, buvo ta, kad ankstesnės veiklos rezultatų matavimo sistemose nebuvo nefinansinių kokybės matų, klientų pasitenkinimo, inovacijų ir kitų faktorių, kurie, kaip buvo manoma, turėjo padėti padidinti rinkos užimamą dalį, pajamas, ir paruošti pagrindą ilgalaikiam konkurenciniam pranašumui šių dienų verslo aplinkoje (Olve ir kt., 1997).

1.3.2. Pagrindiniai subalansuotų rodiklių sistemos principai

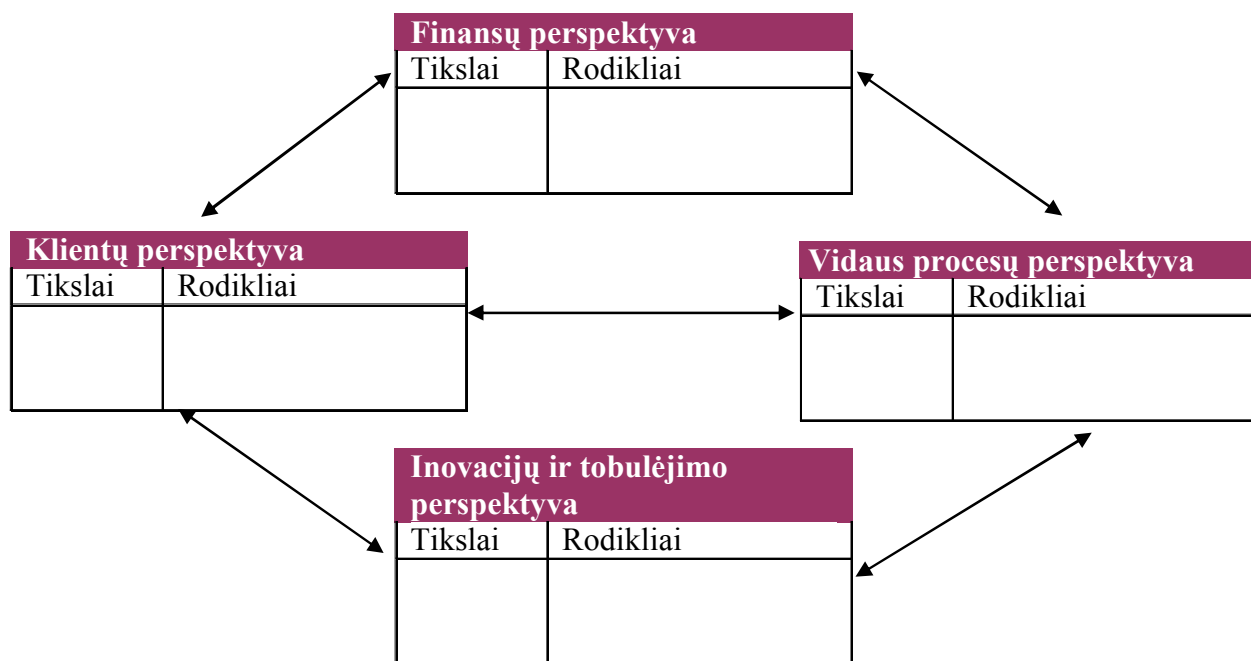
1990 m. Nolan Norton Industries, KPMG kompanijos mokslinių tyrimų filialas, atliko metus trukusį tyrimą, o gautus rezultatus paskelbė ataskaitoje „Veiklos rezultatų matavimas ateities organizacijoje“ (angl.: *Measuring performance in the Organization of The Future*) (Kaplan, Norton, 1996). Šiame tyrime buvo analizuojama 12 organizacijų. Tyrimas buvo paremtas nuomone, kad egzistuojančios veiklos rezultatų matavimo sistemos, paremtos finansinėmis apskaitos matavimo priemonėmis, jau nebe padėjo pasiekti ilgalaikių konkurencinių pranašumų.

Metus trukusio tyrimo rezultatas – R. Kaplan ir E. Norton sukūrė **Subalansuotų rodiklių sistemos** teorinį modelį (angl. *Balanced Scorecard*), kuris sujungė į visumą tradicinius finansinius matavimus su nefinansiniais, operaciniais matais. Šie operaciniai matai buvo laikomi varomuoju finansinės veiklos – klientų pasitenkinimo, vidaus procesų, tobulėjimo ir inovacijų – mechanizmu. Veiklos matavimo priemonės buvo laikomos pagrindiniais veiklos įgyvendinimo/neįgyvendinimo rodikliais; pagrindiniai veiklos rodikliai padeda organizacijoms prognozuoti ateities rezultatus. Jau seniai buvo manyta, kad

finansinės matavimo priemonės pateikia nesutampančius rodiklius ar rezultatus, kurie yra stebimi, kai jau yra įvykęs ne vienas įvykis. Subalansuotų rodiklių sistema suteikė galimybę vadovams žvelgti į savo organizaciją per keturių svarbių perspektyvų prizmę, ir atsakyti į keturis esminius klausimus (Kaplan, Norton, 1992, p. 72):

1. Kaip turime atrodyti savo klientams, kad pasiektume savo viziją? (Klientų perspektyva);
2. Kurie verslo procesai mums turi sektis geriausiai, kad patenkintume savo akcininkus ir klientus? (Vidinių veiklos procesų perspektyva);
3. Kaip stiprinti savo gebėjimus ir kompetenciją, kad atitiktume nuolat besikeičiančius išorės reikalavimus? (Inovacijų ir tobulėjimo perspektyva);
4. Kaip mes turime atrodyti savo akcininkams, kad mus lydėtų finansinė sėkmė? (Finansinė perspektyva).

3 paveiksle pateikiamas fundamentalus 1992 metais R. Kaplan ir E. Norton pristatytas subalansuotų rodiklių sistemos modelis.



3 pav. Subalansuotų rodiklių sistemos 1992 m. fundamentalus modelis

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Kaplan, Norton (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance

Norint geriau suprasti, kaip veikia subalansuotų rodiklių sistema, svarbu detaliau išanalizuoti visas keturias perspektyvas.

Klientų perspektyva. Klientų perspektyvos tikslas - nustatyti, kas yra svarbu klientams, kurie naudosis organizacijos teikiamomis paslaugomis, ir tada surasti atitinkamas matavimo priemones, kurios nustatytų, ar organizacija tikrai veikia atsižvelgdama į klientų požiūrį. Remiantis R. Kaplan ir E. Norton, klientams yra svarbiausi laiko, kokybės, vykdymo ir aptarnavimo bei kainų faktoriai (Kaplan, Norton, 1992). Po šiais faktoriais glūdi prielaida, kad jeigu klientas yra nepatenkintas, jie ieškos produktų ir paslaugų kitur. Klientų poreikiai yra laikomi pagrindiniais ateities veiklos rodikliais; prasti klientų perspektyvos rodikliai parodo galimą pelno mažėjimą ateityje.

Vidaus procesų perspektyva. Vidaus procesų perspektyvos tikslas – nustatyti svarbiausius veiklos procesus, kuriuos reikia įgyvendinti, siekiant suteikti klientams produktus ir paslaugas, kurių jie nori, ir suformuoti matavimo priemones, kurios užtikrintų, kad šie procesai yra tinkamai įgyvendinami. Šios matavimo priemonės padeda vadybininkams sutelkti dėmesį į svarbius vidaus procesus, kurie padės jiems įgyvendinti klientų lūkesčius (Kaplan, Norton, 1992). Organizacijos turėtų sutelkti dėmesį į procesus, kurie:

- turi didžiausią įtaką klientų pasitenkinimui ir
- yra būtini, siekiant pranokti konkurentus ir būti konkurencingais jų veiklos šakoje (Kaplan, Norton, 1992, p. 72).

Vidaus procesų matai taip pat yra labai svarbūs veiklos rodikliai; prasti svarbiausių veiklos rodiklių duomenys gali nuvesti prie klientų nepasitenkinimo ir galiausiai – prie pelno sumažėjimo.

Inovacijų ir tobulėjimo perspektyva. Inovacijų ir tobulėjimo perspektyvos tikslas – nustatyti organizacijos sugebėjimą nuolat (be perstojo) tobulėti ir vykdyti inovacijas. Tai ypač svarbu šiandienos globalioje ekonomikoje. R. Kaplan ir E. Norton teigia, kad vien tik sugebėjimas vykdyti inovacijas, tobulėti ir mokytis, verčia organizaciją vystytis, taip didinant akcininkų gaunamą vertę (Kaplan, Norton, 1992). Ši perspektyva taip pat apima individualų ir bendrą tobulėjimą, bei technologines paramos sritis ir instrumentus. Teoriškai, esant padidėjusiam tobulėjimo lygiui, organizacijos gali gerinti savo viduje vykstančius procesus, kurie didina klientų pasitenkinimą, skatina bendrą organizacijos ir pelno augimą.

Finansinė perspektyva. Finansinės perspektyvos tikslas – įvertinti ar organizacijos pastangos yra galutinai įgyvendinamos per tobulėjimo procesą. Finansinės matavimo priemonės iš esmės kritikuojamos, nes yra istorinės ir todėl neparodo, kas šiuo metu vyksta verslo aplinkoje bei kokie veiklos rodiklių dydžiai bus ateityje. Tačiau finansiniai rodikliai yra svarbūs, nes nėra garantijų, kad pagerėjęs veiklos valdymas iš tikrųjų sąlygos finansinį pasisėkimą (Kaplan, Norton, 1992). Finansinis organizacijos pasirodymas yra esminis, siekiant užtikrinti organizacijos sėkmę, ir jo negalima

ignoruoti. Valdymo proceso patobulinimai, kurie nesąlygoja finansinės sėkmės, rodo, kad organizacijos strategiją ar įgyvendinimo planus reikia peržiūrėti (Kaplan, Norton, 1992).

Apibendrinant subalansuotų rodiklių teorijos esmę – organizacijos gali valdyti tik tai, ką gali išmatuoti, ir organizacijoms reikia sugebėti išmatuoti abu – finansinius ir nefinansinius – veiklos aspektus. Jeigu organizacijos darbuotojai bus tinkamai apmokyti ir turės reikiamus instrumentus, bei tinkamai vystomi tinkami veiklos procesai – klientai bus laimingi ir patenkinti, taip užtikrinant tolimesnę organizacijos sėkmę. Vienintelis būdas sužinoti ar tai vyksta – sugalvoti atinkamas matavimo priemones visiems šiems aspektams; tai ir yra subalansuotų rodiklių sistemos pagrindas

1.3.3. Subalansuotų rodiklių sistemos šių dienų tendencijos

Subalansuotų rodiklių sistema buvo viena iš pirmųjų koncepcijų, kuri buvo nukreipta į organizacijų interesus, surasti paprastą, glaustą sprendimo būdą, kaip suprasti ir vystyti nefinansinių matų sistemą, kuri yra svarbi, siekiant užtikrinti nenutrūkstamą organizacijos sėkmingos veiklos procesą ateityje. Nuo to laiko subalansuotų rodiklių sistema iš veiklos rodiklių būklės matavimo sistemos pavirto į esminę strateginio valdymo sistemą. Šis raidos procesas apibrėžiamas R. Kaplan ir E. Norton publikacijose.

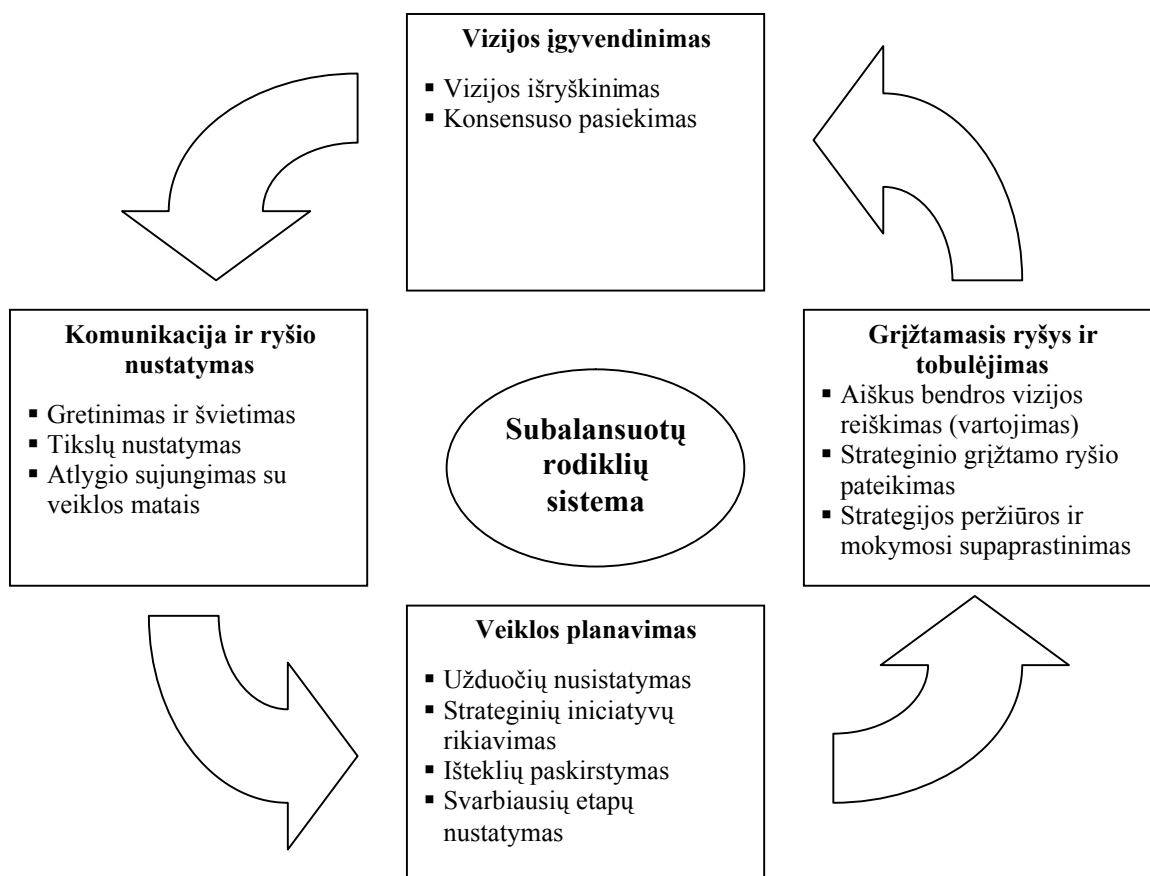
Iš pradžių subalansuotų rodiklių sistema buvo skirta matuoti organizacijos veiklos rodiklių parodymus. R. Kaplan ir E. Norton savo tyrimuose pažymėjo, kad pirmieji sistemos taikytojai netrukus ją pradėjo naudoti kaip organizacijos strategijos komunikacijos instrumentą, kuris padėjo organizacijai sutelkti dėmesį į kitas nei finansinių rezultatų sritis. Tai sąlygojo antrojo R. Kaplan ir E. Norton mokslinio darbo „Priverčiant subalansuotų rodiklių sistemą dirbti“ (angl. “Putting the Balanced Scorecard to Work”) pasirodymą 1993 metais, kuriame buvo pabrėžiama strategijos ir veiklos matavimo priemonių apjungimo į visumą svarba. 1996 m. R. Kaplan ir E. Norton pristatė savo trečią mokslinį darbą „Subalansuotų rodiklių sistemos kaip strateginio valdymo sistemos panaudojimas“ (angl. “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”). Šiame darbe autoriai aptaria, kaip sistema sujungia į visumą trumpojo laikotarpio veiksmus su ilgojo laikotarpio strateginiais tikslais ir kaip ji kaip sistema yra naudojama tokiuose verslo procesuose, kaip verslo planavimas, tikslų nustatymas, išteklių paskirstymas ir tobulėjimas (Kaplan, Norton, 1996 (I)).

1996 m. R. Kaplan ir E. Norton išleido savo pirmą knygą pavadinimu „Subalansuotų rodiklių sistema“ (angl. “**The Balanced Scorecard**”). Knygoje apibendrinami 1990 – 1996 metais atlikti autorių tyrimai, kuriuose analizuojamos subalansuotų rodiklių sistemą įdiegusios kompanijos. Joje

apibrėžiama, kaip subalansuotų rodiklių sistema evoliucionavo į strateginio valdymo sistemą, ir pateikiami konkretūs patarimai, kaip ją įgyvendinti.

Kadangi subalansuotų rodiklių sistema tapo daugiau nei taktinė ar operacinė matavimo priemonių sistema, novatoriškos organizacijos sistemą naudoja kaip strateginio valdymo sistemą, norėdamos valdyti (suvaldyti) savo strategiją, žvelgiant į ilgesnę perspektyvą (žr. 4 pav.). Jos naudoja matavimo priemones, sutelkdamos dėmesį į subalansuotų rodiklių sistemą, siekdamos įgyvendinti kritinius vadybos procesus (Kaplan, Norton, 1996):

1. Strategijos tikslinimas ir jos konvertavimas (pavertimas) į konkrečių veiksmų programą.
2. Strateginių tikslų ir matų tarpusavio ryšio nustatymas bei jų perdavimas visų organizacijos lygių darbuotojams.
3. Planavimas, konkrečių uždavinių nustatymas ir strateginių iniciatyvų rikiavimas – jų perteikimas visų lygių organizacijos darbuotojams
4. Strategijos grįžtamojo ryšio ir tobulėjimo stiprinimas.



4 pav. Subalansuotų rodiklių sistema kaip strateginė veiksmų struktūra

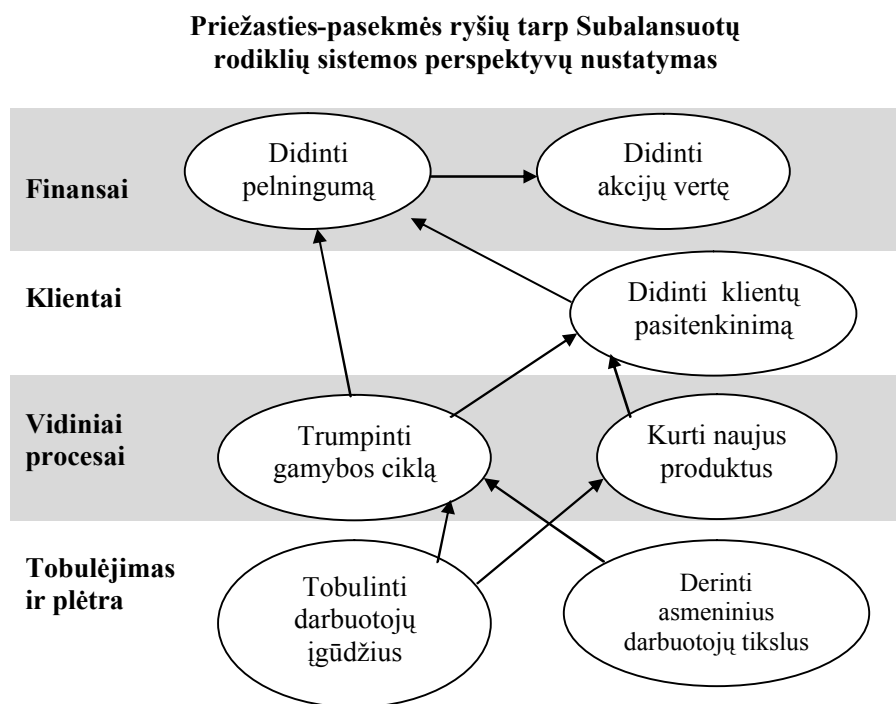
Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Kaplan, R., S., Norton, D., P. (1996). Translating strategy into action: The balanced scorecard.

Subalansuotų rodiklių sistema remiasi keturiais procesais, siekiant trumpo laikotarpio veiklas sujungti su ilgo laikotarpio tikslais (Kaplan, 1996):

1. **Vizijos interpretavimas.** Pasikliaudama matais, sistema priverčia vadybininkus pasiekti bendrą susitarimą, kokius matavimo vienetus jie naudos, siekiant operacionalizuoti jų didingas vizijas.
2. **Komunikacija ir ryšio nustatymas.** Kai sistema yra platinama aukštyn ir žemyn organizacinėje schemeje, strategija tampa visiems prieinamu įrankiu. Kai aukšto lygmens rodiklių sistema leidžiasi pakopomis iki individualių organizacijos administracinių vienetų, visus liečiantys strateginiai tikslai ir priemonės yra išverčiami į strateginius tikslus ir priemones, atitinkamai pagal tam tikras grupes. Apjungiant šiuos tikslus į individualias veiklos rodiklių ir išlyginimo sistemas, jos sukuria sąlygas susikurti „asmeninems subalansuotų rodiklių sistemoms“. Tokiu būdu kiekvienas darbuotojas individualiai gali suprasti, kaip jų pačių produktyvumas paremia visą strategiją apskritai.
3. **Planavimas.** Dauguma organizacijų turi atskiras procedūras (ir kartais atskirus administracinius vienetus), skirtas strateginiam planavimui ir biudžeto sudarymui. Todėl ne nuostabu, kad įprastinį ilgo laikotarpio planavimą atlieka vienas vadovaujantis asmuo, kuris gali užsibrėžti nerealius tikslus. Disciplina, kuriant subalansuotų rodiklių sistemą, priverčia organizacijas sujungti abi funkcijas į vieną visumą, tokiu būdu užtikrinant, kad finansiniai biudžetai iš tikrųjų paremia strateginius tikslus. Sutarus, kokiais matais bus matuojami keturių sistemos perspektyvų veiklos rodikliai (žr. 4 pav.), organizacijos nustato didžiausią įtaką jų siekiamiems tikslams turinčius veiksniai ir tada patvirtina pagrindines gaires, kaip išmatuoti progresą, kurį jie pasiekia su pasirinktais veiksniais.
4. **Grižtamasis ryšys ir tobulėjimas.** Sistema, suteikdama mechanizmą strateginiam grįžtamajam ryšiui ir rezultatų apžiūrai, padeda organizacijai skatinti kažką panašaus į mokymąsi, kurio dažnai trūksta organizacijose: sugebėjimas apgalvoti išvadas ir koreguoti teorijas apie priežasties-pasekmės proceso santykį.

2000 m. publikuotame ketvirtajame mokslo darbe „Turite problemų su savo strategija? Nubraižykite jos žemėlapi“ (angl. “Having Trouble with Your Strategy? Then Map It”), subalansuotų rodiklių sistemos įgyvendinimas perkeliamas į kitą dimensiją, atskleidžiant, kaip konkrečiai į vieną visumą sujungti organizacijos strategiją su kiekviena subalansuotų rodiklių perspektyva. Autoriai taip pat pristatė *strateginių žemėlapių* koncepciją, kurie veikia kaip iliustraciniai modeliai, parodantys priežasties-pasekmės ryšio poveikį tarp subalansuotų rodiklių sistemos matavimo priemonių ir

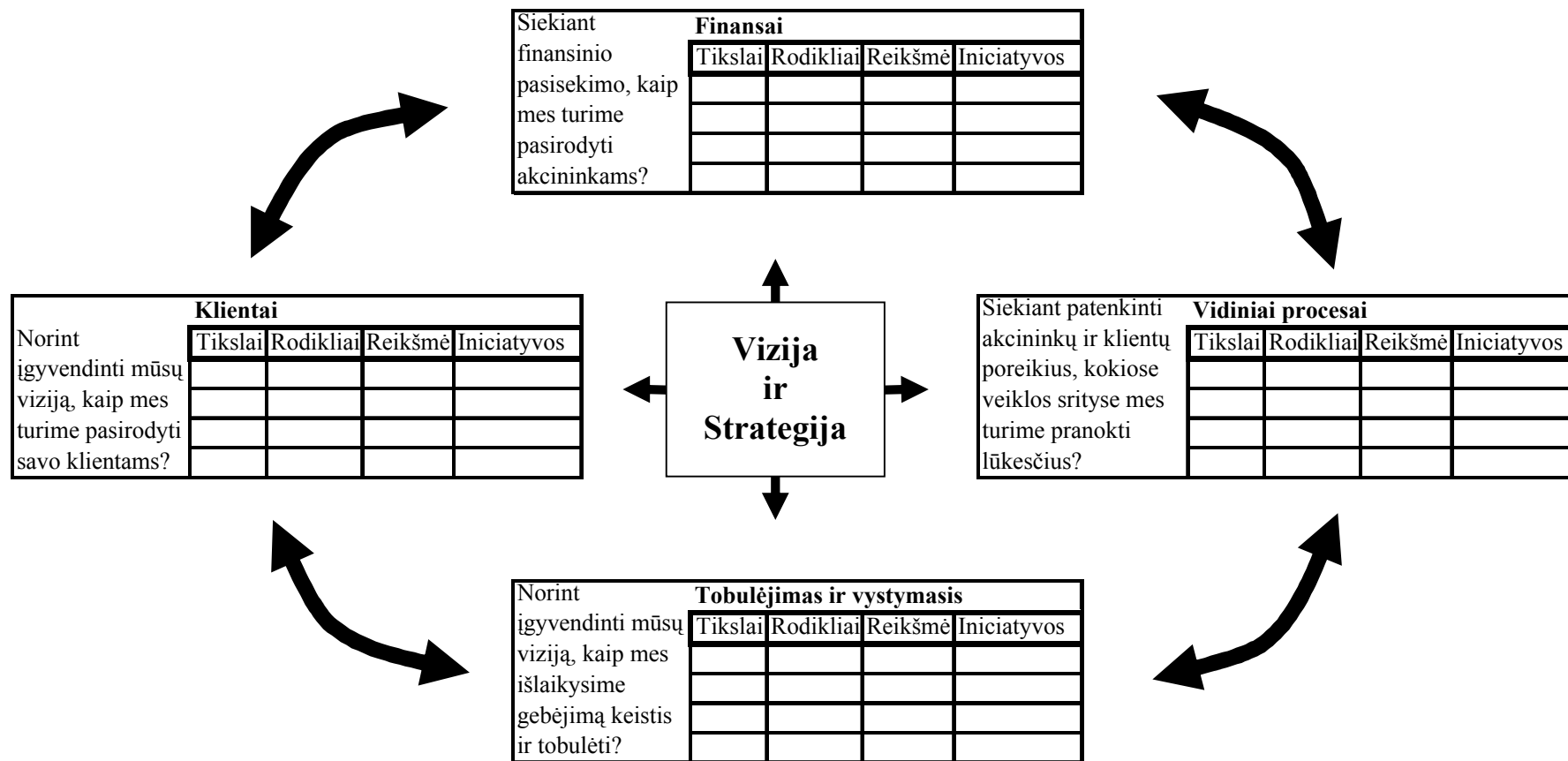
organizacijos strategijos tikslų (žr. 5 pav.). Organizacijos strateginiai žemėlapiai iš tikrųjų atsako į klausimą: kokia kiekvienoje subalansuotų rodiklių sistemos perspektyvoje esanti strategija gerina veiklos rezultatus?



5 pav. Perspektyvas siejantys priežasties-pasekmės ryšiai

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Sudnickas, T. (2005). Viešoji politika ir administravimas, p. 39.

2001 m. R. Kaplan ir E. Norton paskelbė reviduotą Subalansuotų rodiklių sistemos modelį savo antroje knygoje - „Į strategiją orientuota organizacija“ (angl. “The Strategy Focused Organization”). Šis reviduotas modelis pažymi, kad organizacijos strategija yra subalansuotų rodiklių sistemos pagrindas (Kaplan, Norton, 2001). Organizacijos strategija apibrėžia – kurioje vietoje organizacija nori būti ateityje; subalansuotų rodiklių sistema nustato įvairias veiklas, kurias reikės įvykdyti, siekiant įgyvendinti norimą strategiją (Kaplan, Norton, 2001). Šis faktas patvirtina, kad subalansuotų rodiklių sistema jau nebebuvo tik veiklos matų sistema, bet evoliucionavo į strateginio valdymo sistemą. Ištyrę daugiau nei 200 kompanijų, autoriai aptaria gautus duomenis, atkreipdami dėmesį, kad subalansuotų rodiklių sistema buvo sėkmingai įgyvendinta įvairiausių rūšių organizacijose, įskaitant viešąjį ir privatų sektorius, pelno siekiančias ir pelno nesiekiančias organizacijas, dideles ir mažas verslo kompanijas įvairiuose gyvavimo cikluose. 6 pav. yra pavaizduotas reviduotas apibūdinto subalansuotų rodiklių sistemos modelis.



6 pav. 4 subalansuotų rodiklių sistemos perspektyvos

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Kaplan, R., S., Norton, D., P. (1996). Translating strategy into action: The balanced scorecard

Savo tyrimuose R. Kaplan ir E. Norton tvirtina, kad dauguma organizacijų nesėkmingai įgyvendina savo pasirinktas strategijas. Jie teigia, kad 70-90 proc. strategijų nepavyksta įgyvendinti, dėl netinkamo jų vykdymo (Kaplan, Norton, 2001). Jų tyrimų išvados apie pirmuosius subalansuotų rodiklių sistemos vartotojus buvo, kad tos organizacijos efektyviau įgyvendindavo naujas strategijas ir sulaukdavo teigiamų rezultatų.

1.3.4. Kritinis požiūris į subalansuotų rodiklių sistemą

Nors dauguma literatūros šaltinių apie subalansuotų rodiklių sistemą yra pozityvaus požiūrio, per daugiau nei 15 metų sistema sulaukė ir daug kritikos (Elkington, 1998; Kennerley, Neely, 2005; Neely, 2006; Norreklit, 2000). Dauguma ankstyvosios kritikos, subalansuotų rodiklių sistemos atžvilgiu, buvo sutelkta į priežastinio ryšio argumentą (Norreklit, 2000). R. Kaplan ir E. Norton (1992, 1996, 2006) argumentuoja, kad darbuotojų įgūdžius didinanti mokymo programa (tobulėjimo ir vystymosi perspektyva) gerina klientų aptarnavimą (vidiniai procesai), kurie lemia padidėjusį klientų pasitenkinimą ir lojalumą (klientų perspektyva), o tai savo ruožtu didins pajamas ir pelną (finansinė perspektyva). H. Norreklit (2000) prieštarauja šiam požiūriui, nes, jo nuomone, nėra jokių empirinių duomenų, kurie paremtų priežastinio ryšio argumentą. Tačiau R. Kaplan ir E. Norton neatsisakė šio argumento ir tvirtai gina savo poziciją, ypač jei ji yra paremta strateginio žemėlapiu sudarymu. Kiti prieštaravimai kilo dėl specifinių matavimo priemonių filtravimo ir pasirinkimo, reikalingų parengti veiklos ataskaitas (Egalson, Waldersee, 2000; Kennerley, Nerely, 2000). R. Kaplan ir E. Norton (1996) skyrė daugiau dėmesio keletui matavimo priemonių vienai funkcijai ir lygmenims nei didesniam matų skaičiui. Paskutinė svarbesnė kritinė tezė apie balansuotų rodiklių sistemą yra dėl klasterizacijos – tai procesas, kai visos matavimo priemonės sugrupuojamos į keturias perspektyvas (Kennerley, Nerely, 2000). R. Kaplan ir E. Norton (1996) atkreipia dėmesį į šį svarstomą klausimą savo pirmoje knygoje, teigdami, kad kai kurioms organizacijoms gali reikėti daugiau nei keturių perspektyvų, arba gali būti pakeisti jų pavadinimai, siekiant atitikti organizacijos ar pramonės šakos poreikius. Kiti kritiniai požiūriai apima teiginius, kad subalansuotų rodiklių sistema yra per daug paprasta, kai tuo metu kiti teigia, kad ji yra nesubalansuota (Pickard, 2006).

M. Meyer savo 2002 m. išleistoje knygoje „Veiklos valdymo peržiūrėjimas“ (angl. “Rethinking Performance Management”) teigia, kad subalansuotų rodiklių sistemai trūksta priežasties-pasekmės ryšio tarp nefinansinių matų ir finansinės veiklos. Jo argumentas yra, kad nefinansinės matavimo priemonės rodo dabartinius arba praeities įvykius, kai tuo metu ekonominė veikla yra paremta ateityje reikalingu pinigų srautų numatymu. Veiklos matavimo priemonės analizuoja praeitį; ekonominė veikla – žvelgia į

ateities perspektyvas. Remiantis M. Meyer teorija, nėra tokių veiklos matavimo priemonių, kurios apibrėžtų svarbiausius veiklos rodiklius, netgi jeigu subalansuotų rodiklių sistema paremta pirmaujančių ir atsiliekančių rodiklių tarpusavio subalansuotumo prielaida. Todėl yra abejonių dėl veiklos matavimo priemonių patikimumo, prognozuojant ateities ekonomikos vertę (Meyer, 2002).

Antras M. Meyer argumentas prieš subalansuotų rodiklių sistemą yra, kad kuo didesnė kompanija, tuo sudėtingiau yra įdiegti sistemą. Šio argumento pagrindas, kad didelėje organizacijoje nesikeičiančios veiklos matavimo priemonės, kaip organizacijos sėkmę apibrėžiantys rodikliai, tampa ne tokie reikšmingi ir mažiau patikimi. Tai sąlygoja trys priežastys. Visų pirma, dažnai didelėje organizacijoje yra kelios funkcinės sritys, turinčios įvairias paskirtis: vienas matas, apimantis visas sritis, gali būti neįvykdomas ar iracionalus. Antra, organizacijoje, dėl savo dydžio, atsiranda atsilikimas tarp veiksmų pakeitimo ir ekonominių rezultatų. Tai gali sąlygoti pasipriešinimą matavimo priemonėms, jeigu rezultatai nėra gaunami, kokių jų tikimasi. Ir trečia, didelėje organizacijoje esanti įvairovė apsunkina, kai nekintančias veiklos matavimo priemones reikia perduoti per visus organizacijos hierarchijos lygmenis, ir tuo pačiu perteikti nefinansinių matavimo priemonių rezultatus iš darbų grupių į bendrąjį lygmenį (Meyer, 2002).

2001 m. kompanijos KPMG išleistoje veiklos matavimo priemonių baltojoje knygoje „Siekiant išmatuojamo veiklos vystymąsi beiškeičiančiame pasaulyje“ (angl. “Achieving Measurable Performance in a Changing World”) teigiama, kad netradiciniai matai nėra tinkamai apibrėžti, ir kad atsiranda tam tikras skaičius strateginio dėmesio sričių, kurioms reikia matavimo priemonių, bet jų neanalizuoja subalansuotų rodiklių sistema. Šios sritys apima organizaciją supančią konkurencingą rinką, organizacijos akcininkus ir suinteresuotus asmenis, kaip gerai įgyvendinama strategija, bei išteklių valdymą. Knyga pažymi išorinės aplinkos matavimo priemonių trūkumą (KPMG, 2001). Turėdami omeny, kaip sparčiai globaliu mastu auga konkurencija, atidus aplinkos tyrinėjimas yra kritiškai svarbus daugumai organizacijų bei yra būtinas kompanijos strategijos komponentas.

Apibendrinat galima teigti, kad subalansuotų rodiklių sistemos kritikai laikosi nuomonės, kad sistema, kaip bendrojo valdymo sistema, nėra efektyvi didelėse organizacijose, ir kad priežasties-pasekmės ryšys tarp nefinansinių ir finansinių veiklos matavimo priemonių yra geriausiu atveju silpnas. Taip pat subalansuotų rodiklių sistema yra kritikuojama, nes yra per daug suvaržanti, kad užfiksuotų konkurencinius aspektus šių dienų versle.

Literatūros šaltinių analizė parodė, kad vien tik įgyvendinant subalansuotų rodiklių sistemą, susiduriama su daug iššūkių. Kituose skyriuose pateikiami rezultatai, kaip subalansuotų rodiklių sistema yra įgyvendinama praktikoje.

2. AUKŠTOJO MOKSLO SITUACIJOS ANALIZĖ

Aukštasis mokslas vaidina svarbų vaidmenį tiek žmogaus, tiek modernių visuomenių vystymuisi, nes jis sustiprina socialinį, kultūrinį ir ekonominį vystymąsi, aktyvią narystę Europos Sąjungoje ir etines vertybes.

Europiniu lygmeniu švietimas ir būtent aukštasis mokslas – nėra „bendrosios Europietiškos politikos“ objektas: aukštojo mokslo turinys ir studijų organizavimas išlieka nacionalinės valdžios lygmenyje.

Tačiau remiantis Nicos sutartimi, ES Bendruomenė „prisidės prie aukštojo mokslo kokybės vystymosi, skatindama Šalių Narių kooperaciją (bendradarbiavimą)“, per didelę įvairovę veiksmų, tokių kaip – skatinant piliečių mobilumą, kuriant bendras studijų programas, kuriant bendras sistemas, keitimasis informacija arba ES mokslo kalbomis. Sutartis taip pat turi įsipareigojimą skatinti „mokymosi visą gyvenimą“ tarp visų ES piliečių. Todėl **Bendruomenė vykdyti papildomą vaidmenį**: švietimui pridėti Europietiškąją dimensiją, siekiant padėti vystyti švietimo kokybę ir skatinti „mokymąsi visą gyvenimą“. 2003 m. lapkričio 11 d. ES Komisija priėmė „Švietimo ir mokymosi komunikatą“ (angl. Communication "Education & Training: the Success of the Lisbon strategy hinges on urgent reforms") (Key data on higher education in Europe, 2007).

Pagrindinis įrankis šias ambicijas paversti praktiškais – SOCRATES programa (angl. SOCRATES programme), kuri turi priemonę, specifiškai sufokusuotą į aukštąjį mokslą – SOCRATES/Erasmus. Jis remia ir skatina studentų ir dėstytojų mainus, bendrų studijų programų ar intensyvių studijų įgyvendinimą, europietiškos tematikos sistemų kūrimą ir kitas priemones, nukreiptas į europietiško aukštojo mokslo erdvės vystymą ir plėtrą.

2.1. Aukštasis mokslas Europoje

Šiame skyriuje atliekama Eurydice (Europos švietimo informacijos tinklo) atlikto tyrimo apie Europos aukštojo mokslo būklę analizė (Key data on higher education in Europe, 2007).

Visų pirma svarbu pažymėti, kad pagal Lietuvos švietimo klasifikaciją aukštojo mokslo studijos (universitetinės ir neuniversitetinės) priklauso 6-am švietimo lygmeniui (pagal ISCED 97 universitetinės studijos priklauso ISCED 5A lygmeniui, neuniversitetinės – ISCED 5B lygmeniui) (Lietuvos švietimo sistema, 2007).

Visoje Europoje, norint studijuoti aukštojoje mokykloje, privaloma turėti vidurinio ar jam prilygstančio išsilavinimo sertifikatą (diplomą). Daugumoje šalių, norint studijuoti aukštojoje

mokykloje, gali būti specialios priėmimo ar atrankos procedūros: stojamieji egzaminai, pasiekimus vidurinėje ar kitoje neformalaus ugdymo įstaigoje patvirtinantys dokumentai, pokalbis arba interviu.

Tokios procedūros yra reikalingos reguliuoti studentų populiaciją. Tokios procedūros yra naudojamos siekiant riboti studentų priėmimą dažniausiai dėl to, kad norinčiųjų studijuoti asmenų skaičius viršija esamų laisvų vietų skaičių norintiems studijuoti aukštojoje mokykloje arba norint užtikrinti, kad kandidatas yra kvalifikuotas studijuoti tam tikrą studijų programą, kurią siūlo aukštoji mokykla (pvz. meno, technologijų ar medicinos mokslo sričių studijų programose).

Yra trys pagrindiniai būdai, kaip riboti galimybę įgyti aukštąjį išsilavinimą. Jie gali būti pritaikyti visoms studijų programoms arba tik kai kurioms.

Atrankos arba studentų skaičiaus ribojimo procedūra gali egzistuoti **nacionaliniu** arba **regioniniu** lygmeniu. Tokiu atveju, valdžia riboja laisvų vietų skaičių ir tiesiogiai valdo atrankos procedūros procesą.

Pačios **institucijos** gali nuspręsti - riboti vietų skaičių arba atrinkti studentus pagal aiškiai nustatytus reikalavimus, ar su aiškiai nustatytais sugebėjimais. Šitoje situacijoje aukštosios mokyklos gali laisva pritaikyti atrankos procedūras, atsižvelgiant į laisvų vietų skaičių ar valstybės centrinės valdžios nustatytus kriterijus, riboti studentų skaičių. Apribojimai gali būti pritaikyti tik kai kurioms arba visoms studijų programoms.

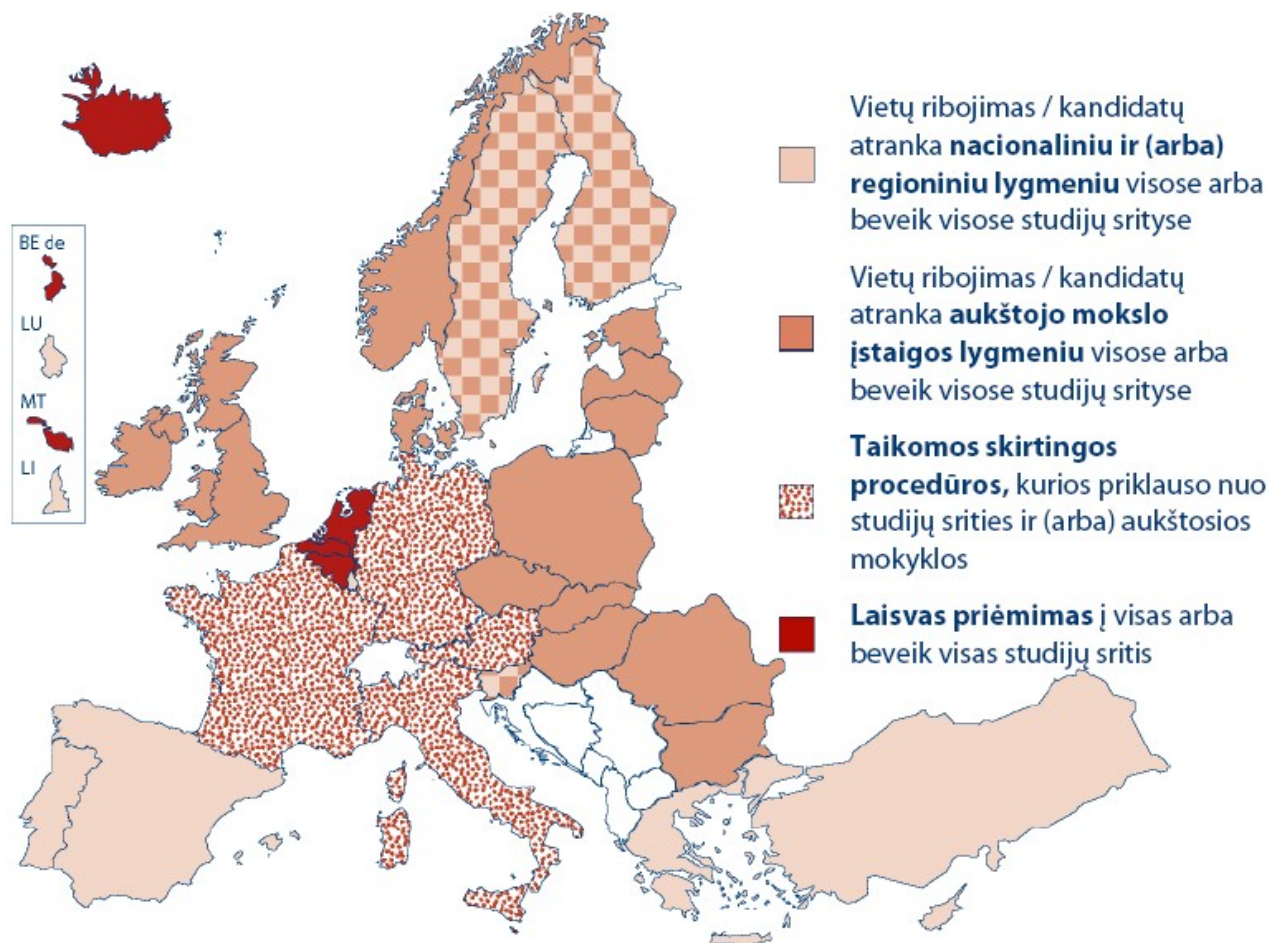
Taip pat yra įmanomos ir **abiejų procedūrų kombinacijos**. Slovėnija ir Švedija priėmė analogiškas procedūras nacionaliniu ir instituciniu lygiu visoms studijų sritims, kai tuo metu Suomija - daugumoje sričių (žr. 7 pav.).

Nevaržoma ir atvira galimybė studijuoti aukštojo mokslo institucijoje egzistuoja, jeigu vienintelis dokumentas, kurio reikia norint būti priimtam į instituciją - sertifikatas (ar jį atitinkantis dokumentas) įrodantis, kad vidurinė mokykla yra pabaigta su pagyrimu. Tai reiškia, kad institucija priima visus pretendentes. Tokia atvira galimybė studijuoti visose arba beveik visose studijų srityse yra siūlomos tik keliose šalyse: Belgijoje, Maltoje, Nyderlanduose ir Islandijoje (žr. 7 pav.).

Daugumoje šalių požiūriai į visas studijų sritis yra iš esmės tokie patys. Tačiau, kai kurios procedūros kai kuriose šalyse skiriasi, priklausomai nuo susijusios srities. Savitos procedūros dažniausiai yra pritaikomos su sveikatos apsauga ir menu susijusiais dalykais, į kuriuos specifinė priėmimo tvarka susikerta su bendrąja priėmimo į aukštąsias mokyklas tvarka (žr. 8 pav.).

Keturiose šalyse (Vokietijoje, Prancūzijoje, Italijoje ir Austrijoje) egzistuoja sudėtingas požiūris, reguliuojant patekimą į aukštąsias mokyklas. Šalys naudoja kelias skirtingas procedūras, priklausomai nuo studijų srities, institucijos tipo arba net atsižvelgiant į tam tikrą instituciją.

7 paveiksle pateikiamas studijų vietų skaičiaus ribojimas arba kandidatų atranka į pirmąją aukštojo mokslo studijų pakopą (ISCED 5A ir 5B), vykdomi įvairiais valdžios lygmenimis, 2005–2006 m.m.



7 pav. Studijų vietų skaičiaus ribojimas (ISCED 5 lygmuo), 2005-2006 m.m.

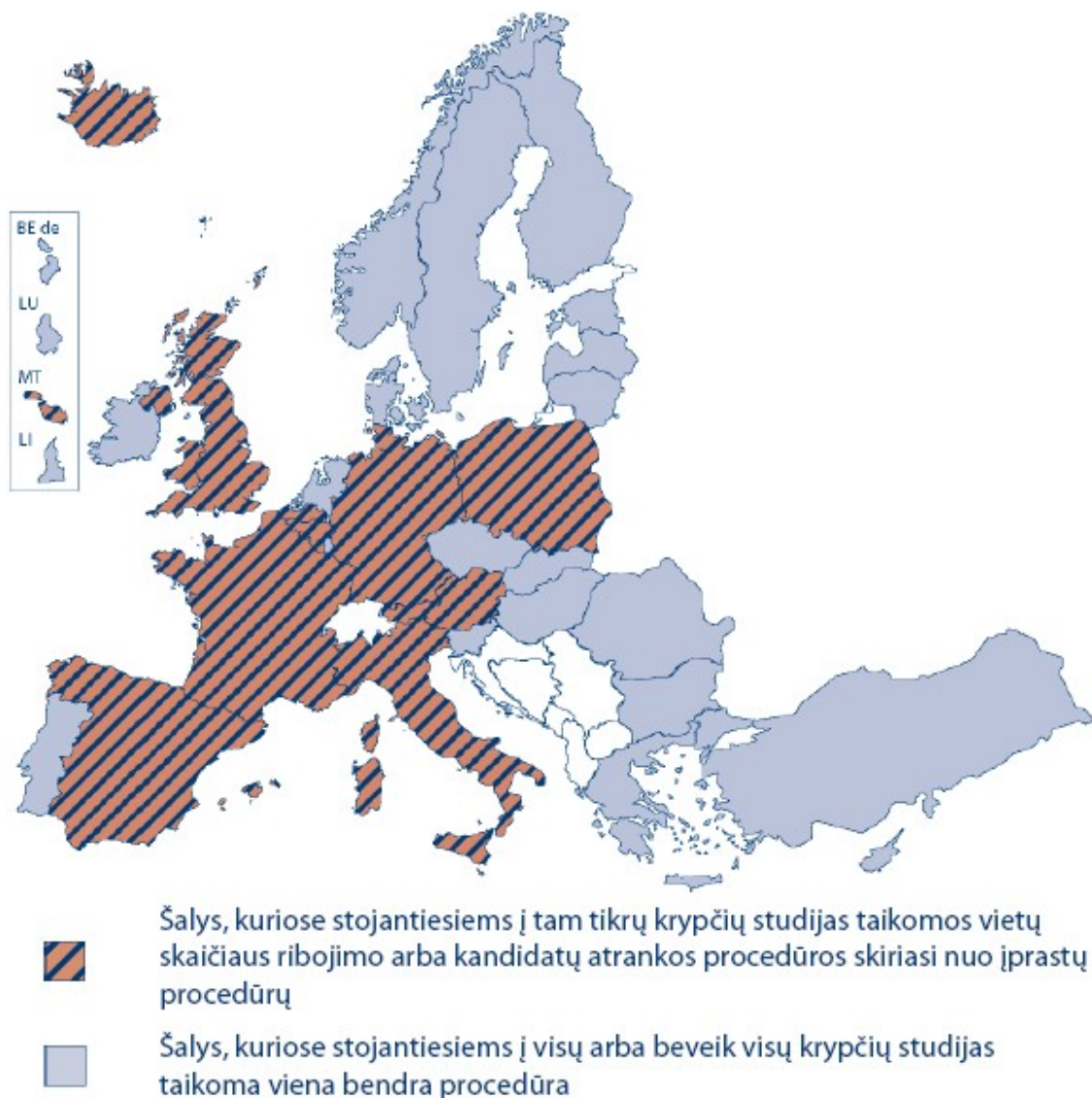
Šaltinis: Key data on higher education in Europe (2007).

Airijoje institucija nusprendžia vietų skaičių ir priėmimo reikalavimus. Prašymai studijuoti beveik visose bakalauro studijų programos dieninio skyriaus programose yra atliekami per Centrinį paraiškų biurą (angl. Central Application Office).

Čekijos Respublikoje, Estijoje, Latvijoje, Lietuvoje, Vengrijoje ir Rumunijoje kiekviena aukštojo mokslo institucija nustato savo pačios studentų procedūras ir laisvų vietų skaičių. Tačiau, vyriausybė nustato vietų skaičių, kuriam suteiks finansavimą. Slovėnijoje pačios institucijos vykdo savo pačios studentų atrankos procedūras, taip pat nustato laisvų vietų skaičių, bet šiuo atveju reikalingas valdžios pritarimas. Bulgarijoje kiekviena institucija vykdo studentų atranką, atsižvelgiant į nacionalinius standartus, ribojant priimamų studentų skaičių.

Kipre atrankos ir ribojimo procedūros egzistuoja nacionaliniu lygiu. Laisvų vietų skaičius, prieinamas kandidatams į studentus, yra derybų tarp aukštojo mokslo paslaugas teikiančių valstybinių institucijų (pvz. Kipro universitetas, angl. University of Cyprus) ir tiesiogiai susijusių valdžios organų (pvz. Švietimo ir kultūros ministerija (angl. Ministry of Education and Culture), Finansų ministerija (angl. Ministry of Finance) ir Planavimo biuras (angl. Planning Bureau)) rezultatas.

8 paveiksle pateikimas studijų vietų ribojimas arba kandidatų atranka įvairiais valdžios lygmenimis priimant kandidatus į kai kurias aukštojo mokslo (ISCED 5A ir 5B lygmenų) pirmosios pakopos studijų kryptis, 2005–2006 m.m.

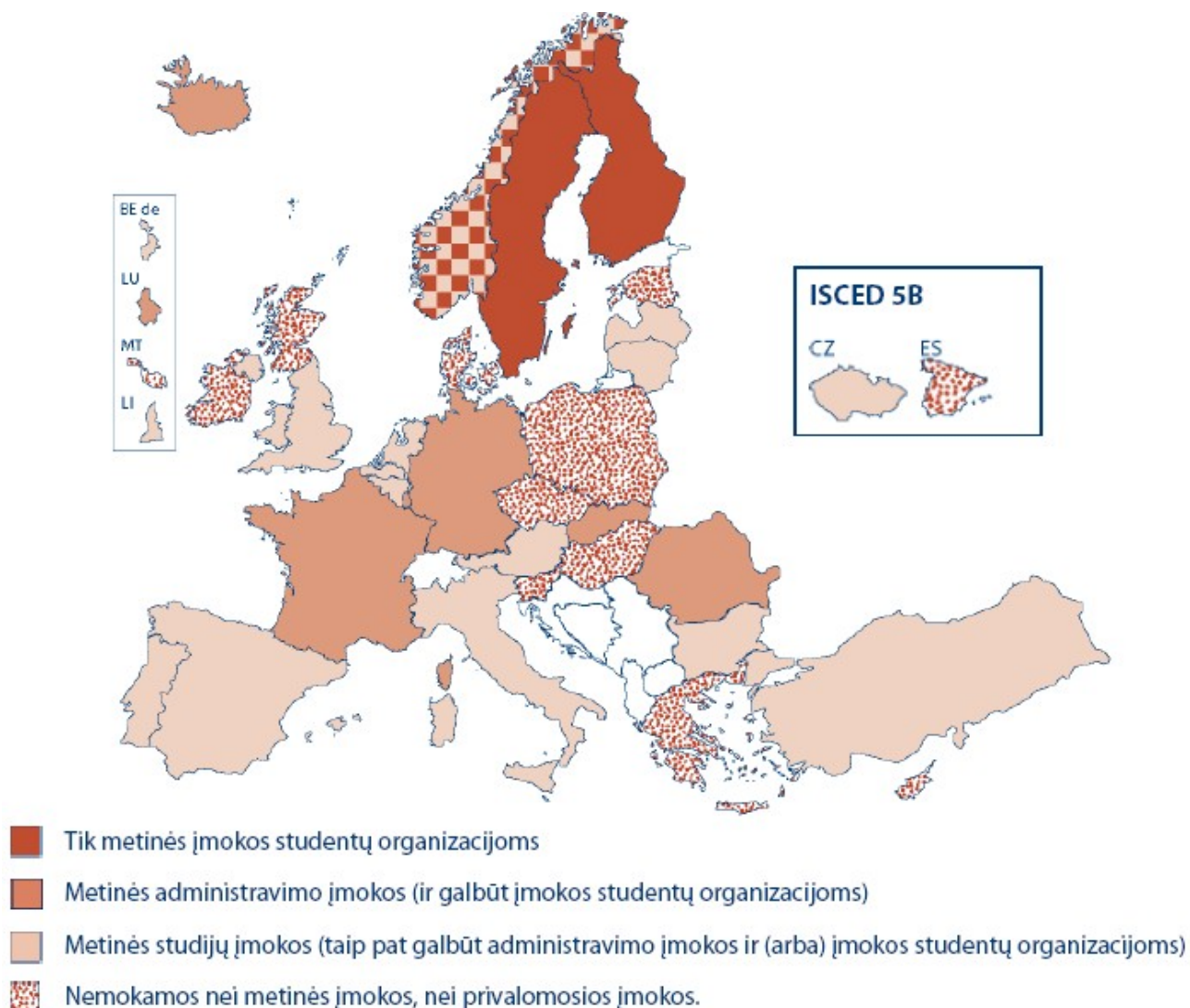


8 pav. Studijų vietų ribojimas įvairiais valdžios lygmenimis (ISCED 5 lygmuo), 2005-2006 m.m.

Šaltinis: Key data on higher education in Europe (2007).

Mokestis už mokslą yra plačiai paplitusi lėšų surinkimo forma, kuri yra paplitusi ir naudojama 16-oje šalių. Septyniose iš jų – Belgijoje (prancūzų ir flamandų bendruomenėse), Bulgarijoje, Čekijos Respublikoje (tik ISCED 5A pakopos programoms), Lietuvoje, Nyderlanduose, Jungtinėje Karalystėje (Anglijoje, Velse ir Šiaurinėje Airijoje) ir Lichtenšteine – toks mokestis yra vienintelis reikalaujamas iš studento indėlis į studijų procesą (žr. 9 pav.).

9 paveiksle pateikiamos individualios įmokos, kurias kasmet moka dieninių studijų studentai, siekiantys įgyti pirmąją (ISCED 5 lygmens) kvalifikaciją valstybinio arba valstybei pavaldaus nevalstybinio aukštojo mokslo sektoriuje, 2005–2006 m.m.



9 pav. Individualios įmokos (ISCED 5 lygmuo), 2005-2006 m.m.

Šaltinis: Key data on higher education in Europe (2007).

Kasmet mokami registracijos mokesčiai yra taip pat plačiai paplitę. Jie yra nustatyti 12 šalių, apjungiant su kasmetiniu mokesčiu už mokslą Belgijoje (vokiškai kalbanti bendruomenė), Ispanijoje (ISCED 5A pakopos programoms), Italijoje, Portugalijoje, Norvegijoje (kai kuriose nuo valstybės priklausomo privačiojo sektoriaus institucijose) ir Turkijoje, o pavieniui: Vokietijoje, Prancūzijoje, Liuksemburge, Rumunijoje, Slovakijoje ir Islandijoje (žr. 9 pav.).

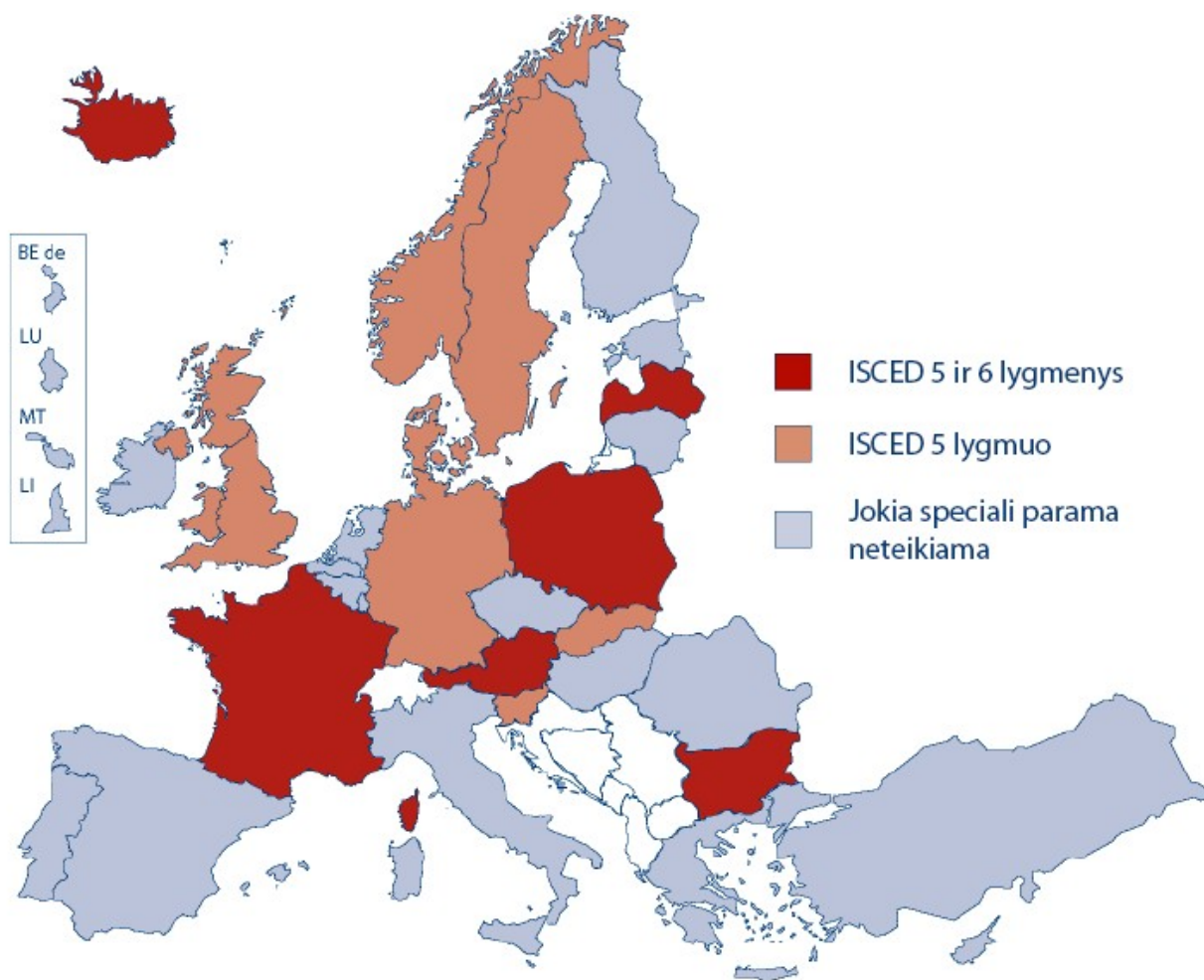
Suomijoje (valstybinio sektoriaus universitetų institucijos), Švedijoje ir Norvegijoje (valstybiniame sektoriuje) studentai moka tik kasmetinį paramos mokestį savo organizacijoms (žr. 3 pav.). Kipre studentai privalo sumokėti nedidelį paramos mokestį studentų organizacijai tik vieną kartą, kai yra pirmą kartą įtraukiami į studijų procesą. Lenkijoje ir Slovėnijoje studentai turi sumokėti labai nedidelį registracijos mokestį vieną kartą, kai pradeda studijuoti pirmos pakopos studijose.

Kalbant apie finansinę paramą, neskaitant paramos studentų tėvams, 13 šalių skiria papildomą paramą studentams, kai jie patys yra tėvai. Tokio pobūdžio parama yra skiriama šešios šalyse ISCED 5 ir 6 lygiuose (Bulgarijoje, Prancūzijoje, Latvijoje, Austrijoje, Lenkijoje ir Islandijoje) ir septyniose kitose šalyse tik ISCED 5 pakopoje (Danijoje, Vokietijoje, Slovėnijoje, Slovakijoje, Švedijoje, Jungtinėje Karalystėje ir Norvegijoje) (žr. 10 pav.).

Tokios rūšies paramos suteikimo formos plačiai skiriasi. Parama gali būti suteikiama pašalpų forma Bulgarijoje, Danijoje, Austrijoje, Slovakijoje, Jungtinėje Karalystėje (Škotijoje), lengvatinės paskolos (Danijoje ir Islandijoje), dalinė parama būstui (Bulgarijoje ir Slovakijoje) ar maitinimui (Slovėnija), ar gali būti nustatyta kiekvienoje institucijoje atskirai (Lenkija).

10 paveiksle pateikiami duomenys apie specialią finansinę paramą tėvais tapusiems aukštųjų mokyklų studentams, studijuojantiems ISCED 5 ir 6 lygmenų programas valstybinio ir (arba) valstybei pavaldaus nevalstybinio aukštojo mokslo sektoriuje, 2005–2006 m. m.

Kalbant apie ISCED 5 pakopos studentus, siekiančius įgyti pirmąją kvalifikacinę laipsnį, stipendija (vien tik stipendija, neapjungiant su paskolomis) – labiausiai paplitusi paramos forma Europoje, siekiant kompensuoti pragyvenimo išlaidas (žr. 11 pav.). Stipendijos gali turėti platesnę paskirtį ir gali būti naudojamos norint kompensuoti registracijos ir studijų mokesčius, jeigu tokie mokesčiai yra numatyti. 25 šalys naudoja būtent tokią negrąžintinos paramos studentams suteikimo formą. 13-oje iš šių šalių – Belgijoje (Prancūzų bendruomenė), Estijoje, Ispanijoje, Prancūzijoje, Kipre, Lietuvoje, Vengrijoje, Nyderlanduose, Lenkijoje, Rumunijoje, Slovakijoje, Jungtinėje Karalystėje ir Turkijoje – atskirai studentams taip pat yra siūlomos ir paskolos (žr. 12 pav.).

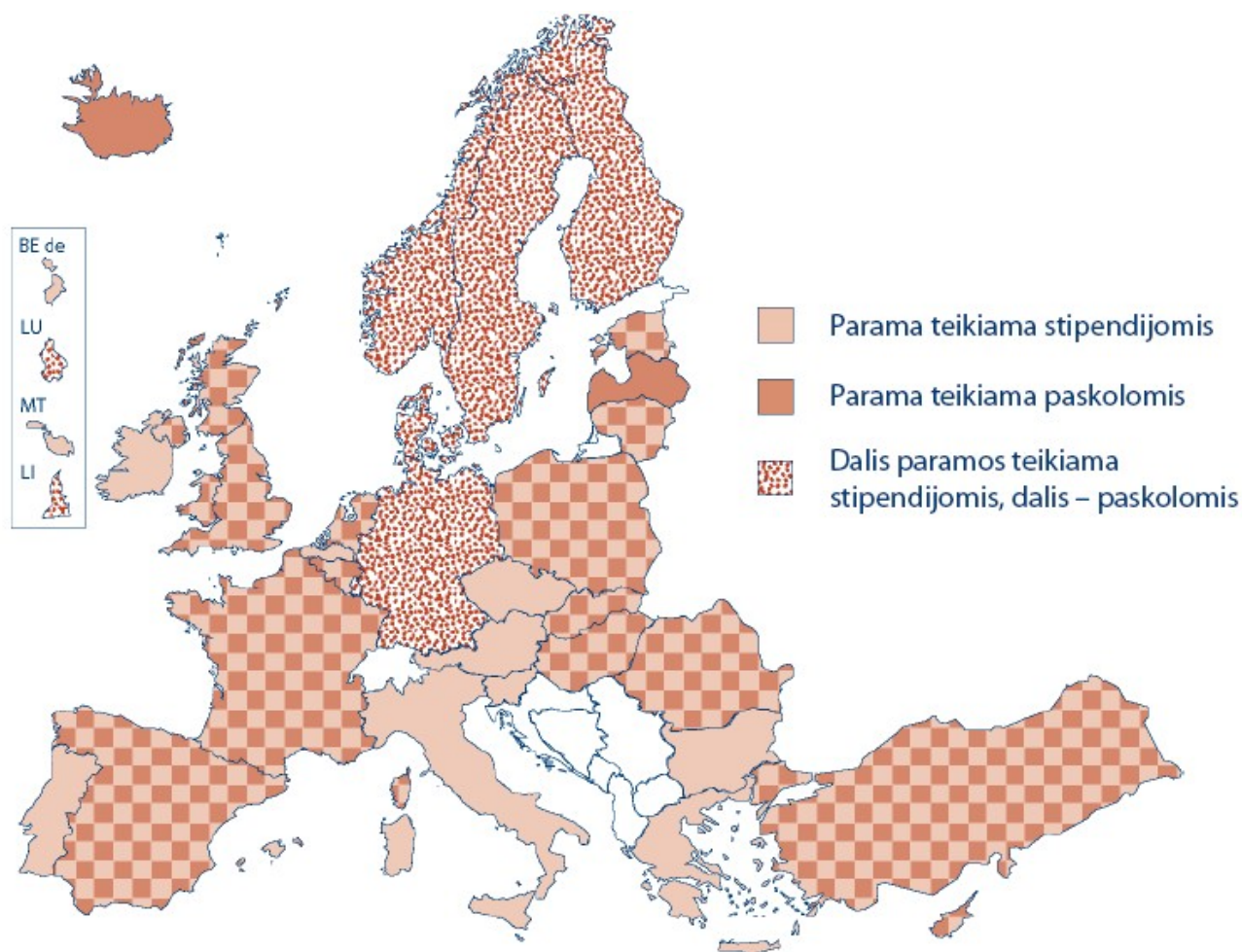


10 pav. Specifinė finansinė parama studentams, kurie yra tėvai ir studijuoja aukštojo mokslo įstaigose, 2005-2006 m.m.

Šaltinis: Key data on higher education in Europe (2007).

Stipendijų ir paskolų derinys (kalbant apie paramą, kurią iš dalies sudaro paskola ir iš dalies stipendija) egzistuoja septyniose šalyse: Danijoje, Vokietijoje, Liuksemburge, Suomijoje, Švedijoje, Lichtenšteine ir Norvegijoje. Finansinės paramos formos, siekiant padengti gyvenimo išlaidų kaštus, suteikiamos dieninių studijų studentams, siekiantiems įgyti bakalauro kvalifikacinį laipsnį valstybiniame ir/arba nuo valstybės priklausomame privačiajame sektoriuose (žr. 11 pav.).

Taigi 11 paveiksle pateikiami duomenys apie gyvenimo išlaidoms padengti skirtos finansinės paramos, teikiamos aukštojo mokslo dieninių studijų studentams, siekiantiems įgyti pirmąją (ISCED 5 lygmens) kvalifikaciją valstybinio ir (arba) valstybei pavaldaus nevalstybinio aukštojo mokslo sektoriuje, formas, 2005–2006 m.m.



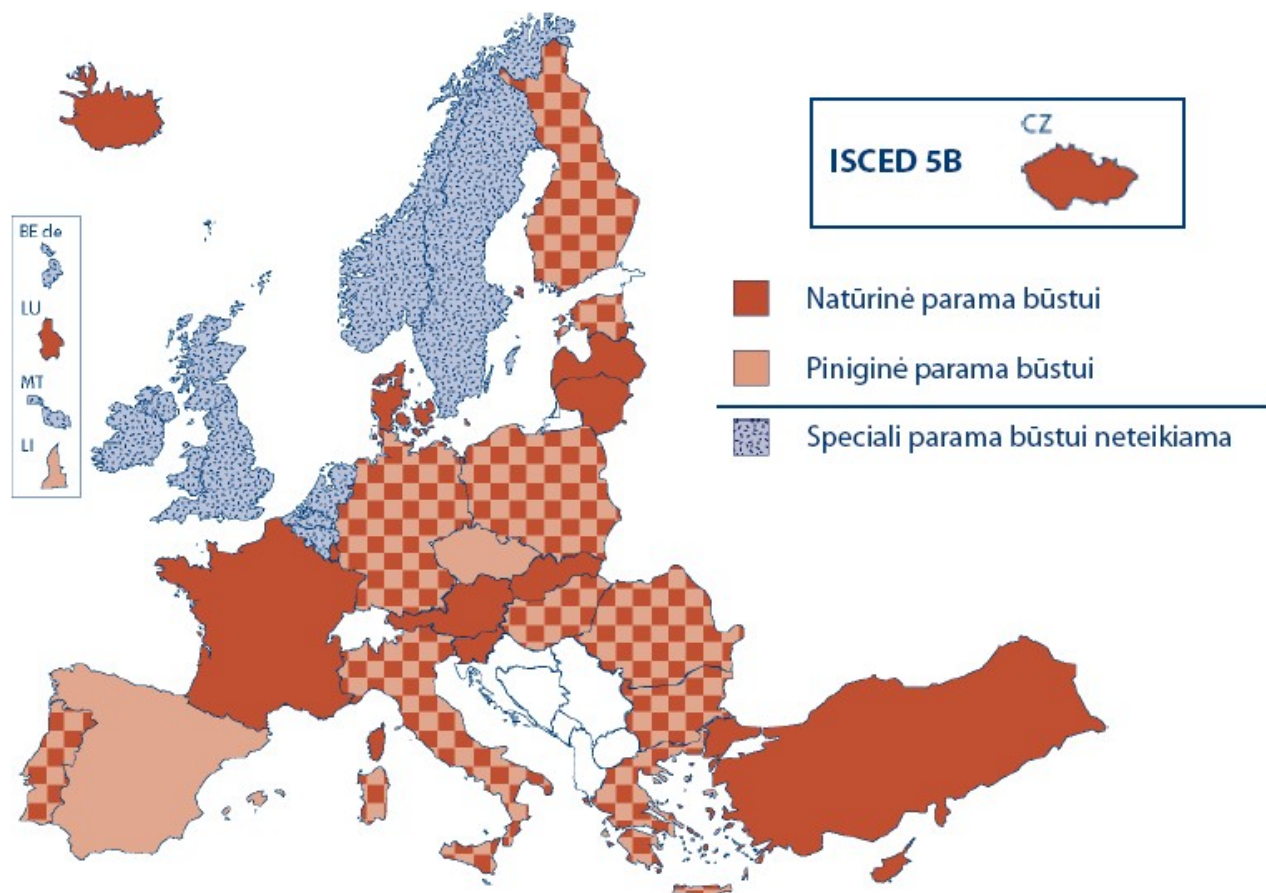
11 pav. Finansinės paramos formos, 2005-2006 m.m.

Šaltinis: Key data on higher education in Europe (2007).

Santykis tarp stipendijų ir paskolų kalbant apie finansinę paramą – skiriasi, priklausomai nuo šalies ar net remiantis nacionalinės valdžios nustatytais faktoriais. Taigi Švedijoje ir Norvegijoje stipendijos sudaro mažiau nei 50 proc. nuo visos paramos sumos, kai tuo metu Danijoje – 66 proc. Vokietijoje abi sumos yra identiškios. Likusiose šalyse santykis tarp stipendijų ir paskolų kinta, atsižvelgiant į skirtingus kriterijus ir svarbiausiai į pajamas.

Dėl įvairių priežasčių jauni žmonės dažnai išsikrausto iš savo šeimos namų, norėdami studijuoti aukštosiose mokyklose. Dėl to daugelyje šalių yra nusistovėjusios paramos būstui sistemos. Parama gali būti suteikiama grynaisiais pinigais kaip stipendija ir/arba natūra, kai studentams suteikiama gyvenimo vieta, pvz. studentų bendrabučiuose.

12 paveiksle pateikiami duomenys valstybinėje arba valstybei pavaldžioje nevalstybinėje aukštojoje mokykloje pirmąją kvalifikaciją (ISCED 5 lygmens) siekiantiems įgyti studentams teikiamos paramos būstui rūšys, 2005–2006 m.m.



12 pav. Paramos būstui rūšys (ISCED 5 lygmuo), 2005-2006 m.m.

Šaltinis: Key data on higher education in Europe (2007).

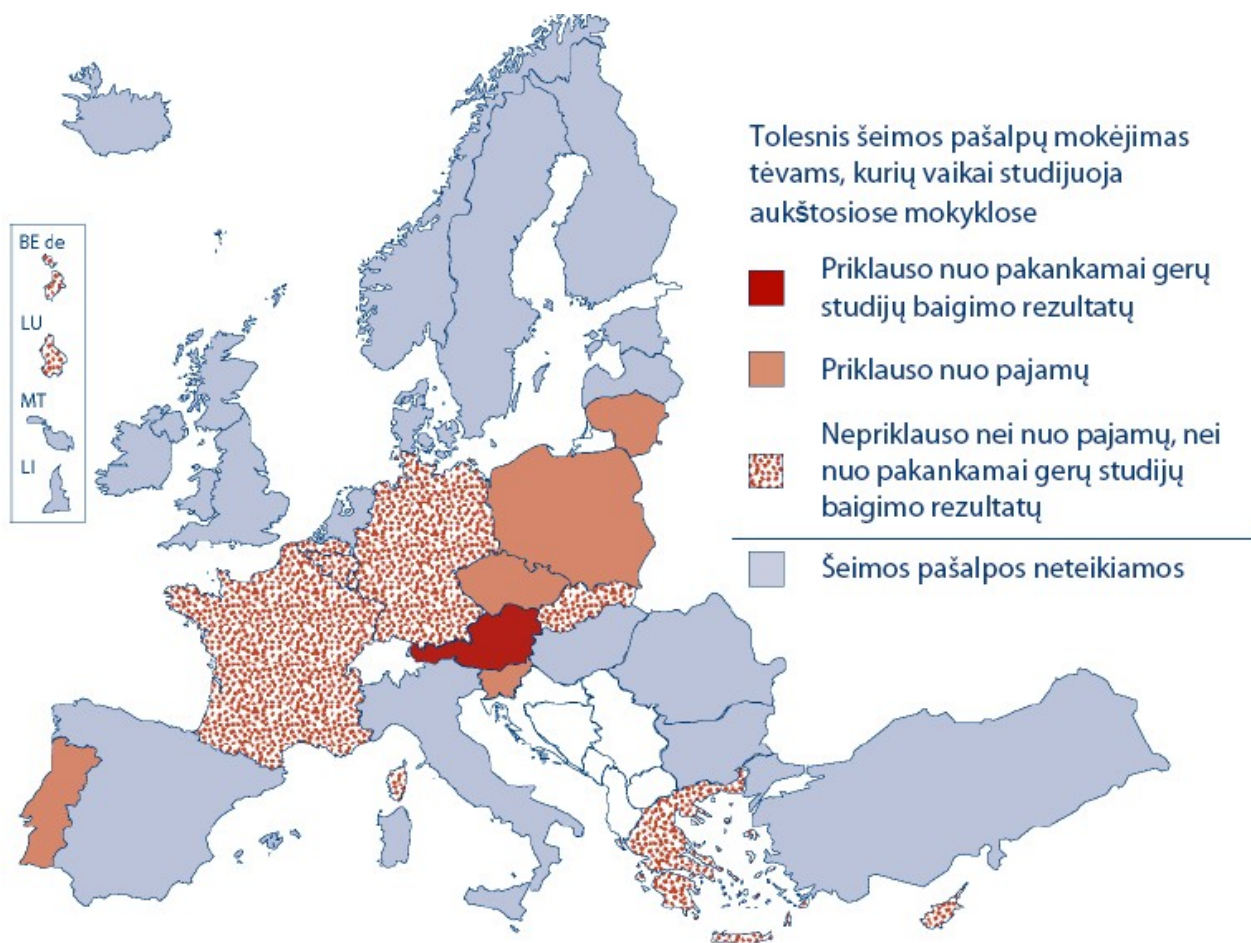
Kai kuriose šalyse parama, skirta padengti gyvenimo išlaidas, būstui negali būti suteikta grynaisiais pinigais. Tokios šalys yra Belgija, Liuksemburgas, Nyderlandai, Austrija, Jungtinė Karalystė (Anglija, Velsas ir Šiaurės Airija) ir Norvegija. Parama būstui tik grynaisiais pinigais yra suteikiama trijose šalyse: Čekijoje, Ispanijoje ir Lichtenšteine (žr. 12 pav.).

Taip pat kai kuriose Europos šalyse studentų, besimokančių aukštojo mokslo institucijose, tėvams skiriama finansinė parama (mokesčių sumažinimas ar išmokos), siekiant padengti patiriamas išlaidas vaikų studijoms ir padidinti šeimos disponuojamų pajamų dydį.

Kipras, Liuksemburgas ir Lenkija tiesiog pratęsia studentų šeimoms skiriamų išmokų terminus, tuo tarpu kitose šalyse (Estijoje, Italijoje, Latvijoje, Lichtenšteine ir Turkijoje) palaikoma mokesčių

lengvatų taikymo praktika. Airijoje, Vengrijoje ir Nyderlanduose mokesčių lengvatos yra pasiekiamos tik išskirtiniais atvejais.

13 paveiksle pateikiami duomenys apie sąlygas, kuriomis pratęsiamas šeimos pašalpų mokėjimas aukštųjų mokyklų studentų, siekiančių įgyti pirmąją ISCED 5 lygmens kvalifikaciją, tėvams, 2005–2006 m. m.



13 pav. Sąlygos, kuriomis pratęsiamas šeimos pašalpų mokėjimas aukštųjų mokyklų studentų tėvams (ISCED 5 lygmuo), 2005–2006 m.m.

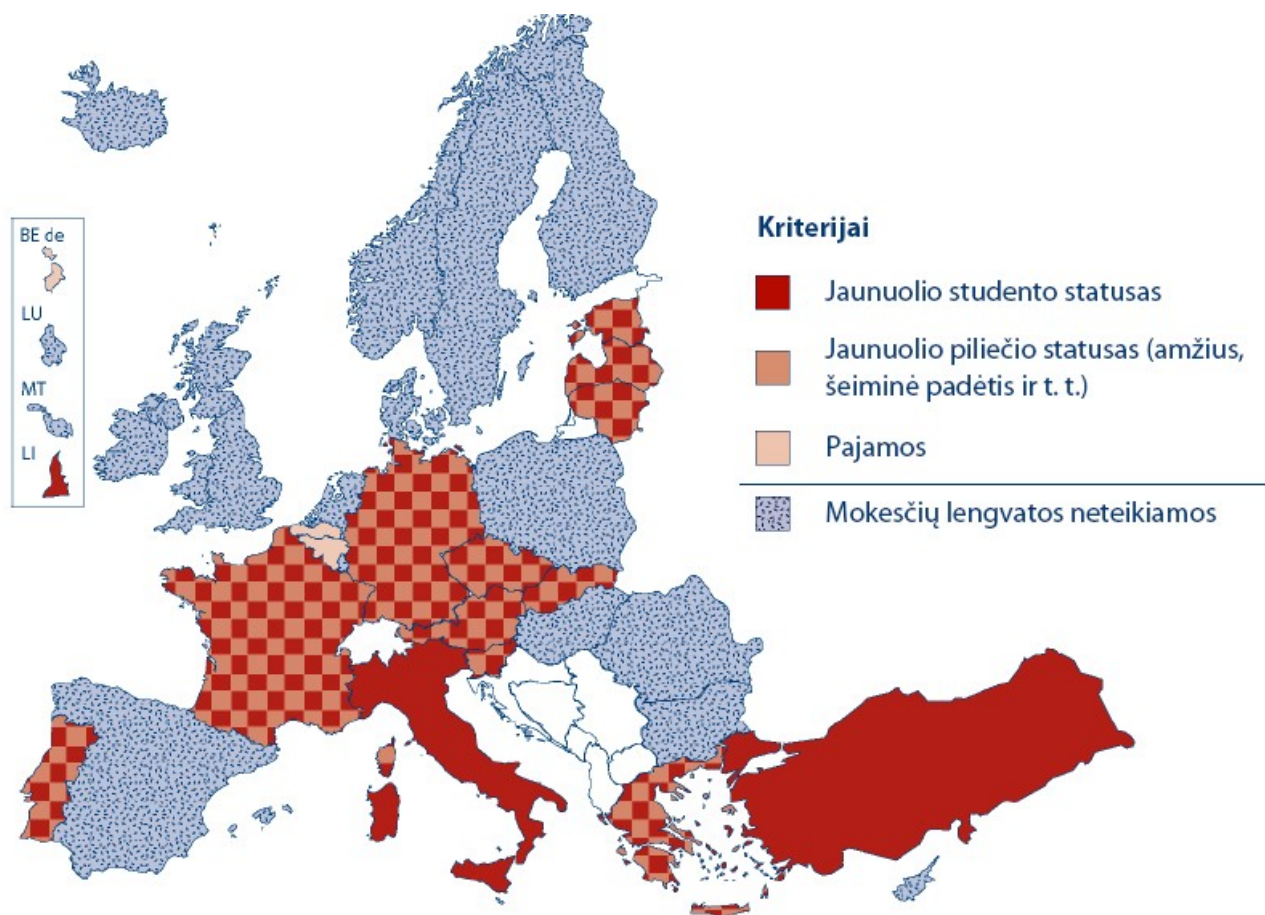
Šaltinis: Key data on higher education in Europe (2007).

Bulgarija, Ispanija, Malta, Rumunija, Jungtinė Karalystė ir Skandinavijos šalys tokių formų ir pobūdžio paramos studentų šeimoms neskiria išvis. Likusios šalys paramą valdo paraleliai apjungdamos abi jos formas (žr. 13 pav.).

Beveik visos Europos šalių socialinio aprūpinimo sistemos suteikia šeimoms išmokas (atsižvelgiant į įvairius susitarimus ir sąlygas) iki privalomojo išsilavinimo įgijimo. Tik puse iš jų remia

paramos (pašalpomis) skyrimą studentų tėvams, padidindami vaikų amžiaus limitą, kuriam pasibaigus pasibaigia ir paramos skyrimo įsipareigojimai.

14 paveiksle pateikiami kriterijai, kuriais vadovaujamosi suteikiant mokesčių lengvatas ISCED 5 lygmens studentų tėvams, 2005–2006 m.m.



14 pav. Mokesčių lengvatų kriterijai, norint skirti paramą studentų tėvams (ISCED 5), 2005/06 m.

Šaltinis: Key data on higher education in Europe (2007).

Mokesčių lengvatos studentų tėvams yra suteikiamos, atsižvelgiant į du kriterijus:

- studento civilinis statusas (amžius, šeimyninė padėtis ir t.t.);
- studento statusas susijęs sus studijomis.

Pusė šalių, kuriose mokesčių lengvatos yra pasiekiamos, vadovaujasi abiem kriterijais (žr. 14 pav.).

Italijoje, Lichtenšteine ir Turkijoje, norint pasinaudoti mokesčių lengvatomis, svarbiausia įrodyti, kad norintis gauti paramą asmuo yra studentas. Italijoje toks principas galioja išimtinai tik aukštojo mokslo sferoje (žr. 14 pav.).

Belgijoje tikimybė, kad studentas gaus paramą, priklauso nuo namų ūkio, kuriam priklauso studentas, pajamų.

Visos likusios šalys vadovaujasi abiem kriterijais, kurie daugumoje atvejų sutampa su amžiaus kriterijumi ir studijų pakopa.

Portugalijoje mokesčių lengvatos taikomos bakalauro studijų programų studentams iki 24 metų, kurie gyvena su savo tėvais.

Kalbant apie studentų mobilumą, jis priklauso nuo daugelio faktorių, įskaitant šalies švietimo sistemos išsivystymą, kuria domisi tam tikras studentas, studijų patrauklumas užsienyje bei finansinė parama, kurią studentai gali gauti iš savo gimtojoje šalyje esančių valstybės institucijų ir panaudoti tarptautinio mobilizavimosi tikslais.

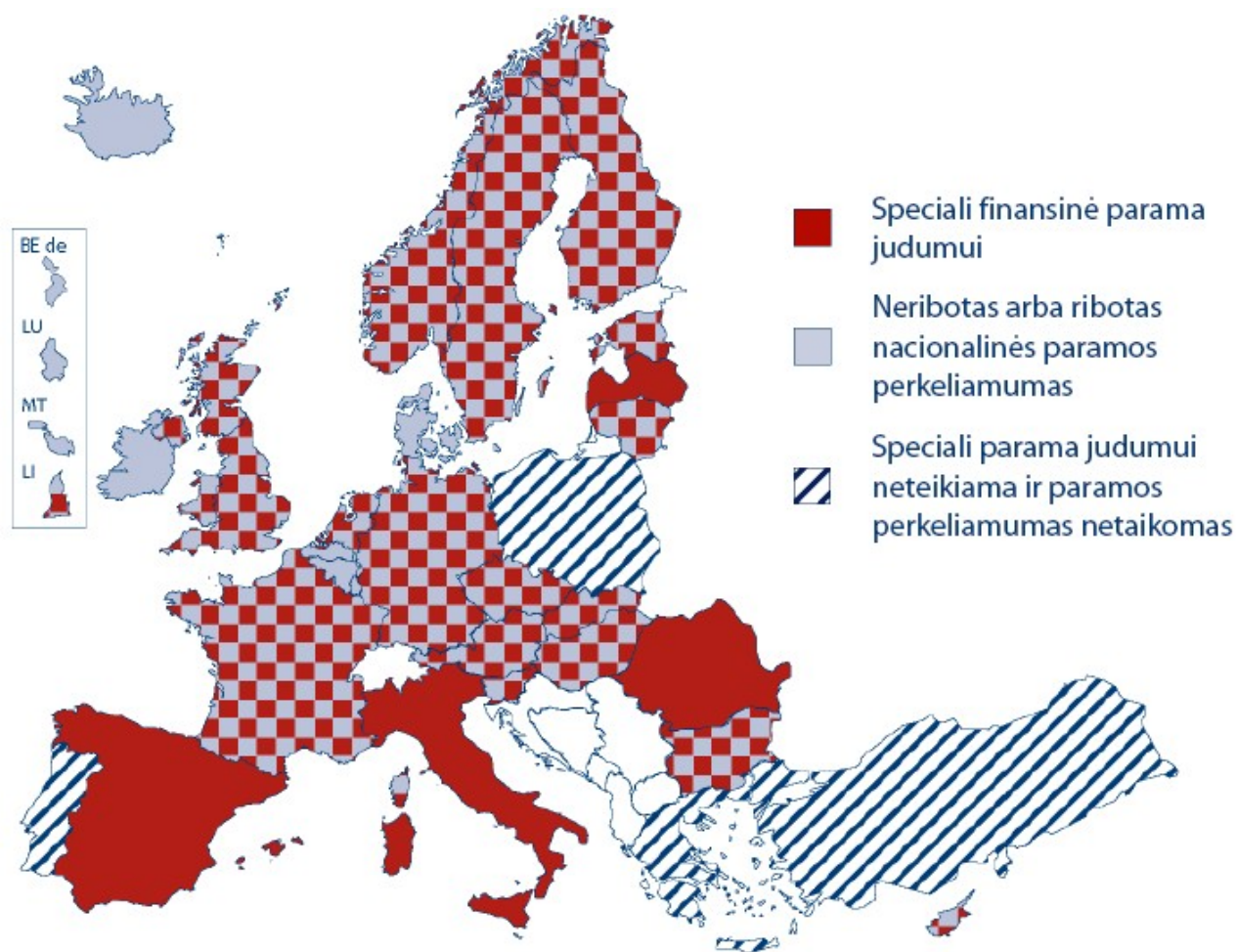
Gali būti išskirti du pagrindiniai finansinės paramos tarptautiniam mobilumui skatinti mechanizmai:

- finansinė parama skiriama skatinti būtent mobilumą ir
- bendro pobūdžio finansinė valstybės parama (žr. 15 pav.).

Pirmojo mechanizmo tikslas, kad mobilumas skatintųsi savaime (lotyn. *per se*). Šalyse, kuriose parama yra nukreipta į mažiausias pajamas turinčius studentus, portatyvumas (jeigu šalyje ši funkcija egzistuoja) sudaro sąlygas papildomai suteikti paramą ketinantiems studijuoti kitose šalyse. Šalyse, kuriose visi studentai gali gauti tokią pačią nacionalinę paramą, portatyvumas gali padėti visiems mobiliems studentams.

15 paveiksle pateikiami duomenys apie dieninių studijų studentų, siekiančių įgyti pirmąją aukštojo mokslo (ISCED 5 lygmens) kvalifikaciją valstybinėje arba valstybei pavaldžioje nevalstybinėje aukštojoje mokykloje, tarptautiniam mobilumui skiriamos finansinės paramos rūšis, 2005–2006 m.m.

Dešimt šalių išskirtinai remiasi vienu ar kitu iš aukščiau pateiktų dviejų mechanizmų. Italija, Ispanija, Latvija ir Rumunija paramą skiria išskirtinai mobilumui, bet be jokio nacionalinės paramos portatyvumo. Studentai iš Belgijos, Danijos, Airijos, Liuksemburgo, Maltos ir Islandijos yra išimtinai suteikta teisė į portatyvinę paramą, nesvarbu ar į pilną ar į ribotą. Priešingai, Graikija, Lenkija, Portugalija ir Turkija nesiūlo nei portatyvumo, nei finansinės paramos mobilumui. Visose kitose šalyse pilnas ar ribotas nacionalinės finansinės paramos portatyvumas egzistuoja su specifinėmis finansinėmis mobilumo paramos formomis (žr. 15 ir 16 pav.).

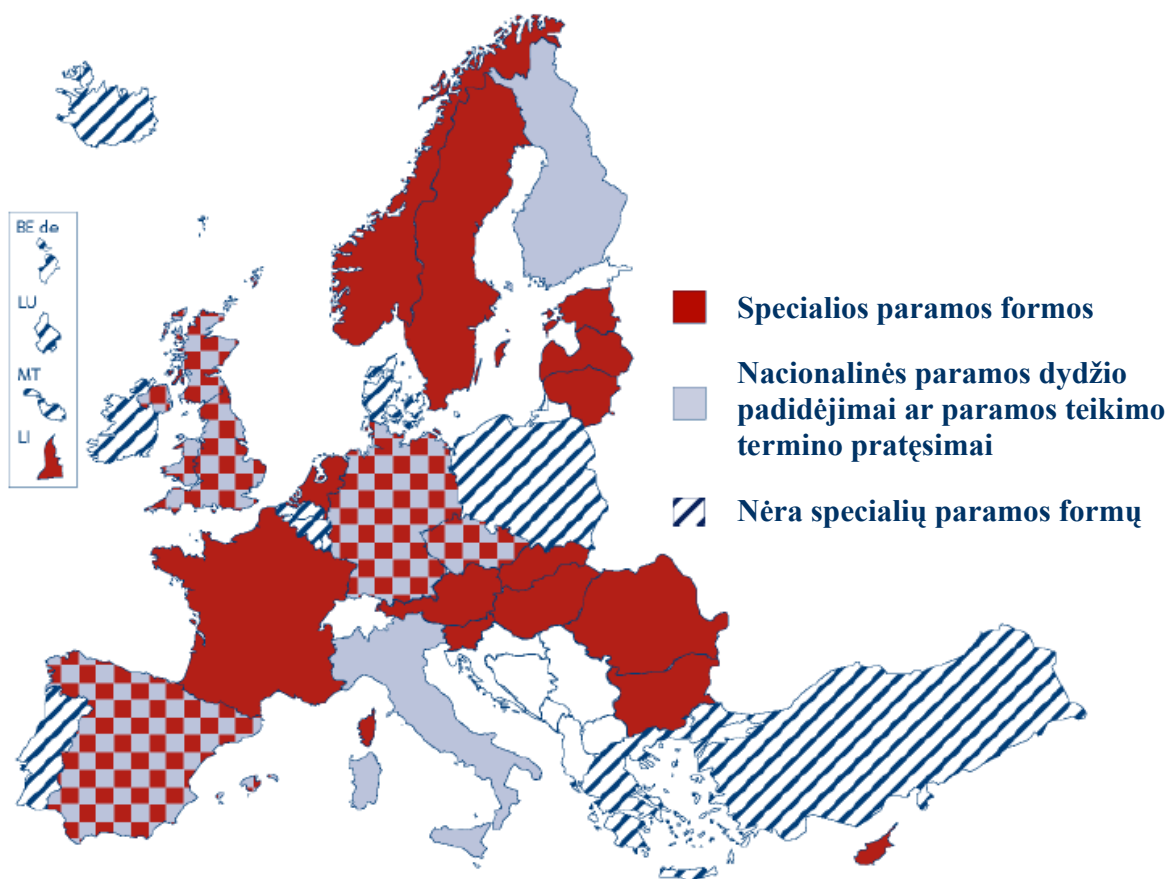


15 pav. Tarptautiniam judumui (mobilumui) skiriamos finansinės paramos rūšys (ISCED 5 lygmuo), 2005–2006 m.m.

Šaltinis: Key data on higher education in Europe (2007).

16 paveiksle pateikiami duomenys apie dieninių studijų studentų, siekiančių įgyti pirmąją aukštojo mokslo (ISCED 5 lygmens) kvalifikaciją užsienio valstybinėje arba valstybei pavaldžioje nevalstybinėje aukštojoje mokykloje, judumui skiriamos specialios finansinės paramos formas, 2005–2006 m.m.

Iš 16 paveiksle pateiktų duomenų matome, kad dauguma Europos valstybių skatina studentų mobilumą kitose šalyse. Gyvenant globalizacijos laikais, svarbu pažinti ir įsisavinti įvairių šalių ir kultūrų patirtį ir žinias, Lietuvai siekiant tapti stipria ir kosmopolitiška Europos Sąjungos šalimi.



16 pav. Judumui (mobilumui) skiriamos specialios finansinės paramos formos (ISCED 5), 2005–2006 m.m.

Šaltinis: Key data on higher education in Europe (2007).

Atlikus Europos šalių aukštojo mokslo analizę, yra svarbu ir aktualu atlikti tokio pačio pobūdžio analizę Lietuvos atžvilgiu.

2.2. Lietuvos aukštojo mokslo raida po Nepriklausomybės atkūrimo ir dabartinė situacija

Švietimas – prioritetinga valstybės remiama Lietuvos Respublikos raidos sritis. Jis grindžiamas humanistinėmis tautos ir pasaulio kultūros vertybėmis, demokratijos principais bei visuotinai pripažintomis žmogaus teisėmis ir laisvėmis.

Sovietų okupacijos laikotarpiu Lietuvos aukštojo mokslo raida buvo beveik visiškai sustojus. Kaip teigia I. Tinfanavičienė, „Lietuvai atgavus nepriklausomybę, šalies aukštojo mokslo sistema susidūrė su tais pasauliniais aukštojo mokslo reiškiniiais, dėl kurių jau gerą dešimtmetį buvo diskutuojama pasaulyje, bet nebuvo žinoma Lietuvoje“ (Tinfanavičienė, 2007).

1990 m. Lietuvai atkūrus nepriklausomybę šalies aukštosios mokyklos savarankiškai pradėjo studijų ir mokslo sistemos pertvarką, kurios pagrindinės nuostatos buvo įteisintos 1991 m. vasario 12 d. Atkuriamojo Seimo priimtame Mokslo ir studijų įstatyme (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 1991):

- įvesta pažangi trijų pakopų – bakalauro, magistro daktaro – studijų sistema, kurią sėkmingai baigus suteikiami atitinkami bakalauro, magistro kvalifikaciniai laipsniai (arba jiems prilygstantys laipsniai) bei daktaro mokslo laipsnis;
- demokratizuotas akademinis procesas – įteisinta aukštųjų mokyklų autonomija ir akademinės laisvės principas;
- įteisintas senatų, kaip aukščiausios savivaldos institucijų, vaidmuo (senatas gavo teisę rinkti aukštosios mokyklos rektorius ir senato pirmininką, tvirtinti rektorius, fakultetų dekanus katedrų vedėjus, kitų padalinių vadovus);
- įteisinta studijų ir mokslų vienovė.

Įgyvendinant Mokslo ir studijų įstatymą Lietuvoje buvo įkurta respublikinė mokslo ir studijų savivaldos institucija – Lietuvos mokslų taryba, kuri tapo Seimo ir Vyriausybės eksperte (patariamuoju organu) mokslo ir studijų organizavimo ir finansavimo klausimais (Karazija, 2000).

1992 m. priimta Lietuvos Respublikos Konstitucija įtvirtino aukštųjų mokyklų autonomiją (40 str.) ir laidavo nemokamą aukštąjį mokslą gerai besimokantiems studentams (41 str.) (LR Konstitucija, 1992).

Įgyvendinant 1991 m. Atkuriamojo Seimo priimto Mokslo ir studijų įstatymo nuostatas, 1991–1993 m. ekspertinės institucijos parengė ir Vyriausybė priėmė pagrindinius poįstatyminius aktus (Lietuvos aukštojo mokslo sistemos 2006–2010 metų plėtros planas, 2006):

- mokslo ir studijų institucijų mokslo darbuotojų ir dėstytojų pareigų klasifikavimo ir darbo apmokėjimo sistemą (pvz.: Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1991 m. lapkričio 23 d. nutarimas Nr. 483 Dėl mokslo ir studijų institucijų mokslo darbuotojų ir pedagogų darbo apmokėjimo);
- mokslo darbuotojų ir dėstytojų pareigų užėmimo konkursų ir atestacijos kriterijus;
- mokslo laipsnių ir pedagoginių mokslų vardų teikimo nuostatus (pvz.: Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1996 lapkričio 13 d. nutarimas Nr. 1317 Dėl Lietuvos Respublikos mokslo laipsnių sistemos bendrųjų nuostatų patvirtinimo; Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1992 m. liepos 15 d. nutarimas Nr. 549 Dėl mokslo laipsnių ir pedagoginių mokslų vardų nostrifikavimo ir diplomų (atestatų) registravimo);
- kvalifikacinius aukštojo išsilavinimo bei aukštųjų mokyklų steigimo ir atestavimo nuostatus (pvz.: Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1993 m. spalio 14 d. nutarimas Nr. 768 Dėl

kvalifikacinių aukštojo išsilavinimo nuostatų bei aukštųjų mokyklų steigimo ir atestavimo nuostatų patvirtinimo);

- studijų apskaitos kreditais sistema.

Aukščiau išvardinti poįstatyminiai aktai vėlesniais metais buvo tobulinami atsižvelgiant į valstybės poreikius ir pasiektus rezultatus bei europines ir pasaulio aukštojo mokslo plėtojimo tendencijas (Lietuvos aukštojo mokslo sistemos plėtros 2006-2010 metų planas).

Iki 1995 m. Lietuvoje buvo sukurta trijų pakopų universitetinių studijų sistema, kuri leido priartinti šalies aukštojo mokslo modelį prie vakarietiškojo, palengvino studentų mainus ir tarptautinį diplomų pripažinimą bei savo struktūra panaši į Šiaurės Amerikos universitetų sistemą - ketverių metų bakalauro studijos, dvejų metų magistrantūra ir ketverių metų doktorantūra. Tai leido aukštosioms mokykloms sėkmingai įveikti šalies ekonominio ir socialinio nuosmukio metus, kai studentų skaičius sumažėjo nuo 67,3 tūkst. 1990-1991 mokslo metais iki 51,5 tūkst. 1994-1995 mokslo metais (14 studentų tūkstančiui gyventojų) (Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės). Jau 1999-2000 mokslo metais universitetuose ir akademijose studijavo 82,2 tūkst. studentų, iš jų 19,7 tūkst. arba 24% savo lėšomis (Lietuvos aukštojo mokslo sistemos plėtros 2006-2010 metų planas). Statistikos departamento duomenimis 2007-2008 m. universitetuose ir akademijose jau studijavo beveik 202 tūkst. studentų, tai 429 universitetų ir akademijų studentai tūkstančiui šalies gyventojų ir 179 kolegijų studentai tūkstančiui šalies gyventojų.

1997 metais Lietuvos mokslo taryba patvirtino Lietuvos mokslo ir studijų plėtotės strategines nuostatas (nuo 2000 m. nauja redakcija). Nuostatose buvo suformuluoti svarbiausi mokslo ir studijų plėtotės tikslai bei priemonės kaip juos įgyvendinti: didinti Lietuvos mokslo ir studijų sistemos veiksmingumą, institucijų veiklos ir studijų kokybės gerinimo būdus, mokslo ir studijų sistemos struktūros tobulinimo kelius, racialesnio ir su darbų rezultatais labiau susieto mokslo ir studijų finansavimo įgyvendinimo būdus (Lietuvos mokslo tarybos veikla 2000m.)

1999 metais parengta ir išleista Lietuvos aukštojo mokslo Baltoji knyga, o 2001 m. išleista nauja knygos redakcija, kurioje apibrėžiami pagrindiniai uždaviniai, kuriuos Lietuva turi išspręsti, norėdama išlikti ir įsitvirtinti šiuolaikiniame pasaulyje. Kalbant apie aukštąjį mokslą, tai Baltojoje knygoje buvo numatyti tolesni aukštojo mokslo reformos tikslai ir įvardyti jos etapai (Lietuvos mokslo ir technologijų baltoji knyga, 2001).

2000 m. buvo priimtas Aukštojo mokslo įstatymas. Šis įstatymas įdiegė šiuos pagrindinius pasikeitimus šalies aukštojo mokslo sistemoje:

- įvesta binarinė aukštojo mokslo sistema, susidedanti iš universitetinių ir neuniversitetinių aukštųjų mokyklų – kolegijų

- sustiprintas aukštojo mokslo valstybinis reguliavimas;
- įteisintos visuomeninės priežiūros ir globos institucijos - aukštųjų mokyklų tarybos,
- apibrėžta aukštųjų mokyklų studentų atstovybių sprendžiamojo balso teisė visuose aukštųjų mokyklų savivaldos ir valdymo organuose,
- universitetai pasiūlė akademinį ir profesinį studijų programas, pagal kurias studentai įgyja išsamų teorinį išsilavinimą,
- nuo 2002 m. atsisakyta savo lėšomis studijuojančiųjų asmenų priėmimo į universitetinių aukštųjų mokyklų pirmos pakopos dienes studijas ir įvesta mokymų už studijas sistema (Lietuvos aukštojo mokslo sistemos plėtros 2006-2010 metų planas).

Lietuvos aukštojo mokslo sistema yra nuolat tobulinama, priimant Aukštojo mokslo įstatymo pataisas, vadovaujantis 2002 m. Vyriausybės patvirtinta "Valstybės ilgalaikės raidos strategija", naujausia Švietimo įstatymo redakcija, "Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatomis" (Lietuvos švietimo sistema, 2007).

2009 m. balandžio 30 d. priimtas naujas Mokslo ir studijų įstatymas, kuriame įvesta studijų krepšelio ir valstybės remiamų studentų paskolų sistemos.

Šių dienų pagrindiniai Europos Sąjungos lygmenyje aukštąjį mokslą ir mokslinius tyrimus reglamentuojantys dokumentai yra:

- 1999 m. priimta **Bolonijos deklaracija**, kurios pagrindinis tikslas yra sukurti bendrą Europos studijų ir tyrimų erdvę, kur būtų vienoda studijų sistema, studijų kvalifikaciniai laipsniai, aukšta studijų kokybė ir t.t. (Svarbiausi Bolonijos proceso dokumentai, 2008)
- 2007 m. (pirmą kartą pasiūlyta 2000 m.) pasirašyta **Lisabonos sutartis**, kurios pagrindinis tikslas yra iki 2010 m. sukurti Europoje pačią konkurencingiausią ekonomiką pasaulyje, išlaikant aukštą socialinę sanklodą, tam skiriant 3% BVP (Treaty of Lisbon, 2007).

2.3. Bendrojo priėmimo į Lietuvos aukštąsias mokyklas analizė

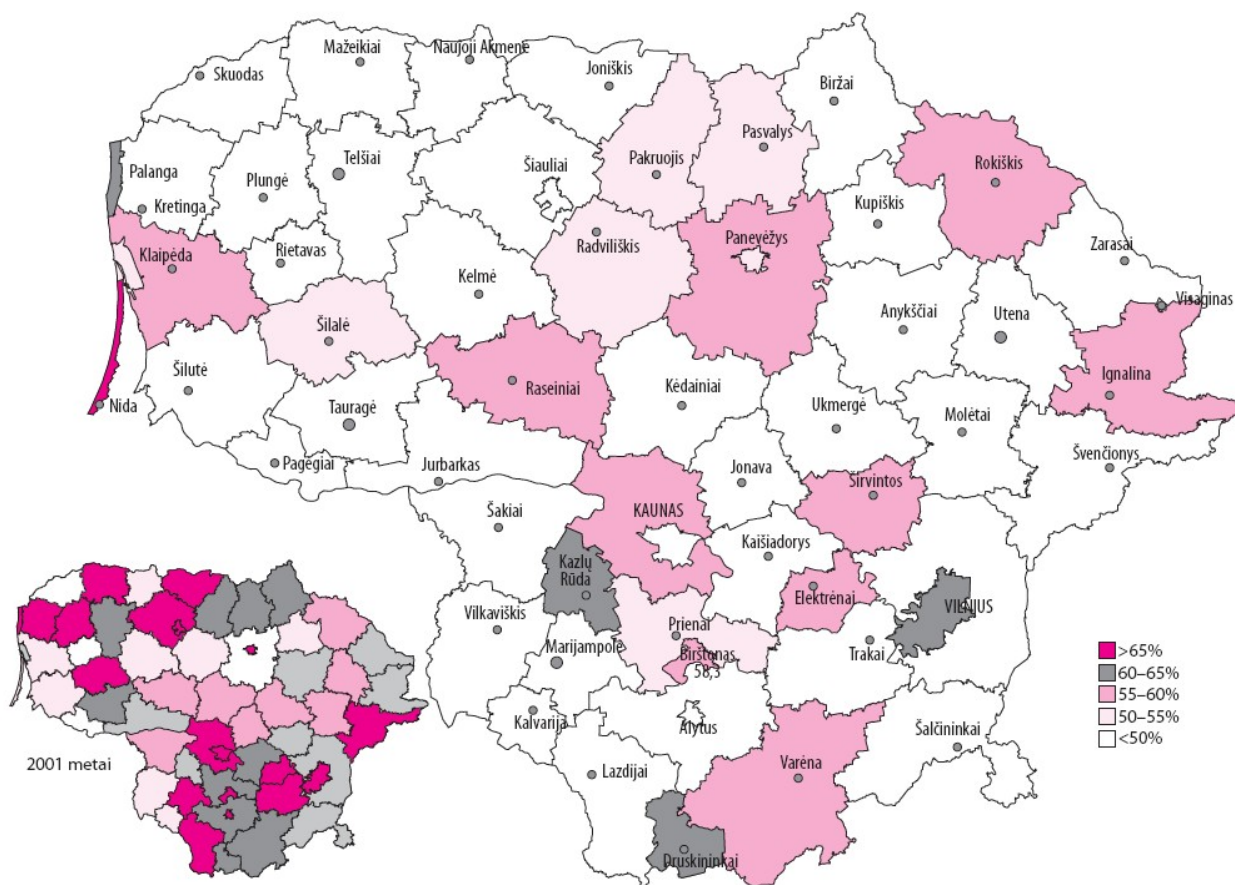
Šiame skyriuje analizuojami Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerijos duomenys apie bendrąjį priėmimą į Lietuvos aukštąsias mokyklas.

2007-2008 mokslo metais aukščiausios kvalifikacijos specialistus šalyje rengė 50 aukštųjų mokyklų: universitetinį sektorių sudarė 22 aukštosios mokyklos - 10 valstybinių universitetų, 5 valstybinės akademijos ir 7 nevalstybinės mokyklos. Neuniversitetinį sektorių sudarė 28 kolegijos - 16 valstybinių ir 12 nevalstybinių kolegijų. Universitetinėse aukštosiose mokyklose vykdomos trijų

pakopų studijos (bakalauro, magistro, doktorantūros), sudarančios sąlygas įgyti teoriniu pasirengimu ir moksliniais tyrimais grindžiamą aukštąjį išsilavinimą - bakalauro, magistro kvalifikacinius laipsnius ir profesinę kvalifikaciją, taip pat daktaro mokslo laipsnį. Kolegijose vykdomos vienos pakopos profesinės studijos, orientuotos į praktinę veiklą ir sudarančios sąlygas įgyti profesinę kvalifikaciją.

Statistikos departamento duomenimis 2007 metais prašymus dalyvauti Bendrajame priėmime pateikė 35983 stojantieji. Iš 2007 metų laidos abiturientų į universitetus įstojo 16 500 (apie 38 proc.), iš jų į dienesines studijas - 14 492 (apie 85 proc.).

17 paveiksle matome, kaip 2001 ir 2006 metais abiturientai stojo į Lietuvos aukštąsias mokyklas.



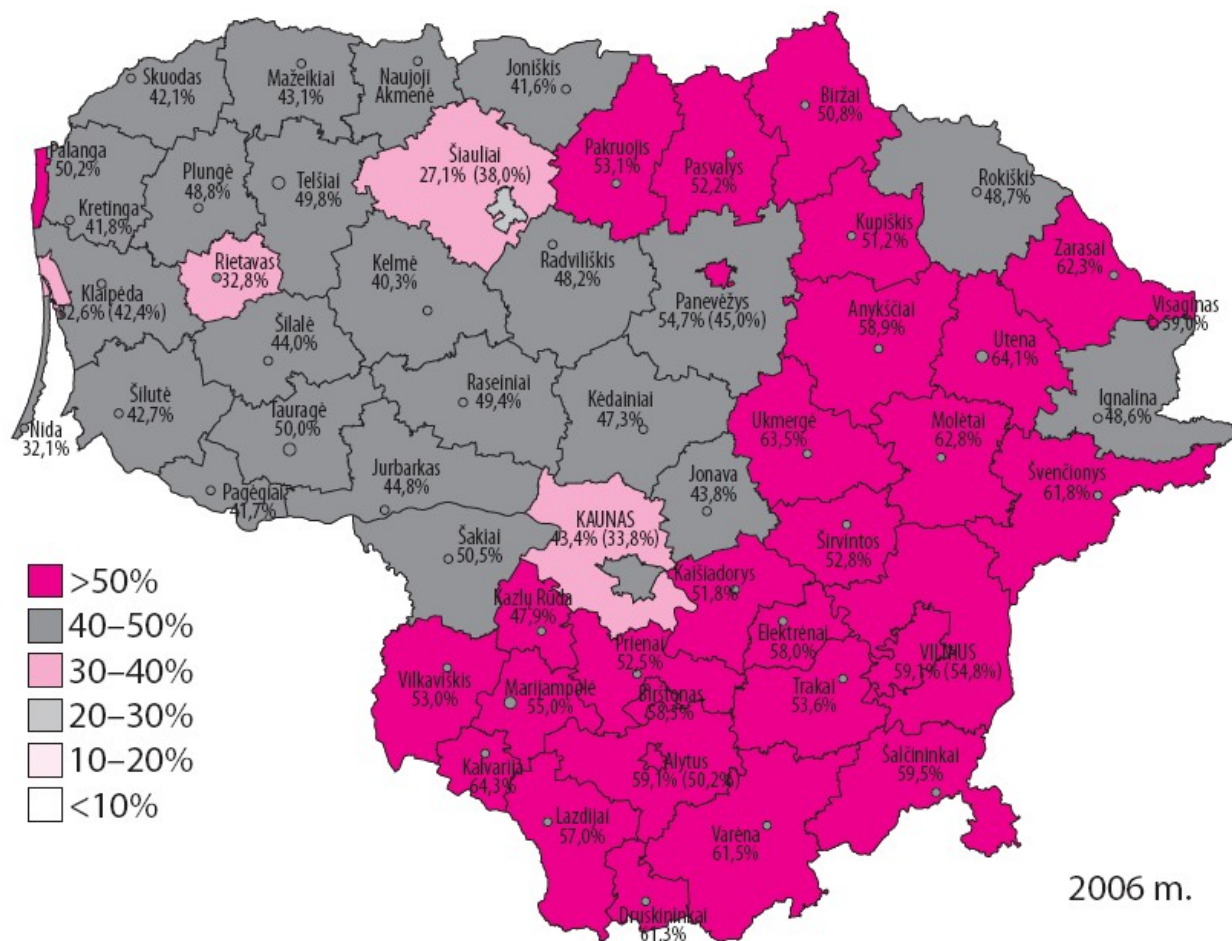
17 pav. Stojusių į Lietuvos aukštąsias mokyklas abiturientų dalis savivaldybėse 2001 (mažas žemėlapis) ir 2006 (didelis žemėlapis) metais (naudojant tokią pat grupavimo skalę)

Šaltinis: Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerija. [Internete]. www.smm.lt.

Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerijos atliktoje bendrojo stojančiųjų skaičiaus ir abiturientų skaičiaus santykio analizėje paaiškėjo, kad 2006 m., lyginant su 2001 m., jis padidėjo 30-ye iš 60-ies savivaldybių. Penkiose savivaldybėse - Panevėžio, Širvintų, Vilniaus rajono ir Vilniaus bei

Visagino miestų - norinčių studijuoti aukštosiose mokyklose dalis išaugo 20-30 procentinių punktų, Ignalinos rajone - 40 procentinių punktų, o Akmenės - beveik 50 (Švietimo problemos analizė, 2007).

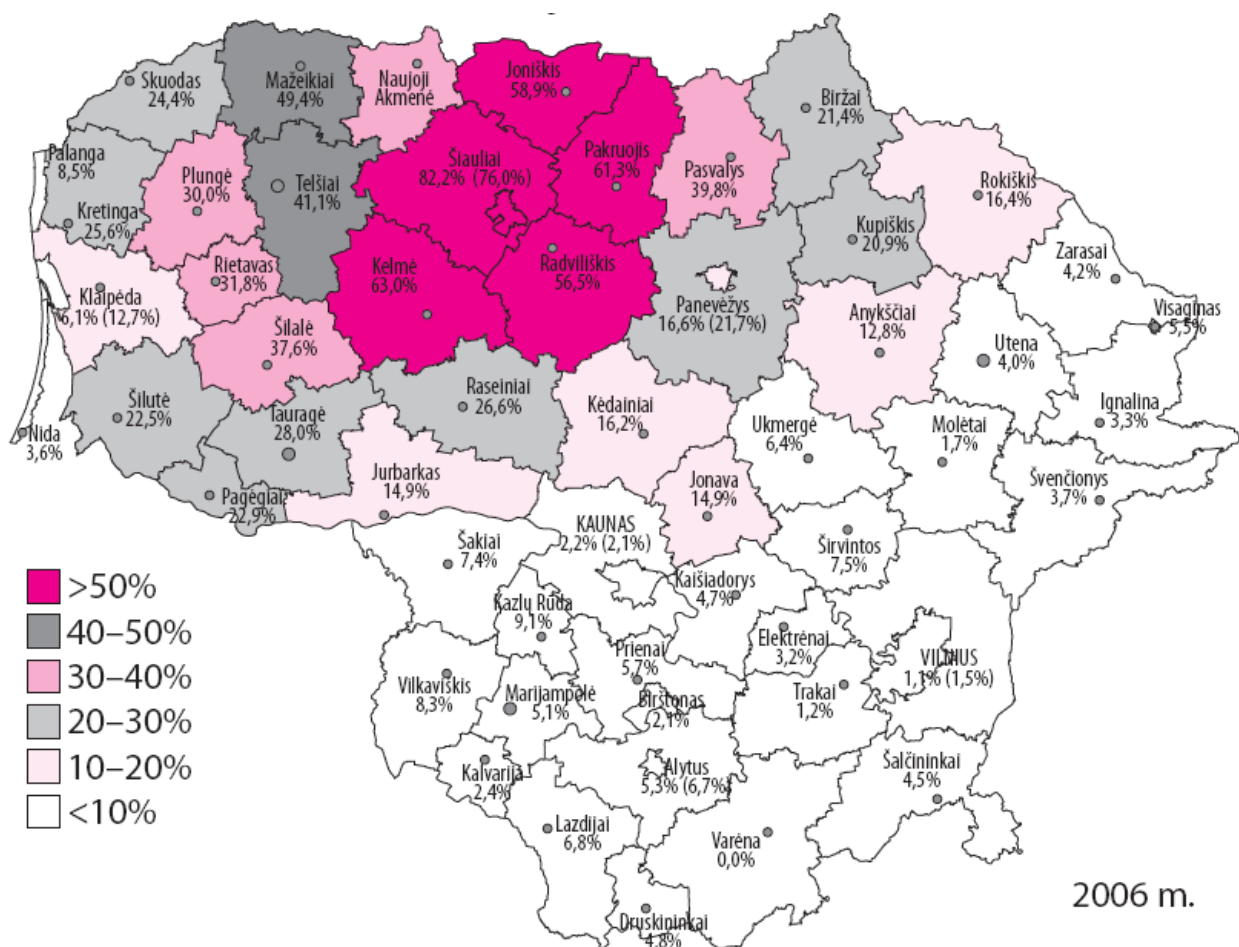
Statistikos departamento ir Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerijos duomenimis Vilniaus universitetas yra vienintelis šalies universitetas, kuris traukia abiturientus iš visos Lietuvos (žr. 18 pav.).



18 pav. Savivaldybės abiturientų, 2006 m. pateikusių prašymus į Vilniaus universitetą, dalis (proc.)

Šaltinis: Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerija. [Internetė]. www.smm.lt

Du regioniniai universitetai - Šiaulių ir Klaipėdos, kaip ir anksčiau, lieka populiarūs savuose regionuose (žr. 19 pav.). Iš 19 paveiksle pateiktų duomenų matome, kad Šiaulių universitete daugiausiai nori studijuoti abiturientai iš Šiaulių miesto savivaldybės, Šiaulių, Kelmės, Pakruojo, Joniškio, Radvilišio rajonų savivaldybių, kurios Šiaulių apskrčiai (regionui) - aukštesniajam Lietuvos teritoriniam vienetui.



19 pav. Savivaldybės abiturientų, 2006 m. pateikusių prašymus į Šiaulių universitetą, dalis (proc.)

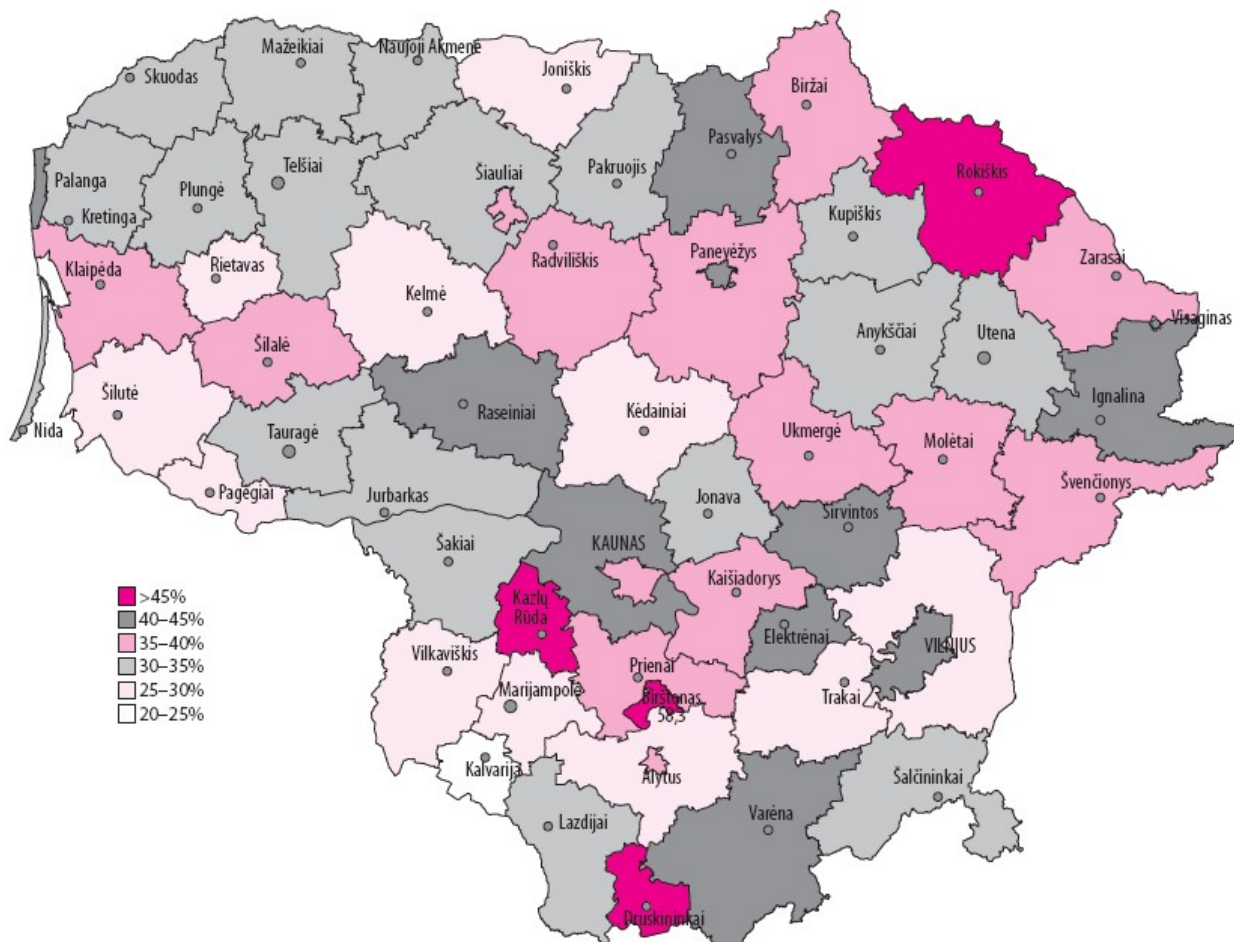
Šaltinis: Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerija. [Internet]. www.smm.lt.

Toks Šiaulių ir Klaipėdos universitetų populiarumas kaimyninėse savivaldybėse, parodo regioninių universitetų svarbą regionui, siekiant visapusiškos darnios regiono plėtros.

Remiantis Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerijos duomenimis pagal stojimo tendencijas išsiskiria trys didieji Lietuvos miestai bei jų rajonai: Vilnius, Kaunas ir Klaipėda. Vilniuje gyvenantys abiturientas beveik nesirenka studijų programų Kauno aukštosiose mokyklose, o Kauno abiturientai - Vilniaus universitetą. Klaipėdos abiturientai taip pat nelinkę studijuoti kitur, išskyrus tris išimtis - Vilniaus universitetą (aukštoji mokykla, kuri pritraukia studentus iš visų Lietuvoje esančių savivaldybių) ir technines specialybes turinčius universitetus, tai yra Kauno technologijos universitetą ir Vilniaus Gedimino technikos universitetą.

2006 m. pagal įstojusį abiturientų dalį visas Lietuvos savivaldybes pralenkė Kazlų Rūdos savivaldybė, kurios kas antras abiturientas (įstojo 51% iš stojusiųjų) tapo studentu (žr. 20 pav.).

Istojusių į šalies aukštąsias mokyklas abiturientų dalis, kaip ir ankstesniais metais, buvo didelė trijuose kurortuose - Birštone, Druskininkuose ir Palangoje, taip pat Vilniaus mieste. Labai sėkmingai stojo Rokiškio (įstojo 47% iš stojusiųjų) savivaldybės abiturientai. Taip pat galima būtų išskirti Pasvalio, Raseinių, Ignalinos, Kauno, Širvintos, Elektrėnų, Varėnos rajonų savivaldybes, bei Panevėžio miestą, iš kurių į aukštąsias mokyklas įstojo 40-45 % stojusių abiturientų.

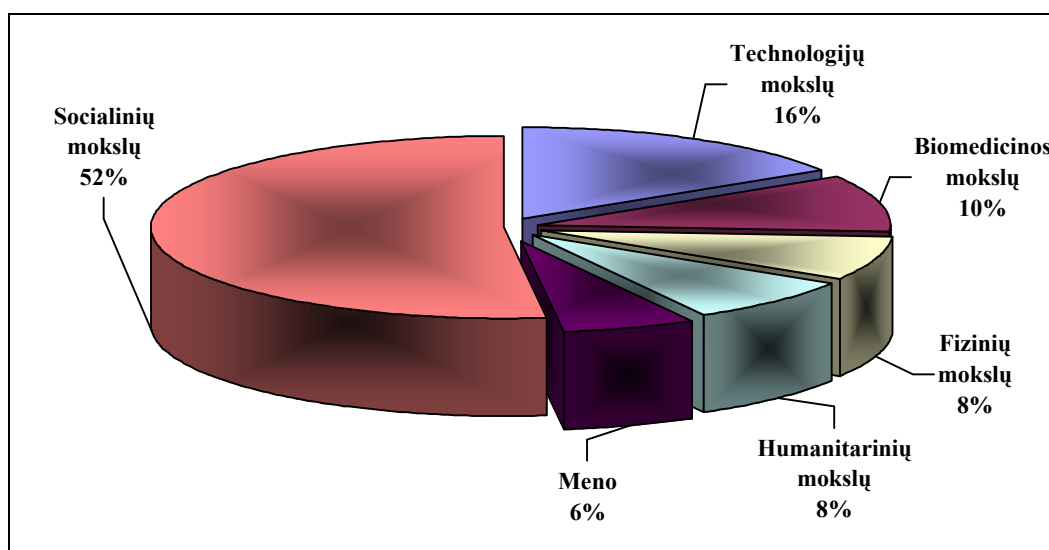


20 pav. Įstojusių į Lietuvos aukštąsias mokyklas 2006 m. abiturientų dalis savivaldybėse

Šaltinis: Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerija. [Internete]. www.smm.lt.

Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerijos duomenimis jau daugelį metų pačios populiariausios yra socialinių mokslų studijų programos (žr. 21 pav.).

2006 m. jas pasirinko daugiau nei pusė (52,8 %) stojančiųjų. Tokių studentų pasirinkimą skatina didelė socialinių mokslų srities specialistų paklausa darbo rinkoje. Stojančiųjų net negąsdina faktas, kad stojimo konkursai į socialinius mokslus yra du tris kartus didesni nei į kitas studijų sričių programas (žr. 21 pav.).



21 pav. 2006 m. abiturientų, stojančių į aukštąsias mokyklas, pasiskirstymas pagal pirmą pageidavimu nurodytas studijų sritis

Šaltinis: Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerija. [Internete]. www.smm.lt.

2007-2008 mokslo metais aukštosiose mokyklose studijavo 204,3 tūkst. studentų, iš jų:

- universitetuose ir akademijose - 144,3 tūkst. (70,6 %);
- kolegijose - 60 tūkst. (29,4 %).

Dieninėse studijose mokėsi 110,2 tūkst. (53,9 %) studentų, vakarinėse 12,4 tūkst. (6,1%) studentų, o neakivaizdinėse - 81,7 tūkst. (40 %) studentų.

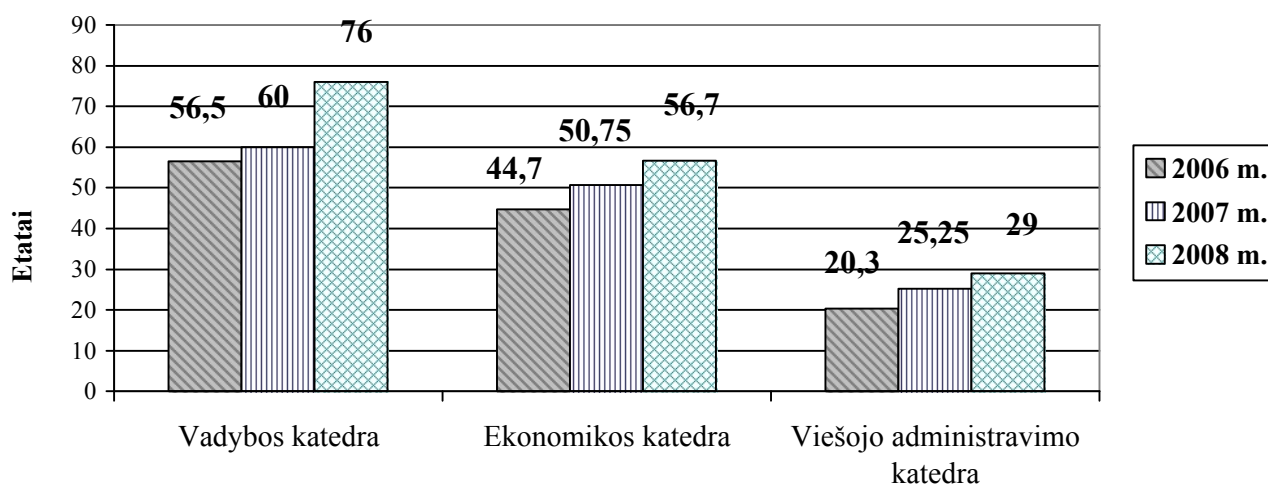
Statistikos departamento duomenimis 2007-2008 mokslo metais valstybinių universitetų ir akademijų studentams valstybė visiškai ar iš dalies finansavo 140,4 tūkst. (67,8 %) studentų, savo lėšomis studijavo 66,6 tūkst. (32,2 %), iš jų 94,1 tūkst. - vakarinėse, neakivaizdinėse ir tęstinėse studijose. Spartų savo lėšomis studijuojančių studentų skaičiaus augimą daugiausia lėmė tai, kad 2000 m. valstybės biudžeto asignavimai aukštajam mokslui buvo sumažinti 57,7 mln. Lt ir tik 2004 m. (408,9 mln. Lt) pasiekė 1998 m. lygį (404,7 mln. Lt). 2007 m. universitetinės aukštosios mokyklos parengė 31,1 tūkst. specialistų: 21,4 tūkst. bakalauro (I studijų pakopa), 8,9 tūkst. magistro (II studijų pakopa), 868 doktorantūros ar meno aspirantūros (III studijų pakopa) studijų pakopų studentų.

2.4. Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto situacijos analizė

SMF situacijos analizė atlikta remiantis 2005 – 2008 metų SMF dekanato ataskaitomis, šiame tyrime susisteminta ir apibendrinta Fakulteto keturių metų veikla.

2.4.1. Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto žmogiškųjų išteklių analizė

2006 m. Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakultete buvo 121,5 dėstytojų etatai. Per du metus dėstytojų etatų skaičius Fakultete išaugo 33 proc. ir 2008 m. siekė 161,7 etatus. Dėstytojų etatų pasiskirstymas pavaizduotas 22 paveiksle.



22 pav. Dėstytojų etatų skaičius 2006-2008 m.m.

2008 m. daugiausiai etatų, kaip ir 2007 bei 2006 m., išliko Vadybos katedroje – 76. Lyginant 2008 m. duomenis su 2007 m. duomenimis, Katedros etatų skaičius padidėjo – 16 etatų, o 2006 m. – 19,5 etatų. Lyginant su ankstesniais metais, 2008 m. Ekonomikos ir Viešojo administravimo katedrose etatų skaičius taip pat padidėjo bei atitinkamai pasiskirstė 56,7 ir 29 etato. Nuo 2006 m. iki 2008 m. dėstytojų etatų skaičius Ekonomikos katedroje padidėjo 27 proc., o Viešojo administravimo katedroje – 43 proc. Lyginant su 2007 m., 2008 m. kito Fakulteto personalo etatų skaičius pakito nežymiai (2007 m. – 19 etatų, 2008 m. – 21,5 etatų). 2008 m. duomenys apie mokslo pedagoginį personalą pateikti 2 lentelėje.

Mokslo pedagoginis personalas 2008 m.

Pareigos	Mokslo laipsnis	Ekonomikos katedra (etatai)	Viešojo administravimo katedra (etatai)	Vadybos katedra (etatai)	Iš viso (etatai)
Pagrindinės	Habilituoti daktarai, profesoriai	1 prof. habil. dr. (1,25)	1 prof. dr. (1)	1 prof. habil. dr. (1,5); 1 prof. dr. (1,5)	4 (5,25)
	Daktarai, docentai	9 (12,15)	4 (5,15)	8 (12)	21 (29,3)
	Lektoriai, daktarai	1 (1,5)	-	-	1 (1,5)
	Lektoriai, asistentai	8 (7,55)*	2 (2,3)*	10 (12,3)*	20 (22,15)
	Doktorantai	10 (15)*	5 (5,35)*	8 (9,3)*	23 (29,65)
Nepagrindinės	Habilituoti daktarai, profesoriai	1 prof. habil. dr. (0,8)	2 prof. habil. dr. (0,25), 1 prof. dr. (0,55)	2 prof. habil. dr. (1), 1 prof. dr. (0,25).	7 (2,85)
	Daktarai, docentai	-	5 (2,2)	12 (5,2)	17 (7,4)
	Lektoriai, asistentai	18 (7,05)*	18 (5,95)*	19 (9,5)	55 (22,5)
	Doktorantai	3 (1,35)*	2 (1)*	-	5 (2,35)
Iš viso		51 (46,65)	40 (23,75)	62 (52,55)	153 (122,95)

* kadangi daugelis doktorantų yra lektoriai ar asistentai, tai todėl *lektorių ir asistentų skaičius* yra toks mažas (nes studijuojantys doktorantūroje priskirti prie eilutes *Doktorantai*).

Šaltinis: 2008 m. SMF dekanato ataskaita.

2008 m. Šiaulių universiteto Socialinių tyrimų moksliniame centre dirbo 5 (2007 m. – 7, 2006 m. – 6) etatiniai mokslo darbuotojai (žr. 3 lentelėje).

Šiaulių universiteto Socialinių tyrimų mokslinio centro etatiniai mokslo darbuotojai 2006-2008 m.m.

Pareigos	2006 m.	2007 m.	2008 m.
Vyriausieji mokslo darbuotojai:	1 prof. dr.	1 prof. dr. (iki 2007-07) 1 prof. habil. dr. (nuo 2007-03)	1 prof. habil. dr. (0,5) (iki gruodžio 31 d.)
Vyresnieji mokslo darbuotojai:	2 doc. dr.	2 doc. dr.	2 doc. dr. (1,5)
Jaunesnieji mokslo darbuotojai:	3	3	2 (1,25)

Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis 2006-2008 m.m. SMF dekanato ataskaitomis.

2.4.2. Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto pajamų analizė

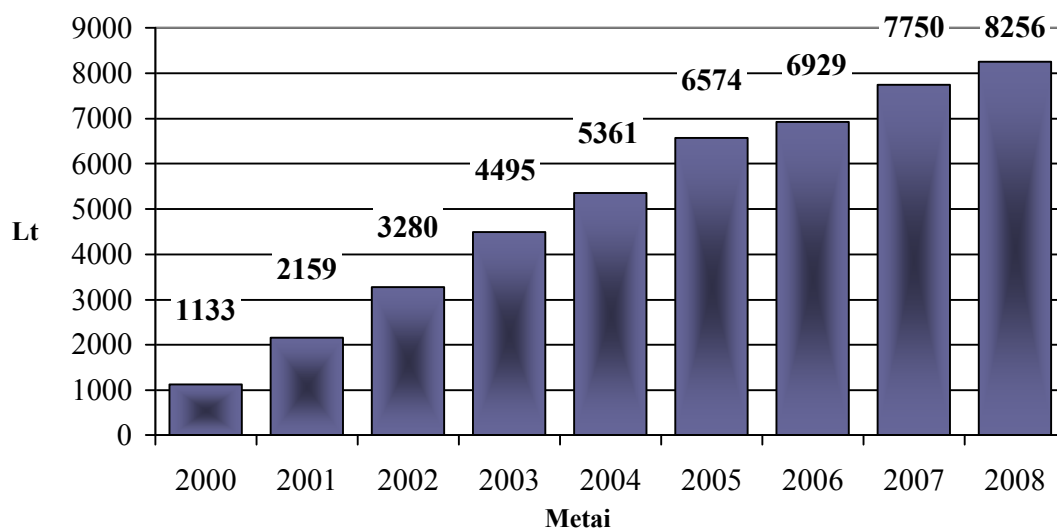
2008 m. Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakultetas (SMF) gavo 2904000 Lt biudžetinių asignavimų. Tai sudaro 26,02 proc. visų Fakulteto pajamų. 2008 m. Fakultetas surinko 8256325 Lt specialiųjų lėšų: iš jų 8050179 Lt surinkta už studijas, 139812 Lt – už egzaminų perlaikymą, 30731 Lt – už patalpų nuomą ir 35603 Lt – kitos pajamos.

2007 m. SMF gavo 1847000 Lt biudžetinių asignavimų. Tai sudaro 19,25 % visų Fakulteto pajamų. 2007 m. SMF surinko 7 749 775 Lt specialiųjų lėšų: iš jų 7545843 Lt surinkta už studijas, 141656 Lt – už egzaminų perlaikymą, 31068 Lt – už patalpų nuomą ir 31209 Lt – kitos pajamos.

2006 m. SMF gavo 1655 339 Lt biudžetinių asignavimų. Tai sudaro 20 % visų Fakulteto pajamų. 2006 m. SMF surinko 6928712 Lt specialiųjų lėšų: iš jų 6745929 Lt surinkta už studijas, 118561 Lt – už egzaminų perlaikymą, 21366 Lt – už patalpų nuomą ir 42857 Lt – kitos pajamos.

14,4 proc. fakulteto pajamų atskaityta į bendrauniversitetines lėšas ir 2008 m. tai sudarė 1611600 Lt. Iš viso fakultetas 2003 m. disponavo 4179645 Lt, 2004 m. – 5281851 Lt, 2005 m. – 6294608 Lt, 2006 m. – 8362551 Lt, 2007 m. – 9596775 Lt, o 2008 m. 11160325 pajamų.

SMF specialiųjų lėšų augimo tempai 2000-2008 m.m. pavaizduoti 23 paveiksle.

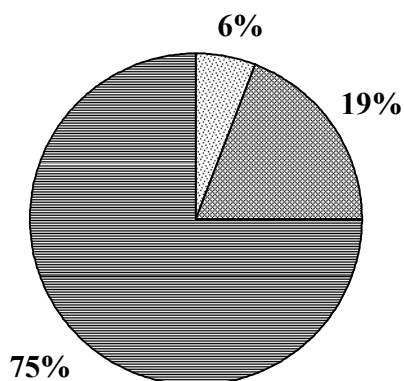


23 pav. SMF specialiųjų lėšų augimas 2000–2008 m.m., tūkst. Lt

2008 m. Fakultetas daugiausiai spec. lėšų gavo iš neakivaizdinio skyriaus. Jos sudarė 6064066 Lt. Atitinkamai iš vakarinio skyriaus gavo 1562065 Lt, dieninio – 473664 Lt (žr. 24 pav.). Bendrai iš visų studijų skyrių Fakultetas surinko 8099795 Lt.

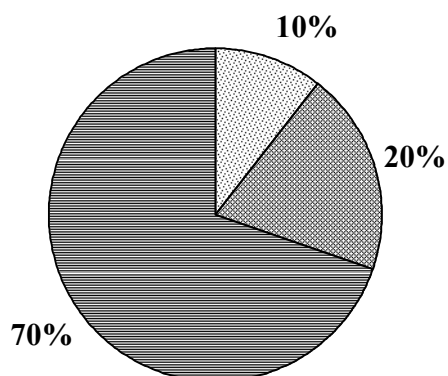
2007 m. Fakultetas daugiausiai spec. lėšų gavo iš neakivaizdinio skyriaus (žr. 25 pav.). Jos sudarė 5256158 Lt. Atitinkamai iš vakarinio skyriaus gavo 1503213 Lt, dieninio – 786472 Lt. Bendrai iš visų studijų skyrių fakultetas surinko 7545843 Lt.

2006 m. Fakultetas daugiausiai spec. lėšų gavo iš neakivaizdinio skyriaus (žr. 26 pav.). Jos sudarė 4509582 Lt. Atitinkamai iš vakarinio skyriaus gavo 1292500 Lt, dieninio – 943847 Lt. Bendrai iš visų studijų skyrių fakultetas surinko 6745929 Lt.



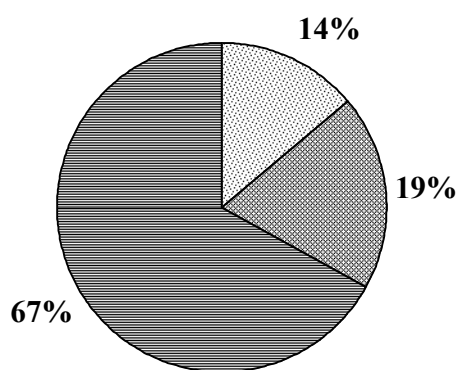
■ Dieninis sk. ■ Vakarinis sk. ■ Neakivaizdinis sk.

24 pav. Spec. lėšos pagal studijų skyrius 2008 m.



■ Dieninis sk. ■ Vakarinis sk. ■ Neakivaizdinis sk.

25 pav. Spec. lėšos pagal studijų skyrius 2007 m.



■ Dieninis sk. ■ Vakarinis sk. ■ Neakivaizdinis sk.

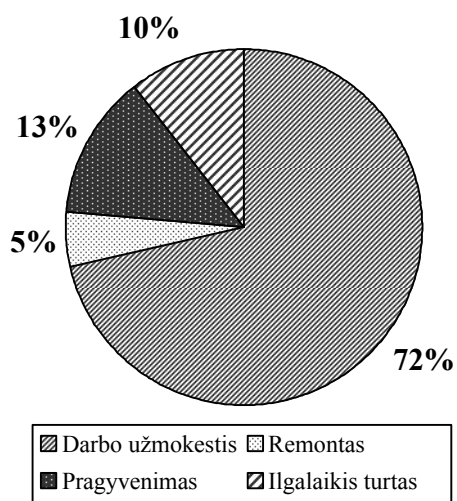
26 pav. Spec. lėšos pagal studijų skyrius 2006 m.

2.4.3. Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto išlaidų analizė

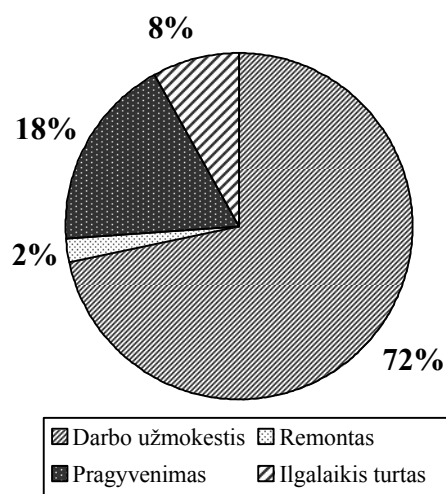
Daugiausia lėšų, kaip ir kiekvienais metais, Fakultetas išleido darbo užmokesčiui ir „Sodrai“ - 72 proc. (2007 m. – 72 proc., 2006 m. – 63 proc., 2005 m. – 51 proc.). Ilgalaikio turto įsigijimui skirta 10 proc. visų lėšų, t.y. 1,157,160 Lt (2007 m. – 8 proc., 2006 m. – 9 proc.; 2005 m. – 7 proc.); iš šios sumos 409,000 Lt sumokėta už III korpuso dalies pirkimą. 5 proc. visų lėšų išleistos padengti remonto

išlaidas (2007 m. – 2 proc., 2006 m. 4 – proc., 2005 m. – 24 proc.). Likę 13 proc. skirti kitoms kasdienėms Fakulteto reikmėms (2007 m. – 18 proc., 2006 m. – 24 proc., 2005 m. – 18 proc.) (žr. 27-30 pav.).

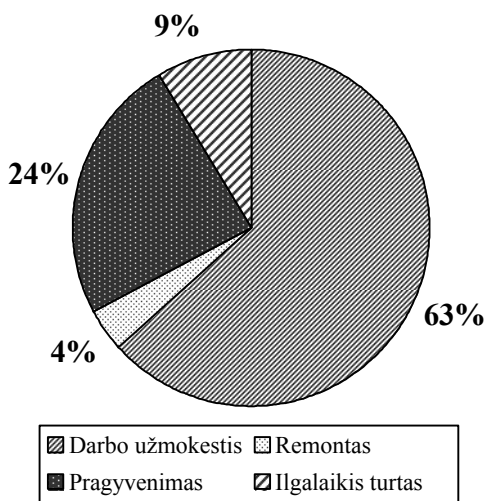
2003 m. Fakulteto išlaidos neviršijo pajamų, ir 2003 m. baigti su 219414 Lt likučiu. Tačiau 2004 m. Fakulteto išlaidos jau viršijo pajamas, ir 2004 m. baigti su 90119 Lt skola. Per 2005 m. ši Fakulteto skola išaugo iki 221500 Lt. 2006 m. skirtumas tarp pajamų ir išlaidų (skola) jau sudarė 506300 Lt. 2007 m. ši skola sumažėjo iki 4222 Lt, o 2008 m. - išaugo iki 1302141 Lt.



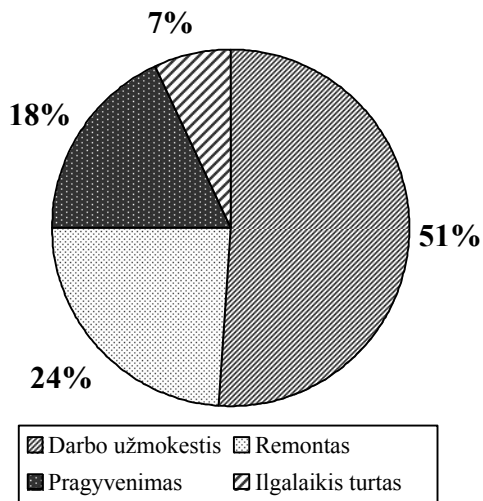
27 pav. 2008 m. SMF išlaidos, proc.



28 pav. 2007 m. SMF išlaidos, proc.



29 pav. 2006 m. SMF išlaidos, proc.



30 pav. 2005 m. SMF išlaidos, proc.

Per keturis metus (nuo 2005 iki 2008 m.m.) Fakulteto įplaukos padidėjo 47 proc., o sąnaudos – 69 proc. Biudžeto asignavimai išaugo 2,8 karto ir 2008 m. siekė 2904000 Lt. Specialiosios lėšos išaugo 26 proc. ir 2008 m. siekė 8256325 Lt. Fakulteto disponuojamos lėšos padidėjo 54 proc. ir 2008 m. siekė 9718725 Lt. Duomenys apie Fakulteto 2005-2008 m. įplaukas ir sąnaudas pateikti 4 lentelėje.

Fakulteto sąnaudos darbo užmokesčiui ir socialiniam draudimui per keturis metus padidėjo 2,4 karto ir 2008 m. siekė 7871324 Lt. Ilgalaikio turto įsigijimo išlaidos padidėjo 2,5 karto ir 2008m. siekė 1157160 Lt.

4 lentelė

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto 2005–2008 m. įplaukos ir sąnaudos, Lt.

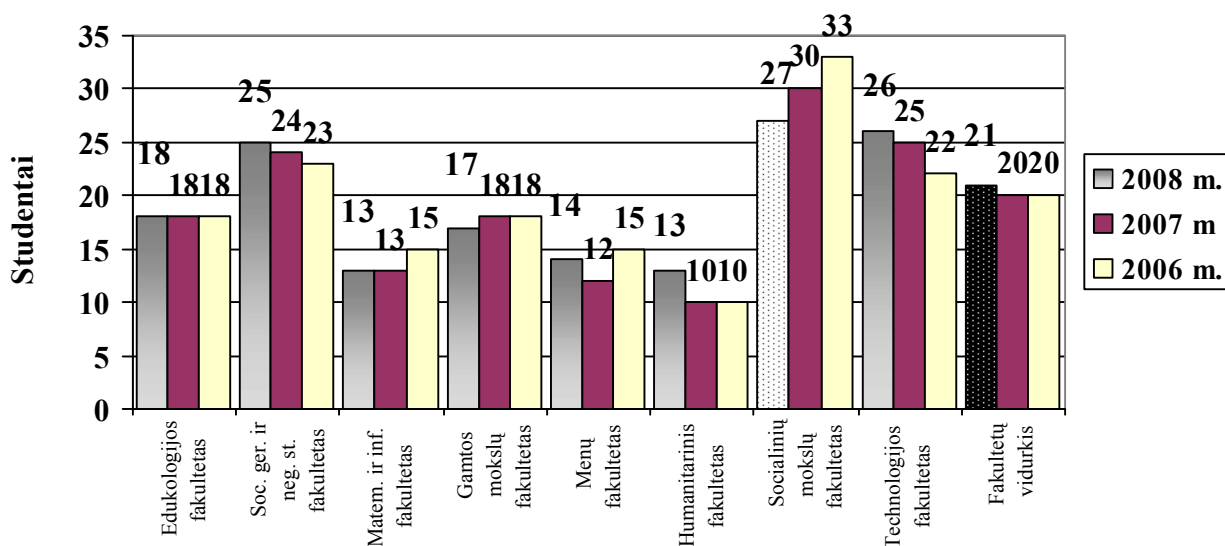
	2005 m.	2006 m.	2007 m.	2008 m.
IPLAUKOS				
Biudžeto asignavimai iš viso	1 026 778	1 655 339	1 847 000	2 904 000
Specialiosios lėšos iš viso	6 574 065	6 928 712	7 749 775	8 256 325
IŠ VISO IPLAUKŲ:	7 600 843	8 584 051	9 596 775	11 160 325
Atskaityta bendrauniversitetinėms reikmėms.	1 216 135	2 454 164	2 199 300	1 611 600
Lieka pajamų fakultetui	6 294 608	5 908 388	7 167 675	9 718 725
SANAUDOS				
Darbo užmokestis, socialinis draudimas	3 352 783	4 042 532	4 987 509	7 871 324
Stipendija	-	17 000	-	-
Šildymas	109 771	107 610	79 552	151 787
Elektros energija	105 350	112 514	122 857	151 212
Ryšiai	34 587	32 595	31 783	30 365
Transporto išlaidos	40 439	37 205	55 246	41 026
Spaudiniai	82 253	90 856	51 819	163 379
Komandiruotės	119 499	118 441	149 039	91 372
Vandentiekis ir kanalizacija	10 836	25 221	13 420	21 186
Ilgalaikio turto nuoma	32 582	23 045	18 699	9 731
Ilgalaikio turto remontas	1 541 694	248 538	159 273	556 727
Kvalifikacijos kėlimas	13 802	5 283	2 456	4 435
Kitos prekės	245 516	473 592	276 298	250 228
Kitos paslaugos	357 885	488 538	448 678	520 933
Ilgalaikio turto įsigijimas	470 106	548 069	562 504	1 157 160
IŠ VISO SANAUDŲ:	6 516 103	6 371 036	6 959 133	11 020 865
REZULTATAS	-221 500	-462 600	-4 222	-1 302 141

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis 2006-2008 m.m. SMF dekanato ataskaitos.

2.4.4 Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto situacija kitų fakultetų atžvilgiu

2008 m. spalio mėnesio duomenimis, lyginant Socialinių mokslų fakulteto situaciją kitų Šiaulių universiteto fakultetų atžvilgiu, pastebima, kad fakultete buvo 27 studentai, tenkantys 1 pedagoginiam etatui (2007 m. – 30, 2006 m. – 33). Kitų fakultetų studentų skaičiai atitinkamai pasiskirstė: Technologijos fakultete – 26 (2007 m. – 25, 2006 m. – 22), Socialinės gerovės ir negalės studijų

fakultete 25 studentai (2007 m. – 24, 2006 m. – 23), Edukologijos – 18 (2007 m. – 18, 2006 m. – 18), Gamtos mokslų fakultetuose – 17 (2007 m. – 18, 2006 m. – 18), Menų fakultete – 14 (2007 m. – 12, 2006 m. – 15), Matematikos ir informatikos fakultete 13 (2007 m. – 13, 2006 m. – 15), Humanitariniame fakultete 13 studentų (2007 m. – 10, 2006 m. – 10), tenkančių 1 pedagoginiam etatui (žr. 31 pav.).



31 pav. Studentų skaičius, tenkantis 1 pedagoginiam etatui, 2006-2008 m.m.

Didžiausias studentų skaičius trečius metus iš eilės, tenkantis 1 pedagoginiam etatui, Socialinių mokslų fakultete atitinkamai sietinas su didžiausiu universitete fakulteto studentų (spalio 1 d. – 4 275 studentai) bei pedagoginių etatų (161,73 etato) skaičiumi (žr. 5 lentelę). Vidutiniškai universitete fakultetuose 1 pedagoginiam etatui tenka 21 studentas (2007 m. – 20, 2006 m. – 20).

5 lentelė

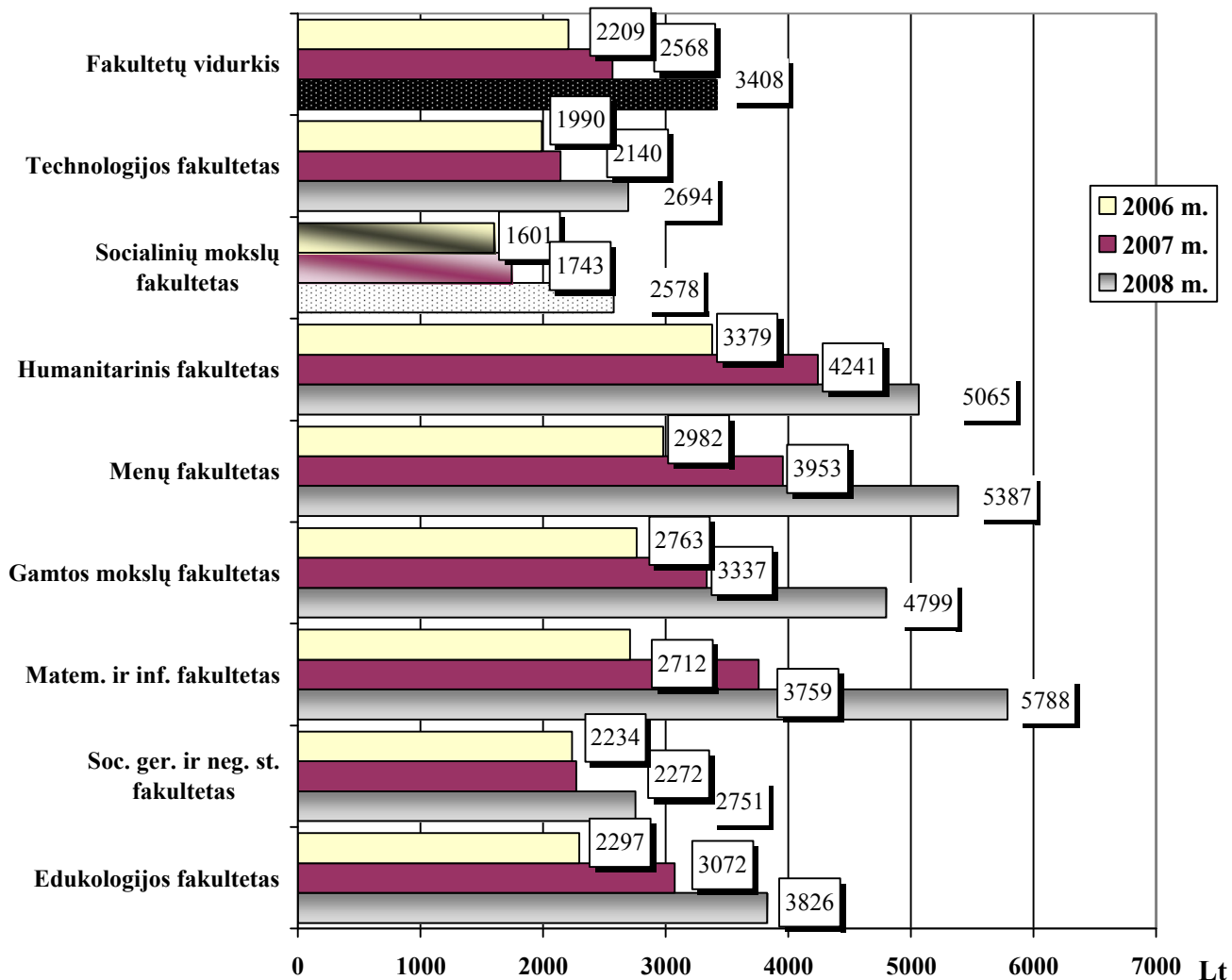
Studentų skaičiaus, tenkančio 1 pedagoginiam etatui 2006-2008 m.m., palyginimas

Pavadinimas	Studentų skaičius (spalio 1 d.)			Pedagoginio mokslo personalo etatų skaičius			Studentų sk., tenkantis 1 pedagoginiam etatui		
	2008m.	2007m.	2006m.	2008m.	2007m.	2006m.	2008m.	2007m.	2006m.
Edukologijos fakultetas	1189	1292	1455	68,72	70	80	18	18	18
Socialinės gerovės ir negalės studijų fakultetas	1247	1167	1051	50,37	49	45	25	24	23
Matematikos ir informatikos fakultetas	466	552	637	37,26	42	44	13	13	15
Gamtos mokslų fakultetas	413	458	477	24,25	26	27	17	18	18

Pavadinimas	Studentų skaičius (spalio 1 d.)			Pedagoginio mokslo personalo etatų skaičius			Studentų sk., tenkantis 1 pedagoginiam etatui		
Menų fakultetas	811	888	958	60,93	72	66	14	12	15
Humanitarinis fakultetas	1116	1022	1108	92,18	100	113	13	10	10
Socialinių mokslų fakultetas	4275	4113	3980	161,73	136	121,5	27	30	33
Technologijos fakultetas	1773	1734	1607	68,32	70	72	26	25	22
Iš viso:	11290	11226	11273	563,76	565	568,5	-		

Saltinis: sudaryta autoriaus remiantis 2006-2008 m.m. SMF dekanato ataskaitos.

Analizuojant fakultetų 2008 m. išlaidas, tenkančias 1 studentui, pažymėtina, kad Socialinių mokslų fakultete jos buvo mažiausios ir sudarė 2578 Lt (2007 m. – 1743 Lt, 2006 m. – 1601 Lt), tuo tarpu tiek studentų skaičius, tiek bendra išlaidų suma fakultete (11020865 Lt), lyginant su kitais fakultetais, buvo didžiausi (žr. 32 pav.).



32 pav. Išlaidos, tenkančios 1 studentui, 2006-2008 m.m., Lt.

Kituose fakultetuose išlaidos 1 studentui 2008 m. atitinkamai pasiskirstė: Technologijos fakultete – 2694 Lt (2007 m. – 2140 Lt, 2006 m. – 1990 Lt), Socialinės gerovės ir negalės studijų fakultete – 2751 Lt (2007 m. – 2272 Lt, 2006 m. – 2234 Lt), Edukologijos – 3826 Lt (2007 m. – 3072 Lt, 2006 m. – 2297 Lt), Gamtos mokslų fakultete – 4799 Lt (2007 m. – 3337 Lt, 2006 m. – 2763 Lt), Humanitariniame fakultete - 5065 Lt (2007 m. – 3953 Lt, 2006 m. – 3379 Lt), Menų fakultete – 5387 Lt (2007 m. – 3953 Lt, 2006 m. – 2982 Lt), Matematikos ir informatikos fakultete 1 studentui tenka 5788 Lt (2007 m. – 3759 Lt, 2006 m. – 2712 Lt) išlaidų.

Detalus išlaidų bei studentų skaičiaus pasiskirstymas pagal fakultetus pateiktas 6 lentelėje. Vidutiniškai 1 studentui 2008 m. fakultetuose teko 3408 Lt (2007 m. – 2568 Lt, 2006 m. – 2209 Lt).

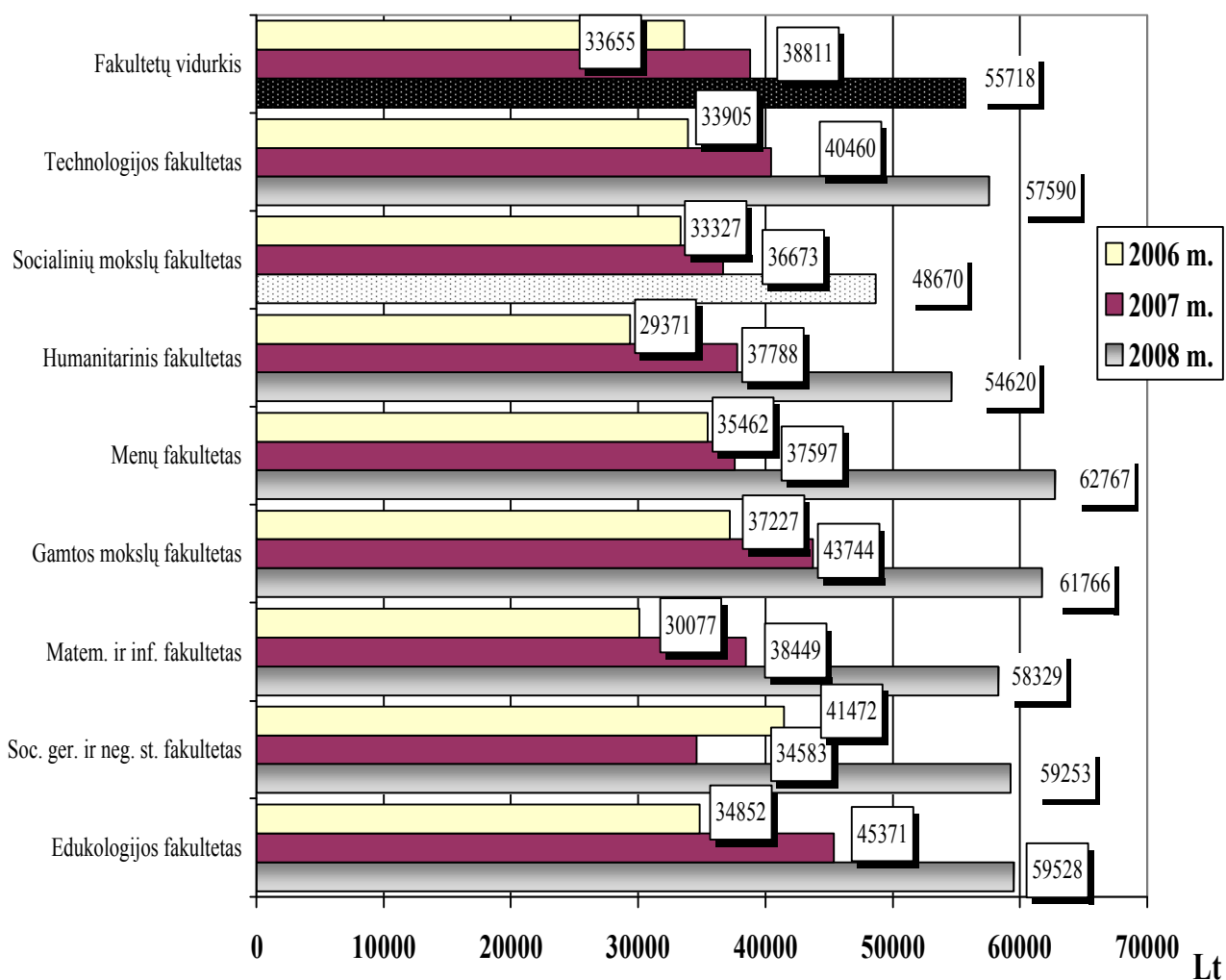
6 lentelė

Išlaidų, tenkančių 1 studentui 2006-2008 m.m., palyginimas, Lt

Pavadinimas	Studentų skaičius (spalio 1 d.)			Išlaidos			Išlaidos, tenkančios 1 studentui		
	2008m.	2007m.	2006m.	2008m.	2007m.	2006m.	2008m.	2007m.	2006m.
Edukologijos fakultetas	1189	1292	1455	4548783	3969255	3341417	3826	3072	2297
Socialinės gerovės ir negalės studijų fakultetas	1247	1167	1051	3430700	2650993	2347919	2751	2272	2234
Matematikos ir informatikos fakultetas	466	552	637	2696994	2074970	1727571	5788	3759	2712
Gamtos mokslų fakultetas	413	458	477	1982171	1528568	1318097	4799	3337	2763
Menų fakultetas	811	888	958	4369163	3510246	2857026	5387	3953	2982
Humanitarinis fakultetas	1116	1022	1108	5652054	4333825	3743598	5065	4241	3379
Socialinių mokslų fakultetas	4275	4113	3980	11020865	7171897	6371036	2578	1743	1601
Technologijos fakultetas	1773	1734	1607	4775939	3711189	3198440	2694	2140	1990
Iš viso:	11290	11273	11273	38476669	28950943	24905104	-	-	-
Vidurkis:	-	-	-	-	-	-	3408	2568	2209

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis 2006-2008 m.m. SMF dekanato ataskaitos.

Lyginant darbo užmokesčio kartu su SoDra dydį, tenkantį 1 pedagoginiam etatui kartu su aplinkos personalo dalimi, Socialinių mokslų fakultete 2008 m. pastarasis buvo mažiausias ir siekė 48670 Lt. (2007 m. - 36673 Lt). Tuo tarpu Menų fakultete šis rodiklis siekė 62767 Lt ir buvo didžiausias, lyginant su kitais fakultetais (žr. 33 pav.).



33 pav. Darbo užmokestis (su SoDra), tenkantis 1 pedagoginiam etatui kartu su aplinkos personalo dalimi, 2006-2008 m.m., Lt.

Darbo užmokesčio dydis, tenkantis 1 pedagoginiam etatui kartu su aplinkos personalo dalimi, didžiaja dalimi priklauso nuo fakulteto personalo kvalifikacijos, t. y. dirbančių profesorių, daktarų, lektorių ar asistentų skaičiaus katedrose. Detalus pedagoginio mokslo personalo etatų skaičius ir darbo užmokesčio dydžių pasiskirstymas pagal fakultetus pateiktas 7 lentelėje. Ataskaitiniais metais 1 pedagoginiam etatui kartu su aplinkos personalo dalimi darbo užmokesčio dydis vidutiniškai sudarė 55718 Lt.

Darbo užmokesčio (su SoDra), tenkančio 1 pedagoginiam etatui kartu su aplinkos personalo dalimi 2006-2008 m.m., palyginimas, Lt

Pavadinimas	Pedagoginio mokslo personalo etatų skaičius			Darbo užmokestis ir socialinis draudimas			Darbo užmokestis ir socialinis draudimas, tenkantis 1 pedagoginiam etatui kartu su aplinkos personalo dalimi		
	2008m.	2007m.	2006m.	2008m.	2007m.	2006m.	2008m.	2007m.	2006m.
Edukologijos fakultetas	68,72	70	80	4090762	3176032	2788179	59528	45371	34852
Socialinės gerovės ir negalės studijų fakultetas	50,37	49	45	2984570	1694608	1866284	59253	34583	41472
Matematikos ir informatikos fakultetas	37,26	42	44	2173346	1614874	1323374	58329	38449	30077
Gamtos mokslų fakultetas	24,25	26	27	1497815	1137357	1005137	61766	43744	37227
Menų fakultetas	60,93	72	66	3824417	2706978	2340527	62767	37597	35462
Humanitarinis fakultetas	92,18	100	113	5034844	3778780	3318866	54620	37788	29371
Socialinių mokslų fakultetas	161,73	136	121,5	7871324	4987509	4042532	48670	36673	33327
Technologijos fakultetas	68,32	70	72	3934578	2832236	2441185	57590	40460	33905
Iš viso:	563,76	565	568,5	31411656	21928374	19126084	-	-	-
Vidurkis:	-	-	-	-	-	-	55718	38811	33655

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis 2006-2008 m.m. SMF dekanato ataskaitos.

2008 m., lyginant fakultetų pajamų struktūrą, daugiausiai biudžeto asignavimų gavo Humanitarinis fakultetas. Tai sudarė 4400300 Lt. Tuo tarpu Gamtos mokslų fakultetas gavo tik 1269400 Lt. Socialinių mokslų fakultetas ataskaitiniais metais gavo 2 904 000 Lt biudžeto asignavimų. Spec. lėšos pasiskirstė nuo 590248 Lt (Gamtos mokslų fakultetas) iki 8256325 Lt (Socialinių mokslų fakultetas). Didžiausia, ataskaitiniais metais, pajamų dalis atskaitytą į bendrauniversitetines lėšas Socialinių mokslų fakultete (1611600 Lt). Mažiausia - Gamtos mokslų fakultete (92982 Lt). Vidutiniškai 1 fakultetui teko 2701013 Lt biudžeto asignavimų, 2114461 Lt sudarė spec. lėšos ir 431821 Lt atskaityta į bendrauniversitetines lėšas.

3. ŠIAULIŲ UNIVERSITETO SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETO STRATEGINIS VALDYMAS PAGAL SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMĄ

3.1. Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto bendruomenės apklausos tyrimo rezultatai

Siekiant nustatyti Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto bendruomenės atstovų nuostatas į Fakulteto veiklos situaciją bei Fakulteto vystymo prioritetus, buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – apklausa, jos forma – anketavimas.

Tyrimo naudotos anketos paskirtis – sužinoti respondentų nuomonę apie Socialinių mokslų fakulteto veiklos vystymo prioritetines sritis. Anketą sudaro 6 sekcijos po 8 klausimus, iš viso – 48 klausimai. Kiekviena sekcija yra pildoma atskirai. Vienai sekcijai iš viso skiriama 10 taškų. Taškų skaičius, kuriuo respondentas įvertina kiekvieną teiginį, atspindi, kiek, jo nuomone, ši charakteristika būdinga Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakultetui.

Klausimynas adaptuotas pagal „Person Premier“ konsultacinės grupės klausimyną.

Siekiant atlikti organizacijos vystymo prioritetų analizę, anketavimo metu gauti duomenys (visų apklaustų respondentų atsakymų į kiekvieną klausimą rezultatai) perkeliama į specialiai rezultatų interpretavimui parengtą lentelę (žr. 8 lentelę).

8 lentelė

Organizacijos vystymo prioritetų analizės rezultatų interpretavimas

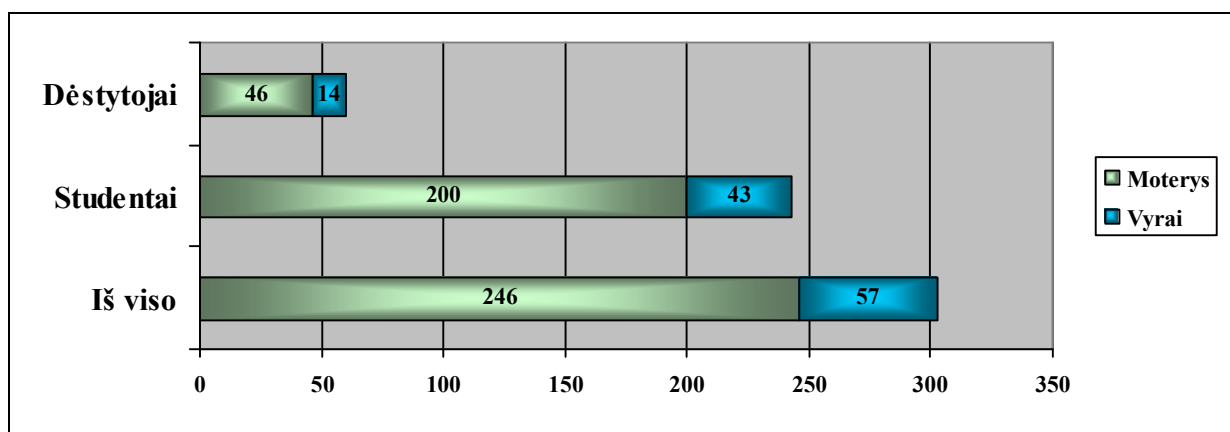
Teiginių numeriai						Suma	Sritis
1	11	20	30	37	42		Vizija, Vertybės ir siekiai (VVS)
2	14	19	25	39	44		Dinamiškas vadovavimas (DV)
3	10	22	31	36	45		Priedamosios vertės sistemos (PVS)
4	16	18	29	35	46		Pozityvus klimatas (PK)
5	9	23	32	38	43		Struktūra suteikianti galimybių (SSG)
6	15	24	27	40	41		Tinkamos kompetencijos (TK)
7	13	17	28	34	48		Parengti specialistai (PS)
8	12	21	26	33	47		Pozityvus komandos darbas (PKD)

Šaltinis: Įmonės strategijos valdymas pagal Balanced Scorecard sistemą, 2008.

Žemas rezultatas bet kurioje srityje reiškia, kad ta sritis galėtų būti prioritetine vystymo sritimi. Aukštas rezultatas – akivaizdi organizacijos stiprybė (Įmonės strategijos valdymas pagal Balanced Scorecard sistemą, 2008).

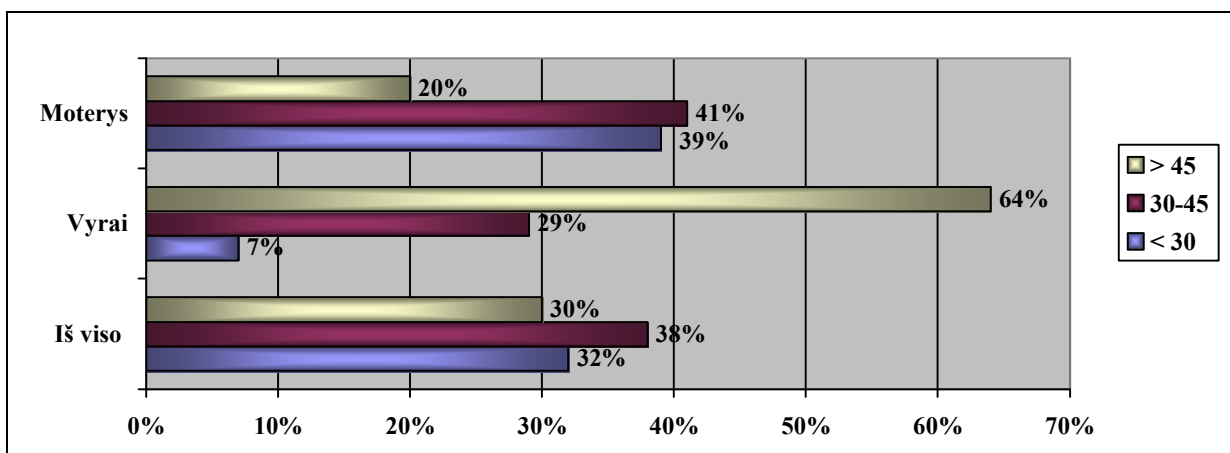
3.1.1. Demografinių duomenų analizė

Apklausoje dalyvavo 303 respondentai – Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto dėstytojai bei studentai. Apklausti 243 bakalauro Ekonomikos, Verslo administravimo ir Viešojo administravimo studijų programų dieninio, neakivaizdinio ir vakarinio skyrių studentai, 60 Vadybos, Ekonomikos, Verslo administravimo katedrų dėstytojų ir aptarnaujančio personalo darbuotojų. Apklausoje dauguma respondentų pagal lytį sudarė moterys (81 proc.): 76 proc. apklaustų dėstytojų ir net 82 proc. apklaustų studentų pagal lytį sudarė moterys (žr. 34 pav.).



34 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N=303).

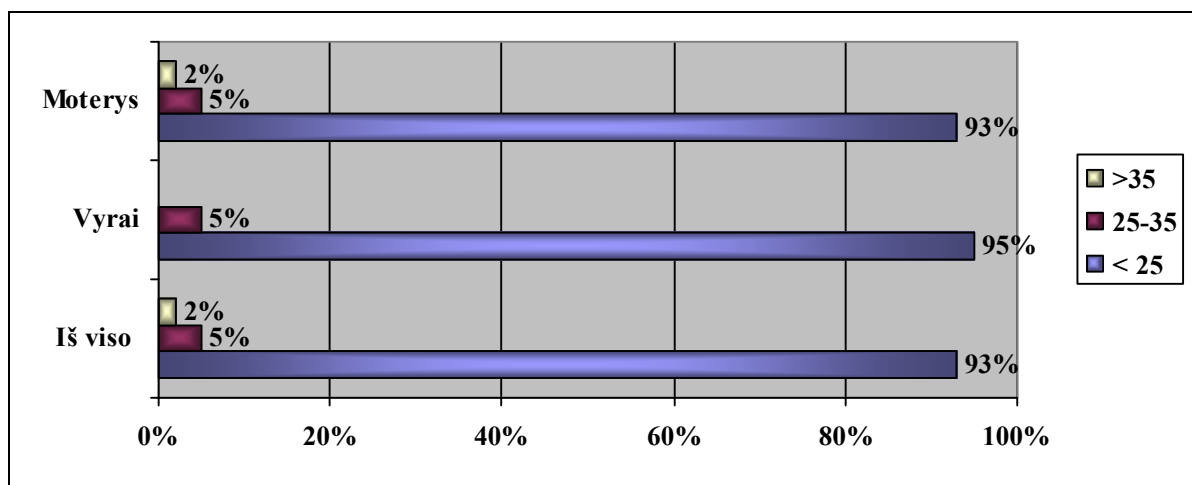
Apklausoje dalyvavusių dėstytojų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes yra beveik tolygus (žr. 35 pav.). Analizuojant apklaustų dėstytojų pasiskirstymą pagal amžiaus grupes ir lytį, duomenys pasiskirstė įvairiau. 2/3 visų apklaustų dėstytojų vyrų yra vyresni nei 45 metų amžiaus ir 1/3 – jaunesni nei 45 metų amžiaus.



35 pav. Dėstytojų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes ir lytį (N_D=60).

2/5 apklaustų dėstytojų moterų yra 30-45 metų amžiaus, 2/5 – jaunesnės nei 30 metų amžiaus ir 1/5 – vyresnės nei 45 metai amžiaus. Lyginant apklaustų dėstytojų moterų ir dėstytojų vyrų pasiskirstymą pagal amžiaus grupes, matoma, kad 4/5 (80 proc.) dėstytojų moterų yra jaunesnės nei 45 metų amžiaus, kai tuo tarpu didžioji dalis (64 proc.) vyrų yra priešingai – vyresni nei 45 metų amžiaus (žr. 35 pav.).

Dauguma apklausoje dalyvavusių studentų (93 proc.) yra jaunesni nei 25 metų amžiaus ir tik 7 proc. yra vyresni nei 25 metų amžiaus. Lyginant apklaustų studentų pasiskirstymą pagal amžiaus grupes ir lytį, situacija yra beveik identiška (žr. 36 pav.).



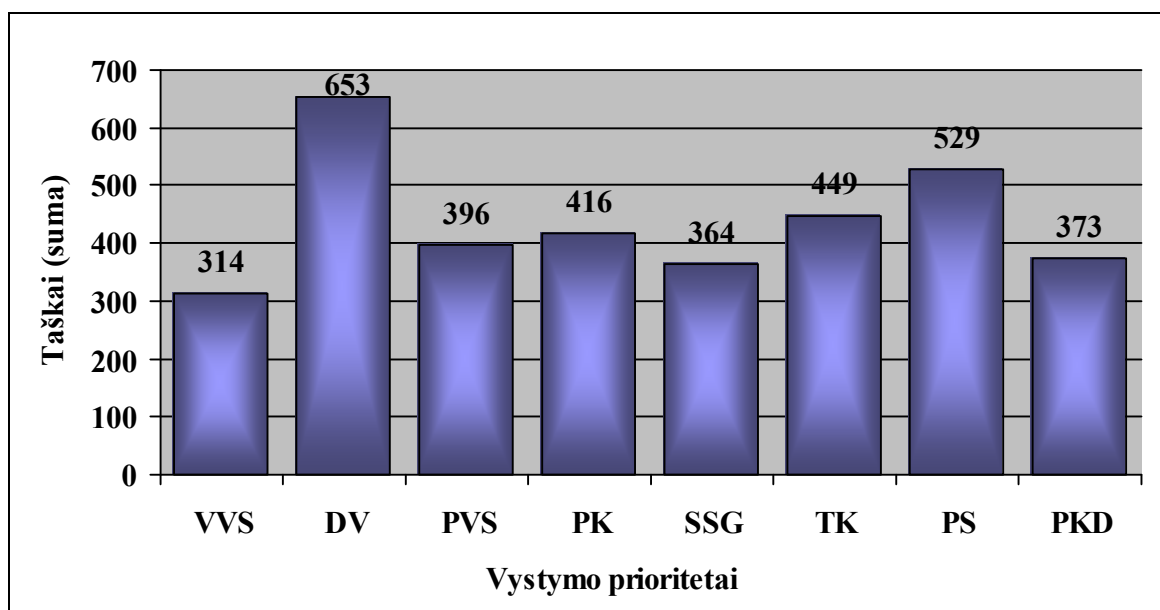
36 pav. Studentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes ir lytį (N_s=243).

Apklausoje metu gauti demografiniai duomenys parodo, kaip respondentai yra pasiskirstę pagal lytį ir amžiaus grupes. Remiantis šiais duomenimis, matoma kad dauguma apklausoje dalyvavusių dėstytojų ir studentų yra moterys (81 proc.), kurių daugumos amžius: dėstytojų (80 proc.) - mažiau nei 45 metai, studentų (93 proc.) – mažiau nei 25 metai.

3.1.2. Vystymo prioritetų analizė

Apklausoje metu į 48 klausimus gautus respondentų atsakymus sugrupavus į 8-ias organizacijos vystymo prioritetų sritis (žr. 8 lentelę), visi apklausoje dalyvavę dėstytojai daugiausiai taškų skyrė dviem, jų nuomone, geriausiai išvystytoms, Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto sritims: Dinamiškam vadovavimui (19 proc.) ir Parengtiems specialistams (15 proc.) (žr. 37 ir 38 pav.). Šiuo atveju pabrėžiamas dinamiškas vadovavimas, kuris pasižymi atkakliu ir energingu vadovavimo stiliumi, kuris daro teigiamą įtaką darbuotojams; darbuotojai pasitiki vadovais ir laukia iš jų tvirtų sprendimų. Kalbant apie specialistų rengimą, tai, respondentų nuomone, Fakulteto darbuotojai

(dėstytojai ir aptarnaujantis personalas) turi darbo įgūdžių, atitinkančių organizacijos kokybės standartus; jų individualus potencialas nuolat vystomas.



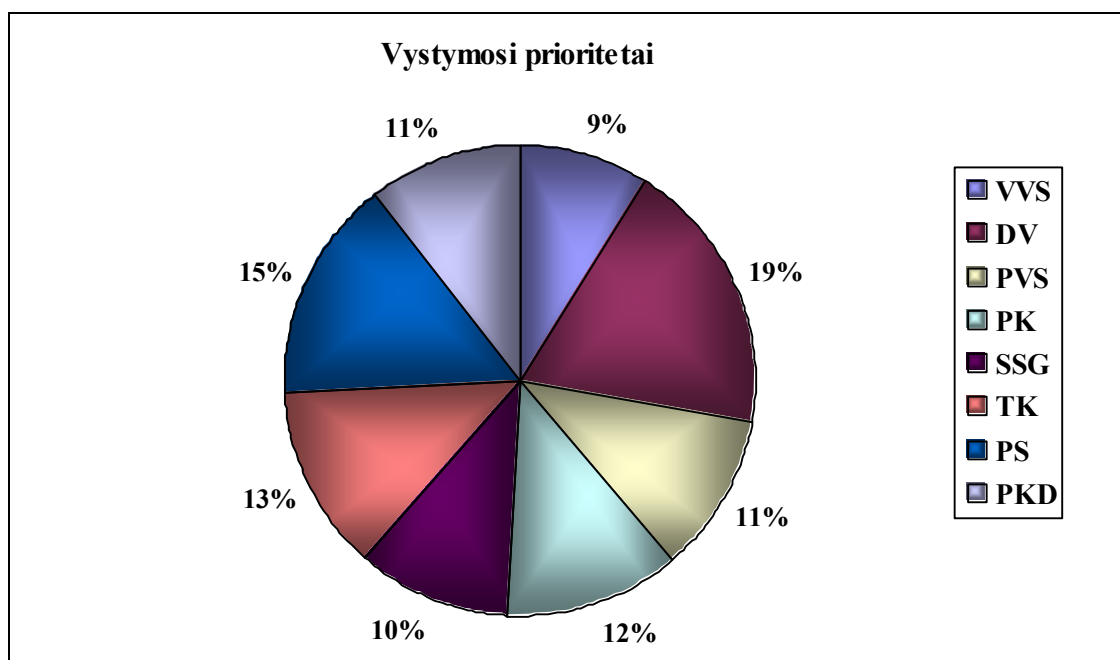
Paaiškinimai: VVS – Aiški vizija, vertybės ir siekiai; DV – Dinamiškas vadovavimas; PVS – Pridedamosios vertės sistemos; PK – Pozityvus klimatas; SSG – Struktūra suteikianti galimybių; TK – Tinkamos kompetencijos; PS – Parengti specialistai; PKD – Pozityvus komandos darbas.

37 pav. Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto vystymo prioritetų apžvalga, dėstytojai ($N_D=60$).

Apklausoje dalyvavusių dėstytojų nuomone, reikėtų stiprinti šias Fakulteto vystymo sritis: Tinkamos kompetencijos (13 proc.), Pozityvus klimatas (12 proc.), Pridedamosios vertės sistemos (11 proc.), Pozityvus komandos darbas (11 proc.) (žr. 37 ir 38 pav.). Kalbant apie tinkamas kompetencijas, reikėtų didinti sugebėjimus pasiekti pasaulinių standartų ir stiprinti Fakulteto jėgas transformuojant strategiją į veiksmus. Pozityvų klimatą reikėtų stiprinti siekiant, kad santykiai ir požiūriai su kolegomis ir studentais būtų suderinti, draugiški ir atviri. Kalbant apie pridedamosios vertės sistemas, reikėtų tiksliau numatyti valdymo sistemas ir procedūras, užtikrinant kontrolę, bet nesuvaržant iniciatyvos ar lankstumo; kiekviena sistema gerina sprendimo priėmimo kokybę. Kalbant apie pozityvų komandinį darbą, galima būtų geriau dirbti kartu, ir komandos ištekliai būtų efektyviai koordinuojami; susirinkimai pasiekia naudingų rezultatų, ir projektai realizuojami efektyviai.

Dėstytojų nuomone, Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto prioritetinėmis vystymo sritimis turėtų būti šios: Vizija, vertybės ir siekiai (9 proc.) ir Struktūra suteikianti galimybių (10 proc.) (žr. 37 ir 38 pav.). Vadovai turėtų aiškiai apibrėžti organizacijos viziją, vertybes ir siekius ir užtikrinti, kad visa tai pasiektų visus organizacijos bendruomenės narius; skyrių vadovai turėtų sieti savo veiklą

su bendraisiais tikslais, o darbuotojai aiškiai suprasti organizacijos misiją; parengiami tikslai, kurie veda organizaciją pirmyn.



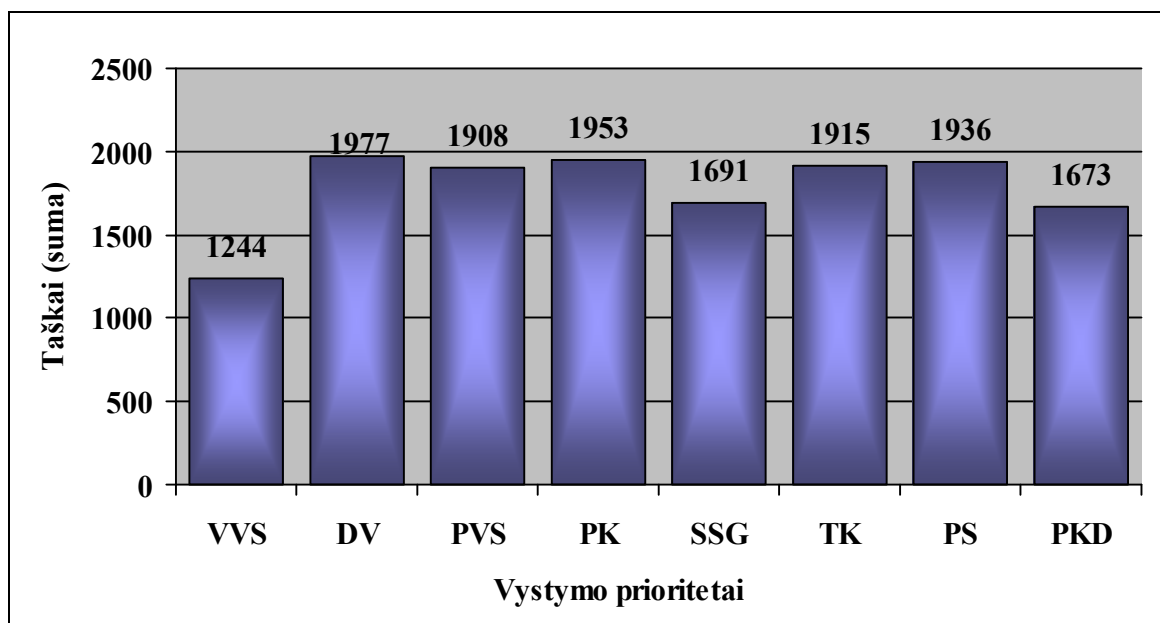
Paaiškinimai: VVS – Aiški vizija, vertybės ir siekiai; DV – Dinamiškas vadovavimas; PVS – Pridedamosios vertės sistemos; PK – Pozityvus klimatas; SSG – Struktūra suteikianti galimybių; TK – Tinkamos kompetencijos; PS – Parengti specialistai; PKD – Pozityvus komandos darbas.

38 pav. Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto vystymo prioritetų apžvalga, dėstytojai (procentai; $N_D=60$).

Visi apklausoje dalyvavę studentai daugiausiai taškų skyrė net 5, jų nuomone, stipriausioms Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto vystymosi sritims: Dinamiškas vadovavimas (14 proc.), Pozityvus klimatas (14 proc.), Parengti specialistai (13 proc.), Tinkamos kompetencijos (13 proc.) ir Pridedamosios vertės sistemos (13 proc.) (žr. 39 ir 40 pav.). Šiuo atveju pabrėžiamas dinamiškas vadovavimas, kuris pasižymi energingu ir charizmatišku vadovavimo stiliumi, kuris daro teigiamą įtaką studentams; kelia pasitikėjimą; laukiamą tvirtų vadovų sprendimų.

Kalbant apie pozityvų komandos darbą, Fakulteto bendruomenė turėtų įdėti papildomų pastangų, kad tarpusavio požiūriai ir santykiai būtų labiau suderinti, draugiški, atviri ir pozityvūs. Kalbant apie parengiamus specialistus, Fakulteto dėstytojai yra kvalifikuoti ir turi darbo įgūdžių, atitinkančių organizacijos kokybės standartus, kad suteikti studentams reikiamų žinių ir įgūdžių. Respondentų nuomone, Fakulteto vadovai yra tinkamos kompetencijos, nes sugeba siekti ir pasiekti pasaulinių standartų bei pajėgia transformuoti strategiją į veiksmus. Studentų nuomone, kalbant apie

pridedamosios vertės sistemas, fakulteto sistemos ir procedūros yra tiksliais numatytos, siekiant užtikrinti kontrolę, tačiau neužgniaužiant iniciatyvos ir lankstumo.

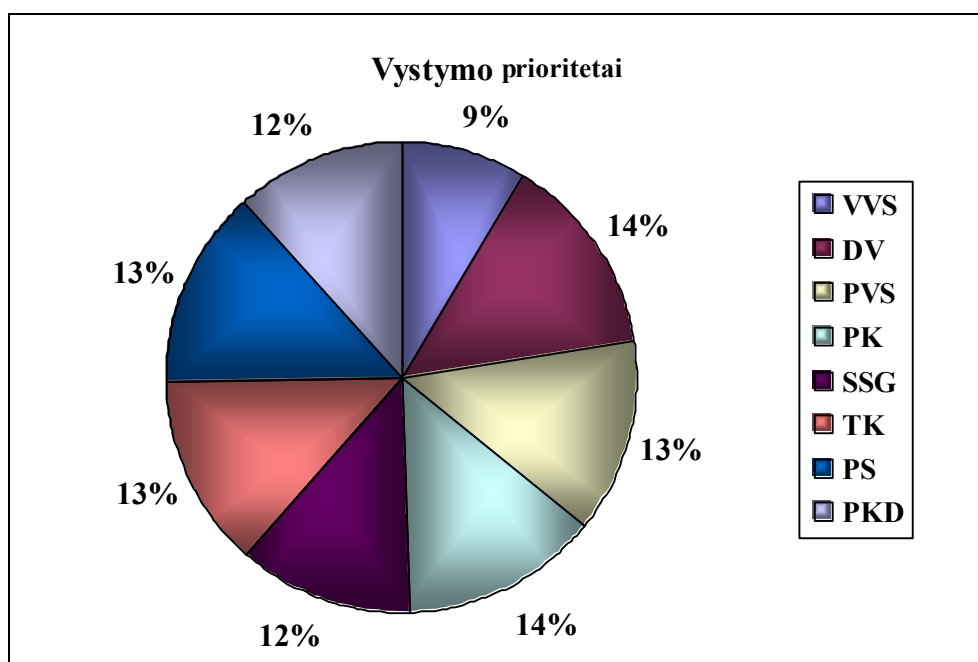


Paaiškinimai: VVS – Aiški vizija, vertybės ir siekiai; DV – Dinamiškas vadovavimas; PVS – Pridedamosios vertės sistemos; PK – Pozityvus klimatas; SSG – Struktūra suteikianti galimybių; TK – Tinkamos kompetencijos; PS – Parengti specialistai; PKD – Pozityvus komandos darbas.

39 pav. Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto vystymo prioritetų apžvalga, studentai (N₅=243).

Apklausoje dalyvavusių studentų nuomone, reikėtų stiprinti šias Fakulteto vystymo sritis: Struktūra suteikianti galimybių (12 proc.) ir Pozityvus komandos darbas (12 proc.) (žr. 39 ir 40 pav.). Respondentų nuomone, kalbant apie struktūrą kuri suteikia galimybių, reikia vystyti Fakulteto hierarchinę struktūrą, kuri suteiktų galimybes efektyviai baigti darbus ir palengvintų vykstančius procesus. Kalbant apie pozityvų komandos darbą, galima būtų geriau dirbti kartu su kitais studentais bei dėstytojais komandose; siekti, kad visos komandos turėtų gerus vadovus, suderintą narių skaičių, efektyvius darbo metodus, pozityvų klimatą ir supratimą apie savo vaidmenį visoje organizacijoje.

Studentų nuomone, Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto prioritentinė vystymo sritis turėtų būti: Vizija, vertybės ir siekiai (9 proc.) ir (žr. 39 ir 40 pav.). Vadovai turėtų aiškiai apibrėžti organizacijos viziją, vertybes ir siekius ir užtikrinti, kad visa tai pasiektų visus organizacijos bendruomenės narius (vadovai-dėstytojai-studentai), visais organizacijos hierarchijos lygmenimis; darbuotojai aiškiai suprasti organizacijos misiją.

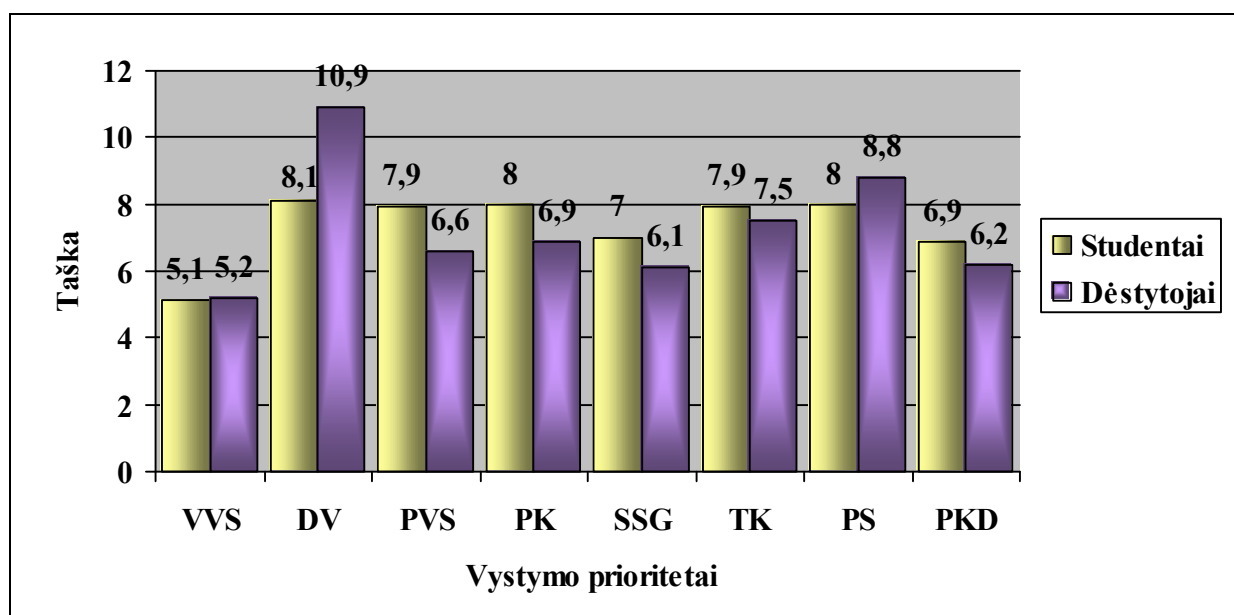


Paaiškinimai: VVS – Aiški vizija, vertybės ir siekiai; DV – Dinamiškas vadovavimas; PVS – Pridedamosios vertės sistemos; PK – Pozityvus klimatas; SSG – Struktūra suteikianti galimybių; TK – Tinkamos kompetencijos; PS – Parengti specialistai; PKD – Pozityvus komandos darbas.

40 pav. Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto vystymo prioritetų apžvalga, studentai (procentai; $N_5=243$)

41-ame paveiksle pateikiami duomenys, kaip pasiskirstė respondentų (dėstytojų ir studentų) nuomonės apie Fakulteto vystymosi prioritetus pagal aritmetinį vidurkį. Studentai išskyrė net 5-is, jų nuomone, gerai išvystytas Fakulteto sritis: Dinamiškas vadovavimas (8,1); Pozityvus klimatas (8,0); Parengti specialistai (8,0); Pridedamosios vertės sistemos (7,9); Tinkamos kompetencijos (7,9). Studentų nuomone, prioritetine Fakulteto vystymo sritis turėtų būti laikoma – Vizija, vertybės ir siekiai (5,1).

Dėstytojų nuomone, geriausiai išvystyta fakulteto sritis yra - Dinamiškas vadovavimas (10,9). Taip pat, dėstytojų nuomone, Fakultete gerai parengia specialistus (8,8). Dėstytojų, kaip ir studentų, nuomone, prioritetinga fakulteto vystymo sritis turėtų būti - Vizija, vertybės ir siekiai (5,2). Lyginat studentų ir dėstytojų nuomones, matome, kad dėstytojai tvirčiau (santykis tarp, dėstytojų nuomone, geriausiai išvystytos ir prioritetingos Fakulteto vystymo sričių yra – 2:1) nei studentai išskiria išvystytas ir prioritetingas Fakulteto vystymo sritis (žr. 41 pav.).

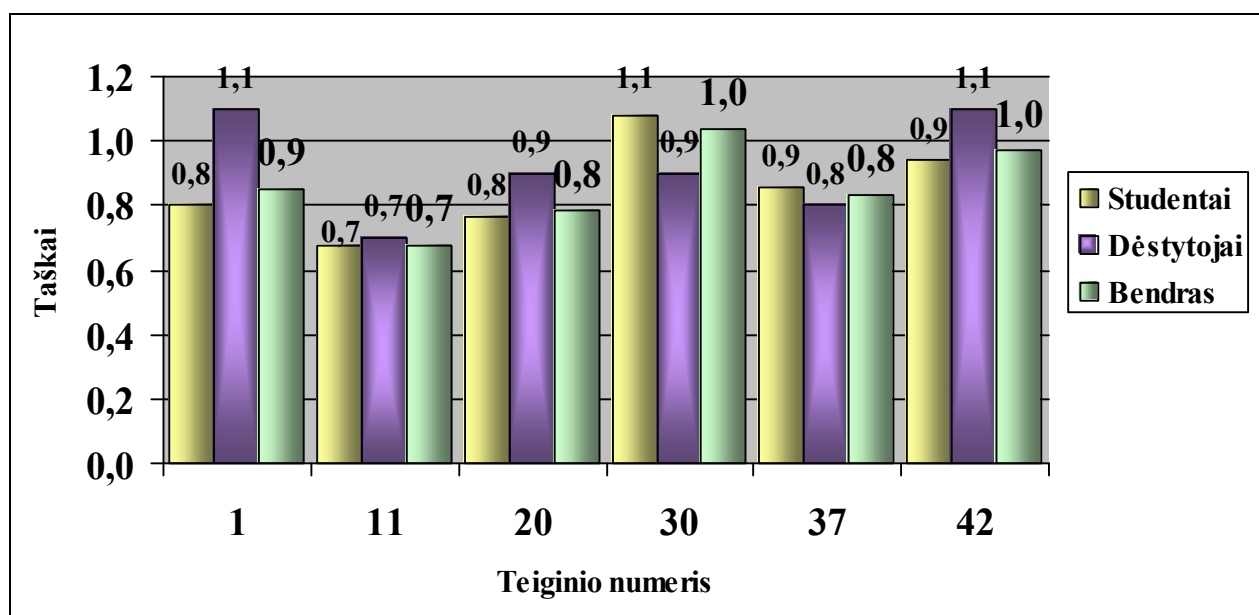


Paaikškinimai: VVS – Aiški vizija, vertybės ir siekiai; DV – Dinamiškas vadovavimas; PVS – Pridedamosios vertės sistemos; PK – Pozityvus klimatas; SSG – Struktūra suteikianti galimybių; TK – Tinkamos kompetencijos; PS – Parengti specialistai; PKD – Pozityvus komandos darbas.

41 pav. Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto vystymo prioritetų apžvalga pagal aritmetinį vidurkį (N=303)

Detaliau analizuojant Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto vystymo prioritetus, 42 pav. pateikiami duomenys, kaip pasiskirstė respondentų apklausos metu skirti taškai pagal aritmetinį vidurkį, įvertinat teiginius apie Fakulteto viziją, vertybes ir siekius. Fakulteto studentai vidutiniškai didžiausiu taškų (1,1) skaičiumi įvertino 30-ą teiginį „Jeigu yra krizė: Krizei likviduoti numatomi aiškūs uždaviniai“, o mažiausiu (0,7) – 11 teiginį „Man patinka studijuoti SMF, nes: Jaučiuosi organizacijos su atvira vizija dalimi“.

Fakulteto dėstytojai, skirtingai nei studentai, vidutiniškai didžiausią taškų (1,1) skaičių skyrė kitiems 2-iems teiginiams: 1-am - „Teko girdėti, jog dauguma SMF dirbančių žmonių kalba, kad: „Man visiškai aišku, kur link juda Fakultetas““; 42-am - „Palyginus su kitų universitetų fakultetais, SMF yra: Aiškiau suvokiantys ateitį“. Vidutiniškai mažiausiu taškų (0,7) skaičiumi dėstytojai įvertino 11-ą teiginį - „Man patinka studijuoti/dirbti SMF, nes: Jaučiuosi organizacijos su atvira vizija dalimi“. Remiantis šiais duomenimis matome, kad tam tikrose srityse studentų ir dėstytojų nuomonės sutampa, o tam tikrose – skiriasi.

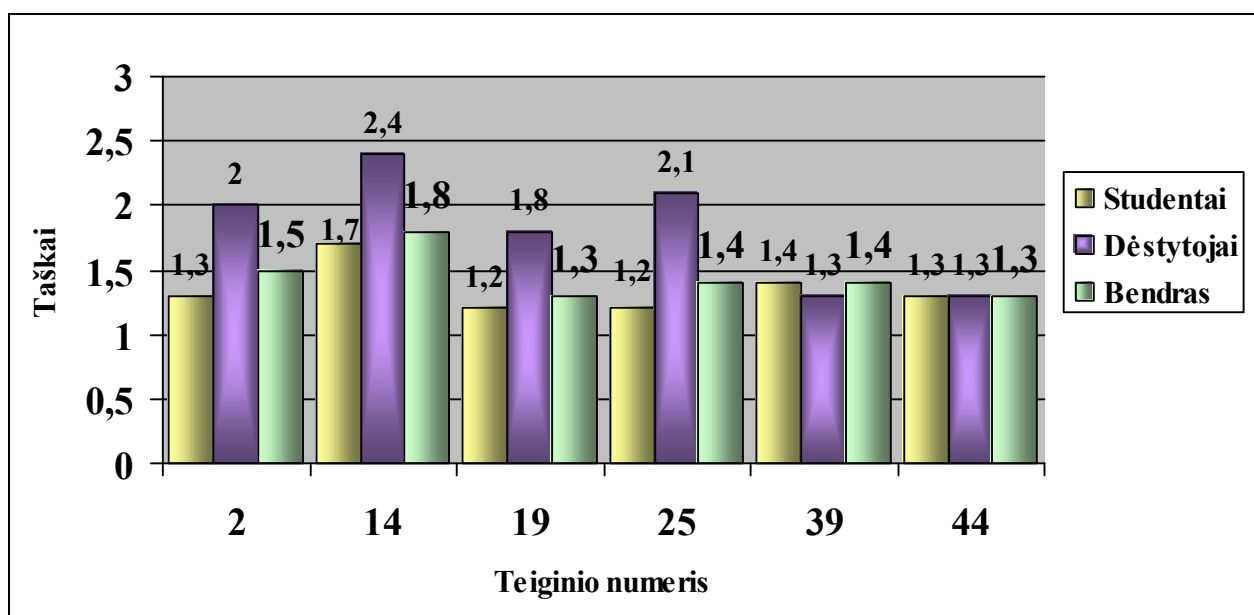


Teiginiai: 1. Teko girdėti, jog dauguma SMF dirbančių žmonių kalba, kad: „Man visiškai aišku, kur link juda Fakultetas“; 11. Man patinka studijuoti/dirbti SMF, nes: Jaučiuosi organizacijos su atvira vizija dalimi; 20. Tikros SMF stipriosios pusės yra: Aiški Fakulteto ateities strategija; 30. Jeigu yra krizė: Krizei likviduoti numatomi aiškūs uždaviniai; 37. Daug pinigų ir laiko buvo investuota: Kad vizija ir strategijos būtų perduodamos „į apačią“ visais organizacijos valdymo hierarchijos lygmenimis; 42. Palyginus su kitų universitetų fakultetais, SMF yra: Aiškiau suvokiantys ateitį.

42 pav. Respondentų teiginių apie Fakulteto viziją, vertybes ir siekius įvertinimas taškais pagal aritmetinį vidurkį ($N=303$, $N_D=60$, $N_S=243$)

43 pav. pateikiami duomenys, kaip pasiskirstė respondentų apklausos metu skirti taškai pagal aritmetinį vidurkį, įvertinat teiginius apie *dinamišką vadovavimą* Fakultete. Fakulteto studentai vidutiniškai didžiausiu taškų (1,7) skaičiumi įvertino 14-ą teiginį „Man patinka studijuoti/dirbti SMF, nes: Gerbiu tuos, kurie man vadovauja“, o vidutiniškai mažiausiu (1,2) taškų skaičiumi įvertino 2-u teiginius: 19-ą - „Tikros SMF stipriosios pusės yra: Vadovai yra puikūs lyderiai“; 25-ą – „Jeigu yra krizė: Vadovai efektyviai imasi ją spręsti“.

Fakulteto dėstytojai, kaip ir studentai, vidutiniškai didžiausią taškų (2,4) skaičių skyrė 14-am teiginiui „Man patinka studijuoti/dirbti SMF, nes: Gerbiu tuos, kurie man vadovauja“ (žr. 43 pav.). Taip pat dėstytojai vidutiniškai didelį taškų vidurkį skyrė 25-am teiginiui (2,1) „Jeigu yra krizė: Vadovai efektyviai imasi ją spręsti“ ir 2-am teiginiui (2,0) „Teko girdėti, jog dauguma SMF dirbančių žmonių kalba, kad: „Tie, kas vadovauja Fakultetui, puikiai atlieka savo darbą““. Vidutiniškai mažiausiu taškų (1,3) skaičiumi dėstytojai įvertino 2-u teiginius: 39-ą – „Daug pinigų ir laiko buvo investuota: Keliant vadovybės kvalifikaciją“; 44-ą teiginį – „Palyginus su kitų universitetų fakultetais, SMF yra: Tvirtai vedami gabių žmonių“.

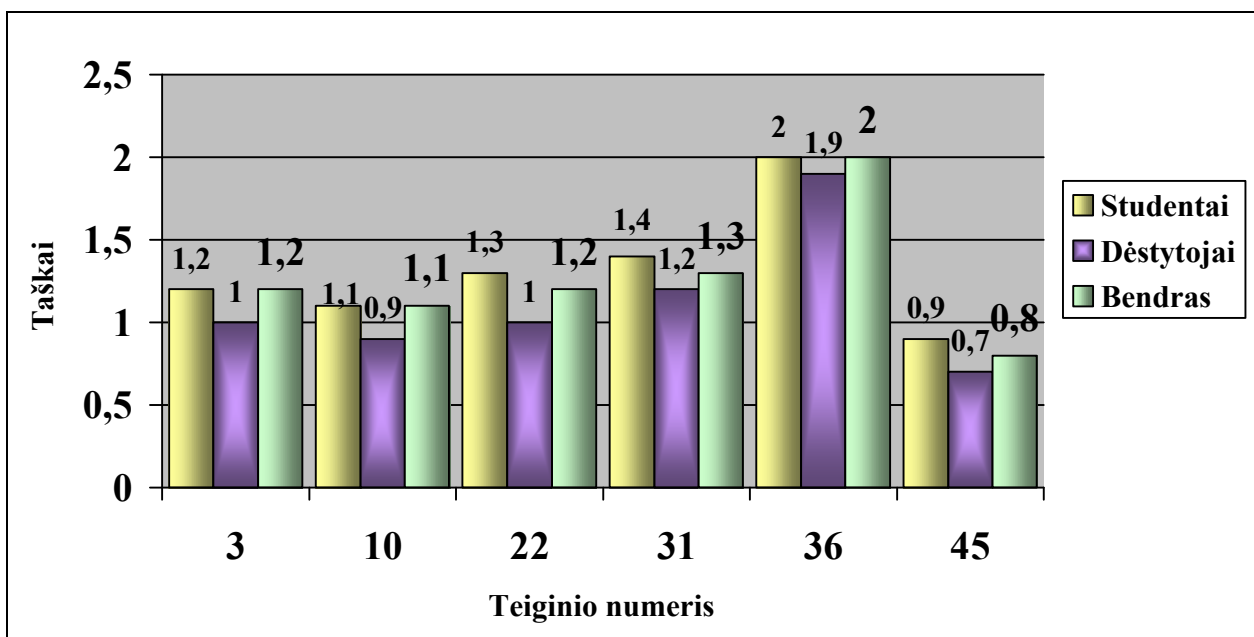


Teiginiai: 2. Teko girdėti, jog dauguma SMF dirbančių žmonių kalba, kad: „Tie, kas vadovauja Fakultetui, puikiai atlieka savo darbą“; 14. Man patinka studijuoti/dirbti SMF, nes: Gerbiu tuos, kurie man vadovauja; 19. Tikros SMF stipriosios pusės yra: Vadovai yra puikūs lyderiai; 25. Jeigu yra krizė: Vadovai efektyviai imasi ją spręsti; 39. Daug pinigų ir laiko buvo investuota: Keliant vadovybės kvalifikaciją; 44. Palyginus su kitų universitetų fakultetais, SMF yra: Tvirtai vedami gabių žmonių.

43 pav. Respondentų teiginių apie *dinamišką vadovavimą* Fakultetui įvertinimas taškais pagal aritmetinį vidurkį (N=303, N_D=60, N_S=243)

44 pav. pateikiami duomenys, kaip pasiskirstė respondentų apklausos metu skirti taškai pagal aritmetinį vidurkį, įvertinant teiginius apie Fakulteto *pridedamosios vertės sistemas*. Fakulteto studentai vidutiniškai didžiausiu taškų (2,0) skaičiumi įvertino 36-ą teiginį „Daug pinigų ir laiko buvo investuota: Naudojant informacinių technologijų privalumus“, o vidutiniškai mažiausiu taškų skaičiumi įvertino 2-u teiginius: 45-ą (0,9) - „Palyginus su kitų universitetų fakultetais, SMF yra: Palaikomi efektyvių veiklos valdymo sistemų“; 10-ą – „Man patinka studijuoti/dirbti SMF, nes: Efektyvios Fakulteto veiklos valdymo sistemos įgalina pasiekti profesinę viršūnę“.

Fakulteto dėstytojai, kaip ir studentai, vidutiniškai didžiausią taškų (1,9) skaičių skyrė 36-am teiginiui „Daug pinigų ir laiko buvo investuota: Naudojant informacinių technologijų privalumus“. Vidutiniškai mažiausiu taškų skaičiumi, kaip ir studentai, dėstytojai įvertino 2-u teiginius: 45-ą (0,9) - „Palyginus su kitų universitetų fakultetais, SMF yra: Palaikomi efektyvių veiklos valdymo sistemų“; 10-ą – „Man patinka studijuoti/dirbti SMF, nes: Efektyvios Fakulteto veiklos valdymo sistemos įgalina pasiekti profesinę viršūnę“ (žr. 44 pav.).

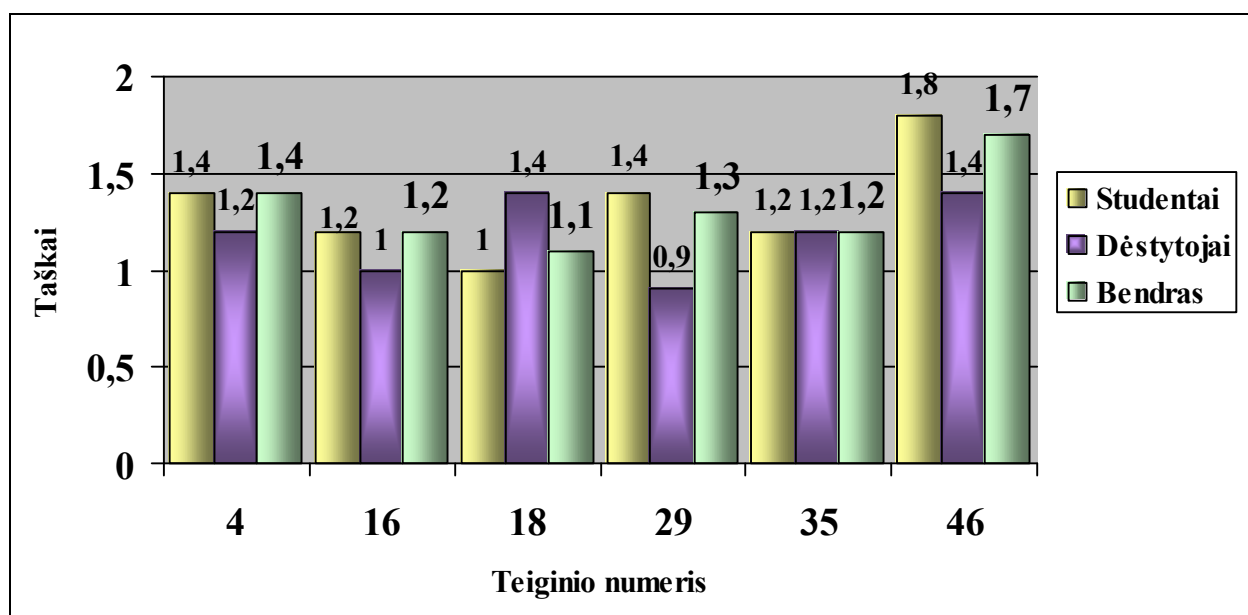


Teiginiai: 3. Teko girdėti, jog dauguma SMF dirbančių žmonių kalba, kad: „Fakulteto veiklos valdymo sistemos kvalifikuotai parengtos ir efektyvios“; 10. Man patinka studijuoti/dirbti SMF, nes: Efektyvios Fakulteto veiklos valdymo sistemos įgalina pasiekti profesinę viršūnę; 22. Tikros SMF stipriosios pusės yra: Fakulteto veiklos valdymo sistemos suteikia informaciją, kai to reikia; 31. Jeigu yra krizė: Fakulteto valdymo sistemos gali susidoroti su netikėtais sunkumais; 36. Daug pinigų ir laiko buvo investuota: Naudojant informacinių technologijų privalumus; 45. Palyginus su kitų universitetų fakultetais, SMF yra: Palaikomi efektyvių veiklos valdymo sistemų.

44 pav. Respondentų teiginių apie Fakulteto *pridedamosios vertės sistemas* įvertinimas taškais pagal aritmetinį vidurkį (N=303, N_D=60, N_S=243)

45 pav. pateikiami duomenys, kaip pasiskirstė respondentų apklausos metu skirti taškai pagal aritmetinį vidurkį, įvertinat teiginius apie *pozityvų klimatą* Fakultete. Fakulteto studentai vidutiniškai didžiausiu taškų (1,8) skaičiumi įvertino 46-ą teiginį „Palyginus su kitų universitetų fakultetais, SMF yra: Atviri, energingi ir pozityvūs“, o mažiausią – 18-am (1,0) teiginiui „Tikros SMF stipriosios pusės yra: Fakultetas nevykdo „destruktyvios (griaunamosios)“ politikos“.

Fakulteto dėstytojai vidutiniškai didžiausią taškų (1,4) skaičių skyrė 2-iems teiginiams: 18-am – „Tikros SMF stipriosios pusės yra: Fakultetas nevykdo „destruktyvios (griaunamosios)“ politikos“; 46-am – „Palyginus su kitų universitetų fakultetais, SMF yra: Atviri, energingi ir pozityvūs“. Vidutiniškai mažiausiu taškų skaičiumi, skirtingai nei studentai, dėstytojai įvertino 2-u teiginius: 29-ą (0,9) – „Jeigu yra krizė: Fakultetas nevykdo „destruktyvios (griaunamosios)“ politikos“; 16-ą (1,0) – „Man patinka studijuoti/dirbti SMF, nes: Čia daug pozityvios energijos“ (žr. 45 pav.). Remiantis šiais duomenimis matome, kad tam tikrose srityse studentų ir dėstytojų nuomonės sutampa, o tam tikrose – skiriasi.



Teiginiai: 4. Teko girdėti, jog dauguma SMF dirbančių žmonių kalba, kad: „Kiekvienas stengiasi dirbti“; 16. Man patinka studijuoti/dirbti SMF, nes: Čia daug pozityvios energijos; 18. Tikros SMF stipriosios pusės yra: Fakultetas nevykdo „destruktyvios (griaunamosios)“ politikos; 29. Jeigu yra krizė: Fakultetas nevykdo „destruktyvios (griaunamosios)“ politikos; 35. Daug pinigų ir laiko buvo investuota: Užtikrinant aukštą motyvaciją; 46. Palyginus su kitų universitetų fakultetais, SMF yra: Atviri, energingi ir pozityvūs.

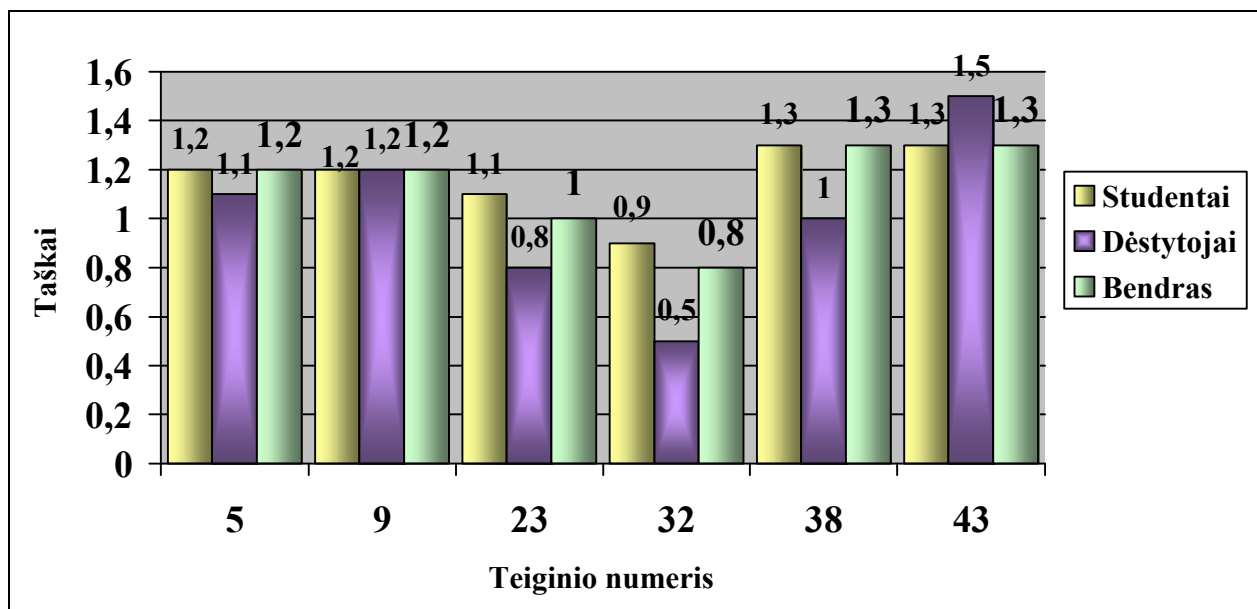
45 pav. Respondentų teiginių apie *pozityvų klimatą* Fakultete įvertinimas taškais pagal aritmetinį vidurkį (N=303, N_D=60, N_S=243)

46 pav. pateikiami duomenys, kaip pasiskirstė respondentų apklausos metu skirti taškai pagal aritmetinį vidurkį, įvertinat teiginius apie Fakulteto *suteikiančią galimybių struktūrą*. Fakulteto studentai vidutiniškai didžiausiu taškų (1,3) skaičiumi įvertino 2-ą teiginį: 38-ą – „Daug pinigų ir laiko buvo investuota: Užtikrinant, kad organizacijos struktūra būtų efektyvi“; 43-ą – „Palyginus su kitų universitetų fakultetais, SMF yra: Geriau organizuoti“. Mažiausią taškų (0,9) skaičių studentai skyrė 32-am teiginiui „Jeigu yra krizė: Žmonės parengti, kaip elgtis krizinėje situacijoje“.

Fakulteto dėstytojai vidutiniškai didžiausią taškų (1,5) skaičių, kaip ir studentai, skyrė 43-iam teiginiui „Palyginus su kitų universitetų fakultetais, SMF yra: Geriau organizuoti“. Vidutiniškai mažiausiu taškų (0,5) skaičiumi, kaip ir studentai, dėstytojai įvertino 32-ą teiginį „Jeigu yra krizė: Žmonės parengti, kaip elgtis krizinėje situacijoje“ (žr. 46 pav.).

47 pav. pateikiami duomenys, kaip pasiskirstė respondentų apklausos metu skirti taškai pagal aritmetinį vidurkį, įvertinat teiginius apie Fakulteto *personalo tinkamas kompetencijas*. Fakulteto studentai vidutiniškai didžiausiu taškų (1,5) skaičiumi įvertino 2-ą teiginį: 6-ą – „Teko girdėti, jog dauguma SMF dirbančių žmonių kalba, kad: „Žmonės turi pakankamai įgūdžių atlikti savo pareigas““; 24-ą – „Tikros SMF stipriosios pusės yra: Fakultetas gerai atlieka savo funkcijas“. Mažiausią taškų

(0,9) skaičių studentai skyrė 40-am teiginiui „Daug pinigų ir laiko buvo investuota: Siekiant atitikti aukščiausius pasaulinius standartus“.



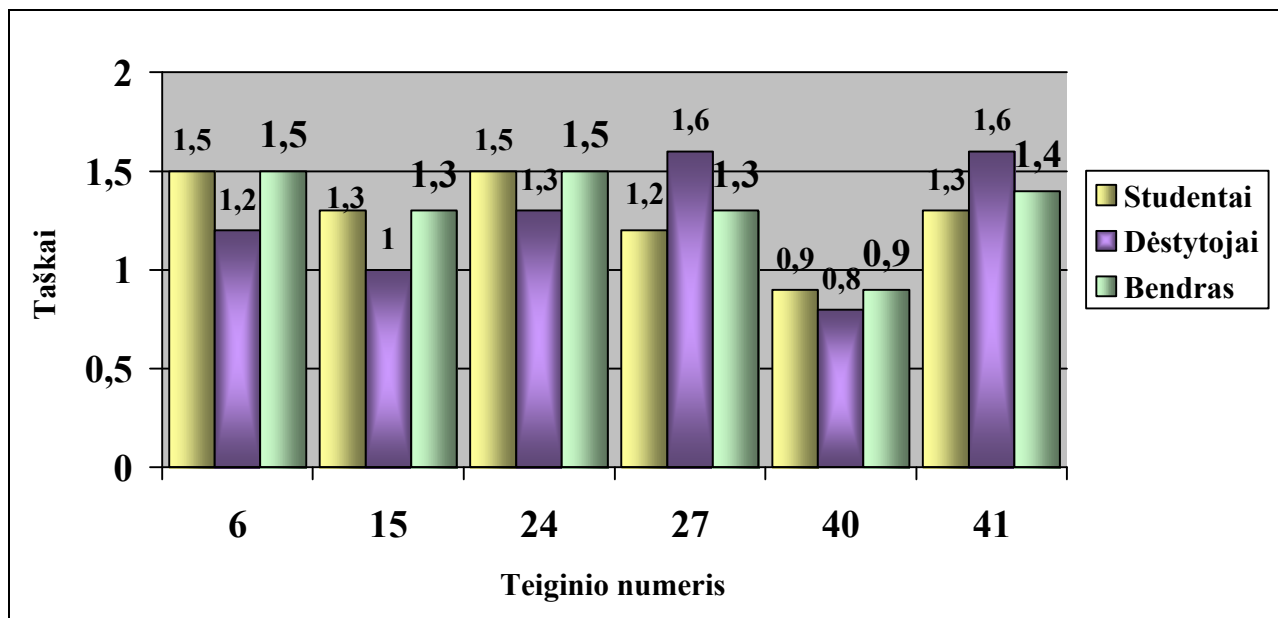
Teiginiai: 5. Teko girdėti, jog dauguma SMF dirbančių žmonių kalba, kad: „Fakultetas „gerai organizuotas““; 9. Man patinka studijuoti/dirbti SMF, nes: Organizacijos struktūra leidžia man dirbti rezultatyviai; 23. Tikros SMF stipriosios pusės yra: Sprendimai priimami tinkamu lygiu; 32. Jeigu yra krizė: Žmonės parengti, kaip elgtis krizinėje situacijoje; 38. Daug pinigų ir laiko buvo investuota: Užtikrinant, kad organizacijos struktūra būtų efektyvi; 43. Palyginus su kitų universitetų fakultetais, SMF yra: Geriau organizuoti.

46 pav. Respondentų teiginių apie Fakulteto *suteikiančią galimybių struktūrą* įvertinimas taškais pagal aritmetinį vidurkį (N=303, N_D=60, N_S=243)

Fakulteto dėstytojai vidutiniškai didžiausią taškų (1,6) skaičių, skirtingai nei studentai, skyrė kitiems 2-iems teiginiams: 27-am - „Jeigu yra krizė: Fakultetas efektyviai susitvarko su iššūkiais“; 41-am – „Palyginus su kitų universitetų fakultetais, SMF yra: Greitesni ir sugebantys geriau dirbti“ (žr. 47 pav.). Vidutiniškai mažiausiu taškų (0,8) skaičiumi, kaip ir studentai, dėstytojai įvertino 40-ą teiginį „Daug pinigų ir laiko buvo investuota: Siekiant atitikti aukščiausius pasaulinius standartus“. Taip pat dėstytojai vidutiniškai mažą taškų (1,0) skaičių skyrė 15 teiginiui „Man patinka studijuoti/dirbti SMF, nes: Fakulteto darbuotojai tinkamai atlieka savo pareigas“.

48 pav. pateikiami duomenys, kaip pasiskirstė respondentų apklausos metu skirti taškai pagal aritmetinį vidurkį, įvertinat teiginius apie Fakultete *parengtus specialistus*. Fakulteto studentai vidutiniškai didžiausiu taškų (1,6) skaičiumi įvertino 17-ą teiginį „Tikros SMF stipriosios pusės yra: Žmonės gabūs ir atsakingi. Taip pat dideliu taškų (1,5) skaičiumi studentai įvertino 2-u teiginius: 7-ą – „Teko girdėti, jog dauguma SMF dirbančių žmonių kalba, kad: „Žmonėms suteikiamos galimybės vystyti savo potencialą““; 13-ą – „Man patinka studijuoti/dirbti SMF, nes: Galiu siekti asmeninio

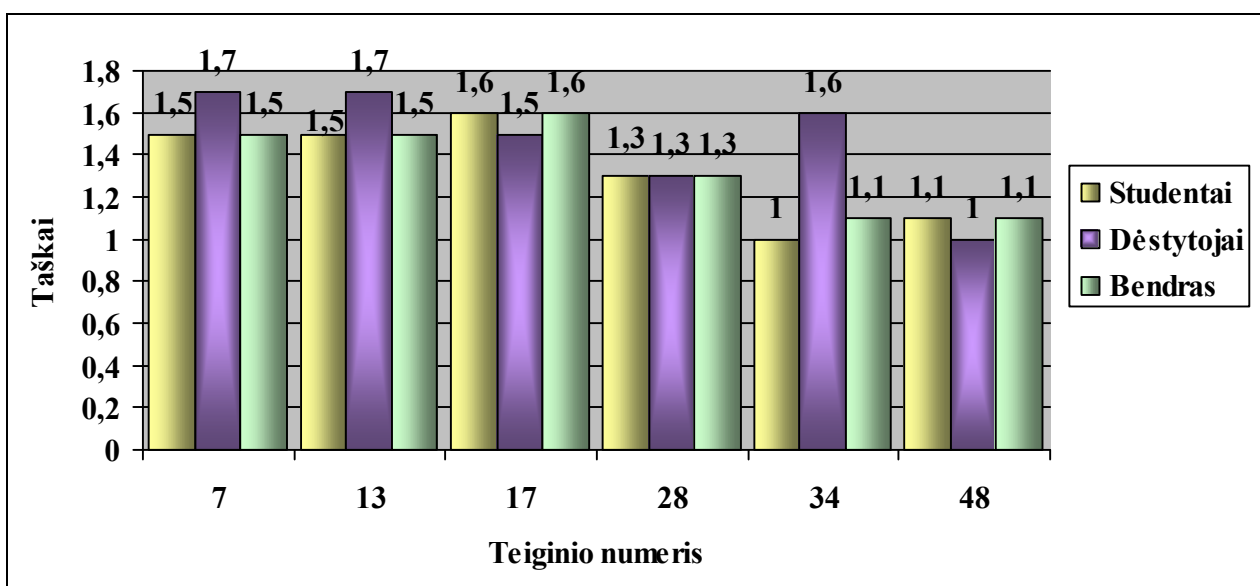
profesinio meistriškumo“. Mažiausią taškų skaičių studentai skyrė 2-iems teiginiams: 34-am (1,0) – „Daug pinigų ir laiko buvo investuota: Puoselėjant individualius talentus“; 48-am (1,1) - „Palyginus su kitų universitetų fakultetais, SMF yra: Pranašesni talentingais žmonėmis“.



Teiginiai: 6. Teko girdėti, jog dauguma SMF dirbančių žmonių kalba, kad: „Žmonės turi pakankamai įgūdžių atlikti savo pareigas“; 15. Man patinka studijuoti/dirbti SMF, nes: Fakulteto darbuotojai tinkamai atlieka savo pareigas; 24. Tikros SMF stipriosios pusės yra: Fakultetas gerai atlieka savo funkcijas; 27. Jeigu yra krizė: Fakultetas efektyviai susitvarko su iššūkiais; 40. Daug pinigų ir laiko buvo investuota: Siekiant atitikti aukščiausius pasaulinius standartus; 41. Palyginus su kitų universitetų fakultetais, SMF yra: Greitesni ir sugebantys geriau dirbti.

47 pav. Respondentų teiginių apie Fakulteto personalo *tinkamas kompetencijas* įvertinimas taškais pagal aritmetinį vidurkį (N=303, N_D=60, N_S=243)

Fakulteto dėstytojai vidutiniškai didžiausią taškų (1,7) skaičių, panašiai kaip ir studentai, skyrė 2-iems teiginiams: 7-am – „Teko girdėti, jog dauguma SMF dirbančių žmonių kalba, kad: „Žmonėms suteikiamos galimybės vystyti savo potencialą““; 13-am – „Man patinka studijuoti/dirbti SMF, nes: Galiu siekti asmeninio profesinio meistriškumo“ (žr. 48 pav.). Taip pat dideliu taškų skaičiumi dėstytojai įvertino 2-u teiginius: 34-ą (1,6) – „Daug pinigų ir laiko buvo investuota: Puoselėjant individualius talentus“; 17-ą (1,5) – „Tikros SMF stipriosios pusės yra: Žmonės gabūs ir atsakingi“. Vidutiniškai mažiausiu taškų (1,0) skaičiumi, kaip ir studentai, dėstytojai įvertino 48-ą teiginį „Palyginus su kitų universitetų fakultetais, SMF yra: Pranašesni talentingais žmonėmis“.



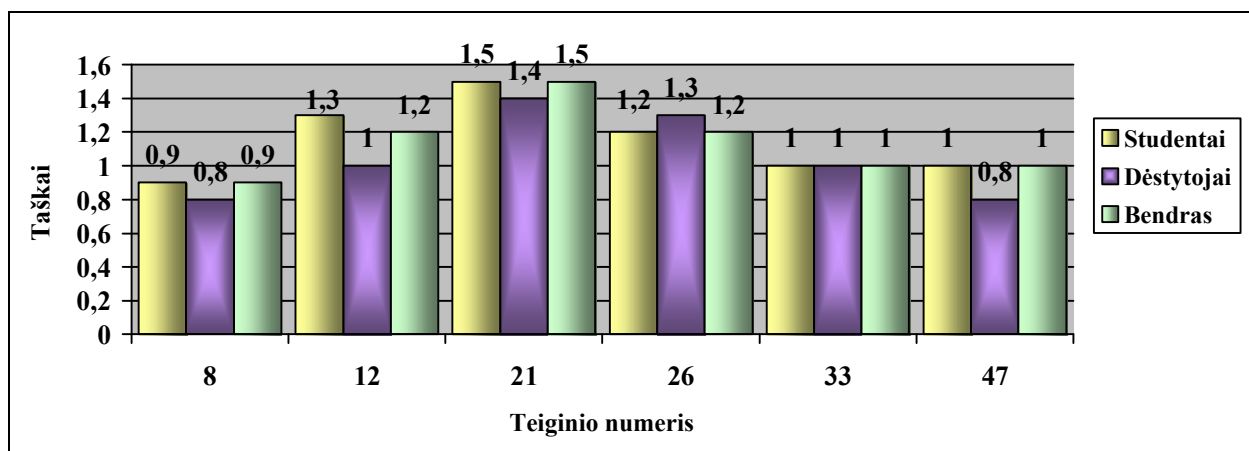
Teiginiai: 7. Teko girdėti, jog dauguma SMF dirbančių žmonių kalba, kad: „Žmonėms suteikiamos galimybės vystyti savo potencialą“; 13. Man patinka studijuoti/dirbti SMF, nes: Galiu siekti asmeninio profesinio meistriskumo; 17. Tikros SMF stipriosios pusės yra: Žmonės gabūs ir atsakingi; 28. Jeigu yra krizė: Specialistai greitai imasi iniciatyvos; 34. Daug pinigų ir laiko buvo investuota: Puoselėjant individualius talentus; 48. Palyginus su kitų universitetų fakultetais, SMF yra: Pranašesni talentingais žmonėmis.

48 pav. Respondentų teiginių apie Fakultete *parengtus specialistus* įvertinimas taškais pagal aritmetinį vidurkį (N=303, N_D=60, N_S=243)

49 pav. pateikiami duomenys, kaip pasiskirstė respondentų apklausos metu skirti taškai pagal aritmetinį vidurkį, įvertinat teiginius apie *pozityvų komandinį darbą* Fakultete. Fakulteto studentai vidutiniškai didžiausiu taškų (1,5) skaičiumi įvertino 21-ą teiginį „Tikros SMF stipriosios pusės yra: Plačiai praktikuojamas komandinis darbas“. Mažiausią taškų skaičių studentai skyrė 3-ims teiginiams: 8-am (0,9) – „Teko girdėti, jog dauguma SMF dirbančių žmonių kalba, kad: „Beveik kiekvienas jaučiasi tikru komandos nariu““; 33-am (1,0) - „Daug pinigų ir laiko buvo investuota: Siekiant, kad žmonės gerai dirbtų komandose““; 47-am (1,0) – „Palyginus su kitų universitetų fakultetais, SMF yra: Organizuoti dinamiškomis komandomis““.

Fakulteto dėstytojai vidutiniškai didžiausią taškų (1,4) skaičių, kaip ir studentai, skyrė 21-am teiginiui „Tikros SMF stipriosios pusės yra: Plačiai praktikuojamas komandinis darbas“. Taip pat dideliu taškų (1,3) skaičiumi dėstytojai įvertino 26-ą teiginį „Jeigu yra krizė: Komandos susirenka, kad išspręstu problemas“ (žr. 49 pav.). Vidutiniškai mažiausiu taškų (0,8) skaičiumi, kaip ir studentai, dėstytojai įvertino 2-u teiginius: 8-ą (0,8) – „Teko girdėti, jog dauguma SMF dirbančių žmonių kalba, kad: „Beveik kiekvienas jaučiasi tikru komandos nariu““; 47-ą (0,8) – „Palyginus su kitų universitetų fakultetais, SMF yra: Organizuoti dinamiškomis komandomis“. Taip pat dėstytojai mažu taškų (1,0) skaičiumi įvertino papildomus 2-u teiginius: 33-ą - „Daug pinigų ir laiko buvo investuota: Siekiant,

kad žmonės gerai dirbtų komandose“; 12-ą – „Man patinka studijuoti/dirbti SMF, nes: Žmonės dirba komandinį darbą.



Teiginiai: 8. Teko girdėti, jog dauguma SMF dirbančių žmonių kalba, kad: „Beveik kiekvienas jaučiasi tikru komandos nariu“; 12. Man patinka studijuoti/dirbti SMF, nes: Žmonės dirba komandinį darbą; 21. Tikros SMF stipriosios pusės yra: Plačiai praktikuojamas komandinis darbas; 26. Jeigu yra krizė: Komandos susirenka, kad išspręstų problemas; 33. Daug pinigų ir laiko buvo investuota: Siekiant, kad žmonės gerai dirbtų komandose; 47. Palyginus su kitų universitetų fakultetais, SMF yra: Organizuoti dinamiškomis komandomis.

49 pav. Respondentų teiginių apie *pozityvų komandinį darbą* Fakultete įvertinimas taškais pagal aritmetinį vidurkį (N=303, N_D=60, N_S=243)

Išanalizavus apklausos metu gautus duomenis, nustačius prioritetingas Fakulteto vystymo sritis, vadovaujantis atitinkama teorija, buvo sudaryta Fakulteto subalansuotų rodiklių sistema.

3.2. Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto subalansuotų rodiklių sistema

Strateginio valdymo ir subalansuotų rodiklių sistemos teorinių modelių analizė, aukštojo mokslo Europoje, Lietuvoje ir jos regionuose situacijos, Fakulteto veiklos prioritetų analizės atskleidžia Socialinių mokslų fakulteto strateginio valdymo prioritetus. Remiantis jais gali būti formuluojamos Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto prioritetingos vystymo sritys. Šioms sritims sukurtas SMF subalansuotų rodiklių sistemos sąvadas (žr. 9 lentelę), kuris parodo, kokia situacija yra šiuo metu Fakultete, kokios sritys yra labiausiai išvystytos, kokios yra prioritetingos vystymosi kryptys ir kaip jas vystyti. 50 paveiksle pateikimas Fakulteto subalansuotų rodiklių sistemos strateginis žemėlapis, pagal kurį galima tobulinti Fakulteto strateginį veiklos planą vizijos ir strateginių tikslų lygmenyse (žr. 2 priedą).

9 lentelėje pateikiama ŠU Socialinių mokslų fakulteto Subalansuotų rodiklių sistema: pagrindiniai Fakultete norimi įgyvendinti tikslai, rodikliai, kuriais matuojamas pasiektas progresas, priemonės bei veiksmai, kaip pasiekti užsibrėžtus tikslus.

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto subalansuotų rodiklių sistemos sąvadas

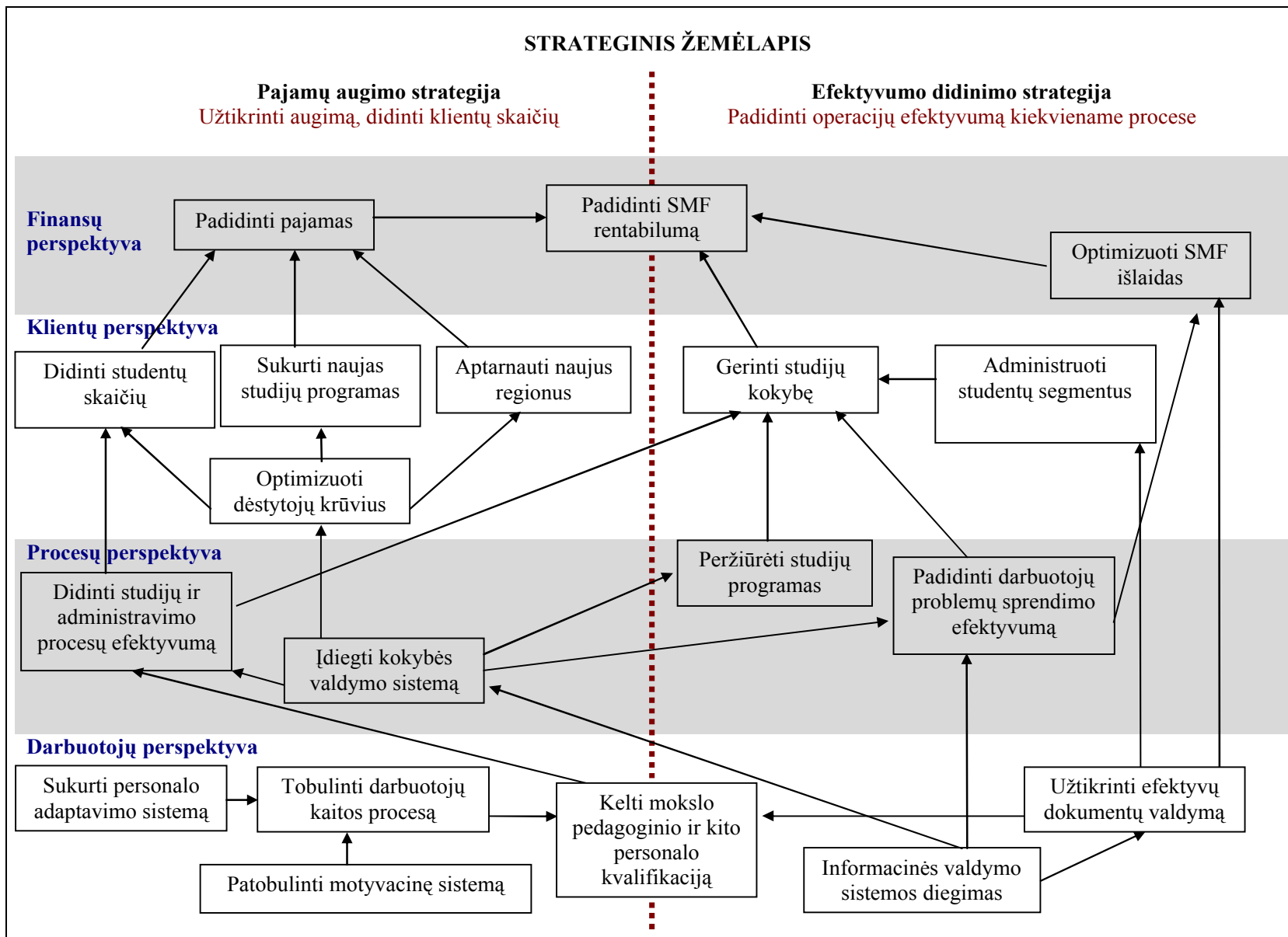
	Tikslai	Rodikliai	Siekiami rezultatai	Veiksmai
Finansai	1. Didinti įstaigos rentabilumą (pelno dalis, tenkanti vienam patirtų sąnaudų litui)	1. Išlaidų ir pelno santykis (studijų proceso organizavimo išlaidų santykis su studijų įmokų ir valstybės dotacijų suma).	Didinti 10 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objektyviai nustatyti studijų programų vertę; ▪ Atsisakyti nepaklausių studijų modulių.
	2. Didinti pajamas	1. Valstybės biudžeto asignavimų dinamika 2. Įmokų už studijas dinamika	1. Sumažinti studijų programų kainas 10 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Veikti agresyviau; ▪ Pritraukti didesnę norinčių studijuoti skaičių; ▪ Stiprinti fakulteto įvaizdį; ▪ Įdiegti subalansuotų rodiklių sistemą.
	3. Optimizuoti išlaidas	1. Darbo užmokestis 2. Komunalinės išlaidos 3. Kanceliarinės prekės 4. Kitos išlaidos	1. Padidinti 10 % 2. Sumažinti 15 % 3. Sumažinti 30 % 4. Sumažinti 30 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktyviau teikti projektus ES paramai gauti; ▪ Vadovautis planiniu/faktiniu išlaidų planu; ▪ Sudaryti išteklių taupymo planą; ▪ Sudaryti išlaidų optimizavimo planą; ▪ Skatinti Fakulteto bendruomenės sąmoningumą.

	Tikslai	Rodikliai	Siekiami rezultatai	Veiksmai
Klientai	4. Studentų skaičiaus optimizavimas	1. Dieninis/vakarinis/neakivaizdinis skyriai. 2. Valstybės finansuojamos/mokomos vietos.	1. Didinti neakivaizdiniame skyriuje studijuojančių studentų skaičių 10%; 2. Didinti mokamų studijų vietų skaičių 10%.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizacijos vykdomą marketingo politiką nukreipti į potencialios rinkos dalį; ▪ Kurti naujas paklausias studijų programas; ▪ Analizuoti rinkos tendencijas ir savalaikiškai į juos reaguoti; ▪ Vystyti glaudesnius santykius su studentais, ugdyti jų pasitikėjimą; ▪ Gerinti studijų kokybę.
	5. Studijų moduliai anglų kalba	1. Studijų programų anglų kalba skaičius. 2. Studentų iš kitų šalių skaičiaus dinamika.	1. Rengti ekonomikos, verslo administravimo, viešojo administravimo studijų programų modulius anglų kalba.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esamų atitinkamos krypties programų analizė; ▪ Fakulteto žmogiškųjų, finansinių ir materialųjų galimybių analizė; ▪ Programų sudarymas katedrose; ▪ Aprobavimas atitinkamose institucijose; ▪ Patvirtintų programų reklamos kampanija, orientuota į potencialią rinkos dalį.
Procesai	6. Didinti studijų kokybę	1. Mokslo pedagoginio personalo, turinčio pedagoginius vardus, skaičius. 2. Techninės priemonės (auditorijos, projektorių sistemos, kompiuteriai ir kt.). 3. Leidinių skaičius bibliotekoje.	1. Didinti profesorių skaičių 2 kartus, docentų -50 %. 2. Įsigyti 7 projektorių sistemas; 3. Didinti literatūros šaltinių skaičių 2 kartus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sukurti patrauklias darbo sąlygas: didinti atlyginimą, suteikti lengvatines būsto sąlygas atvykstantiems pedagogams ir mokslininkams; ▪ Tobulinti motyvacinę sistemą; ▪ Atnaujinti informacines ir kitas darbo priemones; ▪ Didinti išlaidų dalį leidiniams.
	7. Skatinti studentų mobilumą	1. Išvykstančių studentų skaičius. 2. Atvykstančių studentų skaičius. 3. Dažniausiai pasirenkamos institucijos ir šalys.	1. Išvykstančių studentų skaičius 30. 2. Atvykstančių	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Didinti informacijos sklaidą apie tarptautines studijų programas; ▪ Organizuoti pažintines paskaitas ir susitikimus su kitų institucijų

	Tikslai	Rodikliai	Siekiami rezultatai	Veiksmai
			studentų skaičius 30.	studentais; <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizuoti renginius orientuotus į atvykusius iš kitų šalių studentus. ▪ Skirti atvykusiems studentams atitinkamai diversifikuotą dėmesį.
	8. Padidinti darbuotojų problemų sprendimo efektyvumą	1. Darbuotojų problemų sprendimo efektyvumo palyginimas su ankstesnių metų rezultatais. 2. Prašymų, paraiškų formų skaičius.	Padidinti 20 %	Paruošti kokybės gerinimo veiksmų planą
	9. Sukurti klientų aptarnavimo standartą	Suplanuotų veiksmų savalaikis vykdymas	Iki 2010-02-01	Paruošti procedūros sukūrimo ir įdiegimo veiksmų planą
	10. Įdiegti kokybės valdymo sistemą pagal ISO serijos kokybės vadybos standartus	Suplanuotų veiksmų savalaikis vykdymas	Iki 2010-02-01	Paruošti kokybės sistemos ISO diegimo veiksmų planą
	11. Sukurti inovacijų įdiegimo metodiką	Suplanuotų veiksmų savalaikis vykdymas	Iki 2010-08-01	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Paruošti inovacijų įdiegimo metodikos sukūrimo veiksmų planą; ▪ Sukurti metodiką; ▪ Įdiegti inovacijų metodiką.
Personalias	12. Padidinti darbuotojų veiklos efektyvumą			Naudoti subalansuotų rodiklių strateginio valdymo metodiką
	13. Kelti mokslo pedagoginio personalo (dėstytojų) kvalifikaciją	1. Stažuotės (Lietuvoje ir užsienyje) 2. Seminarai (Lietuvoje ir užsienyje) 3. Konferencijos (Lietuvoje ir užsienyje) 4. Publikacijos (Lietuvos mokslinių periodinių leidinių sąrašė ir kt.)	Skirti 5 proc. visų išlaidų kvalifikacijos kėlimui	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Išanalizuoti kvalifikacijos kėlimo poreikį Fakultete; ▪ Sudaryti kvalifikacijos kėlimo strateginį planą.
	14. Skatinti dėstytojų mobilumą	1. Išvykstančių į užsienio aukštojo mokslo institucijas dėstytojų skaičius. 2. Atvykstančių iš užsienio aukštojo mokslo institucijų dėstytojų	1. 30 išvykstančių dėstytojų; 2. 30 atvykstančių dėstytojų;	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sukurti motyvacijos sistemą; ▪ Numatyti reikiamų finansinių lėšų dydį.

	Tikslai	Rodikliai	Siekiami rezultatai	Veiksmai
		skaičius.		
	15. Kelti studijų procesą aptarnaujančio personalo kvalifikaciją	1. Seminarai, kursai, apmokymai. 2. Darbo grupės, komisijos. 3. Komandinis darbas. 4. Kalbų mokėjimas. 5. Kompiuterinis raštingumas. 5. Asmeninės savybės ir sugebėjimai (tiesiogiai nesusiję su pareigomis).	Skirti 0,25 proc. visų išlaidų kvalifikacijos kėlimui	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Išanalizuoti kvalifikacijos kėlimo poreikį Fakultete; Sudaryti kvalifikacijos kėlimo strateginį planą.
	16. Sumažinti personalo kaitos procesą	1. Vidutinis laikotarpis, kiek darbuotojas išdirbo institucijoje. 2. Darbo užmokesčio didėjimo dinamika. 3. Darbuotojų problemų sprendimo efektyvumas	Iki 2011-09-01	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sukurti motyvacinę sistemą: darbo valandos, premijos, neoficiali veikla; ▪ Skatinti personalo lojalumą organizacijai; ▪ Analizuoti personalo kaitos priežastis.
	17. Sukurti personalo adaptavimo programą	1. Vadovų ir darbuotojų santykis padaliniuose, skyriuose. 2. Tas pačias ar panašias pareigas atliekančių darbuotojų skaičius. 3. Darbo grupės. 4. Neoficialios (turinčios bendrų interesų) grupės.	Iki 2010-09-01	Paruošti sukūrimo ir įdiegimo veiksmų planą
	18. Patobulinti motyvacinę sistemą	1. Motyvavimo indeksas. 2. Darbo užmokesčio, darbo trukmės, atostogų trukmės santykis. 3. Oficialūs ir neoficialūs renginiai. 3. Darbuotojų problemų sprendimo efektyvumo indeksas.	Iki 2010-09-01	Paruošti sistemos diegimo veiksmų planą

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Kaplan, R., S., Norton, D., P. (1996). Translating strategy into action: The balanced scorecard. Harvard Business Press.



50 pav. Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto subalansuotų rodiklių sistemos strateginis žemėlapis
Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Kaplan, R., S., Norton, D., P. (2001). Translating strategy into action: The balanced scorecard. Harvard Business Press.

IŠVADOS

1. Įvertinant didelę strateginio valdymo modelių įtaką darniam organizacijų vystymuisi, būtina pasirinkti optimalų strateginio valdymo modelį, siekiant didinti organizacijos visų veiklos sričių darnų išsivystymą, tikslinga pasinaudoti užsienio organizacijų pažangia patirtimi. Tik pasirinkus tinkamą organizacijos strateginio valdymo modelį, galima užtikrinti dinamišką organizacijos vystymąsi ir konkurencingos pozicijos išlaikymą rinkoje. Pažangi užsienio organizacijų patirtis atskleidžia teigiamus ir neigiamus strateginio valdymo, šiuo atveju subalansuotų rodiklių sistemos, modelio aspektus, todėl leidžia sumažinti netinkamų sprendimų ir veiksmų skaičių, pritaikant sistemą praktikoje.
2. Didėjantis nepasitenkinimas tradicinėmis veiklos matavimo priemonėmis – jų galimybėmis pateikti svarbią informaciją – privertė įvairių lygių vadybininkus ieškoti naujų sistemų, kurios įtrauktų nefinansinius matus. 1992 m. R. Kaplan ir E. Norton pristatė tokią sistemą pavadinimu – Subalansuotų rodiklių sistema. Ji sujungė į visumą tradicinius finansinius matus su tam tikromis nefinansinėmis matavimo priemonėmis: klientų pasitenkinimu, vidaus procesais, inovacijomis ir tobulėjimu. Per daugiau nei 15 metų sistema iš paprastos veiklos matavimo priemonių sistemos išvystė į strateginio valdymo sistemą.
3. Dauguma organizacijų jau turi veiklos matavimo sistemas, kurios apjungia finansinius ir nefinansinius matus. Vienas iš tokių sistemų trūkumų yra, kad jomis naudojasi tik aukštesnio lygio vadovai, dažniausiai apibendrinant žemesnių grandžių darbuotojų veiklos rezultatus. Subalansuotų rodiklių sistema pabrėžia, kad finansinės ir nefinansinės matavimo priemonės turi būti informacinės sistemos, kuria gali naudotis visų organizacijos hierarchijos lygių darbuotojai, dalis. Siekiant užtikrinti dinamišką organizacijos strateginio valdymo procesą, būtina, kad jis apimtu visus organizacijos hierarchijos lygmenis.
4. Subalansuotų rodiklių sistemos kritikų nuomone, sistema yra neefektyvi didelėse organizacijose, kaip bendroji valdymo sistema, priežasties-pasekmės ryšys tarp finansinių ir nefinansinių rodiklių yra silpnas, sunku nustatyti, kokias konkrečias matavimo priemones reikia pasirinkti konkrečiai organizacijai, sunku atlikti tyrimus klasterizacijos srityje. R. Kaplan ir E. Norton kontraargumentuoja į kritikų teiginius: norint atlikti klasterių analizę, organizacijos gali padidinti reikiamų perspektyvų skaičių pagal savo poreikius; priežasties-pasekmės ryšys grindžiamas strateginių žemėlapių koncepcija; norint pasirinkti veiklos matavimo priemones, daugiau dėmesio reikia skirti keletui matavimo priemonių vienai funkcijai ir lygmenims nei didesniai matų skaičiui.
5. 2006-2008 m.m. Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto dekanı ataskaitų analizė parodė, kad kitų Universiteto fakultetų atžvilgiu Socialinių mokslų fakultete 1

pedagoginiam etatui tenka daugiausiai studentų. Fakultetas turi mažiausias išlaidas, tenkančias vienam studentui, tad galima teigti, kad fakulteto strateginis valdymas yra efektyvus. Taip pat Fakultete studijuoja didžiausias studentų skaičius Universitete, kas sąlygoja didžiausias išlaidas lyginant su kitais Šiaulių universiteto fakultetais.

6. Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto vystymosi prioritetų analizė atlikta, remiantis dėstytojų ir studentų apklausos duomenimis. Dauguma apklausoje dalyvavusių dėstytojų ir studentų yra moterys (81 proc.), kurių amžius: dėstytojų (80 proc.) - mažiau nei 45 metai, studenčių (93 proc.) – mažiau nei 25 metai. Galima daryti išvadą, kad moterys dažniau renkasi aukštosios mokyklos pedagogo profesiją. Moterys taip pat aktyviau nei vyrai siekia įgyti aukštąjį išsilavinimą.
7. Išanalizavus apklausos metu gautus duomenis, dėstytojų nuomone, stipriausios Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto 2 sritys yra: Dinamiškas vadovavimas (19 proc.) ir Parengti specialistai (15 proc.). Tai parodo, kad Fakultetui vadovauja energingi ir ryžtingi vadovai, akademinė Fakulteto bendruomenė jais pasitiki ir laukia iš jų tvirtų sprendimų. Fakulteto darbuotojai turi darbo įgūdžių, atitinkančių organizacijos kokybės standartus; jų individualus potencialas nuolat vystomas. Dėstytojų nuomone, prioritetinės Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto vystymosi kryptys turėtų būti: Vizija, vertybės ir siekiai (9 proc.) ir Struktūra, suteikianti galimybių (10 proc.). Tai parodo, kad Vadovai turėtų aiškiau apibrėžti organizacijos viziją, vertybes ir siekius, ir užtikrinti, kad visa tai pasiektų visus organizacijos bendruomenės narius; skyrių vadovai turėtų sieti savo veiklą su bendraisiais tikslais, o darbuotojai aiškiai suprasti organizacijos misiją.
8. Išanalizavus apklausos metu gautus duomenis, studentų nuomone, stipriosios Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto sritys yra: Dinamiškas vadovavimas (14 proc.), Pozityvus klimatas (14 proc.), Parengti specialistai (13 proc.), Tinkamos kompetencijos (13 proc.) ir Pridedamosios vertės sistemos (13 proc.). Studentų nuomonė apie Fakulteto vystymosi sritis yra įvairi, tad akivaizdžiai neišskiriama nei viena sritis. Studentų, kaip ir dėstytojų, nuomone, prioritetinė Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto vystymo sritis turėtų būti Vizija, vertybės ir siekiai (9 proc.). Studentų ir dėstytojų nuomonių sutapimas šiuo klausimu, akivaizdžiai signalizuoja, kad ši sritis turi būti prioritetine fakulteto vystymo sritimi. Siekiant būti lyderiais, labai svarbu turėti aiškia viziją ir ją įgyvendinti.
9. Tyrimo rezultatai patvirtino mokslinę hipotezę, kad Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakultetui tikslinga tobulinti strateginį veiklos valdymą pagal subalansuotų rodiklių sistemą ir vizijos bei strateginių tikslų lygmenyje vadovautis subalansuotų rodiklių sistemos strateginiu žemėlapiu.

REKOMENDACIJOS

Tyrimo rezultatai Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto administracijai pagrindė šias rekomendacijas:

1. Finansų srityje: didinti įstaigos rentabilumą, didinti pajamas ir optimizuoti išlaidas.

Šios rekomendacijos įgyvendinimui būtina atlikti šias veiklas:

- Objektyviai nustatyti studijų programų vertę;
- Atsisakyti nepaklausių studijų modulių;
- Veikti agresyviau;
- Stiprinti fakulteto įvaizdį;
- Įdiegti subalansuotų rodiklių sistemą;
- Aktyviau teikti projektus ES paramai gauti;
- Vadovautis planiniu/faktiniu išlaidų planu;
- Sudaryti išteklių taupymo planą;
- Sudaryti išlaidų optimizavimo planą;
- Skatinti Fakulteto bendruomenės sąmoningumą.

2. Klientų srityje: optimizuoti studentų skaičių, rengti studijų modulius anglų kalba.

Šios rekomendacijos įgyvendinimui būtina atlikti šias veiklas:

- Organizacijos vykdomą marketingo politiką nukreipti į potencialios rinkos dalį;
- Kurti naujas paklausias studijų programas;
- Analizuoti rinkos tendencijas ir savalaikiškai į jas reaguoti;
- Vystyti glaudesnius santykius su studentais, ugdyti jų pasitikėjimą;
- Gerinti studijų kokybę;
- Vykdyti sistemingą esamų studijų programų analizę;
- Nuolat rūpintis Fakulteto žmogiškaisiais, finansiniais ir baziniais ištekliais;
- Studijų programų reklamos kampanija, orientuota į potencialią rinkos dalį.

3. Procesų valdymo srityje: didinti studijų kokybę, skatinti studentų mobilumą, padidinti darbuotojų problemų sprendimo efektyvumą, sukurti klientų aptarnavimo standartą, įdiegti kokybės valdymo sistemą pagal ISO serijos kokybės vadybos standartus, sukurti inovacijų įdiegimo metodiką.

Šios rekomendacijos įgyvendinimui būtina atlikti šias veiklas:

- Sukurti patrauklias darbo sąlygas: didinti atlyginimą, suteikti lengvatines apgyvendinimo sąlygas atvykstantiems pedagogams ir mokslininkams;
- Tobulinti motyvacinę sistemą;
- Atnaujinti informacines ir technologines bei kitas darbo priemones;
- Didinti išlaidų dalį mokslo ir studijų leidiniams, gausinti bibliotekos fondus;
- Didinti informacijos sklaidą apie tarptautines studijų programas;

- Organizuoti pažintinius susitikimus su kitų aukštų mokyklų dėstytojais ir studentais;
- Organizuoti renginius, orientuotus į atvykusius iš kitų šalių studentus;
- Skirti atvykusiems studentams atitinkamai diversifikuotą dėmesį;
- Paruošti kokybės gerinimo veiksmų planą;
- Paruošti kokybės sistemos ISO diegimo veiksmų planą;
- Paruošti inovacijų įdiegimo metodikos sukūrimo veiksmų planą;
- Įdiegti inovacijų metodiką.

4. Personalo tobulinimo srityje: didinti darbuotojų veiklos efektyvumą, kelti mokslo pedagoginio ir aplinkos personalo kvalifikaciją, skatinti dėstytojų mobilumą, sumažinti personalo kaitos procesą, sukurti personalo adaptavimo programą, patobulinti personalo motyvacinę sistemą.

Šios rekomendacijos įgyvendinimui būtina atlikti šias veiklas:

- Naudoti subalansuotų rodiklių strateginio valdymo metodiką;
- Išanalizuoti kvalifikacijos kėlimo poreikį Fakultete;
- Sudaryti Fakulteto personalo kvalifikacijos kėlimo programą;
- Sukurti personalo motyvacijos sistemą;
- Išanalizuoti kvalifikacijos kėlimo poreikį Fakultete;
- Skatinti personalo lojalumą organizacijai;
- Analizuoti personalo kaitos priežastis.

LITERATŪRA

1. Aldrich, H., E. (1979). Organizations and environments. New Jersey: Prentice-Hall.
2. Andrews, K., R. (1971). The concepts of corporate strategy. Illinois: Irwin.
3. Ansoff, H., I. (1965). Corporate strategy. New York: McGraw-Hill.
4. Ansoff, H., I., Declerck, R., P., Hayes, R., L. (1976). From strategic planning to strategic management. New York: John Wiley & Sons.
5. Baldrige National Quality Program. [Internet]. The Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act of 1987. [Žiūrėta 2009-02-02]. Prieiga per internetą:<http://www.quality.nist.gov/v/PDF_files/Improvement_Act.pdf>.
6. Barnard, C., I. (1938). The functions of the executive. Massachusetts: Harvard University Press.
7. Bircard, B. (1995). Making it Count [Elektroninė versija]. Chief Financial officer, October, 11 (10), p. 42-49.
8. Chaffee, E., E (1985). Three models of strategy. Academy of Management Review, 10 (1), p. 89-98.
9. Chandler, A., D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise. Massachusetts: MIT Press.
10. Drucker, P., F. (1974). Management: Tasks, responsibilities, practices. New York: Harper & Row.
11. Drucker, P., F. (1996). Managing in a time of great change. Truman Tolley.
12. Drucker, P., F. (2002). Managing in the next society. N. Y.: Truman Talley books St. Martin's press.
13. Eccles, R., G. (1991). The Performance Measurement Manifesto [Elektroninė versija]. Harvard Business Review, Jan/Feb, 69 (1), p. 131-138.
14. Egals, G., Waldersee, R. (2000). Linking the balance scorecard to strategy. Long Range Planning, 30 (2), 27-39.
15. Elkington, J. (1998). Cannibals with forks – The triple bottom line of 21st century business. Canada: New Society Publishers.
16. Fahey, L., Christensen, H., K. (1986). Evaluating the research on strategy content. Journal of management, 12 (2), p. 167-183.
17. Halachmi, A. (1993). From performance appraisal to performance targeting. Public Personnel Management, 22 (2) summer, p. 323-344.
18. Huff, A., S., Reger, R. (1987). A review of strategic process research. Journal of management 13 (2), p. 211-236.
19. Įmonės strategijos valdymas pagal Balanced Scorecard sistemą (2008). Person Premier.
20. Ingraham, P., Moynihan, D., P. (2001). Beyond measurement: managing for results in state government. California: Jossey-Bass, Inc.
21. Ingraham, P., Moynihan, D., P. (2004). Integrative leadership in the public sector: A model of performance-information. Administration and Society, 36, p. 427-453.
22. Jurkštienė, A., Gimžauskienė, E. (2000). Suderinto veiklos vertinimo koncepcija informacijos amžiaus organizacijoms. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 15, p. 73-83.
23. Kaip praktiškai įgyvendinti strateginius planus (2007). [Internet]. Metodinė medžiaga. [Žiūrėta 2009-04-11]. Prieiga per internetą:<<http://www.radviliskis.lt/files/teisine-informacija/strateginis-planavimas.pdf>>.
24. Kaplan, R., S., Norton, D., P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance [Elektroninė versija]. Harvard Business Review, January/February, 92 (70), p. 71-79.
25. Kaplan, R., S., Norton, D., P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work [Elektroninė versija]. Harvard Business Review, 71 (5), p. 134-141.
26. Kaplan, R., S., Norton, D., P. (1996). Translating strategy into action: The balanced scorecard. Massachusetts: President and Fellows of Harvard College.
27. Kaplan, R., S., Norton, D., P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System [Elektroninė versija]. Harvard Business Review, 74 (1), 75-85.

28. Kaplan, R., S., Norton, D., P. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, 78 (5), p. 167-176.
29. Kaplan, R., S., Norton, D., P. (2001). *Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard School Business Press.
30. Kaplan, R., S., Norton, D., P. (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*, 82 (2), p.52-63.
31. Kaplan, R., S., Norton, D., P. (2004). Putting the balanced scorecard to work. In *focusing your organization on strategy*. Massachusetts: Harvard business Review.
32. Kaplan, R., S., Norton, D., P. (2006). *Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Boston: Harvard Business School Press.
33. Karazija, R. (2000). Valstybiniai mokslo institutai reformų kryžkelėje. *Mokslo Lietuva*, Nr. 19 (221) - 21 (223). Vilnius: Mokslininkų laikraštis.
34. Katz, D., Kahn, R., C. (1967). *The social psychology of organization*. New York: Wiley & Sons.
35. Kennerly, M., Neely, A. (2000). Performance management frameworks: a review. *Proceedings*, 2, p. 291-298.
36. Kennerly, M., Neely, A. (2005). Performance management: Balanced scorecard. *International Journal of Operations and Production Management*, 25 (12), p. 151-163.
37. Key data on higher education in Europe (2007). [Internete]. Eurybase. The Information Database on Education Systems in Europe. [Žiūrėta 2008-08-06]. Prieiga per internetą:<http://eacea.ec.europa.eu/ressources/eurydice/pdf/0_integral/088EN.pdf>.
38. Kovach, C., Mandel, M., P. (1990). A new public sector based model of strategic management for cities. *State and Local Government Review*, 22 (1) (winter), p. 27-36.
39. Lawrence, P., R., Lorsch, J., W. (1967). *Organization and environment*. Massachusetts: Harvard University Press.
40. Lietuvos aukštojo mokslo sistemos 2006–2010 metų plėtros planas (2006). *Žin.*, 2006-04-08, Nr. 39, Nr. 1394. [Internete]. Lietuvos Respublikos Seimas. [Žiūrėta 2009-02-05]. Prieiga per internetą:<<http://www.smm.lt/smt/docs/msvg/Aukstojo%20mokslo%20sistemos%20pletros%202006-2010%20metu%20planas.doc>>.
41. Lietuvos aukštojo mokslo sistemos plėtros 2006-2010 metų planas (2006). [Internete]. Patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. balandžio 5 d. nutarimu Nr.335. [Žiūrėta 2009-02-06]. Prieiga per internetą:<<http://www.smm.lt/smt/docs/msvg/re/Aukstojo%20mokslo%20sistemos%20pletros%2020062010%20metu%20planas.pdf>>.
42. Lietuvos mokslo ir technologijų baltoji knyga (2001). [Internete]. Mokslo ir studijų departamentas prie Švietimo ir mokslo ministerijos. [Žiūrėta 2009-02-15]. Prieiga per internetą:<http://www.smm.lt/smt/docs/eksp_stud/bk.pdf>.
43. Lietuvos mokslo tarybos veikla 2000 m.[Internete]. Lietuvos mokslo taryba. [Žiūrėta 2009-02-15]. Prieiga per internetą:<http://www.lmt.lt/ARCHYVAS/Tarybos_nutarimai/V/piedas0.htm>.
44. Lietuvos respublikos Aukštojo mokslo įstatymas. *Žin.*, 2000, Nr. 27-715 (2000). [Internete]. Lietuvos Respublikos Seimas. [Žiūrėta 2009-02-15]. Prieiga per internetą:<http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=211739>.
45. Lietuvos Respublikos Konstitucija. *Žin.*, 1992, Nr. 33-1014. [Internete]. Lietuvos Respublikos Seimas. [Žiūrėta 2009-02-05]. Prieiga per internetą:<<http://www3.lrs.lt/cgi-bin/getfmt?C1=e&C2=274999>>.
46. Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas, Nr. I-1052, 1991-02-12. Nauja redakcija 2002-06-11. Aktuali redakcija 2007-09-27. [Internete]. Lietuvos Respublikos Seimas. [Žiūrėta 2009-02-05]. Prieiga per internetą:<http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=674>.
47. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerija. [Internete]. Prieiga per internetą:<<http://www.smm.lt/>>.
48. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1991 m. lapkričio 23 d. nutarimas Nr. 483 Dėl mokslo ir studijų institucijų mokslo darbuotojų ir pedagogų darbo apmokėjimo.

- [Internete]. [Žiūrėta 2009-02-15]. Prieiga per internetą:<http://www.lms.lt/lms/lmsdocs/darbo_apmokejim_200106.doc>.
49. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1992 m. liepos 15 d. nutarimas Nr. 549 Dėl mokslo laipsnių ir pedagoginių mokslo vardų nostrifikavimo ir diplomų (atestatų) registravimo. [Internete]. [Žiūrėta 2008-06-15]. Prieiga per internetą:<http://www3.lrs.lt/pls/inte r3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=145340&p_query=&p_tr2=>>.
 50. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1993 m. spalio 14 d. nutarimas Nr. 768 Dėl kvalifikacinių aukštojo išsilavinimo nuostatų bei aukštųjų mokyklų steigimo ir atestavimo nuostatų patvirtinimo. [Internete]. [Žiūrėta 2008-06-15]. Prieiga per internetą:<http://www3.lrs.lt/pls/int er3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=73172>.
 51. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1996 lapkričio 13 d. nutarimas Nr. 1317 Dėl Lietuvos Respublikos mokslo laipsnių sistemos bendrųjų nuostatų patvirtinimo. [Internete]. [Žiūrėta 2008-06-15]. Prieiga per internetą:<<http://www.infolex.lt/scripts/sarasas2.dll?Tekstas=1&Id=2 0382>>.
 52. Lietuvos švietimo sistema (2007). [Internete]. Eurybase. The Information Database on Education Systems in Europe. [Žiūrėta 2009-02-06]. Prieiga per internetą:<http://eacea.ec.europa.eu/ressources/eurydice/eurybase/pdf/0_integral/LT_LT.pdf>.
 53. Lietuvos švietimo sistema. [Internete]. Dynamic Online Tool for Guidance. [Žiūrėta 2009-04-02]. Prieiga per internetą:<http://www.dynot.net/index.php?option=com_content&task=view&lang=lt&id=46>.
 54. March, J., G., Simon, H., A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley & Sons.
 55. Meyer, M., W. (2002). *Rethinking Performance Measurement: Beyond the Balanced Scorecard*. West Nyack: Cambridge University Press.
 56. Meyer, M., W. (2003). *Rethinking Performance Measurements: Beyond the Balanced Scorecard*. West Nyack: Cambridge University Press.
 57. Mikulis, J. (2007). *Pažangūs vadybos principai. Visuotinė kokybės vadyba*. Vilnius: Ciklonas.
 58. Mintzberg, H. (1994). *The rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice Hall Europe.
 59. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. London: Prentice Hall.
 60. National Institute of Standards and Technology (2001). [Internete]. ATP National Meeting June 3–5, 2001. [Žiūrėta 2009-02-06]. Prieiga per internetą:<http://www.atp.nist.gov/2001meeting/2001_program.pdf>.
 61. Neely, A. (2006). Management learning not management control: The true role of performance measurement. *California Management Review*, 48 (3), p. 101-114.
 62. Nicos sutartis (2001). [Internete]. Pasirašyta 2001 m. vasario 26 d. Žiūrėta [2009-02-30]. Prieiga per internetą:<http://ec.europa.eu/lietuva/abc_of_the_eu/eu_law/index_lt.htm>.
 63. Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard – A critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11, p. 65-88.
 64. Nutt, P., C., Backoff, R., W. (1995). Strategy for public and third sector organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 5 (2), p. 189-211.
 65. Olve, N., G., Roy, J., Wetter, M. (1997). *Performance drivers: a practical guide to using the Balanced Scorecard*. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
 66. Perry, J., L., Rainey, H., G. (1988). The public-private distinction in organization theory: A critique and research strategy. *Academy of Management Review*, 13 (2), p. 182-201.
 67. Pickard, J. (2006). Scorecard systems might not be so balanced. *Performance Management*, 5 (2), p. 12-21.
 68. Piliponis, A. (2007). [Internete]. Efektyvumo didinimo ir kokybės vadybos sąsajos Lietuvos organizacijose. Pranešimas konferencijoje “ISO vadybos sistemos: paprastai ir aiškiai” [Vilnius, 2007 rugsėjo 27 d.]. Žiūrėta [2009-02-30]. Prieiga per internetą:<<http://www.isokonferencija.lt/piliponis.pdf>>.
 69. Poister, T., H., Streib, G. (1989). Management tools in municipal government: Trends over the past decade. *Public Administration Review*, 49(3), p. 240-248.
 70. Porter, M., E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

71. Pupelienė, J. (2007). Akademinų bibliotekų vystymosi strateginės kryptys žinių visuomenėje. Daktaro disertacija. Vytauto didžiojo universitetas, Kaunas.
72. Ring, P., S., Perry, J., L. (1985). Strategic management in public and private organizations of distinctive contexts and constraints. *Academy of management review*, 10, p. 276-286.
73. Roethlisberger, F., J., Dickson, W., J. (1938). *Management and the worker*. Massachusetts: Harvard University Press.
74. Rumelt, P., R. (1974). *Strategy, structure and economics performance*. Massachusetts: Harvard University Press.
75. Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto dekanas ataskaita (2008). Projektas. Šiauliai: Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakultetas.
76. Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto dekanas ataskaita (2007). Patvirtinta Šiaulių universiteto rektoriaus 2008 m. vasario 14 d. įsakymu Nr. V-231. Šiauliai: Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakultetas.
77. Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto dekanas ataskaita (2006). Patvirtinta Šiaulių universiteto rektoriaus 2007 m. sausio 17 d. įsakymu Nr. V-193. Šiauliai: Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakultetas.
78. Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. [Internete]. Prieiga per internetą: <<http://www.stat.gov.lt/lt/>>.
79. Steiner, C., J. (2001). Australian management attitudes toward public relations: Strategic opportunities lost. *Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management*, 6 (2), p. 38-52.
80. Stoner, J., A., F., Freeman, E., R., Gilbert, Jr., D., R. (2005). *Vadyba (Management)*. Kaunas: poligrafija ir informatika.
81. Strateginio planavimo metodika (2002). [Internete]. Lietuvos Respublikos Vyriausybė, aktuali redakcija nuo 2009-01-18. [Žiūrėta 2009-02-06]. Prieiga per internetą: <http://skelbimas.lt/istatymai/del_strateginio_planavimo_metodikos_patvirtinimo.htm>.
82. Sudnickas, T. (2005). Subalansuotų rodiklių sistemos taikymo aspektai Lietuvos viešajame sektoriuje. *Viešoji politika ir administravimas*, 12, p. 38-45.
83. Svaravičius, A. (2005). Kas svarbiau: sukurti strategiją ar ją įgyvendinti? *Vadovo pasaulis*, 2, p. 4–8.
84. Svarbiausi Bolonijos proceso dokumentai (2008). Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. Vilnius: Inter Se.
85. *Tarptautinių žodžių žodynas* (2005). Vilnius: Alma Littera.
86. Taylor, F., W. (1911/1967). *The principles of scientific management*. New York: W.W. Norton.
87. Thompson, J., D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
88. Thomson, J., Ingraham, P. (1996). The reinvention Game. *Public Administration Review*, 56 (3).
89. Thorelli, H., B. (1977). *Strategy + structure = performance: The strategic planning imperative*. Indiana: Indiana University Press.
90. Tinfanavičienė, I. (2007). Istorinė universitetinio aukštojo mokslo sampratos raida. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 19, p. 184-195.
91. Toft, G., S. (1986). Strategic thinking in the public sector. Paper presented at the academy of Management national meeting.
92. Treaty of Lisbon (2007). [Internete]. Official Journal of the European Union. . [Žiūrėta 2009-04-02]. Prieiga per internetą: <<http://eurlex.europa.eu/JOHtml.do?uri=OJ:C:2007:306:SOM:EN:HT ML>>.
93. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.
94. Wechsler, B., Backoff, R., W. (1986). Policy making and administration in state agencies: Strategic management approaches. *Public Administration Review*, 46 (4) (July/August), p. 321-327.
95. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės: monografija*. Kaunas: VDU leidykla.
96. Дафт, Р. (2006). *Менеджмент*. СПб: Питер.

PRIEDAI

Organizacijos vystymo prioritetai

Organizacijos vystymo prioritetai

Gerbiamas dėstytoju,

Norime sužinoti Jūsų nuomonę

apie

Socialinių mokslų fakulteto veiklą

Prašome Jūsų atidžiai perskaityti anketą. Mums labai svarbu, kad atsakytumėte
nuoširdžiai į VISUS klausimus.

ANKETA ANONIMINĖ

Nei vardo, nei pavardės žymėti nereikia.

Užpildykite anketą iki GALO. Mums Jūsų Nuomonė labai svarbi.

Prašytume pradžiai parašyti apie save

I. Lytis (pažymėkite apskritimą) → moteris vyras

II. Amžius (pažymėkite apskritimą) → <30 30-45 >45

Klausimyne yra šešios sekcijos, kiekvieną iš jų reikia pildyti atskirai. Kiekvienai sekcijai skirta 10 taškų. Taškų skaičius, kuriuo Jūs įvertinate kiekvieną teiginį, turi atspindėti, kiek, Jūsų nuomone, ši charakteristika būdinga Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakultetui (toliau SMF). Kuo ši charakteristika ryškesnė, tuo daugiau taškų ją įvertinkite.

Klausimynas adaptuotas pagal „Person Premier“ konsultacinės grupės klausimą.

PAVYZDYS

TEIGINYS: Teko girdėti, jog dauguma SMF dirbančių žmonių kalba, kad:

Nr.	Teiginys	Taškai
a.	„Man visiškai aišku, kur link juda Fakultetas“	2
b.	„Tie, kas vadovauja Fakultetui, puikiai atlieka savo darbą“	1
c.	„Valgykloje skanus maistas“	-
d.	„Kavos aparate niekada nestinga kavos“	-
e.	„Ši organizacija „gerai organizuota““	2
f.	„Žmonėms suteikiamos galimybės vystyti savo potencialą“	3
g.	„Beveik kiekvienas jaučiasi tikru komandos nariu“	2

Pradėkite anketą pildyti nuo

- PIRMA SEKCIJA -

Perskaitykite žemiau pateiktą teiginį. Iš viso Jūs turite dešimt taškų. Taškų skaičius, kuriuo Jūs įvertinate kiekvieną teiginį, turi atspindėti, kiek, Jūsų nuomone, ši charakteristika būdinga SMF.

1

1 Teko girdėti, jog dauguma SMF dirbančių žmonių kalba, kad:

Nr.	Teiginys	Taškai
1.	„Man visiškai aišku, kur link juda Fakultetas“	
2.	„Tie, kas vadovauja Fakultetui, puikiai atlieka savo darbą“	
3.	„Fakulteto veiklos valdymo sistemos kvalifikuotai parengtos ir efektyvios“	
4.	„Kiekvienas stengiasi dirbti“	
5.	„Fakultetas „gerai organizuotas““	
6.	„Žmonės turi pakankamai įgūdžių atlikti savo pareigas“	
7.	„Žmonėms suteikiamos galimybės vystyti savo potencialą“	
8.	„Beveik kiekvienas jaučiasi tikru komandos nariu“	

- ANTRA SEKCIJA -

Susipažinkite su žemiau esančiu teiginiu. Jūs turite 10 taškų. Taškų skaičius, kuriuo Jūs įvertinate kiekvieną teiginį, turi atspindėti, kiek tas teiginys charakteringas SMF.

Versti ↔

2 Man patinka dirbti SMF, nes:

Nr.	Teiginys	Taškai
9.	Organizacijos struktūra leidžia man dirbti rezultatyviai	
10.	Efektvios Fakulteto veiklos valdymo sistemos įgalina pasiekti profesinę viršūnę	
11.	Jaučiuosi organizacijos su atvira vizija dalimi	
12.	Žmonės dirba komandinį darbą	
13.	Galiu siekti asmeninio profesinio meistriškumo	
14.	Gerbiu tuos, kurie man vadovauja	
15.	Fakulteto darbuotojai tinkamai atlieka savo pareigas	
16.	Čia daug pozityvios energijos	

- TREČIA SEKCIJA -

Susipažinkite su žemiau esančiu teiginiu. Jūs turite 10 taškų. Taškų skaičius, kuriuo Jūs įvertinate kiekvieną teiginį, turi atspindėti, kiek tas teiginys charakteringas SMF.

3 Tikros SMF stipriosios pusės yra:

Nr.	Teiginys	Taškai
17.	Žmonės gabūs ir atsakingi	
18.	Fakultetas nevykdo „destruktyvios (griaunamosios)“ politikos	
19.	Vadovai yra puikūs lyderiai	
20.	Aiški Fakulteto ateities strategija	
21.	Plačiai praktikuojamas komandinis darbas	
22.	Fakulteto veiklos valdymo sistemos suteikia informaciją, kai to reikia	
23.	Sprendimai priimami tinkamu lygiu	
24.	Fakultetas gerai atlieka savo funkcijas	

- KETVIRTA SEKCIJA -

Susipažinkite su žemiau esančiu teiginiu. Jūs turite 10 taškų. Taškų skaičius, kuriuo Jūs įvertinate kiekvieną teiginį, turi atspindėti, kiek tas teiginys charakteringas SMF.

4 Jeigu yra krizė:

Nr.	Teiginys	Taškai
25.	Vadovai efektyviai imasi ją spręsti	
26.	Komandos susirenka, kad išspręstu problemas	
27.	Fakultetas efektyviai susitvarko su iššūkiais	
28.	Specialistai greitai imasi iniciatyvos	
29.	Kiekvienas investuoja papildomos energijos	
30.	Krizei likviduoti numatomi aiškūs uždaviniai	

Nr.	Teiginys	Taškai
31.	Fakulteto valdymo sistemos gali susidoroti su netikėtais sunkumais	
32.	Žmonės parengti, kaip elgtis krizinėje situacijoje	

PENKTA SEKCIJA -

Susipažinkite su žemiau esančiu teiginiu. Jūs turite 10 taškų. Taškų skaičius, kuriuo Jūs įvertinate kiekvieną teiginį, turi atspindėti, kiek tas teiginys charakteringas SMF.

5 Daug pinigų ir laiko buvo investuota:

Nr.	Teiginys	Taškai
33.	Siekiant, kad žmonės gerai dirbtų komandose	
34.	Puoselėjant individualius talentus	
35.	Užtikrinant aukštą motyvaciją	
36.	Naudojant informacinių technologijų privalumus	
37.	Kad vizija ir strategijos būtų perduodamos „į apačią“ visais organizacijos valdymo hierarchijos lygmenimis	
38.	Užtikrinant, kad organizacijos struktūra būtų efektyvi	
39.	Keliant vadovybės kvalifikaciją	
40.	Siekiant atitikti aukščiausius pasaulinius standartus	

- ŠEŠTA SEKCIJA -

Susipažinkite su žemiau esančiu teiginiu. Jūs turite 10 taškų. Taškų skaičius, kuriuo Jūs įvertinate kiekvieną teiginį, turi atspindėti, kiek tas teiginys charakteringas SMF.

6 Palyginus su kitų universitetų fakultetais, SMF yra:

Nr.	Teiginys	Taškai
41.	Greitesni ir sugebantys geriau dirbti	
42.	Aiškiau suvokiantys ateitį	
43.	Geriau organizuoti	
44.	Tvirtai vedami gabių žmonių	
45.	Palaikomi efektyvių veiklos valdymo sistemų	
46.	Atviri, energingi ir pozityvūs	
47.	Organizuoti dinamiškais komandomis	
48.	Pranašesni talentingais žmonėmis	

Ar viską užpildėte? Ar pabaigėte iki galo? Patikrinkite!!!

Jeigu taip AČIŪ!

Apklausa Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto
Vadybos magistrantūros studijų programos II-o kurso studentas Alius Ambras

Išrašas iš Socialinių mokslų fakulteto 2008-2010 m. strateginio veiklos plano

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakultetas yra dinamiškas, nuolat besikeičiantis ir sparčiai augantis fakultetas, kuriame akademinė ir mokslinė veikla organiškai siejama su regiono poreikiais, inovacine veikla bei naujų technologijų plėtra.

Misija.

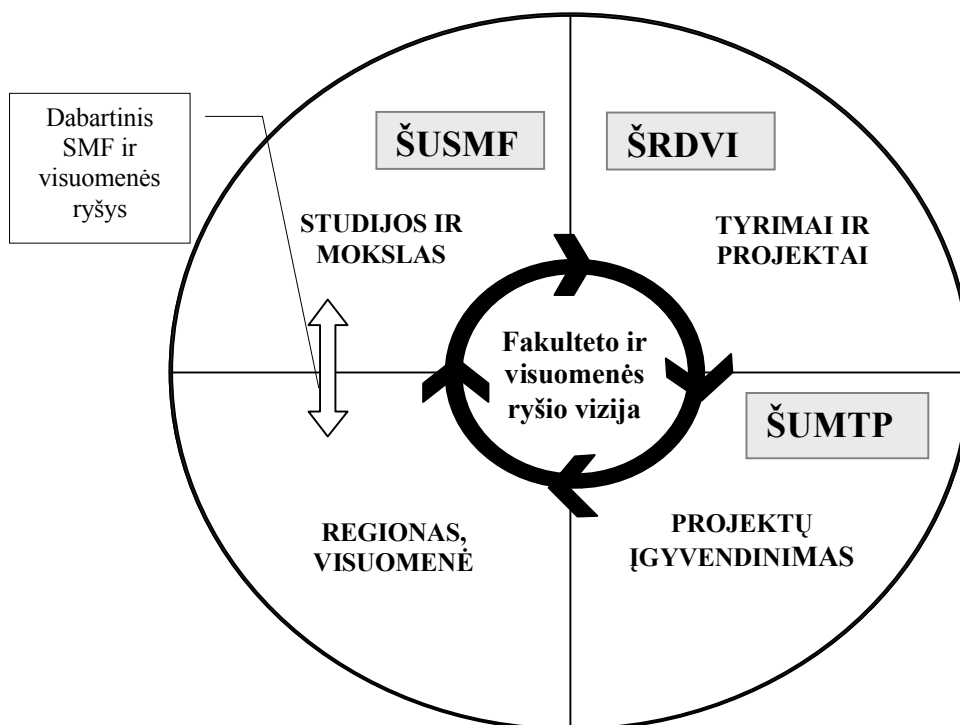
Rengti šalies ūkiui, mokslo, kultūros ir kitoms sferoms kompetentingus, visapusiškai išsilavinusius Europos standartus atitinkančius specialistus, kurti, kaupiti ir skleisti socialinių mokslų žinias bei kultūros vertybes, formuoti žinių visuomenę, kelti intelektualinį ir kūrybinį potencialą, skatinti valstybės ekonominę ir socialinę pažangą, ugdyti asmenybes, besivadovaujančias humanistinėmis, demokratinėmis, pilietinėmis nuostatomis.

Vizija.

Studijos ir mokslas yra prioritetingos Fakulteto plėtros kryptys, Fakulteto mokslo ir studijų sistema pajėgi rengti aukštos kvalifikacijos specialistus, studijų kokybės lygis nenusileidžia Europos aukštųjų mokyklų lygiui, vykdomos intensyvios tarptautinės studijos, mokslinis ir pedagoginis darbas Fakultete yra prestižinė ir gerai apmokama veikla.

Vizijai realizuoti reikia įgyvendinti tokius tikslus:

- Rengti aukštos kvalifikacijos specialistus, atitinkančius Šiaulių bei kitų regionų poreikius.
- Stiprinti fakulteto mokslinį ir pedagoginį potencialą, vykdyti fundamentaliuosius ir taikomuosius mokslinius tyrimus.
- Gerinti fakulteto metodinę ir materialinę bazę.



ŠUSMF – Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakultetas

ŠRDVI – Šiaulių regiono Darnaus vystymosi institutas.
ŠUMTP – Šiaulių universiteto Mokslo ir technologijų parkas.

8 pav. Fakulteto integracijos į visuomenę vizija ir plėtros filosofija

Fakulteto prioritėtinė plėtros sritis yra studijos ir mokslas. Fakulteto teikiamos paslaugos yra orientuotos į visuomenę – ruošiami regionui ir šaliai reikalingi specialistai, vykdomi moksliniai tyrimai. Tačiau šiuo metu šis ryšys su visuomene nėra išbaigtas ir visapusiškas. Fakultete daugumą atliekamų tyrimų būtina orientuoti į mokslo teorijos ir praktikos dermę, į regiono ir šalies ūkio reikmes. Fakultete esantis mokslininkų potencialas yra pajėgus atlikti ne tik fundamentaliuosius, bet ir aktualius taikomuosius tyrimus, tačiau trūksta mokslinių tyrimų bazės. Šią problemą išspręstų naujo struktūrinio padalinio – Šiaulių regiono darnaus vystymosi instituto, įkūrimas. Šiame Institute atliekami tyrimai ir ruošiami projektai galėtų būti įgyvendinami Šiaulių universiteto Mokslo ir technologijų parke, su kuriuo šiuo metu Fakulteto ryšiai nėra glaudūs. Tokios veiklos rezultatai būtų aktualūs privačiam bei valstybiniam sektoriams ir visuomenei, bei sudarytų sąlygas darniai bei visapusiškai regiono plėtrai.

Strateginiai tikslai.

Fakulteto strateginiai tikslai	
Kodas	Fakulteto strateginio tikslo pavadinimas
01	Aukštos kvalifikacijos specialistų rengimas
Tikslų aprašymas: <ul style="list-style-type: none">• Rengti aukštos kvalifikacijos specialistus, atitinkančius Šiaulių regiono bei šalies poreikius.• Užtikrinti gerą aukštojo mokslo studijų kokybę, atitinkančią Europos šalių aukštųjų mokyklų studijų kokybės lygį.• Plėtoti socialinę partnerystę ir tarptautinius fakulteto ryšius, vykdant studentų mainų programas bei tarptautines studijas.• Realizuoti nuolat besimokančios visuomenės modelį, sudarant sąlygas žmonėms, norintiems kelti kvalifikaciją ar persikvalifikuoti socialinių mokslų srityje, tęsti mokymąsi visą gyvenimą.• Didinti studijavimo SMF prestižą, populiarinti fakultetą kaip ypač kokybiškas ir modernias žinias teikiančią įstaigą. Didinti darbo SMF prestižą. Uždaviniai: <ol style="list-style-type: none">1. Siekiant plėtoti rengiamų specialistų kokybės tobulinimo sistemą, būtina:<ol style="list-style-type: none">1.1. nuolat atnaujinti studijų programų turinį;1.2. plėtoti informacines technologijas studijų procese, modernizuoti studijas pereinant prie studijų bei vertinimo elektroninėse informacijos bazėse, visos studijų medžiagos kaupimo studijų bazėse su internetine prieiga;1.3. tobulinti studijų programų kokybės stebėsenos ir savianalizės sistemą;1.4. organizuoti fakulteto kokybės seminarus, nagrinėti ir spręsti šiuose seminaruose fakulteto veiklos kokybės problemas;1.5. efektyviai išnaudoti studijų galimybes doktorantūroje;1.6. stiprinti fakulteto mokslo tiriamosios ir taikomosios veiklos integracinius ryšius su socialiniais partneriais, plėtoti tarptautinius mokslininkų, pedagogų ir studentų mainus;1.7. integruotis į bendrąją Europos aukštojo mokslo erdvę, plėtoti tarptautinius ryšius su Baltijos, Europos ir kitų regionų šalimis.2. Siekiant, kad fakultete rengiamų specialistų pasiūla atitiktų paklausą greitai besikeičiančioje	

darbo rinkoje, būtina:

- 2.1. gerinti studijų kokybę, didinant parengtų specialistų konkurencingumą regiono bei šalies darbo rinkoje;
 - 2.2. studentų priėmimo į atskiras studijų programas atsižvelgti į remiantis darbo rinkos tyrimus, Europos šalių darbo rinkos kitimo tendencijas, specialistų paklausos prognozes;
 - 2.3. studijų organizavimą sieti su specialistų adaptacija darbo rinkoje, praktika institucijose;
 - 2.4. daugiau dėmesio skirti specialistų praktiniam rengimui, studijų sąsajoms su regiono praktine veikla;
 - 2.5. derinti teorijos ir praktikos studijose sąveiką, siekti efektyvaus žinių pritaikomumo praktikoje. Taikyti kooperuotų studijų metodą studijas siejant su praktika įmonėse ir įstaigose, realių problemų sprendimu bei moksliniu tiriamuoju bendradarbiavimu;
 - 2.6. plačiai ir sistemingai vykdyti studijų kokybės tyrimus, išiklausyti į studentų ir darbdavių lūkesčius, pasitelkti išorės ekspertus tyrimų konceptualizavimui ir sprendinių parengimui;
 - 2.7. plėtoti priemones, skatinančias studentų mokslinę-tiriamąją veiklą bei dėstytojų ir studentų akademinį santykių kolegialumą.
3. Įgyvendinant nuolat besimokančios visuomenės kūrimo modelį, būtina:
- 3.1. kurti nenuosekliųjų studijų programas, atitinkančias specialistų kvalifikacijos kaitos poreikius;
 - 3.2. sudaryti sąlygas antrosios pakopos aukštosiose studijose studijuoti tiems, kurie nori įgyti papildomų profesinių žinių ir įgūdžių arba siekia gretutinės kvalifikacijos; skatinti antrosios pakopos studijose tobulintis studentus, turinčius praktinės veiklos patirties;
 - 3.3. diegti lanksčias studijų formas ir būdus, kurti nuotolinį mokymą, organizuoti testines bei intensyviausias studijas, tobulinti tradicinių dieninių, vakarinių bei neakivaizdinių studijų vienovę, perėjimo iš vienos studijų formos į kitą galimybes bei modulių akreditaciją, nedaryti kliūčių studentų mobilumui, laisvam studijų maršruto sudarymui, individualaus studijų profilio formavimui;
 - 3.4. didinti studijų prieinamumą taikant lanksčias studijų formas, stiprinant fakulteto ir bendrojo lavinimo mokyklų, gimnazijų, kolegijų bei universitetų sanglaudą, derinant jaunimo karjerą ir studijas.

Priemonės:

1. Parengti viešojo administravimo magistrantūros studijų programą.
2. Parengti kooperuotos su darbo rinka studentų praktikos tobulinimo projektą ES struktūrinių fondų paramai gauti (2008 m.).
3. Steigti populiarias ir regionui reikalingas studijų programų šakas.
4. Tobulinti studentų priėmimo tvarką, daugiau priimant praktinę patirtį turinčių ekonomikos, vadybos ir viešojo administravimo specialistų.
5. Atlikti tyrimus apie Lietuvos ir regiono specialistų poreikius, fakulteto absolventų faktinį įsidarbinimą.
6. Kelti SMD konferencijos ir jos leidinio lygį.
7. Plėtoti bendradarbiavimą su regiono, šalies ir užsienio partneriais.
8. Sudaryti studijų kokybės vadybos ir stebėsenos (monitoringo) sistemą bei pastoviai, atsižvelgiant į praktiką, ją tobulinti;
9. Sudaryti sąlygas užsienio universitetų dėstytojų paskaitų, seminarų vedimui SMF.

Prognozuojamas bendras fakulteto studentų skaičiaus kitimas

2008 10 01	2009 10 01	2010 10 01
4 400	4 500	4 600
<p>Studentų skaičių didėjimo priežastys:</p> <ol style="list-style-type: none"> 2008 m. – priėmimas į trečią srautą neakivaizdiniame skyriuje, priėmimo skaičių suvienodinimas dieninio skyriaus bakalauro studijose; 2008 - 2010 m. – magistrantūros studijų plėtra. 		
02	Mokslinio ir pedagoginio potencialo stiprinimas	
<p>Tikslų aprašymas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stiprinti fakulteto mokslinį ir pedagoginį potencialą. • Vykdyti fundamentaliuosius ir taikomuosius mokslinius tyrimus. <p>Uždaviniai:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Skatinti fakulteto darbuotojus studijuoti doktorantūroje ir vykti į mokslines stažuotes. 2. Taikomuosiuose mokslo tyrimuose orientotis į valstybines veiklos strategijas, darbo rinkos poreikius, bendrąsias šalies ir Europos valstybių visuomenės, ekonomikos, kultūros, darbo rinkos tendencijas bei Europos integracijos procesus. 3. Organizuoti fakulteto personalo informacinių technologijų, anglų kalbos mokymus, mokslo ir studijų inovacijų diegimo mokymus. 4. 2008 metais fakulteto katedrose parengti dėstytojų kvalifikacijos kėlimo penkerių metų planus, jų įgyvendinimui skirti iki 10 proc. dėstytojų darbo užmokesčio fondo. 5. 2008 metais parengti mokslinio darbo materialaus skatinimo programą, nustatyti mokslinio darbo efektyvumo kriterijus. 6. Recenzuojamą periodinį mokslo leidinį „Socialiniai tyrimai“ 2008 metais teikti į ISI mokslo duomenų bazes. Palaikyti aukštą mokslo leidinio „Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos“ lygį. 7. Rengti dokumentaciją ir ją 2008 metais teikti ŠMM trečiosios pakopos Ekonomikos doktorantūros studijoms fakultete. 8. Daugiausia aukšto lygio mokslo publikacijų turintiems fakulteto docentams rengti dokumentaciją ir praeiti reikiamas procedūras profesoriaus pareigoms užimti. 9. Kurti konceptualaus akademinio bendravimo aplinkas ir sistemą, orientuotą į SMF dėstytojų-doktorantų studijų ir disertacijų parengimo rezultatyvumą. 10. Skatinti fakulteto darbuotojų inovacijas ir sudaryti sąlygas realizuoti jas projektinėje veikloje. 11. Stebėti šalies ir užsienio projektinę situaciją, integruotis į realizuojamus projektus, tapti tikslinių grupių nariais. <p>Priemonės:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Katedrose teikti prioritetą mokslui, dėstytojų su vardais ir laipsniais rengimui. 2. Plėtoti Socialinių tyrimų mokslinio centro mokslinę bei taikomąją veiklą ir integraciją į fakulteto veiklą. 3. Stiprinti Ekonominių tyrimų mokslinio centro, Kaimo plėtros tyrimų centro, Interaktyvių studijų centro, Studijų kokybės vadybos centro, Viešųjų ryšių centro mokslinę veiklą. 4. 2008 metais įsteigti Darnaus vystymosi laboratoriją. Steigti naujas mokslo ir technologijų laboratorijas. 5. 2010 metais daugelį Fakulteto mokslinių centrų ir laboratorijų sujungti į ŠU Senato patvirtintą Fakulteto padalinį – Darnaus vystymosi institutą. 6. Fakultete leidžiamais periodiniais recenzuojamais Lietuvos Mokslo Tarybos sąraše 		

esančiais leidiniais "Socialiniai tyrimai" ir „Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos“ skatinti Fakulteto dėstytojų mokslinį produktyvumą.

7. Stiprinti E.Galvanausko konferenciją, siekti jos tarptautinio pripažinimo.
8. Skatinti dėstytojų stažuotes užsienio universitetuose ir mokslo įstaigose.

Planuojamų apginti 2008 – 2010 m. disertacijų skaičius

2008	2009	2010
2	4	4

03 Metodinės ir materialinės bazės stiprinimas

Tikslų aprašymas

- Stiprinti fakulteto metodinę ir materialinę bazę, įgalinančią tobulinti mokslo ir studijų kokybę.

Uždaviniai:

1. Įsigyti, modernizuoti bei atnaujinti mokslui bei studijoms reikalingą įrangą.
2. Įsigyti ir įrengti būtinus mokslo bei studijų reikmėms patalpas.
3. Plėtoti fakulteto gerbūvį, sudaryti geras darbo ir rekreacijos sąlygas.

Priemonės:

1. 2008 – 2010 m. tęsti Valstybės investicinę programą (VIP): SMF III korpuso patalpų pirkimas.
2. 2008 m. III korpuse atlikti elementarų koridoriaus remontą: pakeisti duris ir langą, įrengti dalinį šildymą, pagerinti apšvietimą ir dizainą. 2009 metais parengti Valstybės investicinę programą ir 2010 metais pradėti kapitalinį III korpuso remontą.
3. 2008 – 2009 m. įvykdyti Valstybės investicinę programą: SMF bibliotekos pastato rekonstrukcija. Pritaikyti 1075 kv. m. plotą buvusio cecho erdvėje modernios bibliotekos reikmėms, aprūpinti SMF biblioteką modernia mokslo ir studijų įranga.
4. Parengti projektą „SMF mokslinės bazės modernizavimas ir plėtra“ ES struktūrinių fondų paramai gauti (2008 m.).
5. Įrengti daugelyje auditorijų stacionarius skaitmeninius vaizdo projektorius, sistemingai modernizuoti kompiuterinę įrangą.
6. Padidinti internetinį pralaidumą ir duomenų bazių talpas fakulteto mokslo ir studijų produkcijai, užtikrinti nenutrūkstamą internetinį ryšį.
7. Gausinti Fakulteto bibliotekos fondus (pastoviai).
8. Įsigyti taikomosios programinės įrangos, reikalingos mokslo ir studijų procese.