

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS  
UGDYMO SISTEMŲ KATEDRA

**Renatas Vestartas**

Švietimo kokybės vadybos magistrantūros studentas

**STANDARTIZUOTŲ KOKYBĖS VADYBOS PRINCIPŲ RAIŠKA ŠIAULIŲ FUTBOLO  
AKADEMIJOJE**

Magistro darbas

Mokslinė vadovė  
doc. dr. N. Bražienė

Šiauliai, 2014

Darbas originalus .....Renatas Vestartas

(studento parašas)

## TURINYS

TYRIMO MEDŽIAGOS TEIKIMAS .....	3
SANTRAUKA .....	5
ĮVADAS .....	7
1. NEFORMALIOJO UGDYMO IR KOKYBĖS VADYBOS STANDARTO ISO 9001 TEORINĖS PRIELAIDOS .....	10
1.1. Neformaliojo ugdymo samprata ir paskirtis .....	10
1.2. Kokybės ir kokybės vadybos sampratos.....	13
1.2.1. Švietimo kokybės samprata .....	16
1.3. Kokybės vadybos metodai.....	19
1.4. ISO standartų evoliucija ir esmė.....	21
1.5. ISO 9001 kokybės standartų principai ir jų nauda .....	23
2. KOKYBĖS VADYBOS STANDARTO ISO 9001 PRINCIPŲ RAIŠKOS ŠIAULIŲ FUTBOLO AKADEMIJOJE EMPIRINIS TYRIMAS .....	29
2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas.....	29
2.1.1. Šiaulių futbolo akademijos charakteristika.....	29
2.1.2. Metodologinis tyrimo pagrindimas .....	32
2.2. Kokybės vadybos standarto ISO 9001 principų raiškos Šiaulių futbolo akademijoje tyrimo rezultatų analizė.....	34
2.2.1. Orientavimosi į klientą principo raiška .....	36
2.2.2. Lyderystės principo raiška.....	40
2.2.3. Darbuotojų įtaukimo principo raiška.....	43
2.2.4. Procesinio požiūrio principo raiška .....	47
2.2.5. Sisteminio požiūrio į vadybą principo raiška .....	48
2.2.6. Nuolatinio gerinimo principo raiška.....	51
2.2.7. Faktais pagrįstų sprendimų priėmimo principo raiška .....	53
2.2.8. Abipusiai naudingų santykių su partneriais principo raiška.....	55
2.3. Interviu su Šiaulių futbolo akademijos direktoriumi rezultatų analizė ir interpretavimas .....	58
IŠVADOS.....	63
REKOMENDACIJOS .....	66
LITERATŪRA .....	68
1 PRIEDAS .....	73
2 PRIEDAS .....	76
3 PRIEDAS .....	77

## TYRIMO MEDŽIAGOS TEIKIMAS

### Lentelės

1. Kokybės formuluotės (Čereška, Pauža 2005)
2. Pagrindinių kokybės ekspertų kokybės apibrėžtys (D. Garvin, 1998)
3. Teiginio „Akademijoje atliekami tyrimai, leidžiantys nustatyti darbuotojų poreikius“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)
4. Teiginio „Akademijoje atliekami tyrimai, leidžiantys nustatyti darbuotojų poreikių patenkinimą“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)
5. Teiginio „Akademijoje atliekami tyrimai, leidžiantys nustatyti auklėtinių poreikius“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)
6. Teiginio „Akademijoje atliekami tyrimai, leidžiantys nustatyti auklėtinių poreikių patenkinimą“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)
7. Klausimo „Kas, Jūsų nuomone, yra Akademijos teikiamų paslaugų vartotojas“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)
8. Teiginio „Akademijos vadovai rūpinasi savo pavaldinių darbo sąlygomis“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)
9. Teiginio „Akademijos vadovai aiškiai paskirsto užduotis darbuotojams“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)
10. Teiginio „Akademijos vadovai aiškiai nustato darbuotojų pareigas ir atsakomybę“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)
11. Teiginio „Akademijos vadovai kuria darnią organizacijos vidaus aplinką“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)
12. Teiginio „Akademijos vadovai priima sprendimus dėl pokyčių poreikio“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)
13. Teiginio „Akademijos darbuotojai yra motyvuojami“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)
14. Teiginio „Akademijos darbuotojai yra įtraukiami į nuolatinę akademijos veiklos kokybės gerinimą“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)
15. Teiginio „Akademijos darbuotojai aktyviai prisideda prie akademijos veiklos efektyvumo didinimo“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)
16. Klausimo „Kaip Akademijos vadovybė skatina darbuotojų įtraukimą ir tobulėjimą“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)
17. Klausimo „Kaip yra įvertinami darbuotojų nuopelnai ir puikūs darbo rezultatai“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)
18. Teiginio „Akademijoje yra tobulinami vykstantys procesai, atsižvelgiant į jų rezultatyvumą“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)
19. Teiginio „Akademijoje vykstantys procesai yra įforminami dokumentais“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)
20. Teiginio „Akademijos darbuotojai turi aiškiai apibrėžtas atsakomybės ir atskaitomybės ribas“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)
21. Teiginio „Akademijos procesai yra nukreipti akademijos tikslų ir strategijos įgyvendinimui“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)
22. Teiginio „Akademijoje vykstantys procesai yra tarpusavyje susiję“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)
23. Teiginių „Akademijoje darbuotojai stengiasi bendradarbiauti tarpusavyje“ ir „Akademijoje skatinamas komandinis darbas“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)
24. Klausimo „Ar yra išsiaiškinamos pasitaikančios darbo klaidos ir jų priežastys“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)

25. Teiginio „Akademijoje yra nustatyti tam tikri kriterijai, kurie leidžia įvertinti pasiektus rezultatus“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)
26. Teiginio „Akademijoje yra nustatyti tam tikri kriterijai, kurie leidžia vertinti procesus“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)
27. Teiginio „Akademijoje yra atliekama savianalizė“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)
28. Teiginio „Už procesus atsakingi žmonės sprendimų priėmimą derina vieni su kitais“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)
29. Teiginio „Akademijoje priimami sprendimai orientuoti į atsiradusių problemų sprendimą“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)
30. Teiginio „Akademijoje priimami sprendimai orientuoti į strateginių tikslų siekimą“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)
31. Teiginio „Akademija kartu su savo partneriais analizuoja problemas ir kartu ieško jų sprendimo būdų“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)
32. Teiginio „Akademijoje atliekami tyrimai, kuriais siekiama išsiaiškinti akademiją baigusią auklėtinių veiklos kryptį“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)
33. Teiginio „Akademija plečia rinką, kurdama papildomas vaikų grupes“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)
34. Klausimų „Ar reikia Akademijoje iš esmės gerinti paslaugų kokybę“ ir „Ar reikia iš esmės gerinti darbuotojų veiklos kokybę“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)

### **Paveikslai**

1. Kokybės standartų ISO 9001 raida 1987 – 2000 m. (Vanagas, 2004)
2. ISO 9001:2000 standarto aštuoni pagrindiniai kokybės vadybos principai (Manghani 2011)
3. Šiaulių futbolo akademijos SSGG analizė
4. Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N=21)
5. Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal pareigas (N=21)
6. Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (N=21)
7. Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=21)

## SANTRAUKA

### STANDARTIZUOTŲ KOKYBĖS VADYBOS PRINCIPŲ RAIŠKA ŠIAULIŲ FUTBOLO AKADEMIJOJE

Magistro darbas

**Temos aktualumas.** Kokybės vadybos sistema pagal ISO 9001 reikalavimus yra laikoma pirmu žingsniu į Visuotinės kokybės vadybos principų įgyvendinimą. Visuotinės kokybės vadyba yra tokia vadybos filosofija, kurios metodais remdamasi organizacija nuolat tobulėja siekdama geriau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama produktų ar paslaugų kokybę.

**Tyrimo objektas** – Šiaulių futbolo akademijos kokybės vadyba.

**Tyrimo tikslas** – įvertinti kokybės vadybos standarto ISO 9001 principų raišką Šiaulių futbolo akademijoje.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti neformaliojo ugdymo sampratą bei veiklos principus.
2. Pateikti ISO 9001 kokybės valdymo šeimos standartus bei principus.
3. Apibendrinant tyrimo rezultatus, išanalizuoti ir įvertinti Šiaulių futbolo akademijos kokybės vadybos sistemą bei atskleisti silpnąsias jos puses, pateikiant gerinimo būdus.

**Mokslinė hipotezė:** Šiaulių futbolo akademijoje kokybės vadyba neatitinka ISO 9001 standarto principų.

**Tyrimo imtis:** tiriamą visumą sudaro Šiaulių futbolo akademijos personalas. Tyrimo imtį sudarė 15 akademijos trenerių iš 6 administracijos darbuotojai. Siekiant sužinoti darbuotojų nuomonę, kaip pagrindinis tyrimo instrumentas buvo pasirinkta standartizuota apklausa raštu, tuo tarpu siekiant įvertinti aukščiausių vadovų nuomonę pasirinktas tyrimo instrumentas - interviu.

**Tyrimo rezultatai:** atlikus tyrimą nustatyta, jog lyderystės, procesinio požiūrio, sisteminio požiūrio į vadybą ir faktais pagrįstų sprendimų priėmimo principų raiška Šiaulių futbolo akademijoje labai stipri. Tuo tarpu orientavimosi į klientą principas vos funkcionuoja, tiek treneriai, tiek administracijos darbuotojai sutinka, jog organizacijoje mažai dėmesio skiriama vaikų ir trenerių poreikiams tenkinti. Pokyčių reikalauja nuolatinio gerinimo ir abipusiai naudingų santykių su partneriais principai. Interviu metu paaiškėjo, jog Akademijos direktorius gana pozityviai vertina organizacijos veiklą ir joje vykstančius procesus, tačiau vadovui būdingi optimistiškesni atsakymai, nei treneriams ar administracijos darbuotojams.

## SUMMARY

### EXPRESSION OF STANDARDIZED QUALITY MANAGEMENT PRINCIPLES IN ŠIAULIAI FOOTBALL ACADEMY

Master's Thesis

**Subject relevance.** According to ISO 9001 requirements, the system of quality management is considered to be the first step towards the implementation of Overall Quality Management Principles. Overall quality management is a management philosophy that constantly improves the organization through its methods in order to increase the satisfaction of customer needs, and to improve the quality of goods and services.

**Research object** – Quality management of Šiauliai Football Academy.

**Research goal** – To evaluate the features of quality management standard ISO 9001 principles in Šiauliai Football Academy.

**Research tasks:**

1. To analyse the concept and activity principles of informal education.
2. To provide the standards and principles of ISO 9001 quality management family.
3. After summarizing the research results, to analyse and evaluate the system of quality management in Šiauliai football academy and to reveal its weak sides by providing suggestions for improvement.

**Scientific hypothesis:** Quality management in Šiauliai football academy does not meet the ISO 9001 standard.

**Research sample:** the entirety of the research comprises of the personnel in Šiauliai football academy. Research sample consists of 15 academy coaches and 6 employees of the administration. In order to figure out the opinion of employees, standardized written questionnaire has been selected as the main research instrument, although the research instrument selected to evaluate the opinion of the highest executives was an interview.

**Research results:** After completing the research it has been determined that the features of the principles of leadership, process attitude, systemic attitude towards management, and factbased decision making are very strong in Šiauliai football academy. Meanwhile, the principle of orientation to client is barely functioning: both the coaches and administration employees agree that the organization pays little attention to meet the needs of children and coaches. The principles of constant improvement and mutually beneficial relations with partners require changes. It has become clear during the interviews that the director of the Academy positively views the activities of the organization and the processes taking place in it. But the leader tends to have more positive answers than coaches or administration employees.

## IVADAS

Nuosekliai didėjantis futbolo populiarumas Lietuvoje rodo, jog futbolo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės kartelė atitinkamai auga. Nors šio sporto vystymosi tempai Lietuvoje nėra tokie spartūs kaip kitose Europos Sąjungos šalyse, tačiau vis daugiau pasaulio turnyrų ir organizacijų bei jų teikiamų paslaugų pamatantys ir įvertinantys sportininkai reikalauja tobulesnių sąlygų bei paslaugų kokybės savo bazėse. Dėl šios priežasties paslaugų kokybės užtikrinimas šiuo metu tampa vis svarbesnis futbolo organizacijoms.

Kad priimami sprendimai būtų racionalūs ir efektyvūs, vis dažniau padeda kokybės vadybos metodų taikymas, kuriuos taikant didėja nuolatinis, nenutrūkstamas ryšys tarp paslaugų vartotojų ir organizacijos. Kokybės vadyba pradėta kurti JAV, garsiausių šios srities teoretikų E. Demming, J. Juran, W. Shewart, A. Feigenbaum. Dėka šių teoretikų kokybės vadyba pripažįstama kaip viena tobuliausių ir efektyviausių organizacijos valdymo formų. Vidurio ir Rytų Europos valstybių įstaigose dažniausiai taikomi ISO 9001 serijos kokybės valdymo standartai.

**Temos aktualumas.** Sporto industrijoje paslaugų kūrimo sprendimus didžiąja dalimi lemia vartotojai. A. Šimkaus, L. Pilelienės (2010) teigimu, visi procesai sporto organizacijoje turi būti nukreipti ir vykti taip, kad vartotojų reikalavimai būtų tenkinami, o lūkesčiai - pranokstami. Besikeičianti sporto industrijos aplinka nulemia ir kokybės sampratos dinamiškumą. Kokybės gerinimas sporto organizacijoje yra nenutrūkstamas procesas, tačiau jis galimas tik tam tikromis apibrėžtomis sąlygomis, įgyvendinamas konkrečiomis strategijomis ir programomis. Nuolatinė vartotojų pasitenkinimo ar nepasitenkinimo kontrolė padeda pastebėti nukrypimus nuo pageidaujamo kokybės lygio ir imtis reikiamų veiksmų. Ji paprastai atliekama analizuojant organizacijos veiklos rezultatus arba darant specialius tyrimus. Kaip pastebi E. Centeno ir kt., (2008), pastaruoju metu sporto organizacijoms ypatingai aktualu gebėti vertinti siūlomos sporto paslaugos kokybę, norint ne tik išlaikyti esamus vartotojus, tačiau ir nuolat pritraukti naujus.

Kokybės vadybos sistema pagal ISO 9001 reikalavimus yra laikoma pirmu žingsniu į Visuotinės kokybės vadybos principų įgyvendinimą. Kokybės vadybos sistemos pagal ISO 9001 serijos standartus diegia organizacijos įvairiose pasaulio šalyse. Pagrindiniai visuotinės kokybės vadybos principai yra šie: dėmesys vartotojui, nuolatinis tobulėjimas ir visuotinis dalyvavimas. Visuotinės kokybės vadyba yra tokia vadybos filosofija, kurios metodais remdamasi organizacija nuolat tobulėja siekdama geriau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama produktų ar paslaugų kokybę. Remiantis visuotinės kokybės vadybos principais į šį procesą turi būti įtraukiami visi organizacijos darbuotojai.

Kokybės vadyba ir standartizuoti kokybės vadybos metodai tapo nuoseklių tyrimų objektu užsienio mokslinėje literatūroje. Ištirta kokybės vadybos svarba organizacijų veiklos efektyvumui (K. Manghani, 2011, K. F. Pun, K. S. Chin, K. Lau, 1999), nustatyti svarbiausi kokybės vadybos elementai (T. Ravichandran, A. Rai, 2000). G. S. Easton, S. L. Jarrell (2008) atliko tyrimą, kuriuo įrodė, jog kokybės vadyba ir darbo kokybė yra glaudžiai susiję ir turi reikšmingos įtakos organizacijos plėtrai. Kokybės vadybos sistemų integravimo ypatumai, kokybės vadybos vaidmuo Lietuvos ūkio globalizacijos procesuose išnagrinėtas V. Adomėno, J. Jurelionio, A. Vaišvilos (2005) straipsniuose. Mokslinėje literatūroje taip pat išskirtini J. Ruževičiaus darbai, kuriuose nuodugniai ištirti kokybės vadybos metodai ir modeliai. Tačiau minėtų ir kitų autorių darbuose dėmesys sutelkiamas į kokybės vadybą kaip į visumą, neanalizuojant atskiros organizacijos atvejo. Neiširta *mokslinė problema* lieka tiriama organizacijos kokybės vadybos sistema. Šiaulių futbolo akademijoje kokybei yra skiriama nemažai dėmesio, nors jos kokybės vadybos sistema nėra sertifikuota pagal ISO 9001 serijos standartus. Todėl kyla poreikis nustatyti tiriamoje Šiaulių miesto futbolo akademijoje vadybos sistemos principų raiškos brandą pagal pagrindinius ISO 9001 serijos standartų principus, numatant jos procesų tobulinimo instrumentų veiksmingesnį panaudojimą organizacijos vadybos brandai gilinti ir sisteminiams pokyčiams įgyvendinti.

**Tyrimo objektas** – Šiaulių futbolo akademijos kokybės vadyba.

**Tyrimo tikslas** – įvertinti kokybės vadybos standarto ISO 9001 principų raišką Šiaulių futbolo akademijoje.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti neformaliojo ugdymo sampratą bei veiklos principus.
2. Pateikti ISO 9001 kokybės valdymo šeimos standartus bei principus.
3. Apibendrinant tyrimo rezultatus, išanalizuoti ir įvertinti Šiaulių futbolo akademijos kokybės vadybos sistemą bei atskleisti silpnąsias jos puses, pateikiant gerinimo būdus.

**Mokslinė hipotezė:** Šiaulių futbolo akademijoje kokybės vadyba neatitinka ISO 9001 standarto principų.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros šaltinių analizė ir apibendrinimas, atvejo analizė, aprašomasis metodas, anketinė apklausa, interviu, tyrimo duomenų kiekybinė (matematinė statistika, pagrįsta statistiniu dažnumu) ir kokybinė analizė (sisteminimas, apibendrinimas, išvadų ir rekomendacijų pateikimas). Duomenų apdorojimui panaudota kompiuterinė programa MS Excel.

**Tyrimo imtis:** atliekant mokslinius tyrimus svarbu išsiaiškinti, kas sudaro tiriamąją visumą. Šiame darbe tiriamoji visuma yra apibrėžiama kaip aibė išskirtų pagal tam tikrą požymį objektų, iš kurių norima gauti informacijos. Nagrinėjamu atveju, tiriamą visumą sudaro Šiaulių



futbolo akademijos personalas. Tyrimo imtį sudarė 15 akademijos trenerių iš 6 administracijos darbuotojai. Siekiant sužinoti darbuotojų nuomonę, kaip pagrindinis tyrimo instrumentas buvo pasirinkta standartizuota apklausa raštu, tuo tarpu siekiant įvertinti aukščiausių vadovų nuomonę pasirinktas tyrimo instrumentas - interviu.

**Rezultatų reikšmingumas ir praktinė nauda.** Visų pirma, šis tyrimas gali būti panaudotas tobulinant Šiaulių miesto futbolo akademijos veiklą, kadangi tokio pobūdžio tyrimas šioje įstaigoje dar nebuvo atliktas, o organizacija galės pakartoti įsivertinimą bei palyginti gautus rezultatus su šio tyrimo rezultatais. Be to, šią vertinimo priemonę galėtų taikyti ir kitos organizacijos, savo veikloje planuojančios diegti kokybės vadybos metodus pagal ISO 9001. Antra, šiuo tyrimu identifikuotos silpnosios ir stipriosios ISO kokybės vadybos sistemos principų raiškos pusės, kurios atskleidžia, kaip galima didinti ISO principų raiškos efektyvumą Šiaulių futbolo akademijoje. Tyrimo rezultatų pagalba galėtų būti gerinamos išskirtos ISO principų raiškos probleminės sritys.

**Tyrimo apribojimai.** Tyrimo ataskaitoje pristatytų rezultatų negalima taikyti jokiai kitai organizacijai, nes šiuo tyrimu pagrįstos išvados yra skirtos tik analizuojamai futbolo akademijai.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys struktūrinės dalys: konceptualioji, metodologinė bei diagnostinė. Konceptualioje – teorinėje dalyje analizuojama neformaliojo ugdymo ir kokybės vadybos standarto ISO 9001 sistemos sampratos esmė. Diagnostinėje dalyje analizuojama ir interpretuojama kokybės vadybos standarto ISO 9001 principų raiška Šiaulių futbolo akademijoje.

# 1. NEFORMALIOJO UGDYMO IR KOKYBĖS VADYBOS STANDARTO ISO 9001 TEORINĖS PRIELAIDOS

## 1.1. Neformaliojo ugdymo samprata ir paskirtis

Vienas iš pagrindinių šiuo metu vaikų neformalųjį ugdymą reglamentuojančių dokumentų yra Neformaliojo vaikų švietimo koncepcija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2005-12-30 įsakymu Nr. ISAK-2695 (2012 m. kovo 29 d. įsakymo Nr. V- 554 redakcija). Koncepcijoje teigiama, kad Lietuvos Respublikos teisės aktuose, reguliuojančiuose švietimo sritį, vaikų laisvai pasirenkamai veiklai po pamokų apibūdinti vartojamos skirtingos sąvokos: neformalusis vaikų švietimas, neformalusis ugdymas, saviraiška, vaikų užimtumas, popamokinė veikla, jaunimo neformalusis ugdymas ir kitos. Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme vartojama sąvoka „neformalusis švietimas“ apima ikimokyklinį ugdymą, priešmokyklinį ugdymą, kitą neformalųjį vaikų ir suaugusiųjų švietimą. Nuo 2011 m. liepos 1 d. įsigaliojus naujam Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo redakcijai, yra įteisinta ir nauja neformaliojo vaikų švietimo dalis – formalųjį švietimą papildantis ugdymas. Naujojoje Švietimo įstatymo redakcijoje neformalusis švietimas apibrėžiamas kaip „švietimas pagal įvairias švietimo poreikių tenkinimo, kvalifikacijos tobulinimo, papildomos kompetencijos įgyjimo programas.

Savokos, apibūdinančios vaikų organizuotą laisvalaikio veiklą kito, tačiau šiandieninėje literatūroje vis dar sutinkame vartojant papildomas ugdymas, neformalusis ugdymas, užklasinė arba užmokyklinė veikla, popamokinis vaikų užimtumas ir kt. Neformalus ugdymas arba formalųjį švietimą papildantis ugdymas yra sudėtinė ir lygiavertė švietimo proceso dalis, kurios pagrindinė funkcija – suteikti mokiniui gyvenimo įgūdžių, t. y. ugdyti kompetencijas, teikiančias galimybių asmeniui tapti aktyviu visuomenės nariu, sėkmingai veikti visuomenėje, padėti tenkinti pažinimo ir saviraiškos poreikius.

Pasaulio visuomenės dėmesys neformaliajam ugdymui ypač sustiprėjo XX amžiaus šeštojo dešimtmečio pabaigoje. Pradedant 1970 metais, tarptautinės agentūros, tokios kaip Pasaulio bankas, Jungtinių Tautų vaikų fondas (UNISEF), Jungtinių Valstijų tarptautinės plėtros agentūra (USAID), ėmėsi neformaliojo ugdymo tyrimų, finansuodamos daugybę projektų, kurių tikslas buvo išanalizuoti neformaliojo ugdymo ypatumus ir potencialą skatinant tolesnes šios srities mokslines studijas (Žemaitytė, 2006).

Pasak G. Kvieskienės (2000), papildomas ugdymas – tai sudėtinė švietimo sistemos dalis, skirta įvairaus amžiaus žmonėms prigimtinių galių ir įvairių gebėjimų bei polinkių

atskleidimui skirtingose ugdymo institucijose ir jų centruose, saviraiškos poreikių ir kūrybiškumo plėtojimui, kultūrinių vertybių puoselėjimui bei turiningo laisvalaikio praleidimui, socializacijai ir nusikalstamumo prevencijai.

C. Schachinger ir kt. (2004) nurodo, kad neformalus ugdymas yra asmeninio augimo procesas, kai įsitraukiama į visuomenę. Jis skatina mus reflektuoti, kodėl norime mokytis, ką norime pasiekti? Pasak autorės neformalus ugdymas gali būti vienas iš įrankių padedančių moksleiviams suprasti, koks sudėtingas šiuolaikinis pasaulis, padedantis geriau suprasti save ir kitus.

M. Barkauskaitė (2004) teigia, kad moksleivių socializacijai, kūrybiškumo ir įvairiapusiams gebėjimams lavinti, reikiamas sąlygas sudaro popamokinė veikla. Autorės teigimu gerai organizuojant popamokinę veiklą, galima sustiprinti vaiko pasitikėjimą savimi, kad jis taptų atsakingesnis, savarankiškesnis, pasijustų – visuomenės dalimi.

Moksleiviui vien pamokų mokykloje nepakanka, reikia papildomos veiklos, kur mokinys galėtų patenkinti savo interesus, tobulinti gebėjimus (Bagdonaitė, Marcinkevičiūtė, 2005). Anksčiau, moksleivio veikla po pamokų, buvo vadinama popamokine veikla, kuria buvo siekiama atskleisti įgimus asmens sugebėjimus ir mokėjimus, patenkinti asmens poreikius, skatinti savirealizaciją ir kūrybingumą, pajvairinti laisvalaikį, taip pat vykdant atitinkamą ugdomąją veiklą, įgyvendinti nusikalstamumo prevencijos programas (Jasiukaiytė, Reiter, 2002).

Kai kurie autoriai (Malinauskas, Kučikas, 2008), neformalų ugdymą apibūdina kaip pačių vaikų ir jaunimo veiklą laisvalaikio metu, kai jie yra ne šeimoje ir ne pamokose. Kad tai į moksleivių poreikius nukreipta, dažniausiai asocijuota, jaunimo grupėms skirta ugdomoji veikla, kurioje patys jauni asmenys dalyvauja savanoriškai, aktyviai įtakoja veiklos turinį ir vykdymo formas.

Lietuvos jaunimo organizacijų taryba (2008), didžiausia nevyriausybinė jaunimo organizacija Lietuvoje, vienijanti nacionalines jaunimo organizacijas ir regionines jaunimo organizacijų sąjungas, dokumentuose ir pranešimuose taip pat pateikia keletą neformaliojo ugdymo apibrėžimų. Europos Taryba teigia, kad tai yra nuosekli asmeninio ir socialinio ugdymosi programa, sukurta įvairių gabumų ir įgūdžių ugdymui, papildanti formalųjį ugdymą. Europos Sąjungos Tarybos ir Taryboje posėdžiavusių valstybių narių vyriausybių atstovų rezoliucijoje dėl neformaliojo ir informinio mokymosi Europos jaunimo reikalų srityje vertės pripažinimo (2006/C 168/01) teigiama, kad „<...> neformali ir informali mokymosi veikla jaunimo reikalų srityje papildo formaliojo švietimo ir mokymo sistemą, joje vadovaujamosi dalyvavimą skatinančiu ir į besimokantįjį orientuotu požiūriu, ji vykdoma savanoriškai ir todėl yra glaudžiai susijusi su jaunų žmonių poreikiais, siekiais bei interesais; tokia veikla yra ypač

svarbi mažiau galimybių turintiems jauniems žmonėms, nes ji suteikia papildomą mokymosi šaltinį ir galimybę toliau siekti formaliojo švietimo ir mokymosi“. Tuo tarpu Europos jaunimo forumas (YFJ) neformalųjį ugdymą (ugdymąsi) apibūdina kaip ugdymo (ugdymosi) priemonių bei ugdymosi schemų rinkinį, kuris yra inovatyvus ir nuolat kuriamas, todėl yra kaip alternatyva tradicinėms ir klasikinėms mokymo sistemoms. Per asmeninį dalyvavimą ir problemų sprendimų įvairovę, žmonės gali spręsti aktualias ir būtent savo bendruomenei būdingas problemas, pritaikydami turimas žinias ir patirtį. Šiame procese dalyvauja labai įvairūs žmonės, bet didžiąją daugumą sudaro žmonės, dalyvaujantys bendruomeninių ir jaunimo nevyriausybinių organizacijų veikloje.

Neformaliojo ugdymo sinonimai – popamokinė veikla, papildomasis ugdymas, kuriuos vartodami, turime mintyje įvairias įgūdžių lavinimo formas, vaikų poilsį ir laisvalaikio užimtumą, gyvenimo įgūdžių ir brandžių vertybinių nuostatų formavimą, socialinės rizikos veiksnių prevenciją. Ši įvairaus pobūdžio veikla (pavyzdžiui, kultūrinė, meninė, sportinė, visuomeninė ir kt.), kuria mokiniai užsiima po pamokų, paprastai už mokyklos ribų. Popamokinė veikla yra labai naudinga, nes, pasak A. Paulavičiūtės (1999), gebėjimas naudingai ir savarankiškai leisti laisvalaikį pats savaime neatsiranda. Tai didelio darbo rezultatas. Popamokinė veikla padeda moksleiviams taikyti praktikoje įgytas žinias, gerina mokymąsi, skatina smalsumą, papildo mokymą nauju turiniu, formomis ir metodais.

Įvedus naują terminą „neformalus ugdymas“, apibrėžus naujus tikslus ir metodus, keičiama ir jo vieta švietimo sistemoje. Ugdant tokias kompetencijas kaip savarankiškumas, baimių nugalėjimas, darbas komandoje, bendravimas, bendradarbiavimas ir pan., pirmiausia matoma jų svarba mokykloje, darbe, neformaliojo ugdymo įstaigoje, gyvenime.

Moksliniai tyrimais nustatyta, kad neformaliojo ugdymo ir neformaliojo švietimo sistema turi išskirtines sąlygas, kurios gali papildyti, praplėsti ir praturtinti formalųjį ugdymą – humanizuoja švietimo sistemą, sudaro galimybę naudotis įvairiais pažinimo būdais, leidžia patikrinti mokykloje įgytas žinias, praplečia kūrybines asmenybės galimybes, neformaliojo ugdymo institucijos gali būti ne tik metodiniai, bet ir eksperimentiniai centrai (Šukytė, 2007).

Neformalus ugdymas, kaip ir bet kuris kitas ugdymas, turi savo *prasmę*. Pasak Lietuvos jaunimo neformalaus ugdymo asociacijos (2004), neformalus ugdymas padeda jaunam žmogui išlaisvėti:

- iš nepagrįstų išorinių apribojimų. Juk jaunas asmuo jaučiasi galintis imtis atsakomybės, tačiau suaugusieji dažnai nepasitiki jais ir riboja jų galimybes. Neformalaus ugdymo veikloje asmeniui suteikiama saugi erdvė pajusti ir išbandyti savo realias galimybes.

- iš nepagrįstų vidinių apribojimų. Juk jaunas asmuo, neturėdamas asmeninės patirties remiasi suaugusiųjų suformuotomis vertybėmis. Neformalaus ugdymo veikloje formuojasi asmeninės jauno žmogaus vertybės.
- link atsakomybės už savo gyvenimą. Tai reiškia jauno asmens sąmoningą apsisprendimą dėl savo norų, tikslų, dedant savarankiškas pastangas jų įgyvendinimui.
- link prasmingo savęs realizavimo. Tai reiškia jauno asmens galimybių realizavimą derinant asmeninius ir bendruomeninius tikslus.

*Apibendrinant galima teigti, gerai organizuotas vaikų ir jaunimo neformalus ugdymas ir laisvalaikio užimtumas yra būtina jaunosios kartos socializavimo(si) sąlyga, o taip pat ir veiksmingiausia nusikaltimo prevencija. Neformalus ugdymas yra kryptinga veikla, kurioje neformalaus ugdymo metodų pagalba vaikai ir jaunimas įgauna kompetencijas reikalingas jų socializacijai ir gebėjimui savarankiškai kurti savo gyvenimą. Taip neformalus ugdymas praturtina formalioju ugdymu įgytas žinias ir suteikia įgūdžių bei gebėjimų tas žinias pritaikyti praktikoje.*

## **1.2. Kokybės ir kokybės vadybos sampratos**

Lotynų kalboje žodis „kokybė“ (lot. *qua-litas*) reiškia „ypatybę“. Dažniausiai įvairūs žodynai ją apibūdina kaip meistriškumą, tobulumą, kaip kažką kas turi didelę vertę. Dabartiniame lietuvių kalbos žodyne, kokybė apibūdinama, kaip kategorija, charakterizuojanti daiktus ir reiškinius pagal jų rūšies esmę; kaip ypatybė, vertė; tikimo laipsnis (Dabartinis lietuvių kalbos žodynas, 2000).

Kokybė yra į laiko rėmus netelpanti koncepcija. Tad kyla klausimas: kokia kokybės samprata yra šiuolaikinėje visuomenėje? Žmogiškasis kokybės suvokimas slypi tolimiausioje praeityje, gal net prieš milijoną metų žmonijai pradėjus gaminti pirmuosius įrankius. Kokybės samprata yra jos vadybos pamatas, todėl prieš gilinantis į kokybės vadybos priemones ir sistemas yra pravartu apžvelgti kokybės apibrėžtis. Kokybės sąvoka nuo seno tyrinėjama daugybės akademinų ir verslo sluoksnių atstovų, tačiau dėl universalios apibrėžimo mokslo ir verslo atstovams sutarti nepavyko. Priežastis yra kokybės sąvokos sudėtingumas ir platumas, kuriuos lemia didelė kokybės objektų įvairovė ir kokybės veiksnių bei jos sukeltų problemų gausa. Kita vertus kokybė yra ne statiška, o dinamiška sąvoka, kurios traktavimas bėgant laikui kinta ir priklauso nuo sprendžiamo uždavinio specifikos ir kokybės objekto tipo (Ruževičius, 2005).

Kokybė – tai filosofinė kategorija. Manoma, kad pirmasis kokybę analizavo Aristotelis III a. prieš mūsų erą, vėliau Hėgelis XIX a. ir kt. (žr. 1 lentelė).

**Kokybės formuluotės (Čereška, Pauža 2005)**

<b>Autorius</b>	<b>Kokybės formuluotė</b>
Aristotelis (III a. pr. M. e.)	Skirtumai tarp daiktų Diferenciacija pagal požymį, <i>geras – blogas</i>
Hėgelis (XIX a.)	Kokybė – sąvoka, susijusi su buitimi, nes kažkas tampa niekuo, kai praranda savo kokybę
Kinų versija	Hieroglifas, reiškiantis kokybę, susideda iš dviejų elementų: pusiausvyra ir pinigai (Kokybė = pusiausvyra + pinigai), vadinasi, kokybė tolydi sąvokoms <i>aukštos klasės, brangus</i>
Šuchartas (1931 m.)	Kokybė turi du aspektus: 1. Objektivos fizinės charakteristikos; 2. Subjektyvus vertinimas – kiek daiktas geras
Isikava (1950 m.)	Kokybė – savybė, realiai patenkinanti vartotoju poreikius
Dž. M. Džuranas	Tinkamiausias vartoti (paskirties

Kokybės sampratų, apibrėžimų įvairovę tap pat parodo V. Vaicekauskienės (2007) pateiktas kokybės sampratų apibendrinimas:

Kokybė yra: tai ką vartotojas laiko kokybe; patikimumas; tobulumas; tikslų pasiekimo laipsnis; tinkamumas paskirčiai; specifikacijų (reikalavimų, instrukcijų, techninių sąlygų) atitikties.

D. Garvin (1998) apibendrinęs požiūrius į kokybę, išskyrė 5 pagrindinius požiūrius ir ekspertų kokybės apibrėžtis (žr. 2 lentelė):

1. Filosofiniu požiūriu kokybiškas produktas turi „įgimtą pranašumą“ prieš kitus produktus.
2. Produkto vertinimu pagrįsta koncepcija remiasi tuo, kad kokybė rodo produkto sudėtinę dalį ar jo savybią bei požymią kiekybinius skirtumus, todėl produktas turėtų būti matuojamas ar tam tikrais būdais vertinamas.
3. Vartotojo poreikiais ir lūkesčiais pagrįsta koncepcija. Tokį požiūrį remia kokybės teoretikai J. M. Juran ir W. E. Deming. Kokybė vartotojui tai vartotojo reikalavimą produktui atitikimo lygis.
4. Gamybos praktika pagrįsta koncepcija. Ši koncepcija yra svarbi kokybės vadyboje. Ji remiasi P. Crosby suformuluotu kokybės apibrėžimu „atitiktis reikalavimams“ arba reikalavimų įvykdymas. Kokybė gamyboje apibrėžiama kaip „atitikimas standartams“. Bet koks nukrypimas nuo normą yra defektas.
5. Vertės požiūriu, produktas yra kokybiškas, jei jis atitinka reikalavimus (standartus) ir produktas pagamintas minimaliais kaštais. Šiuo požiūriu kokybės vertinimo subjektyvumas atsiranda nustatant minimalius kaštus. Vertė pagrįsta koncepcija rodo kokybės ryšius su

produkto gamybos ir kitomis išlaidomis bei kainomis. Šios koncepcijos taikymas praktikoje yra sudėtingas.

2 lentelė

**Pagrindinių kokybės ekspertų kokybės apibrėžtys (D. Garvin, 1998)**

<b>Kokybės ekspertai</b>	<b>Kokybės apibrėžtys</b>
E. W. Deming	Su kokybe susiję veiksmai turi būti nukreipti į vartotoją dabartinius ir ateities lūkesčius.
J. M. Juran	Tinkamumas tikslui ar naudojimui.
A. Feigenbaum	Kokybę nusako vartotojai. Apibrėžimo pagrindas yra vartotojo dabartinis patyrimas apie produktą, lyginant su vartotojo reikalavimais jam - išreikštas ar ne, sąmoningais ar juntamais, techniškai išreiškiamais ar subjektyviais - ir nuolat atstovaujantiems pastoviai kintančius tikslus konkurencinėje rinkoje.
Ph. Crosby	Atitikimas reikalavimams
H. L. Gillmore	Kokybė yra laipsnis, iki kurio konkretus produktas atitinka planuotą ar numatytą.
J. M. Jencen	Kokybė yra tinkamumas vartojimui.
Amerikos kokybės kontrolės asociacija (ASOC)	Kokybė, tai subjektyvi sąvoka, nes kiekvienas individas turi savo kokybės apibrėžimą. Techniniu požiūriu kokybė gali turėti reikšmes: produkto ar paslaugos charakteristikos, kurios atspindi jos sugebėjimą patenkinti vartotoją išreikštus ar numatomus poreikius, arba kokybiškas produktas/paslauga, neturintys defektų.

E. Sallis (2002) išskiria dvi kokybės sampratas: kokybė kaip absoliutas ir kokybė kaip reliatyvi koncepcija. Kokybė kaip absoliutas – tai aukščiausias tobulumo laipsnis, kuomet pasiekama bet kokios veiklos viršūnė. Jeigu žvelgtumėme į organizaciją teikiančią tokias paslaugas tai visi jos vartotojai gaunantys šias paslaugas vienareikšmiškai ir be kompromisų galėtų jas įvardinti kaip aukšto lygio, o organizacijas, kurios jas teikia elitinėmis. Tai būtų tradicinis požiūris į kokybę. Kokybė kaip reliatyvi sąvoka labiau suprantama kaip neutrali sąvoka, nes kartu ji ir negatyvi ir pozityvi, nors visgi dažniau laikoma pozityvi. Šioje koncepcijoje galima skirtingai interpretuoti kokybės sąvoką, nes kokybės sąvokos interpretacija priklauso nuo konteksto, interpretuotojo pozicijos ar situacijos kurioje jis yra. Apskritai tos pačios paslaugos kokybę skirtingi žmonės gali suprasti skirtingai, kelti skirtingus jai reikalavimus ir vertinti ne pagal vienodus kriterijus.

D. Pociūtė (2002) teigia, kad kokybė nė vienai organizacijai niekada nebuvo kažkas naujo, o dabar visos švietimo organizacijos, kurios rūpinasi kokybe, turi apsibrėžti savo kokybės sampratą, kuria remtūsi tolimesniame kokybės tobulinimo ir gerinimo procese, nes nuo jos priklausys visos tolimesnės tos organizacijos su kokybe susijusios veiklos.

*Kokybės vadyba* ( angl.- *Quality Management* ) gali būti suprantama kaip mokslas, kaip filosofija, kaip kompleksinė veikla, apimanti veiksmus valdant organizacijos veiklą, susijusią su kokybe. Ji prasideda nuo kokybės politikos ir jos įgyvendinimo planavimo. Nustatomi kokybės

tiksmai, jie detalizuojami numatant detalius reikalavimus išteklius, veiksmus. Tam, kad būtų įvykdyti reikalavimai, kokybė valdoma nepertraukiamai. Kokybės užtikrinimo veikla garantuoja, kad kokybės valdymas vyks kaip numatyta kokybės planuose. Kokybės gerinimas vyksta kartu su visais minėtaisiais etapais, jo siekis – kiekvieno kokybės vadybos žingsnio ir visos organizacijos veiklos gerinimas (Kaziliūnas, 2007). LST EN ISO 9001:2008 kokybės vadybos standarte, kokybės vadyba apibūdinama kaip „koordinuoti veiksmai, nukreipiantys ir valdantys organizacijos veiklą, susijusią su kokybe. Prie tokių veiksmų priskiriami: kokybės planavimas, kokybės valdymas, kokybės užtikrinimas ir kokybės gerinimas.

*Apžvelgus kokybės sampratą ir apibrėžimus, galime teigti, jog kokybės buvo siekiama jau nuo seniausių laikų ir po daugelio tūkstančių metų ši kokybės prasmė nepakito, o priešingai – kokybė tapo konkurencingumo pamatu. Nors autoriai skirtingai įvardija kokybės sąvoką, jos esmė lieka ta pati – koordinuoti veiksmai, kreipiantys ir valdantys tam tikrą veiklą, susijusią su kokybe. Taip pat galima teigti, kad visuotinės kokybės vadybos aukščiausia kokybės valdymo pakopa yra visuotinės kokybės vadybos koncepcija, kuri apibrėžiama kaip į kokybę orientuotas organizacijos vadovavimo būdas, pagrįstas visų jos narių dalyvavimu, siekiant ilgalaikės sėkmės tenkinant vartotojų poreikius ir teikiant naudos visiems savo organizacijos nariams bei visuomenei. Visuotinės kokybės požiūris apima teigiamo organizacijos klimato bei kultūros suformavimą ir yra suvokiamas kaip procesas be pabaigos, kuriam būdingas nuolatinis tobulinimas.*

### **1.2.1. Švietimo kokybės samprata**

Kokybei apibūdinti naudojami įvairiapusiai apibrėžimai, jų yra daugybė ir klasifikuojami pagal požiūrį. Švietimo kokybė visais laikais buvo suprantama skirtingai, todėl nėra visuotinai nustatytos švietimo kokybės sampratos. Priežastis, kodėl neįmanoma sukurti vieno bendro kokybės apibrėžimo, yra tai, kad sunku objektyviai pamatuoti kokybę.

Mokslinėse diskusijoje labai dažnai nagrinėjama, ar galima apskritai kokybę išmatuoti, ar ją sukuria pati švietimo institucija ar jos klientai, ar apskritai ji egzistuoja nepriklausomai nei nuo vieno nei kitų nuomonės. Ar ji susijusi su išlaidomis, ar nieko bendro neturi su finansine organizacijos sritimi ir pan. Literatūros analizė rodo, kad nėra vienintelės visiems priimtinos kokybės sampratos. E. Sallis (1996) atkreipia dėmesį, kad net gi toje pačioje organizacijoje kokybė gali būti traktuojama įvairiai, nes jos apibrėžtis priklauso nuo to kas ją apibrėžia ir kokių tikslu (Valiuškevičiūtė, Bukantaitė, Mikutavičienė, Šlentnerienė, 2008).

Lietuvos švietimo sistemai integruojantis į Europos švietimo erdvę, švietimo kokybė tampa labai svarbi. Kokybė, kaip viena iš švietimo reformos prioritetų, Švietimo ir mokslo ministerijos paskelbta dar 1998 m. Kokybė tai suvokimas, kad kažkas geriau už kitus. Jis kinta per gyvenimą,



jis kinta iš kartos į kartą ir skiriasi, priklausomai nuo žmogaus veiklos pobūdžio. Lietuvoje, kaip ir daugelyje pasaulio šalių, švietimo prieinamumo problema iš esmės yra išspręsta, todėl dėmesys vis dažniau perkeliamas į švietimo kokybės problemas švietimo turinio atitikimą poreikiams, efektyvų perteikimą, apimant vis dar pasitaikančias prieinamumo problemas.

Vadybos analitikas R. Želvys (2003) teigia, kad visuminę švietimo kokybę sudaro ne mažiau kaip penkios svarbios sudėtinės dalys:

- Pradinių sąlygų kokybės (mokomosios aplinkos, vadovėlių ir mokymo priemonių, techninės įrangos, pedagoginio personalo ir kt. kokybė);
- Ugdymo proceso kokybė (mokymo per pamokas, popamokinės veiklos, mokytojų ir mokinių tarpusavio santykių, bendradarbiavimo su tėvais, mokyklos klimato ir kt. kokybė);
- Rezultatų kokybė (valstybinių brandos egzaminų rezultatai, tarptautinių lyginamųjų tyrimų rezultatai, pasiekimai tarptautinėse olimpiadose ir t. t.);
- Pasekmių kokybė (tai ilgalaikės švietimo pasekmės, tokios kaip augantys visuomenės kultūros lygis, nedarbo mažėjimas, gyventojų pajamų augimas ir kt.);
- Pridėtinė vertė (kiek svarus buvo ugdymo įstaigos indėlis, palyginti su kitais veiksniais: individo gabumais, tėvų pastangomis, korepetitorių pagalba ir kt.).

Siekiant įgyvendinti neformaliojo ugdymo koncepcijoje (2012) numatytus tikslus, uždavinius ir principus, ugdyti mokinio bendravimo ir bendradarbiavimo kompetencijas, pedagogas, kaip mokymosi organizatorius ir savo dalyko specialistas, turi gebėti pasinaudoti formalaus ir neformalaus mokymosi, šiuolaikinių technologijų ir edukacinių technologijų teikiamomis galimybėmis. R. Želvys (2001) išskiria ugdymo kokybę lemiančius veiksnius, kuriuos galima apibrėžti kaip tam tikrą standartų atitiktį ar paslaugos tobulinimo laipsnį:

1. Ugdymo organizavimas. Orientuotas į šiuolaikinę visuomenę, kur sparčiai plėtojantis technologijoms, vykstant visuotinei globalizacijai, nuolat didėjant darbo jėgos judrumui vienu iš svarbiausių socialinio gyvenimo veiksnių tampa gerai organizuotas švietimas.

2. Mokymosi motyvacija. Grįsta veiksmų, elgesio skatinimu, vykstančiu žmogaus psichikoje. Ji paaiškina, kas elgesį gali pastiprinti, orientuoti į tikslą. Motyvacija priežastiniais ryšiais susieta su mokslo rezultatais. Ji – priemonė, padedanti siekti mokymosi pažangumo ir kartu galutinis mokymosi proceso rezultatas.

3. Pedagogų kvalifikacija. Orientuota į svarbiausius pedagogo gebėjimus: metodinį pasirengimą (gebėjimą parinkti tinkamiausią metodiką ir optimalų ugdymo turinį), profesinį, dalykinį pasirengimą, psichologinį pasirengimą (gebėjimą atvirai ir nuoširdžiai bendrauti, laiduojantį efektyvų mokymo procesą).

4. Mokslo įstaigų aprūpinimas. Orientuotas į racionalų materialinių išteklių paskirstymą, naujausių informacinių technologijų diegimą.

5. Besimokančiųjų pasiekimai ir vertinimas. Orientuoti į ugdymo vientisumą ir tikslą, užtikrinant mokymosi grįžtamąjį ryšį.

Greta kokybės veiksnių mokslininkai (Večkienė ir kt., 1996) švietimo sistemoje išskiria ir ugdymo kokybės aspektus – nuolatinę ugdymo proceso kaitą, kokybinių prioritetų švietimo sferoje atsiradimą, globalizacijos veiksnius. Visa tai sąlygoja modernaus ir kokybiško ugdymo sampratą ir esminius principus, kuriems būdingi vadybos elementai: tradicinio ugdymo identifikavimas ir poreikių nustatymas (situacijos analizė) bei naujų vertybių, požiūrių, turinių, metodų, priemonių, stilių įvedimas.

R. Ališauskas (2000) teigia, kad švietimo kokybė – tai požymių visuma, leidžianti spręsti, kaip švietimo įstaiga, regionas, švietimo sistema arba atskiri jos posistemiai vykdo savo paskirčiai būdingus bei nacionalinius ugdymo tikslus, atitinka nacionalinius reikalavimus ir normas, Europos Sąjungos, pasaulio šalių švietimo siekius, pasižymi naujovių ir nuolatinio tobulėjimo siekimu esamomis sąlygomis ir geba tas sąlygas gerinti. Bendriausia prasme švietimo kokybe laikytini švietimo klientų (švietime dalyvaujančių asmenų, visuomenės), profesionalų (pedagogų, švietimo įstaigų vadovų, švietimo valdymo lygmenų specialistų, švietimą aptarnaujančios infrastruktūros specialistų, mokslininkų) ir politikų susitarimai dėl švietimo tikslų (vertybių, modelių, kurių įkūnijimo siekiame), jų siekimo būdų (kaip, kokiais ištekliais, darbų paskirstymas ir jų atlikimo laikas ir pan.) ir pasiekimų įvertinimo kriterijų (laukiamų rezultatų) bei sutartinių tikslų pasiekimo laipsnis.

Kokybiškas ir visuotinai prieinamas švietimas – esminė bendros visuomenės gerovės prielaida. Tai – strateginis švietimo plėtros siekis, esminė UNESCO programos „Švietimas visiems“ nuostata. Siekiant naujos švietimo kokybės, pagrindinis dėmesys turi būti skiriamas naujų kompetencijų, naujo ekonominio, informacinio ir pilietinio raštingumo, įgūdžių ir nusiteikimo mokytis visą gyvenimą, nuolat atnaujinti įgytas kompetencijas ugdymui. Taip pat turi būti sudarytos galimybės besimokančiajam pačiam dalyvauti švietimo turinio, metodų ir struktūros nuolatiniame atnaujinime. Švietimas turi nuolat keistis, prisitaikyti prie kintančių visuomenės poreikių.

*Atlikus literatūros analizę galima teigti, kad mokslinėje literatūroje nėra bendro kokybės apibrėžimo, tačiau daugelis autorių priena vieningos nuomonės, kad kokybės kriterijai yra bendri, apimantys skirtingus aspektus, tačiau esmingai priklausantys nuo vertinamojo lygmens (tarptautinio, nacionalinio, besimokančiojo, darbdavio). Apibrėžti švietimo organizacijos kokybės sampratą visiems vienodai ir nekintamai neįmanoma. Tai lemia pačios sampratos daugiasluoksniškumas bei daugiareikšmiškumas. Net ir esant panašioms sąlygoms, gali skirtis kokybės suvokimas bei kokiais kriterijais vertinti kokybę. Šiame darbe kokybė yra apibrėžiama,*

*kaip atitikimas fiksuotiems reikalavimams bei pasireiškia per analizuojamos švietimo organizacijos teikiamų paslaugų atitiktį iš anksto suformuotiems reikalavimams – standartams.*

### **1.3. Kokybės vadybos metodai**

Vidurio ir Rytų Europos valstybių įstaigose dažniausiai taikomi modeliai yra: ISO 9000 serijos kokybės valdymo standartai, Europos kokybės vadybos fondo (angl. - European Foundation for Quality Management) tobulumo modelis ir pagal jo pavyzdį sukurtas Bendrojo vertinimo modelis (angl.- Common Assessment Framework). Kiti kokybės vadybos modeliai, tokie kaip Subalansuotų veiklos rodiklių modelis (angl. – Balanced scorecard), Piliečių chartijos, Viešųjų paslaugų tobulumo modelis (angl. - Public Service Excellence Model), Šeši sigma (angl. – Six Sigma) ir kt. yra mažiau populiarūs.<sup>1</sup>

Tarptautinė standartizacijos organizacija ISO (angl. – International Organization for Standardization, ISO) 1987 m. išleido pirmąją kokybės sistemų standartų ISO 9000 seriją. Ši serija labai greitai išpopuliarėjo visame pasaulyje, ISO 9000 serijos standartai paplito daugelyje šalių, įvairių rūšių organizacijoje, todėl ji pripažinta kaip sėkmingiausia visoje ISO istorijoje ir populiariausia pasaulyje (Sampaio, Saraiva, Rodrigues, 2008).

Dar prieš pasirodant pirmiesiems tarptautiniams kokybės vadybos sistemų standartams, kokybės vadyba jau buvo žinoma kaip naujas gamybos, paslaugų teikimo ir prekybos veiksnys. Ivoirūs nacionaliniai standartai buvo išplėsti, tačiau nebuvo tinkamai parengti plačiai naudoti prekyboje tarptautiniu mastu. Plėtojantis pasaulinei ekonomikai, nacionaliniai standartai galėjo pasiūlyti tik tarpinį variantą, ir tai skatino prekybos kliūčių atsiradimą, todėl atsirado būtinybė nustatyti vienodus reikalavimus kokybės vadybos sistemoms, priimtinus ir pasaulio mastu (Kaziliūnas, 2007).

Šiuo metu pasaulyje bene plačiausiai paplitusios ISO 9000 kokybės sistemos, t.y. ISO 9000 standartų reikalavimus atitinkančios kokybės sistemos. ISO 9000 – tai bendrasis, sąlyginis tarptautinių standartų, susijusių su kokybės sistemomis, grupės pavadinimas.

Kokybės vadybos sistemos, atitinkančios ISO 9000 šeimos kokybės vadybos standartų reikalavimus, kuriamos ir įgyvendinamos siekiant šių pagrindinių tikslų:

- pasiekti, išlaikyti ir stengtis nuolat gerinti savo produktų ir paslaugų kokybę (kad ji būtų tokia, kokios reikalaujama);

<sup>1</sup>Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėsena. Ataskaita, 2008m. [žiūrėta: 2013-12-01]. Prieiga per internetą: <http://www.vakokybe.lt/lt/kokybes-vadybos-metodu-diegimo-viesojo-administravimo-institucijose-ir-istaigose-stebesena>.

- gerinti savo veiklos kokybę (kad nuolat tenkintų visų klientų ir kitų suinteresuotų šalių išreikštus bei numanomus poreikius);
- teikti klientams ir kitoms suinteresuotoms šalims didesnio pasitikėjimo (kad produktai, kurie turi būti pristatyti klientams, atitinka ir atitiks kokybės reikalavimus);
- įrodyti pirkėjui (vartotojui), kad teikiami jam produktai visada tenkins jo reikalavimus. To garantas – sertifikuota kokybės vadybos sistema;
- Pagerinti veiklos kokybę, reglamentuojant ją procedūromis, instrukcijomis, standartais ir kitais dokumentais (Misevičius, 2007).

Standarto ISO 9001:2000 esmė – procesinio požiūrio taikymas visiems organizacijos atliekamiems darbams. Šis standartas nustato reikalavimus kokybės vadybos sistemoms, įskaitant reikalavimus dokumentacijai, planavimui, išteklių valdymui, produkto realizavimo procesams, matavimo, analizės ir gerinimo procesams (Baronienė, 2007).

Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis (toliau – EKVF), kaip ir ISO 9000 serijos standartai, yra pagrįstas aštuoniais principais: orientacija į rezultatus, dėmesiu klientams, vadovavimu ir tikslo pastovumu, valdymu orientuojantis į procesus ir remiantis faktais, žmonių ugdymu ir įtraukimu, nepertraukiamu mokymu ir veiklos tobulinimu, bendradarbiavimo plėtojimu, atsakomybe visuomenei (Vanagas, 2004). Nors ISO 9000 serijos standartų ir EKVF modeliai yra panašūs, tačiau EKVF modelio taikymas iš organizacijos reikalauja daugiau pastangų ir įvairesnių priemonių taikymo, bei nuo pat jo sukūrimo remiasi holistiniu požiūriu į organizaciją. P. Vanago (2004) teigimu, pagal EKVF modelį organizacijos yra vertinamos devyniais kriterijais: vadovavimo, politikos ir strategijos, žmonių, partnerysčių ir išteklių, procesų, vartotojų rezultatų, žmonių rezultatų, visuomenės rezultatų, pagrindinių veiklos rezultatų.

**Bendrasis vertinimo modelis** (toliau – BVM) yra viešojo sektoriaus įstaigoms skirtas kokybės vadybos modelis, kuris buvo sukurtas pagal Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelio pavyzdį (Nakrošis, Černiūtė, 2010). BVM taikymą apibūdina 10 organizacijos tobulinimo žingsnių (nuo įsivertinimo pradžios iki tobulinimo plano įgyvendinimo), kuriuos galima laikyti veiksmingo BVM taikymo gairėmis. Šie žingsniai yra labai svarbus elementas atliekant BVM išorinį vertinimą (Bendrojo vertinimo modelio išorinis vertinimas, 2010). BVM remiasi 8 visuotinės kokybės vadybos principais, apibrėžtais Europos kokybės vadybos fondo: orientacija į rezultatus; dėmesys klientams, vartotojams (vidiniams ir išoriniams); vadovavimas ir tikslo pastovumas; valdymas orientuojantis į procesus ir faktus; darbuotojų vystymas ir įtraukimas; pastovus mokymasis, inovacijos ir tobulinimai; bendradarbiavimo plėtojimas; atsakomybė prieš visuomenę. Šie principai yra svarbus BVM išorinio vertinimo procedūros aspektas (Arbačiauskas, 2005).

**Subalansuotos rodiklių sistemos** (angl. - *Balanced scorecard*) principus 1992 metais suformulavo Robertas Kaplanas ir Davidas Nortonas. Jų koncepcija remiasi prielaida, kad vadovas privalo turėti subalansuotą matuojamų rodiklių rinkinį, apimantį finansinę, klientų, vidaus procesų, naujovių ir tobulėjimo sritis. Pagal šį modelį organizacijos turi būti matomos iš keturių perspektyvų: vartotojų, finansų, proceso bei inovacijų ir mokymosi. Apie kiekvieną iš jų yra renkama ir analizuojama informacija ir padarius išvadas, daromi organizaciniai pokyčiai. Apibrėžus kompanijos viziją ir misiją, suformavus jos strategiją ir išskyrus svarbiausius sėkmės veiksniai, juose turėtų atsispindėti kiekviena perspektyva, kurioje nurodomas siekis, rodiklis, leidžiantis išmatuoti pažangą, siekiamas rezultatas, t. y. reikšmė, kurią turėtų įgauti rodiklis (Sudnickas, 2005). Pasak S. Wongrassamee ir kitų bendraautorių (2003), subalansuotų rodiklių modelis grindžiamas pageidaujamos strategijos kūrimo idėja, todėl jis lankstesnis taikyti ir vienai kuriai organizacijos veiklos kryptim, ir struktūriniam padaliniiui.

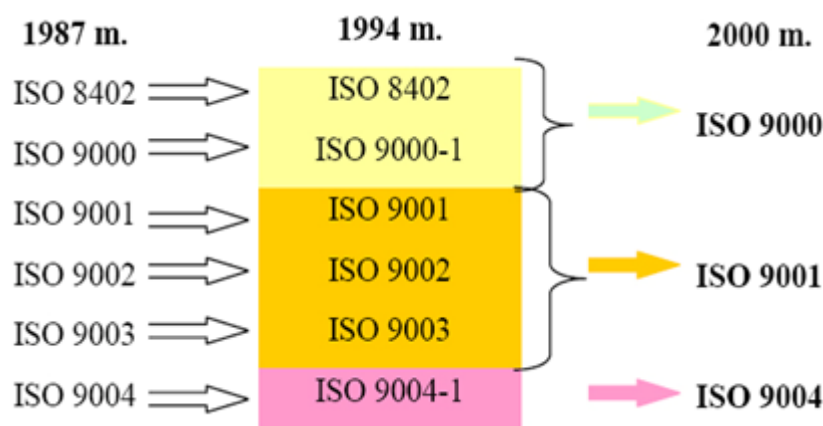
*Apibendrinant literatūros analizę galima teigti, jog visi kokybės vadybos modeliai remiasi daugiau ar mažiau panašiais principais ir visuotinės kokybės vadybos taikymą vaizduoja kaip nuolatinį, nenutrūkstamą procesą, užtikrinantį ryšį tarp paslaugų vartotojų ir organizacijos: Subalansuotų veiklos rodiklių modelis yra tinkamas nustatyti tikslus ir apibrėžti įstaigos kokybės viziją, Bendrojo vertinimo modelis yra geriausias savęs įvertinimo stadijoje, tačiau jis nepateikia visuotinės kokybės vadybos diegimo priemonių ar rezultatų vertinimo įrankių. ISO 9000 serijos standartai pateikia geras įgyvendinimo priemones, o kokybės apdovanojimai leidžia mokytis iš klaidų ir daryti pakeitimus, atsižvelgiant į geriausių praktiką.*

#### **1.4. ISO standartų evoliucija ir esmė**

Sąvokos „*kokybė*“, „*kokybės vadyba*“, „*ISO*“, „*kokybės vadybos sistema*“ Lietuvoje ir kitose pasaulio šalyse nėra naujos, tačiau įgauna vis didesnę svarbą. Siekiant skatinti tarptautinę prekybą, technologinį progresą, mažinti tarp šalių susidariusias technines kliūtis bei tobulinti gaminamų prekių ir teikiamų paslaugų kokybę yra rengiami tarptautiniai standartai. Standartas bendrąja prasme yra norma, pavyzdys; sutartas, nustatytas matas, pagrindas. Standartas taip pat gali būti suprantamas kaip sutarimu parengtas (jeigu valstybinis - pripažintos standartizacijos institucijos priimtas) dokumentas, kuris nustato bendram ir daugkartiniam naudojimui tinkančias taisykles, bendruosius principus ar charakteristikas ir yra skirtas įvesti optimalią tvarką tam tikroje srityje.

1947 m. vasario 23 d. įkurta Tarptautinė standartizacijos organizacija (ISO), šiuo metu vienija 162 valstybes. Tarptautinės standartizacijos organizacijos pagrindinis uždavinys – rengti

tarptautinius standartus, skatinančius tarptautinę prekybą bei techninį progresą. Didėjanti globalizacija bei verslo internacionalizacija XX a. viduryje turėjo įtakos naujo požiūrio į kokybės vadybą formavimuisi. Nuo 1959 m., kai buvo priimtas pirmasis kokybės standartas MIL STD 9858A iki 1987 m. galima vadinti neapibrėžtu kokybės vadybos srityje, nes įvairiose šalyse bei įmonėse naudotos skirtingos kokybės vadybos sistemos bei standartai. Didelė kokybės vadybos sistemų bei standartų įvairovė kėlė nemažai problemų analizuojant tiekėjų naudojamas kokybės sistemas užtikrina reikiamą kokybės lygį. Todėl 1987 m. ISO išleido tarptautinius kokybės vadybos standartus: ISO 8402, ISO 9001, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003, ISO 9004. 1994 -ųjų m. standartai didelį dėmesį skyrė prevenciniams veiksams siekiant kokybės užtikrinimo, mažas dėmesys galutiniam produktui, įrodymų reikalavimai atitikti dokumentinėms procedūroms, todėl 1994 m. išleisti kokybės vadybos standartai netenka galios, kai 2000 m. priimama naujos versijos ISO 9001 kokybės vadybos standartų serija – kokybės vadybos standartų šeima (1 pav.):



1 pav. Kokybės standartų ISO 9001 raida 1987 – 2000 m. (Vanagas, 2004)

J. Ruževičius (2006) nurodo apie standartų įvairiose veiklose teikiamą naudą:

1. Gerai parengti standartai padeda ekonomiškiau spręsti daugkartinius techninius, gamybos, prekių pakavimo, jų gabenimo ar prekių pristatymo uždavinius.
2. Standartai padeda sveikatos, nuosavybės apsaugai, užtikrina vartojimo ir veiklos saugą, padeda saugoti aplinką nuo pavojų, naudojant ir šalinant produktus.
3. Standartai sudaro tvirtą produktų ir paslaugų kokybės vertinimo pagrindą.
4. Standartai skatina ir palengvina bendradarbiavimą daugelyje žmonijos veiklos sričių.
5. Standartai – tai tarptautinio ekonominio bendradarbiavimo ir pasaulinės prekybos prielaida. Ne veltui teigiama, kad „ nėra standartų – nėra prekybos, nėra prekybos – nėra pelno“.
6. Standartai skatina ir palengvina bendradarbiavimą daugelyje žmonijos veiklos sričių.

Nors standartai pasižymi ypač didele gausa, patys populiariausi ir pripažinti visame pasaulyje yra ISO 9001 šeimos standartai. Viena iš būtinų sąlygų norint įeiti į tarptautinę rinką ir

įgauti prestižą – ISO standartų sertifikatas. Taigi, siekiant užtikrinti tinkamą prekių, paslaugų ir procesų kokybę, įmonėse diegiami standartai, reglamentuojantys kokybės vadybą ir kokybės užtikrinimą.

Lietuvos standartizavimo procesą ypač paskatino įstojimas į Europos Sąjungą. Siekiant lygiuotis į šalis nares lyderes, tarptautiniai standartai plačiai taikomi Lietuvos privačiame ir viešajame sektoriuje. Nors standartai pasižymi ypač didele gausa, patys populiariausi ir pripažinti visame pasaulyje yra ISO 9001 šeimos standartai.

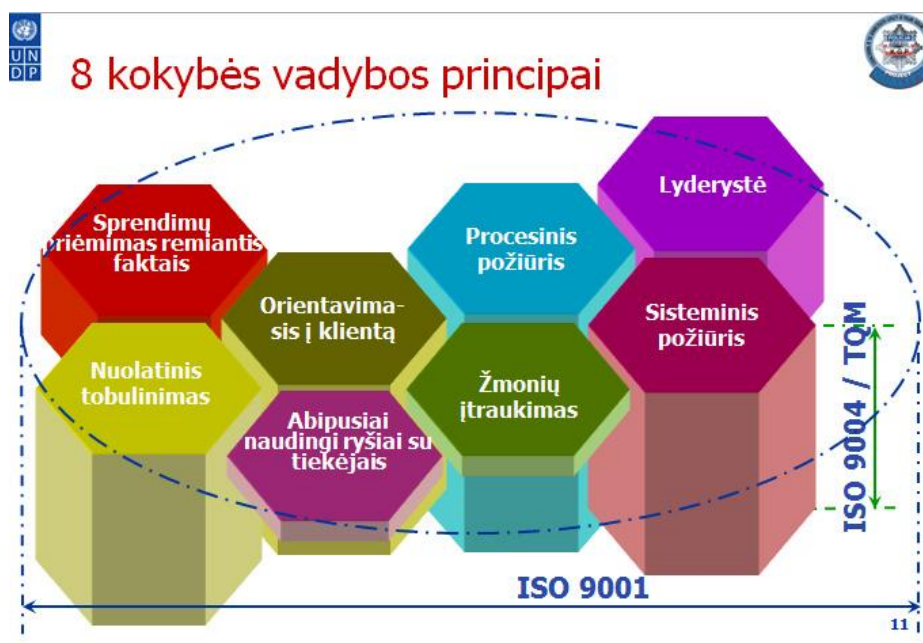
Standarto ISO 9001:2000 esmė – procesinio požiūrio taikymas visiems organizacijos atliekamiems darbams. Šis standartas nustato reikalavimus kokybės vadybos sistemoms, įskaitant reikalavimus dokumentacijai, planavimui, išteklių valdymui, produkto realizavimo procesams, matavimo, analizės ir gerinimo procesams. Daliai procesų reikalaujamos rašytinės procedūros. Reikalavimų pobūdis labai bendras, neorientuotas į jokią konkrečią veiklos sritį, tad gali būti pritaikytas praktiškai visų įmanomų rūšių įmonėse. Savaime standarto keliami reikalavimai neužtikrina nei geros kokybės, nei veiklos efektyvumo, tačiau jie užtikrina, kad įmonė turi galimybę valdyti ir gerinti savo teikiamų produktų ir paslaugų kokybę. Vienas iš bendrųjų kokybės vadybos sistemai keliamų reikalavimų, apibrėžtų tarptautinio standarto ISO 9001:2000 4.1 punkte „Bendrieji reikalavimai“, yra kokybės vadybos sistemai reikalingų procesų identifikavimas, jų taikymo organizacijoje nustatymas, procesų sekos ir sąveikos apibrėžimas (Baronienė, 2007). Siekdamos įgyvendinti šį reikalavimą, organizacijos projektuoja kokybės vadybos sistemą remdamosi procesiniu požiūriu.

*Apibendrinant literatūros analizę galima teigti, ISO (International Organisation for Standardization) - Tarptautinė standartizacijos organizacija veikia nuo XX amžiaus vidurio, jos buveinė yra Šveicarijoje, Berno mieste. ISO 9001:2000 standartas – gairės ir rekomendacijos, kaip organizacijoje sukurti tinkamą kokybės vadybos sistemą, remiantis procesiniu požiūriu. ISO standartų serija remiasi 8 vadybos principais, o jų laikymasis leidžia greičiau pasiekti kokybės tikslus bei padeda nuolat gerinti organizacijos veiklą. Kitame poskyryje detaliau apibūdinami šie principai.*

### **1.5. ISO 9001 kokybės standartų principai ir jų nauda**

Daugelis pastarųjų metų laimėjimo kokybės vadybos teorijoje ir praktikoje panaudoti kuriant naują ISO 9001:2000 standartų versiją. Tai aiškiausiai atspindi naujoje standartų versijoje suformuluoti kokybės vadybos principai, kuriais reikia remtis kuriant kokybės vadybos sistemą. Šie kokybės vadybos principai užtikrina kokybės vadybos sistemos supratimą ir jos

naudojimą gerinant organizacijos veiklą. Kokybės vadybos principų naudojimas teikia ne tik tiesioginę naudą, bet ir svariai prisideda prie rizikos valdymo. Naudos, išlaidų bei rizikos aptarimas svarbus organizacijai, jos klientams ir kitoms suinteresuotoms šalims. Kad organizacijos galėtų sėkmingai funkcionuoti, reikalinga sisteminė ir skaidri vadyba, taip pat valdymo sistema, sukurta veiklai gerinti atsižvelgiant į visų suinteresuotų šalių poreikius. Kokybės vadyba turi būti integruota į bendrą organizacijos vadybą. Kad kokybės tikslus būtų galima pasiekti, vadovaujamosi aštuoniais kokybės vadybos principais (žr. 2 pav.):



2 pav. ISO 9001:2000 standarto aštuoni pagrindiniai kokybės vadybos principai (Manghani 2011)

1. *Orientavimasis į vartotoją.* Kadangi organizacijos priklauso nuo savo klientų, tai kiekviena organizacija turi siekti nustatyti savo klientų poreikius ir lūkesčius, paversti juos į reikalavimus, vykdyti ir netgi viršyti juos, nes tik tuomet bus patenkinti kliento poreikiai, kuomet tie reikalavimai bus įvykdyti. Orientuojantis į klientą labai svarbu ne tik stengtis patenkinti vartotojų lūkesčius, bet ir identifikuoti ar tie lūkesčiai pasiekiami ir įgyvendinami. ISO kokybės vadybos sistema leidžia suprasti, kad klientas yra ne varginantis faktorius, o „atskaitos taškas“. Jis yra visuomet teisus kai kalba apie savo poreikius, norus ar tiesiog jausmus. Orientavimasis į klientų patenkinimą, o ne į įsakymų ir vadovų nurodymų vykdymą – kertinis organizacijos veiklos organizavimo principas.

E. R. Stancikas, D. Bagdonienė (2004), organizacijos orientaciją į vartotojus laiko svarbiausiu visuotinės kokybės vadybos principu, kuris yra paremtas aksioma, jog „vartotojų poreikių tenkinimas yra organizacijos ilgalaikės sėkmės pagrindas. Norint tai pasiekti, reikia sugebėti greitai reaguoti į kintančius vartotojų poreikius ir koncentruoti ribotus išteklius veiklose, kurios juos tenkintų“.



2. *Lyderystė.* Vadovai užtikrina organizacijos veiklos ir siekių vienovę, sukuria vidinę aplinką organizacijoje, kurioje kiekvienas žmogus aktyviai dalyvauja siekiant organizacijos tikslų. Vadovai nustato bendrus organizacijos tikslus ir veiklos kryptį. Jie turi sukurti vidaus aplinką, kurioje visi darbuotojai būtų įtraukti į organizacijos tikslų siekimą. Tam yra suformuojama aiški organizacijos ateities vizija, užsibrėžiami svarbiausi tikslai ir uždaviniai, visais organizacijos lygiais sukuriama vertybių skalė ir doros bei etikos normos, skatinamas, remiamas ir pripažįstamas darbuotojų indėlis į veiklos rezultatus. Šiems tikslams siekti ir uždaviniams spręsti diegiama aiški ir skaidri strategija. Organizacijos lyderis turi apibrėžti aiškia ir visiems darbuotojams suprantamą misiją/viziją, veiklos politiką ir strategiją, kurias kiekvienas darbuotojas žinotų ir su kuriomis tapatintųsi (Ruževičius, 2009).

Kalbant apie nuolatinio tobulinimo, gerinimo organizacijoje siekimą, galima teigti, kad geras lyderis, vadovas turėtų pasirūpinti, kad organizacijoje būtų siekiama tam tikro kokybės vadybos sistemos brandos lygmens, nes jis susijęs su informacijos grįžtamojo ryšio kultūros ugdymu. A. Šilio (2009) teigimu, „efektyviai dirbantys vadovai nurodo darbuotojams veiklos kryptį, sukuria tarpusavio pasitikėjimo santykius, ugdo darbuotojų gebėjimus“ (Šilys, 2009). Tai labai svarbu kalbant ir apie trečiąją kokybės vadybos principą.

3. *Darbuotojų įtraukimas.* J. Mikulis (2007) mano, kad kokybė yra visų organizacijos narių rūpestis. Tik įtraukdami visus darbuotojus ir suteikdami jiems reikiamus įgaliojimus bei priemones galime užtikrinti optimaliai efektyvią organizacijos veiklą. Dėmesys darbuotojams turėtų apimti ne tik jų skatinimą ar darbų turinio praturtinimą, bet ir kūrimą „besimokančios organizacijos“, kurioje visi darbuotojai turėtų noro, sugebėjimų, priemonių ir galimybių nuolat prisidėti prie pridėtinės vertės didinimo. Visuotinio dalyvavimo principas reikalauja esminio organizacijos valdymo būdo pakeitimo bei tokios organizacijos kultūros suformavimo, kai žmonės drąsinami nuolat ugdyti sugebėjimus bei pasitikėjimą savo jėgomis. Siekiant įgyti konkurencinį pranašumą, kiekvienas darbuotojas turi suprasti, kad veiklos kokybės gerinimas yra labai svarbus procesas ne tik organizacijai, bet ir jam pačiam.

Diegiant kokybės vadybos sistemą labai svarbu yra suprasti, kad visų lygių darbuotojai yra svarbūs, jie yra organizacijos pagrindas ir vertingiausi jos ištekliai, todėl įtraukiant juos į kokybės gerinimo veiklą, galima panaudoti jų sugebėjimus organizacijos tikslams siekti ir veiklai gerinti. Darbuotojų įtraukimo procese labai svarbus motyvacijos indėlis. Todėl būtina įdiegti darbuotojų motyvacijos skatinimo, paskatinimų, jų atsiskaitymo už atliktą darbą ir padėkos už pasiektus rezultatus bei indėlį, sistemą. Svarbu užtikrinti, kad darbuotojai suprastų savo indėlį ir vaidmenį organizacijos veikloje. O tam reikia suteikti jiems įgaliojimų – t.y. suteikti atsakomybę už kokybę (Barczyk, 1999).

4. *Procesinis požiūris*. Tai viena iš perspektyviausių idėjų atveriančių naujas vadybines kryptis. Laukiamas rezultatas veiksmingiau pasiekiamas tada, kai veikla ir su ja susiję ištekliai valdomi kaip procesas. Norėdama tinkamai funkcionuoti, organizacija turi apibrėžti ir valdyti daugelį tarpusavyje susijusių procesų. Projektuojant procesus, atsižvelgiama į procesų etapus, jų metu atliekamus veiksmus, veiksmų seką, tikrinimo priemones, mokymo poreikį, įrangą, metodus, informaciją ir kitus rezultatui pasiekti reikalingus išteklius. A. Kaziliūnas (2007) mano, kad kiekvienoje organizacijoje tarp funkcinių skyrių, hierarchijos lygių, gamybos ar paslaugos teikimo linijų neišvengiamai atsiranda barjerų ir prieštaravimų. Procesinis požiūris – universalus tikslų siekimo ir mąstymo būdas, kuris tinka visoms funkcijoms, visiems lygiams, gali būti taikomas visose organizacijose – nesvarbu jų tipas, dydis, teikiamas produktas.

5. *Sisteminis požiūris į vadybą*. Organizacijos rezultatyvumas didėja, jei tarpusavyje susiję procesai apibrėžiami, suvokiami ir valdomi kaip sistema. Tam tikroje įstaigoje vykstantys procesai ir atliekami veiksmai nėra savarankiški, jie sudaro veiksmų sekas ir priklauso vienas nuo kito. Tarpusavyje susijusių procesų identifikavimas, jų kaip sistemos suvokimas bei jų kaip sistemos vadyba padeda gerinti organizacijos rezultatyvumą ir efektyvumą siekiant tikslų. Ypač svarbu nustatyti ir valdyti procesų seką ir tarpusavio sąveiką, nes dažniausiai vieno proceso produktai yra kito proceso gaviniai. Sisteminis tokių procesų identifikavimas ir valdymas bei jų tarpusavio sąveikos gerinimas yra sėkmingas organizacijos veiklos pamatas. Visi organizacijos procesai turi sudaryti vientisą jos sistemą.

Šis principas plačiai nagrinėjamas vadybos teorijoje. Kokybės vadyba sisteminių požiūrių gali perteikti integruotai su procesų vadyba, tačiau organizacijos, kaip vientisos darnios sistemos supratimas, apima platesnį reiškinių ratą. Sisteminis požiūris organizaciją laiko vientisa, todėl laikantis šio principo kokybės nesklaidumai taip pat sprendžiami sistemiškai, ne tik pašalinant pasekmes, bet iškeliant sistemos klaidas. Didelį dėmesį kokybės vadyba skiria organizacijos kultūros pokyčiams. Abu reiškiniai neatsiejami – noras išbandyti kokybės vadybos metodus kyla iš organizacinės kultūros pokyčių, o pradėjus laikytis kokybės principų, naudoti kultūros vadybos priemones - ima keistis požiūris į organizaciją, vyraujančias vertybes, pakinta organizacijos misijos samprata, būdas kaip žmonės dirba ir ką jie laiko tinkamai atliktu darbu (Kaziliūnas, 2004).

6. *Nuolatinis gerinimas*. Pagal J. M. Butler (2009), nuolatinio veiklos gerinimo idėja pasireiškia kaip visų veiklos procesų tobulinimas – dėl to geriau tenkinami vartotojų lūkesčiai. Šią idėją suformulavo, išplėtojo ir išdėstė J. M. Juranas jo vardu pavadintoje Kokybės trilogijoje. D. Pociūtė (2002) mano, kad nuolatinis veiklos gerinimas, kaip sudėtinė valdymo dalis, apima veiklos procesų stebėjimą, analizę, trūkumų bei problemų šalinimą ir siekį tuos procesus gerinti. Nuolat gerinti veiklą galima tuo atveju, kai darbuotojai rūpinasi kiekvieno proceso ir procedūrų

gerinimu ugdydami savo profesionalumą, tobulindami darbo įgūdžius. Nuolatinis tobulinimas – pasikartojanti veikla didinant gebėjimą tenkinti reikalavimus, todėl, kaip ir kiekvienai gerinimo veiklai, svarbu mokytis iš padarytų klaidų. Nuolatiniam tobulinimui sėkmingai naudojamas procesų valdymas. Procesų vadyba sutelkia dėmesį į prevencinius veiksmus. Jų tikslas – pašalinti defektus, klaidas, nuostolius, susijusius su vertės nekuriančio proceso žingsniais, įvairiais laukimais, prastovomis, darbuotojų pertekliumi. Todėl tinkamai panaudoti prevenciniai veiksmai gerina kokybę, procesų produktyvumą, trumpina gamybos ciklą, užtikrina greitesnį vartotojų patenkinimą.

7. *Faktais pagrįstų sprendimų priėmimas.* Nuolatinis veiklos tobulinimas ir priimamų sprendimų efektyvumo gerinimas turi vykti remiantis matuojamaisiais faktais ir rezultatais. Veiksmingi sprendimai remiasi duomenų ir informacijos analize. Būtina užtikrinti, kad duomenys ir informacija būtų tinkamai tvarkomi, patikimi ir prieinami, juos surenkant ir apdorojant būtų taikomi patikimi metodai. Organizacijoje turėtų būti sukurta ir efektyviai įgyvendinama monitoringo sistema. Ši sistema, pagrįsta realiais duomenimis, nuolat atnaujinama bei peržiūrima, taptų įrankiu jautrių organizacijos vietų stebėsenai bei prielaida organizacijos veiklos prognozavimui.

S. Puškorius (2006) analizuoja intuityvių sprendimų priėmimą ir pastebi, kad dažniausiai visose praktinėse situacijose remiamasi intuityviais samprotavimais, kurie įgalina manyti, jog priimtas sprendimas ar veiksmas yra geriausias šioje situacijoje, tačiau neretai tokios intuityvios išvados būna arti tiesos, ypač jei tokius sprendimus priima ir juos įgyvendina talentingi vadovai, kurių prognozavimo, sprendimų priėmimo ir organizaciniai gabumai patvirtinti praktinėje veikloje. Tačiau, šio autoriaus teigimu, labai svarbu būtų nustatyti, kiek gi bet kuris sprendimas skiriasi nuo optimalaus – t.y. tokio, kuris tiksliai atsižvelgia į visas proceso aplinkybes.

8. *Abipusiškai naudingi ryšiai su tiekėju.* Šis principas teigia, kad organizacija ir tiekėjai yra priklausomi vieni nuo kitų ir abipusiškai naudingi ryšiai abiem šalims padeda didinti vertės sukūrimo galimybę. Organizacijos darbas efektyvesnis, kai ji turi abipusiškai naudingus santykius, grįstus pasitikėjimu, žinių pasidalijimu bei partnerių veiklos integracija. Tokie kliento-tiekėjo ryšiai leidžia greičiau reaguoti į besikeičiančius rinkos poreikius bei optimizuoti kaštus ir išteklius. Klientų aptarnavimo kokybė atsiranda tik kaip visų su tuo susijusių kontrahentų sąveikos rezultatas. Galutinio vartotojo patenkinimo užtikrinimas reikalingas visiems proceso dalyviams.

Kokybės valdymo sistemos standarto ISO 9001:2000 diegimas turi įtakos ir potencialios naudos visoms organizacijos veikla suinteresuotoms šalims, teikia techninę, ekonominę ir socialinę naudą (Mikulis, 2007):

- *klientams*: sumažėjęs klaidų skaičius ir efektyviai veikianti ryšio su klientais sistema leidžia organizacijai nuolat kelti klientų pasitenkinimo lygį ir skatina juos naudotis organizacijos teikiamomis paslaugomis;

- *darbuotojams*: aiški organizacijos valdymo struktūra, reikalavimai, darbo metodai ir tikslai didina darbuotojų motyvaciją ir skatina kelti kokybę;

- *vadovams*: kokybės vadybos sistema, įtraukianti įmonės struktūrą, tikslus, procedūras yra efektyvus valdymo įrankis; rezultatyvesnė veikla – procesinė disciplina, prognozuojamas ir stabilus rezultatas;

- *savininkams*: padidėjęs įmonės veiklos rezultatyvumas, klientų pasitenkinimo lygis ir nuolatinis tobulinimas lemia geresnius verslo rezultatus ir pelną;

- *verslui*: tiekėjai gali vystyti ir siūlyti produktus bei paslaugas sutinkant su reikalavimais, kurie yra plačiai ir visuotinai priimti. Taip pat tam tikra įmonė, naudodamasi tarptautiniais standartais, gali konkuruoti daugeliuose pasaulio rinkose;

- *valdžiai*: tarptautiniai standartai suteikia technologinį ir mokslinį pagrindą gerovei, saugumui ir aplinkos žalos įstatymų leidimui;

- *prekybai*: tarptautiniai standartai kuria „vienodą žaidimo aikštelę“ visiems konkurentams rinkoje. Išskirtinių nacionalinių ar regioninių standartų gyvavimas gali sukurti technines kliūtis prekybai;

- *besivystančiom valstybėm*: tarptautiniai standartai yra svarbūs technologinio „know – how“ („žinai – kaip“) šaltinis. Apibrėžiant charakteristikas, kurias produktai ir paslaugos turi atitikti eksporto rinkoje, tarptautiniai standartai suteikia pagrindus priimti teisingą sprendimą investuojant menkus išteklius išvengiant jų iššvaistymo;

- *visiems*: tarptautiniai standartai prisideda prie gyvenimo kokybės apskritai, užtikrinant, kad produktai ir paslaugos, kuriuos naudojame, yra saugūs;

- *planetai*: tarptautiniai standartai tarnauja gamtos išsaugojimui.

*Apibendrinant kokybės vadybos principus, galima teigti, kad kokybės vadybos principai paprastai sėkmingai reiškiasi praktikoje, kai organizacija lanksti, laiku reaguoja į vartotojų poreikių pokyčius, taip pat greitai, profesionaliai, kolektyvinėmis pastangomis pertvarko valdymo, jos aprūpinimo ir kitus procesus. Nagrinėtieji principai yra glaudžiai tarpusavyje susiję ir vienas kitą remiantys elementai. Nors kokybės standartuose labiausiai yra akcentuojami orientacija į vartotoją bei procesinis ir sisteminis požiūriai, šie principai yra nuolat primenami daugelyje ISO 9001 standarto reikalavimų, tačiau norint sukurti kokybės vadybos sistemą, atitinkančią ISO 9001 standartą, privaloma taikyti visus aštuonis aprašytus kokybės vadybos principus (Pociūtė, 2005).*

## 2. KOKYBĖS VADYBOS STANDARTO ISO 9001 PRINCIPŲ RAIŠKOS ŠIAULIŲ FUTBOLO AKADEMIJOJE EMPIRINIS TYRIMAS

### 2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

#### 2.1.1. Šiaulių futbolo akademijos charakteristika

Šiaulių futbolo akademija (toliau Futbolo akademija arba FA) – neformalaus ugdymo Šiaulių miesto savivaldybės biudžetinė įstaiga, įregistruota 2007 m. rugpjūčio 30 d., veikia pagal patvirtintus sporto mokymo įstaigos nuostatus.

Futbolo akademijos *vizija* - efektyvi, demokratiška, atvira kaitai ir naujovėms, kurianti Akademiją, kaip miesto, apskrities bei šiaurės Lietuvos bendruomenės sporto židinį. *Misija*:

- Būti atvira švietimo ir sporto institucija, teikiančia šiuolaikišką visapusišką išsilavinimą, kiekvienam Akademijos nariui pagal jo poreikius ir galimybes, kartu siekiant sporto rezultatų bei puoselėjant jo svarbą ir tradicijas;
- Ugdyti aukšto meistriskumo futbolo žaidėjus, rūpinantis talentingų sportininkų paieška bei jų rengimu.

Futbolo akademijos *tikslas* – rengti aukšto meistriskumo futbolininkus tinkamai atstovaujančius reprezentacinę miesto komandą, Lietuvos futbolo rinktinę šalies bei tarptautiniuose sporto renginiuose; skatinti vaikų ir jaunimo saviraišką.

Futbolo akademijos *uždaviniai* – organizuoti ugdymo, kūno kultūros ir sporto materialinės ir techninės bazės plėtimą ir aprūpinimą būtinomis mokymo priemonėmis bei inventoriumi; padėti ugdyti ir lavinti sveiką asmenybę; auklėti ir skatinti jaunimą būti gerais, dorais ir sąžiningais savo šalies patriotais bei piliečiais; organizuoti ir vykdyti mokomąjį treniruočių procesą; vykdyti ūkinę – finansinę veiklą; dalyvauti Lietuvos, Šiaulių apskrities futbolo federacijos vykdomose varžybose. Futbolo akademijos veiklos kryptys:

- Futbolo sporto šakos plėtojimas Šiaulių mieste.
- Mokomojo sporto darbo vykdymas - treniruočių, stovyklų, varžybos.
- Aukšto sportinio meistriskumo sportininkų ruošimas.
- Seminarų, atvirų treniruočių, parodomųjų varžybų bei kitu sporto renginių mieste, apskrityje, šalyje bei užsienyje organizavimas bei dalyvavimas juose.
- Bendradarbiavimas su miestų bei šalies sporto institucijomis, užsienio sporto įstaigomis ir organizacijomis.

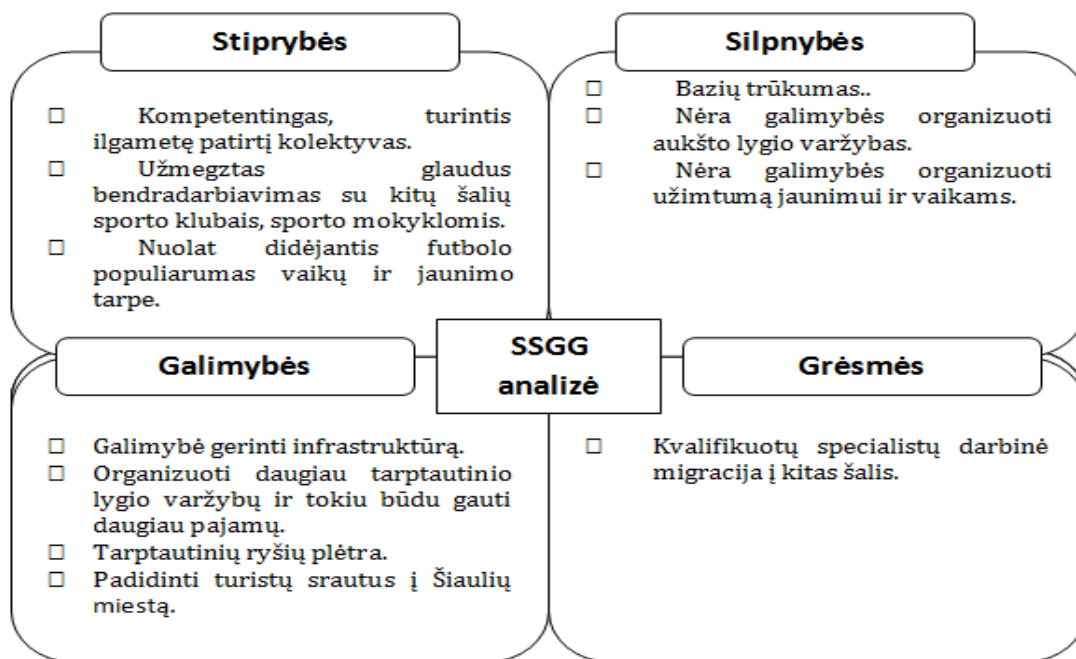
- Dalyvavimas miesto, rajono, apskrities, šalies čempionatuose ir pirmenybėse, mokomosiose treniruočių stovyklose.

- Pagal kompetenciją nagrinėti asmenų pareiškimus, prašymus, skundus, teikti atsakymus.

Futbolo akademijos *funkcijos* yra vykdyti talentingų sportininkų paiešką ir organizuoti jų sportinio rengimo procesą, organizuoti sporto, sveikatingumo ir sporto visiems renginius moksleiviams bendrojo lavinimo įstaigose, rengti ir vykdyti sportininkų vasaros užimtumo, nusikalstamumo prevencijos ir kitas programas, kontroliuoti jų vykdymą, sudaryti sąlygas Futbolo akademijai funkcionuoti, užtikrinant sanitarijos, techninius, priešgaisrinės ir darbuotojų darbo saugos ir sveikatos reikalavimus, organizuoti Futbolo akademijos biudžeto programų rengimą ir vykdymą, sudaryti sporto renginių organizavimo išlaidų sąmatas, kontroliuoti jose numatytų lėšų panaudojimą, bendradarbiauti su švietimo, kultūros ir sporto bei kitomis įstaigomis ir organizacijomis, galinčiomis prisidėti organizuojant sporto varžybas ir kitus kūno kultūros ir sporto renginius, kontroliuoti sporto renginių, organizuojamų ir finansuojamų iš Futbolo akademijos lėšų, organizavimą, komplektuoti mokomąsias grupes, teikti dokumentus savivaldybės administracijos kūno kultūros ir sporto skyriui dėl trenerių-sporto mokytojų darbo krūvio derinimo, sportininkų ir trenerių kvalifikacinių kategorijų suteikimo, kontroliuoti ir koordinuoti Futbolo akademijos trenerių ir darbuotojų darbą, rūpintis jų kvalifikacijos kėlimu, teikti Kūno kultūros ir sporto skyriui pasiūlymus dėl Futbolo akademijos struktūros, etatų ir futbolo sporto šakos plėtros, rengti paraiškas projektų bei sporto programų finansavimui, organizuoti numatytą Futbolo akademijos veiklą įgyvendinimą, užtikrinti įstaigos turto apskaitą, priežiūrą ir tinkamą naudojimą.

Šiaulių futbolo akademijos *veikos kryptys*: Futbolo sporto šakos plėtojimas Šiaulių mieste.; mokomojo sporto darbo vykdymas - treniruočių, stovyklos, varžybos; aukšto sportinio meistriškumo sportininkų ruošimas; seminarų, atvirų treniruočių, parodomųjų varžybų bei kitu sporto renginių mieste, apskrityje, šalyje bei užsienyje organizavimas bei dalyvavimas juose; bendradarbiavimas su miestų bei šalies sporto institucijomis, užsienio sporto įstaigomis ir organizacijomis; dalyvavimas miesto, rajono, apskrities, šalies čempionatuose ir pirmenybėse, mokomosiose treniruočių stovyklose; pagal kompetenciją nagrinėti asmenų pareiškimus, prašymus, skundus, teikti atsakymus.

Toliau pateikiama Futbolo akademijos esamos situacijos stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizė. Ši analizė padeda atskirti akademijos veiklos kryptis, užsibrėžti tikslus ir numatyti rezultatus. SSGG analizė įgalina įvertinti tuos veiksnius, kurie gali daryti įtaką siekiant akademijos strategijoje numatytų rezultatų, o tai padeda koreguoti planuojamus akademijos plėtros rezultatus ir tinkamai pasirinkti priemones šiems rezultatams pasiekti. Šiaulių futbolo akademijos SSGG analizė pateikta 3 paveiksle.



3 pav. Šiaulių futbolo akademijos SSGG analizė

**Sportinės veiklos organizavimas, pasiekimai.** 2013 m. pradžioje Šiaulių futbolo akademijoje sportavo 496 sportininkai, iš kurių 15 – didelio meistriskumo, 30 – meistriskumo tobulinimo, 131 – meistriskumo ugdymo, 320 – pradinio rengimo grupėse. Sukomplektuota 28 mokomosios sportinės grupės. Suteiktos sportininkų kvalifikacinės kategorijos: 11 – nacionalinės, 59 – pirmos kategorijos, 115 – antros, 163 – trečios kategorijos.

2012 m. 25 Futbolo akademijos sportininkai buvo kviečiami atstovauti Lietuvos futbolo U14-U19 nacionalinėms rinktinėms. Rimantas Viktoravičius paskirtas moterų futbolo nacionalinės rinktinės treneriu. 2012 m. Futbolo akademijos sportininkai dalyvavo: Lietuvos sporto mokyklų ir klubinių komandų A lygos čempionate (4 komandos), Lietuvos sporto mokyklų ir klubinių komandų I lygos pirmenybėse (2 komandos), Lietuvos vaikų mažojo futbolo 9x9 pirmenybėse (4 komandos), 2012 m. Lietuvos vaikų Žiemos-Pavasario pirmenybėse (2 komandos), Lietuvos merginų mažojo futbolo pirmenybėse (5 komandos), Lietuvos 2012 m. moterų futbolo I lygos pirmenybėse (1 komanda).

Šiaulių futbolo akademijos treneriai ir personalas kėlė kvalifikaciją seminaruose, mokymuose Lietuvoje ir užsienyje: Lietuvos futbolo federacijos UEFA PRO lygio, A, B licencijos kursų sesijose, kūno kultūros ir sporto departamento, VšĮ „Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūros, Ugdymo plėtotės centro, VšĮ „Lietuvos sporto informacijos centro“, administracijos darbuotojų asociacijos, Šiaulių universiteto organizuojamuose kursuose, seminaruose, mokymuose.

### 2.1.2. Metodologinis tyrimo pagrindimas

Tyrinėjant kokybės vadybos standarto ISO diegimo galimybes Šiaulių futbolo akademijoje buvo siekiama išsiaiškinti dabartinę padėtį, ar įstaiga jaučia poreikį taikyti kokybės vadybos metodus, ar yra pasiruošusi naujovėms, kokios yra galimybės tuos metodus pritaikyti būtent šioje institucijoje, su kokiais sunkumais yra susiduriama.

Prieš atliekant tyrimą, pirmiausia reikia išskirti ir apibrėžti tyrimo koncepciją, t.y. pagrindinę idėją ir pagrindinius teorinius teiginius, taip pat - tinkamai charakterizuoti tyrimo metodus. Šioje darbo dalyje pateikiami tyrimui pasirinkti metodai, instrumentarius bei numatyta tyrimo metodika ir strategija. Analizuojant kokybės vadybos standartą, jo principus, buvo užsibrėžtas tikslas išsiaiškinti, kokia šio standarto raiška Šiaulių futbolo akademijoje. Siekiant efektyviau įgyvendinti užsibrėžtą tikslą ir sistemingai tobulinti savo darbą, buvo vykdoma apklausa raštu. Anketos ruošimo procesas itin svarbus, nes yra susijęs su problemos identifikavimu.

Merkio (1995) teigimu - **apklausa** yra vienas populiariausių socialinių ir elgsenos mokslų metodų, kurio neblėstantį populiarumą lemia santykinis apklausos atlikimo paprastumas, pigumas, galimybė greitai ir lengvai surinkti daug duomenų. Apklausos būdu gaunama informacija apie respondentų nuomones. Viena vertus, tai gali rodyti metodo patikimumą, o antra – jo populiarumą dėl tariamo paprastumo manant, jog nėra nieko lengvesnio, kaip atlikti apklausą (Kardelis, 2005).

Rengiant anketą, joje pateikiami klausimai derinami su tyrimo tikslu ir uždaviniais. Apklausoje raštu lemiami veiksniai yra klausimų formuluotės, jų kompozicija. Rengiant tyrimo instrumentą klausimai skirstomi į uždaro ir pusiau uždaro tipo klausimus. Didesniąją dalį anketoje užima uždaro tipo klausimai. Šių klausimų privalumas yra tas, kad respondentui skaitant atsakymų alternatyvas galima pasirinkti realiausią atsakymą (Kardelis, 2002).

Norint gauti gilesnius ir išsamesnius tyrimo duomenis reikia taikyti kitus kokybinio tyrimo metodus, pvz. interviu. **Interviu** – tai viena iš apklausos rūšių, integruotų į stebėjimo metodų grupę. Tiriamasis interviu apibrėžiamas kaip tyrėjo inicijuotas dviejų asmenų pokalbis, kurio tikslas – gauti būtiną tyrimo uždaviniams informaciją. K. Kardelis (2005) pabrėžia, jog interviu papildo apklausos ir kitais metodais gautus tyrimo duomenis. Didžioji šio metodo vertė – respondento perduodama asmeninė patirtis, išgyvenimai, nuomonės, suvokimai, situacijos, kuriuose dalyvavo, matė, girdėjo ir kt. Galima patikslinti klausimo, atsakymo turinį bei prasmę.

Atliekant interviu buvo apklaustas Šiaulių futbolo akademijos direktorius S. Lesnickas. Pateikta 10 klausimų, kuriais buvo siekiama išsiaiškinti, kokie kokybės vadybos metodai diegiami organizacijoje, kokie sunkumai, ar pakanka informacijos, taip pat teirautasi apie pačius ISO 9001 standarto principus. Interviu klausimynas pateiktas 2 priede.



**Tyrimo instrumento pagrindimas.** Magistrinio darbo tyrimo objektu buvo pasirinkta Šiaulių futbolo akademijos darbuotojų (administracijos darbuotojų ir trenerių) nuomonė apie kokybės vadybos standarto ISO 9001 principų reiška jų darbovietėje. Tyrimo tikslas - įvertinti ISO kokybės vadybos sistemos principų reiška Šiaulių futbolo akademijoje.

Tyrimo dalyvavo Šiaulių futbolo akademijos personalas (N = 21). Tiriamųjų amžius 18 – 66 m. Tyrimui atlikti naudotas anketinės apklausos metodas. Tyrimo klausimyną sąlygiškai galima suskirstyti į 3 blokus:

- *ISO kokybės vadybos sistemos principų reiška.* Šį bloką sudaro 28 teiginiai, kuriais siekiama išsiaiškinti, kaip reiškiasi ISO kokybės vadybos sistemos principai darbuotojų požiūriu;
- *Respondentų žinios apie Akademijoje vykstančius procesus.* Šis blokas sudarytas iš 6 klausimų, kuriais siekiama išsiaiškinti respondentų žinojimą arba nežinojimą apie Akademijoje vykstančius procesus;
- *Informacija apie respondentus.* Šį bloką sudaro 6 klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti žinias apie respondentus: amžių, lytį, turimą kategoriją bei darbo stažą.

Tyrimo įrankis yra mišraus tipo, kurį sudaro 40 klausimų. Atsakinėdami į pirmojo bloko teiginius, respondentai vertino ISO principų reiška, pagal jiems pateiktą Likerto skalės formatą bei savo pritarimą arba nepritarimą galėjo išreikšti pasirinkdami penkių skalių formatą nuo „dažniausiai taip“ iki „nežinau“. Atsakinėdami į antrojo bloko klausimus respondentai buvo prašomi parodyti turimas žinias apie pagrindinius Akademijoje vykstančius procesus. Trečiuoju klausimų bloku respondentų buvo prašoma atsakyti į kelis klausimus apie save, tai yra, savo amžių, lytį, užimamas pareigas ir darbo stažą akademijoje.

Sudarant anketą, buvo kruopščiai apgalvotas turinys ir klausimų metodologija. Formuluoju klausimus, buvo kreipiamas dėmesys į tai, kad klausimo kalba (žodinė jo sudėtis, stilius) užmegztų kuo glaudesnę ryšį tarp tyrėjo ir respondento. Klausimai sąmoningai supaprastinti, suprantami ir mažiausiai išsilavinusiems respondentams. Visi anketos klausimai buvo sudaryti taip, kad nevargintų apklausos dalyvio. Kuriant anketą, atsižvelgiama į įvairių autorių aptartus veiksnius, sąlygas, kriterijus bei teorijas, kurie buvo išanalizuoti ir apibendrinti pirmoje magistro baigiamojo darbo dalyje.

**Tyrimo organizavimas ir duomenų apdorojimas.** ISO kokybės vadybos sistemos principų reiškos Šiaulių futbolo akademijoje tyrimas buvo atliekamas 2013 metų spalio mėn. Anketa parengta remiantis pagrindiniais ISO 9001 kokybės vadybos sistemos principais. Visi respondentai apklausti jų darbo metu, išdalinant anketas asmeniškai ir paliekant laisvo laiko, neskubant jas užpildyti. Respondentams atsakinėjant į klausimus neaiškumų nekilo, visos išdalintos anketos grįžo, taip pat nebuvo neatsakytų klausimų.

Statistinei duomenų analizei (rezultatų apibendrinimui) naudotas statistinės analizės programinis paketas SPSS, leidžiantis operatyviai gauti analitinę informaciją, vaizdžiai pristatyti rezultatus aukštos kokybės lentelėse ir diagramose.

**Tyrimo etikos principai.** Vykdamas tyrimą, laikytasi pagrindinių socialiniams tyrimams būdingų etikos principų: savanoriškumo ir geranoriškumo, privatumo ir pagarbos, teisingumo, anonimiškumo (Charles, 1999; Kardelis, 2002; Tidikis, 2003; Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008). Pagrindiniai tų principų elementai:

- Galimybė asmeniui atsisakyti dalyvauti tyrime;
- Išsamios ir tikslios informacijos apie tyrimo tikslus pateikimas;
- Tyrimo duomenų kodavimas ir apsauga;
- Galimybė susipažinti su tyrimo duomenų rezultatais.

## **2.2. Kokybės vadybos standarto ISO 9001 principų raiškos Šiaulių futbolo akademijoje tyrimo rezultatų analizė**

Šioje darbo dalyje pateikiami Šiaulių futbolo akademijoje atlikto tyrimo rezultatai. Tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti kokybės vadybos standarto ISO 9001 principų raišką šioje sporto akademijoje. Taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, kurie principai yra silpnosios Šiaulių futbolo akademijos vietos ir pateikti gerinimo galimybes.

Atliekant mokslinius tyrimus svarbu išsiaiškinti, kas sudaro tiriamąją visumą. Tiriama visuma darbe apibrėžiama kaip aibė išskirtų pagal tam tikrą požymį objektų, iš kurių norime gauti informacijos. Nagrinėjamu atveju tiriamą visumą sudarė Šiaulių futbolo akademijos personalas: treneriai, administracijos darbuotojai, direktorius. Renkant pirminę tyrimo informaciją buvo siekiama nustatyti, ar funkcionuoja kokybės vadybos sistema Šiaulių futbolo akademijoje. Anketinės apklausos metu dažniausiai diagnozuojamas ne pats reiškinys, o respondentų nuomonė apie jį, todėl anketų rezultatų interpretavimui buvo skirtas didelis dėmesys.

Apklaustų respondentų amžiaus diagrama rodo (žr. 3 priedo 4 pav.), kad tyrimo imtyje dominuoja 26 - 35 metų amžiaus grupė. Vienodas skaičius yra tarp 36 - 45 metų ir 46 - 55 metų amžiaus grupės respondentų. Mažiausiai futbolo akademijoje dirba vyresnių nei 66 metų amžiaus grupės atstovų, o 56 - 66 metų amžiaus respondentų apskritai nebuvo. Žvelgiant į gautus duomenis, galima pastebėti, kad futbolo akademijoje jauniausioje amžiaus grupėje (18 - 25 m.) dirba 3 asmenys. Apibendrinus duomenis galima daryti išvadą, kad Šiaulių futbolo akademijoje

dauguma darbuotojų yra vidutinio amžiaus, kas gali lemti geresnį ir greitesnį žinių ar naujovių įsisavinimą, o šiuo atveju ISO kokybės vadybos sistemos principų įgyvendinimą.

Ištirti darbuotojų nuomonę atsižvelgiant į užimamas pareigas svarbu, nes priklausomai nuo užimamų pareigų gali skirtis požiūris į vykdomą kokybės politiką. Kokybės siekimo tikslas turi apjungti visus organizacijos darbuotojus, nes kuriant ir adaptuojant kokybės vadybos sistemas darbuotojams reikia suteikti darbo komandoje įgūdžius, supažindinti su kokybės valdymu ir kokybės sistemos veikimu. Diegiamos kokybės vadybos sistemos nebus veiksmingos, jei visi darbuotojai nebus įtraukti į jų kūrimą, jei nesuvoks jų teikiamos naudos ir privalumų (Atkočiūnienė, Markevičiūtė, Matkevičienė, Stonkienė, 2004). Darbuotojai turi pritarti permainingoms, patys dalyvauti kokybės vadybos sistemų kūrime ir jaustis sistemos dalimi, todėl jų nuomonė tiriant kokybės vadybos sistemos raišką futbolo akademijoje yra labai svarbi.

Tyrimo imtį daugiausia sudarė treneriai, likę 6 respondentai – administracijos darbuotojai (direktorius, atstovas spaudai, ūkvedys, buhalterė, administratorė ir administracijos darbuotoja) (žr. 3 priedo 4 pav.). Siekiant objektyvesnių tyrimo rezultatų, antro ir trečio „bloko“ apklausos atsakymai bus lyginami tarp trenerių ir administracijos darbuotojų, kadangi bendra respondentų nuomonė gali neatspindėti realios situacijos.

Organizacijai yra labai svarbu, kiek kompetentingi yra joje dirbantys asmenys. Svarbios teorinės žinios, tačiau negalima neigti, kad labai vertinga yra ir praktinė patirtis. Organizacijų nariai, kurie turi darbo patirties, nebijo reikšti savo nuomonės, nebijo valdžios priešiško, aktyviau dalyvauja įvairių projektų rengime ir jų įgyvendinime, nebijo prarasti savo darbo vietas, pasitiki savimi. O tai leidžia inicijuoti teigiamus pokyčius organizacijoje (Ruževičius, 2006). Dėl darbuotojų kaitos organizacijoje gali sumažėti jos veiklos efektyvumas, kol vėl yra apmokomas naujas darbuotojas, kol jis susipažįsta su kasdiene organizacijos veikla. Darbuotojų kaita organizacijoje vyksta dėl neigiamo vadovų požiūrio į darbuotoją, mažo atlyginimo, didelio darbo krūvio, karjeros galimybių nebuvimo.

Apklausoje dalyvavusių respondentų darbo stažas šioje organizacijoje yra nuo 1 iki 27 ir daugiau metų (žr. 3 priedo 6 pav.). Beveik pusė respondentų Šiaulių futbolo akademijoje dirba nuo 6 iki 10 metų. Taip pat nemaža dalis apklaustųjų, t.y. 9 asmenys, tik neseniai pradėjo darbą akademijoje (jų stažas 0 - 5 metai). Vienas tiriamasis šioje organizacijoje dirba virš 27 metų.

Analizuojant kokybės vadybos standarto raišką Futbolo akademijoje, svarbus klausimas yra narių išsimokslinimas, kuris įtakoja jų profesinę kompetenciją, žinias, įgūdžius, reikalingus efektyviai atlikti darbą. Beveik visi respondentai turi aukštąjį išsilavinimą – 10 apklaustųjų turi bakalauro laipsnį, 6 tiriamieji yra baigę antros pakopos studijas, 1 apklaustasis turi daktaro laipsnį. 2 apklaustieji vis dar tęsia studijas, vienas dirba pagal licenciją. Remiantis tyrimo

duomenimis galime teigti, kad futbolo akademijos darbuotojai yra kvalifikuoti, įgiję pakankamą kiekį profesinių žinių, reikalingų veiklos kokybės užtikrinimui (žr. 3 priedo 7 pav.).

Kalbant apie teikiamų paslaugų kokybę, svarbu įvertinti ne tik respondentų išsilavinimą, bet ir turimą licenciją. Aukščiausią A kategorijos licenciją yra išsilaukę 6 Šiaulių futbolo akademijos treneriai. UEFA B licenciją, kuri suteikia teisę dirbti su vaikų ir jaunimo komandomis Europos šalyse, turi 5 treneriai. 10 apklaustųjų paminėjo, jog iš vis neturi licencijos, tačiau turint omenyje, kad 6 iš jų yra administracijos darbuotojai, tai reiškia, jog tik 4 treneriai dirba be licencijos. Nei vienas treneris Šiaulių futbolo akademijoje neturi UEFA PRO licencijos. Tačiau tai nestebina, nes tik 4 treneriai Lietuvoje turi šią aukščiausią trenerio kategoriją.

### 2.2.1. Orientavimosi į klientą principo raiška

Tai pagrindinis kokybės vadybos principas, kuris reiškia, kad organizacija priklauso nuo savo vartotojų (klientų), todėl kiekviena organizacija turi siekti nustatyti ir suprasti savo vartotojų poreikius ir lūkesčius, paversti juos į reikalavimus, vykdyti ir netgi viršyti juos, nes tik tuomet bus patenkinti vartotojų poreikiai, kuomet tie reikalavimai bus įvykdyti. Orientavimasis į vartotoją reiškia, kad organizacijos priklauso nuo savo vartotojų, todėl jos turi suprasti jų esamus ir būsimus poreikius, tenkinti jų reikalavimus ir stengtis pranokti jų lūkesčius (Barczyk, 1999).

3 lentelė

**Teiginio „Akademijoje atliekami tyrimai, leidžiantys nustatyti darbuotojų poreikius“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)**

	Dažniausiai taip	Taip	Ne	Dažniausiai ne	Nežinau
<b>Administracija</b>	1		1	2	2
<b>Treneriai</b>	1	2	6	4	2

Organizacijos vadovybė turėtų nustatyti savo darbuotojų poreikius ir lūkesčius, kad galėtų juos pripažinti ir taikyti varias motyvacijos priemones siekdama tobulėjimo (Žukauskas ir kt., 2009). Vertinant „*Orientavimosi į klientus*“ principo raišką Šiaulių futbolo akademijoje nustatyta, kad į klausimą „*Akademijoje atliekami tyrimai, leidžiantys nustatyti darbuotojų poreikį*“ trenerių tarpe daugiausia atsakyta *ne* (6 kartai) ir *dažniausiai ne* (4 kartai) (žr. 3 lent.). Pastarasis atsakymas buvo dažniausiai ir tarp administracijos darbuotojų. Taip pat 2 administracijos darbuotojai nežinojo, ar šis procesas vyksta futbolo akademijoje. Vertinant gautus tyrimo rezultatus galima teigti, kad analizuojamoje organizacijoje mažai dėmesio skiriama aiškinantis, kokie darbuotojų poreikiai.

**Teiginio „Akademijoje atliekami tyrimai, leidžiantys nustatyti darbuotojų poreikių patenkinimą“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)**

	Dažniausiai taip	Taip	Ne	Dažniausiai ne	Nežinau
<b>Administracija</b>			2	4	
<b>Treneriai</b>	1	2	7	4	1

Vertinant Akademijoje atliekamus tyrimus, kurie leistų įvertinti darbuotojų poreikių patenkinimą (žr. 4 lent.), pastebima administracijos darbuotojų vieninga nuomonė: 4 darbuotojai ties teiginiu „Akademijoje atliekami tyrimai, leidžiantys nustatyti darbuotojų poreikių patenkinimą“ žymėjo *dažniausiai ne*, tuo tarpu 2 darbuotojai teigė, kad tokie tyrimai neatliekami. Trenerių tarpe dažniausiai buvo minimas neigiamas atsakymas (7 respondentai), kiek mažiau apklaustųjų (4 treneriai) tikino, kad dažniausiai tokie tyrimai neatliekami.

Žvelgiant į 3 ir 4 lenteles pastebimos panašios tendencijos, nes pastarieji klausimai panašūs savo turiniu. Kadangi Šiaulių futbolo akademijoje neatliekami tyrimai, siekiant nustatyti darbuotojų poreikius, natūralu, kad vadovybei nėra aktualu žinoti, kaip tie poreikiai patenkinami. Nepakanka to, kad darbinė veikla koordinuojama – tą veiklą būtina skatinti, motyvuoti, kad darbuotojai kaip galima geriau realizuotų savo protines galimybes. Vadovai, norėdami pritaikyti kiekvienam konkrečiai darbuotojui tinkamas motyvavimo priemones, suinteresuoti jį darbu, turi visų pirma tą žmogų labai gerai pažinti. Akivaizdu, jog Šiaulių futbolo akademijos vadovybė nėra suinteresuota savo darbuotojų poreikiais ir neatlieka gana svarbios savo užduoties – padėti savo darbuotojams atpažinti savo bruožus (skatinimas, potencialas augti, pajėgumas prisiimti atsakomybę) ir juos išsiugdyti, taip pat sudaryti sąlygas bei veiklos metodus taip, kad darbuotojas, siekdamas savo tikslų, kartu padarytų ir tai, ko reikia organizacijai.

Respondentų atsakymai vertinant futbolo akademijoje atliekamus tyrimus, leidžiančius įvertinti auklėtinių poreikių patenkinimą, pasiskirstė kiek kitaip, nei prieš tai analizuotuose klausimuose (žr. 5 lent.).

**Teiginio „Akademijoje atliekami tyrimai, leidžiantys nustatyti auklėtinių poreikius“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)**

	Dažniausiai taip	Taip	Ne	Dažniausiai ne	Nežinau
<b>Administracija</b>	1		1	2	2
<b>Treneriai</b>	3	5	2	3	2

Yra teigiama, kad geriausios viešosios paslaugos pasižymi orientacija į vartotojus, todėl, siekiant tobulinti viešąsias paslaugas, paslaugų tiekėjams būtina geriau suprasti savo vartotojus, gerinti paslaugas atsižvelgiant į vartotojų poreikius bei požiūrį<sup>2</sup>. Kaip matyti iš 5 lentelės, atsakant į klausimą „Akademijoje atliekami tyrimai, leidžiantys nustatyti auklėtinių poreikius“ nuomonė tarp trenerių ir administracijos darbuotojų išskyrė. Pusė apklaustų trenerių atsakė *dažniausiai taip* ir *taip* (atitinkamai 3 ir 5 respondentai), tuo tarpu populiariausias atsakymas tarp administracijos darbuotojų buvo neigiamas (4 tiriamieji). Galima daryti išvadą, kad treneriai asmeniškai domisi auklėtinių poreikiais kalbėdamiesi su jais, jų tėveliais. Tuo tarpu akademijos vadovybė neskiria dėmesio auklėtinių poreikiams.

6 lentelė

**Teiginio „Akademijoje atliekami tyrimai, leidžiantys nustatyti auklėtinių poreikių patenkinimą“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)**

	<b>Dažniausiai taip</b>	<b>Taip</b>	<b>Ne</b>	<b>Dažniausiai ne</b>	<b>Nežinau</b>
<b>Administracija</b>	1		1	2	2
<b>Treneriai</b>	3	5	2	3	2

Į paskutinį teiginį respondentų atsakymai pasiskirstė labai netolygiai – ryškūs skirtumai tarp trenerių ir administracijos darbuotojų pasisakymų, tai pat nėra vienalytiškumo analizuojant trenerių atsakymus tarpusavyje ar lyginant atsakymus tarp administracijos darbuotojų. Kaip matyti iš 6 lentelės, treneriai sutinka, jog Šiaulių futbolo akademijoje atliekami tyrimai, kuriais nustatomas auklėtinių poreikių patenkinimas (po 4 respondentus atsakė *dažniausiai taip* ir *taip*). Tačiau 3 treneriai teigė, jog tokie tyrimai neegzistuoja. Kaip minėta anksčiau, galima daryti išvadą, kad treneriai savarankiškai atlieka auklėtinių poreikių vertinimą nedeklaruodami to viešai ir neįformindami dokumentuose. Tai paliudija administracijos darbuotojų atsakymai į teiginį „Akademijoje atliekami tyrimai, leidžiantys nustatyti auklėtinių poreikių patenkinimą“ – 2 asmenys atsakė *nežinau*, vienas – *ne*.

Norint patikrinti kiekybiniu tyrimu gautą informaciją, respondentų buvo dar paprašyta įvardinti futbolo akademijos teikiamų paslaugų vartotojus. Pastebimas teigiamas reiškinys – visi apklaustieji atsakė į šį klausimą ir nei vienas respondentas nepaminėjo, jog nežino (žr. 7 lentelę).

<sup>2</sup>Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija. Viešasis administravimas Lietuvoje. 2012-ųjų metų apžvalga. [žiūrėta: 2013-11-15] Prieiga per internetą: [www.vakokybe.lt/get.php?f.11](http://www.vakokybe.lt/get.php?f.11)

**Klausimo „Kas, Jūsų nuomone, yra Akademijos teikiamų paslaugų vartotojas“  
atsakymų pasiskirstymas (N=21)**

Teikiamų paslaugų vartotojas	Atsakymų dažnis
Vaikai	19
Vaikų tėvai	3
Treneriai	1
Steigėjas (Šiaulių m. Savivaldybė)	0
Visuomenė	1

Organizacijos sėkmė dažnai priklauso nuo to, kaip yra užtikrinti sisteminiai ryšiai tarp organizacijos vadybos lygmenų, kaip organizacija sugeba suprasti ir patenkinti savo esamų ir galimų vartotojų bei galutinių vartotojų, taip pat kitų suinteresuotųjų šalių dabartinius ir ateities poreikius bei lūkesčius. Siekdama suprasti bei patenkinti suinteresuotųjų šalių poreikius ir lūkesčius, organizacija turėtų:

- nustatyti suinteresuotąsias šalis ir subalansuotai tenkinti jų poreikius ir lūkesčius;
- suprasti savo vartotojų bei galimų vartotojų poreikius ir lūkesčius;
- savo vartotojams ir galutiniams vartotojams nustatyti svarbiausias produktų charakteristikas;
- poreikius ir lūkesčius pakeisti (paversti) reikalavimais;
- supažindinti visą organizaciją su šiais reikalavimais;
- savo rinkoje nustatyti ir įvertinti konkurenciją (Žukauskas ir kt., 2009);

Didžioji dauguma respondentų (19 apklaustųjų) pagrindiniu Akademijos teikiamų paslaugų vartotoju įvardijo *vaikus*. *Vaikų tėvai* kaip vartotojas buvo paminėti 3 kartus, po vieną atsakymą gavo *treneriai* ir *visuomenė*. Svarbu paminėti, kad 2 tiriamieji pasirinko po keletą atsakymų – vienas respondentas prie svarbiausių vartotojų priskyrė vaikus ir jų tėvus, kitas paminėjo vaikus, jų tėvus ir trenerius. Tuo tarpu nei vienas apklaustasis steigėjo (Šiaulių m. Savivaldybės) neįvardijo kaip paslaugų vartotojo.

E. R. Stancikas ir D. Bagdonienė (2004), organizacijos orientaciją į vartotojus laiko svarbiausiu visuotinės kokybės vadybos principu, kuris yra paremtas aksioma, jog „vartotojų poreikių tenkinimas yra organizacijos ilgalaikės sėkmės pagrindas. Norint tai pasiekti, reikia sugebėti greitai reaguoti į kintančius vartotojų poreikius ir koncentruoti ribotus išteklius veiklose, kurios juos tenkintų“ (Stancikas, Bagdonienė, 2004). Apibendrinant „**Orientavimosi į klientą**“ principo raišką pirmiausiai reikėtų paminėti, kad Šiaulių futbolo akademijos darbuotojai puikiai supranta, kas naudojasi jų teikiamomis paslaugomis, t.y. kas yra pagrindiniai vartotojai bei gali juos aiškiai įvardinti. Taip pat svarbu pabrėžti, jog Šiaulių futbolo akademijoje

orientavimosi į klientą pricipo raiška yra vos pastebima. Organizacijos vadovybė beveik neskiria dėmesio aiškinantis, kokie yra jos darbuotojų ir svarbiausia – auklėtinių – poreikiai. Kaip matyti iš gautų rezultatų, treneriai skiria dėmesio vaikų interesams, tačiau tai aliekama individualiai, neįforminant dokumentuose ir neskelbiant viešai. Analizuojamos Futbolo akademijos *vizija* - būti atvira švietimo ir sporto institucija, teikiančia šiuolaikišką visapusišką išsilavinimą, kiekvienam Akademijos nariui pagal jo poreikius ir galimybes, kartu siekiant sporto rezultatų bei puoselėjant jo svarbą ir tradicijas. Akivaizdu, kad vizijos laikomasi nenuosekliai, kadangi sporto įstaigoje nedaug dėmesio skiriama narių, t.y. auklėtinių poreikiams ir galimybėms.

Remiantis ISO standartu, neužtenka tik žinoti klientų poreikius, tačiau reikia ir formuoti grįžtamąjį ryšį, tai yra kiek įmanoma juos tenkinti, norint nuolat tobulinti teikiamų paslaugų kokybę. Gaunama informacija iš darbuotojų atskleidžia jų nuomonę apie auklėtinių galimybes ir potencialą pasiekti aukštų rezultatų (Jurkauskas, 2006). Poreikių tyrimai Futbolo akademijai padėtų nuolat tobulinti teikiamų paslaugų kokybę, pasiekti geresnių rezultatų varžybose ir analizuoti kylančias problemas bei jas taisyti.

### 2.2.2. Lyderystės principo raiška

Šis principas pabrėžia lyderių arba vadovų vaidmenį ir akcentuoja, kad būtent nuo jų priklauso, ar bus organizacijoje sukurtas nuolatinio tobulėjimo mechanizmas. Negalima sukurti efektyviai veikiančios kokybės sistemos be aktyvios vadovų veiklos ir paramos. Vadovai turi užtikrinti organizacijos veiklos ir siekių vienovę, sukurti vidinę aplinką organizacijoje, kurioje kiekvienas žmogus aktyviai dalyvautų siekiant organizacijos tikslų. Vadovai nustato bendrus organizacijos tikslus ir veiklos kryptį. Jie turi sukurti vidaus aplinką, kurioje visi darbuotojai būtų įtraukti į organizacijos tikslų siekimą (Kaziliūnas, 2007).

8 lentelė

#### Teiginio „Akademijos vadovai rūpinasi savo pavaldinių darbo sąlygomis“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)

	Dažniausiai taip	Taip
Administracija	3	3
Treneriai	11	4

Kaip matyti iš 8 lentelės, trenerių ir administracijos darbuotojų atsakymai į teiginį „Akademijos vadovai rūpinasi savo pavaldinių darbo sąlygomis“ pasiskirstė labai panašiai. Didžioji dauguma trenerių (11 respondentų) atsakė *dažniausiai taip*, tuo tarpu 4 treneriai paminėjo *taip*. Labai panašios tendencijos išvelgiamos ir administracijos darbuotojų tarpe – po 3



tiriamuosius atsakė *dažniausiai taip* ir *taip*. Tai vertinamai teigiamai, nes nei vienas apklaustasis nepažymėjo neigiamo atsakymo ties šiuo teiginiu.

Sėkmingam tiek vadovo, tiek pavaldinių darbui labai padeda teisingas darbo padalijimas. Jeigu vadovas atiduoda kitam darbus, su kuriais šis lengviau susidoros, „įsijungia“ progresija.

9 lentelė

**Teiginio „Akademijos vadovai aiškiai paskirsto užduotis darbuotojams“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)**

	<b>Dažniausiai taip</b>	<b>Taip</b>	<b>Ne</b>	<b>Dažniausiai ne</b>
<b>Administracija</b>	3	3		
<b>Treneriai</b>	8	4	1	2

9 lentelėje pavaizduota analizuojamos Futbolo akademijos darbuotojų atsakymų pasiskirstymas į teiginį „*Akademijos vadovai aiškiai paskirsto užduotis darbuotojams*“. Ir ties šiuo teiginiu trenerių ir administracijos darbuotojų nuomonės sutinka. 12 trenerių teigia, jog Akademijos vadovai aiškiai paskirsto užduotis darbuotojams. 1 treneris atsakė, jog užduotys nėra paskirstomos aiškiai, 2 paminėjo, jog *dažniausiai ne*. Administracijos darbuotojų nuomonė pasidalijo taip pat, kaip ir 12 teiginyje – po 3 apklaustuosius atsakė *taip* ir *dažniausiai taip*. Toks personlo požiūris yra teigiamai vertinamas, kadangi didžioji dauguma tiriamųjų sutinka, kad vadovai aiškiai paskirsto užduotis, o tai lemia produktyvesnę darbą, motyvuoja darbuotojus siekti geresnių rezultatų.

10 lentelė

**Teiginio „Akademijos vadovai aiškiai nustato darbuotojų pareigas ir atsakomybę“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)**

	<b>Dažniausiai taip</b>	<b>Taip</b>	<b>Dažniausiai ne</b>
<b>Administracija</b>	3	2	1
<b>Treneriai</b>	4	9	2

Kadangi teiginys „*Akademijos vadovai aiškiai nustato darbuotojų pareigas ir atsakomybę*“ glaudžiai susijęs su prieš tai buvusiu teiginiu („*Akademijos vadovai aiškiai paskirsto užduotis darbuotojams*“), tai ir respondentų atsakymai pasiskirstė analogiškai – praktiškai visi treneriai atsakė, jog jų pareigos ir atsakomybės aiškiai nustatytos (4 – *dažniausiai taip*, 9 – *taip*), 2 apklaustieji vis gi paminėjo, jog *ne*. Administracijos darbuotojų pareigos ir atsakomybės dažniausiai griežtai būna apibrėžtos darbo sutartyse, tad ir atsakymai buvo atitinkami: 3 respondentai atsakė *dažniausiai taip*, 2 – *taip*, vienas teigė, jog *dažniausiai ne*.

**Teiginio „Akademijos vadovai kuria darnią organizacijos vidaus aplinką“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)**

	Dažniausiai taip	Taip	Ne	Dažniausiai ne	Nežinau
<b>Administracija</b>	2	1	1	1	1
<b>Treneriai</b>	5	4	1	5	

Ties penktioliktuojų apklausos teiginiu „Akademijos vadovai kuria darnią organizacijos vidaus aplinką“ tiriamųjų nuomonės išsiskyrė. Tiek tarp administracijos darbuotojų, tiek tarp trenerių vyrauja prieštaringi atsakymai, kadangi 9 treneriai teigė, jog darni vidaus aplinka organizacijoje yra kuriama, tuo tarpu 6 apklausti treneriai atsakė neigiamai. Labai sunku vertinti realią situaciją organizacijoje, kadangi futbolo akademijos darbuotojai mato tą pačią situaciją skirtingai. Panaši tendencija išvengiama ir tarp administracijos darbuotojų, kadangi nėra vieningos tiriamųjų nuomonės – 2 apklaustieji atsakė *dažniausiai taip*, po 1 paminėjo *taip*, *ne*, *dažniausiai ne* ir *nežinau*. Kaip jau minėta anksčiau, sunku daryti objektyvius išvadas, kadangi atsakymų sklaida labai įvairi. Akivaizdu, kad tiriamieji skirtingai suvokia darnios vidaus aplinkos sąvoką.

**Teiginio „Akademijos vadovai priima sprendimus dėl pokyčių poreikio“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)**

	Dažniausiai taip	Taip	Dažniausiai ne	Nežinau
<b>Administracija</b>	2	3	1	
<b>Treneriai</b>	3	8	3	1

Respondentai reikšdami savo požiūrį ar „Akademijos vadovai priima sprendimus dėl pokyčių poreikio“ nebuvo labai vieningi, tačiau tendencijas išvengti galima (žr. 12 lent.). Tiek trenerių tarpe, tiek tarp administracijos darbuotojų dažniausiai pasikartojantis atsakymas buvo teigiamas (*dažniausiai taip* arba *taip*), jį pasirinko 11 trenerių ir 5 administracijos darbuotojai, tuo tarpu *ne* paminėjo 3 respondentai.

Visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimas organizacijoje turėtų prasidėti nuo vadovų pasišventimo šiai veiklai. Negalima sukurti efektyviai veikiančios kokybės sistemos be aktyvios vadovų veiklos ir paramos. „*Lyderystės*“ principo raiškos tiriamoje futbolo akademijoje analizė parodė, kad organizacijos vadovas gana ženkliai prisideda prie efektyvaus kokybės vadybos sistemos funkcionavimo. Tiek trenerių, tiek administracijos darbuotojų nuomone, vadovas aiškiai paskirsto užduotis, numato darbuotojų pareigas ir atsakomybę, rūpinasi darbo sąlygomis ir priima sprendimus dėl pokyčių poreikio. Tai leidžia teigti, kad vadovas siekia nuolatinio

tobulinimo, gerinimo organizacijoje, rūpindamasis, kad organizacijoje būtų siekiama tam tikro kokybės vadybos sistemos brandos lygmens, nes jis susijęs su informacijos grįžtamojo ryšiu. A. Šilio (2009) teigimu, efektyviai dirbantys vadovai nurodo darbuotojams veiklos kryptį, sukuria tarpusavio pasitikėjimo santykius, ugdo darbuotojų gebėjimus (Šilys, 2009). O tai labai svarbu kalbant ir apie trečiąjį kokybės vadybos principą.

### 2.2.3. Darbuotojų įtaukimo principo raiška

Visų organizacijos narių susitelkimas ir bendradarbiavimas daro įtaką kiekvienos organizacijos tobulėjimui ir raidai. Todėl yra labai svarbu organizacijoje sukurti ir palaikyti vidinę kultūrą, įtraukti darbuotojus į organizacijos veiklą ir kuo efektyviau panaudoti jų individualius gebėjimus ir polinkius. Aktyviai dalyvaujant darbuotojai įgauna naujų žinių ir įgūdžių, akivaizdžiai pamato kokybės teikiamus pranašumus, jaučia pasitenkinimą sprendami kokybės problemas. Visų lygių darbuotojai yra organizacijos pagrindas ir jų visapusiškas įtraukimas į veiklą leidžia darbuotojų sugebėjimus panaudoti organizacijos naudai (Kaziliūnas, 2007).

13 lentelė

**Teiginio „Akademijos darbuotojai yra motyvuojami“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)**

	Dažniausiai taip	Taip	Ne	Dažniausiai ne	Nežinau
<b>Administracija</b>	1	2	2	1	
<b>Treneriai</b>	3	2	6	2	2

13 lentelėje pavaizduotas tiriamųjų atsakymų pasiskirstymas į teiginį „*Akademijos darbuotojai yra motyvuojami*“. Atsakymų nevienarūšiškumas leidžia teigti, jog motyvacinė sistema Futbolo akademijoje yra labai silpnai išvystyta. Taip pat pažymėtina, kad motyvuojami nesijaučia tiek treneriai, tiek administracijos darbuotojai: iš viso 11 respondentų atsakė neigiamai ties šiuo teiginiu (8 atsakymai *ne*, 3 atsakymai *dažniausiai ne*). 2 apklaustieji negalėjo atsakyti, ar motyvacinė sistema egzistuoja jų darbovietėje. 8 tiriamieji teigė, jog yra motyvuojami. Nevienodus atsakymus galėjo lemti skirtingas apklaustųjų suvokimas, kas yra motyvacija. Vieniems ji asocijuojasi tik su pinigais, kitiems – su saugumu, stimuliacija, kvalifikacijos kėlimu, pagyrimu.

Darbuotojai nebenori būti tik pasyviais užduočių vykdytojais, kurios jiems „nuleidžiamos iš viršaus“. Jie siekia tam tikros veikimo laisvės, galimybės parodyti savo sugebėjimus, žinias. Visa tai įgyvendinti leidžia dalyvavimas organizacijos veikloje, prisidedant prie jos gerinimo.

**Teiginio „Akademijos darbuotojai yra įtraukiami į nuolatinę akademijos veiklos kokybės gerinimą“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)**

	Dažniausiai taip	Taip	Ne	Dažniausiai ne	Nežinau
<b>Administracija</b>	2	1		2	1
<b>Treneriai</b>	5	7	2	1	

Yra keletas faktorių, kurie rodo darbuotojų įsitraukimą: pareigų svarbumo suvokimas, aiškūs lūkesčiai, karjeros galimybės, nuolatinis dialogas su vadovybe, organizacijos vertybių suvokimas, efektyvus tarpusavio bendradarbiavimas, geri santykiai taro kolegų ir vadovybės. Respondentų atsakymai į teiginį „Akademijos darbuotojai yra įtraukiami į nuolatinę akademijos veiklos kokybės gerinimą“ buvo daugiausiai teigiami, t.y. 3 administracijos darbuotojai ir 12 trenerių mano, kad jie yra įtraukiami į futbolo akademijos veiklos kokybės gerinimą. Įdomu tai, kad 1 administracijos darbuotojas nežino, ar yra įtraukiamas, o 2 atsakė neigiamai. Kadangi apklausoje dalyvavo ūkvedys ir buhalterė, pastarųjų neigiami atsakymai yra tikėtini, nes šie asmenys pasyviai dalyvauja futbolo akademijos veikloje.

**Teiginio „Akademijos darbuotojai aktyviai prisideda prie akademijos veiklos efektyvumo didinimo“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)**

	Dažniausiai taip	Taip	Ne	Dažniausiai ne	Nežinau
<b>Administracija</b>	2		1	2	1
<b>Treneriai</b>	6	6		3	

Kaip teigia P. Žukauskas ir kiti (2008), darbuotojai nuolat dalyvauja suplanuotoje veikloje ir siekia nustatytų tikslų, nes jiems siūlomi procesų modeliai yra lengvai prieinami ir paprastai taikomi. Reikia užtikrinti darbuotojams galimybę pateikti savo idėjas apie darbo eigos tobulinimą tiesiogiai į atitinkamus procesų lygmenis. Visų lygių darbuotojai yra organizacijos pagrindas ir visiškai įtraukimas į veiklą leidžia panaudoti jų sugebėjimus organizacijos naudai. Respondentų atsakymai vertinant darbuotojų prisidėjimą prie akademijos veiklos efektyvumo didinimo pasiskirstė labai nevienodai (žr. 15 lent.). Treneriai vieningai sutinka, kad darbuotojai aktyviai prisideda prie efektyvumo didinimo akademijoje (po 6 tiriamuosius atsakė *taip* ir *dažniausiai taip*). Tuo tarpu pesimistiškesni atsakymai pastebimi tarp administracijos darbuotojų – 3 iš jų atsakė neigiamai, tik 2 teigė, kad prisideda prie futbolo akademijos veiklos efektyvumo.

Kaip jau minėta anksčiau, vertinant „Darbuotojų įtraukimo“ principo raišką tiriamiesiems buvo pateikti 2 klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti, kaip futbolo akademijos vadovybė skatina darbuotojų įtraukimą ir koku būdu motyvuoja darbuotojus už jų pasiekimus.

16 lentelė

**Klausimo „Kaip Akademijos vadovybė skatina darbuotojų įtraukimą ir tobulėjimą“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)**

Skatinimo priemonė	Atsakymų dažnis
Skatina atvirą abipusį informacijos ryšį	10
Tiria priežastis, dėl kurių darbuotojai ateina į organizaciją dirbti bei palieka ją	2
Užtikrina veiksmingą grupės darbą	3
Suteikia nenutrūkstamą mokymą ir karjeros planavimą	5
Nuolatos analizuoja savo darbuotojų poreikius	1
Sukuria sąlygas novatoriškumui skatinti	2
Skatina dalyvauti nustatant tikslus ir priimant sprendimus	1

Kaip matyti iš 16 lentelės, Šiaulių futbolo akademijoje darbuotojų įtraukimas dažniausiai pasireiškia per skatinamą atvirą abipusį informacijos ryšį (ši atsakymą pasirinko 10 tiriamųjų). Kiekvieną savaitę rengiami susirinkimai, kurių metu treneriai turi galimybę pasisakyti, išreikšti savo pageidavimus bei pastabas, apžvelgti varžybų rezultatus ir aptarti ateinančius sporto renginius. Susirinkimų metu akademijos direktorius perduoda aktualiausią informaciją, kurią gauna Lietuvos vaikų ir jaunių futbolo asociacijos, Šiaulių apskrities futbolo federacijos valdybos susirinkimuose. 5 apklaustieji teigė, kad jų darbovietėje suteikiamas nenutrūkstamas mokymas ir karjeros planavimas. Tai liudija per pastaruosius 3 metus vykę mokymai. Šiaulių futbolo akademijos treneriai ir personalas kėlė kvalifikaciją seminaruose, mokymuose Lietuvoje ir užsienyje: Lietuvos futbolo federacijos UEFA PRO lygio, A, B licencijos kursų sesijose, kūno kultūros ir sporto departamento, VšĮ „Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūros, Ugdymo plėtotės centro, VšĮ „Lietuvos sporto informacijos centro“, administracijos darbuotojų asociacijos, Šiaulių universiteto organizuojamuose kursuose, seminaruose, mokymuose. 3 respondentai paminėjo veiksmingą grupės darbą, po 2 pasirinko priežasčių tyrimą, dėl kurių darbuotojai ateina į organizaciją dirbti bei palieka ją ir sukuriamas sąlygas novatoriškumui skatinti.

Kaip pastebi P. Žukauskas ir kiti (2008), siseminis darbuotojų mokymas yra svarbus verslo rezultatyvumo didinimo įrankis kiekvienai organizacijai, nes darbuotojų įgyjamos profesinės žinios padeda greitai ir profesionaliai spręsti klientų problemas. Įgyjami bendravimo ir konfliktų sprendimo įgūdžiai padeda darbuotojams lengviau bei paprasčiau, be pašalinės pagalbos, spręsti

vidines problemas ir kylančius nesutarimus. Sisteminis vadovų požiūris į organizacijos darbuotojų mokymą padeda siekti vieno iš strateginių įmonės tikslų – skatinti darbuotojų komandinį darbą, sukurti pasitikėjimo ir kūrybingumo klimata. Dėl to didėja ir darbuotojų pasitenkinimas darbu.

Taip pat respondentų buvo klausama, kaip yra įvertinami darbuotojų nuopelnai ir puikūs darbo rezultatai. Tiriamųjų atsakymai pateikti 17 lentelėje.

17 lentelė

**Klausimo „Kaip yra įvertinami darbuotojų nuopelnai ir puikūs darbo rezultatai“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)**

Įvertinimo priemonė	Atsakymų dažnis
Nevertinami	14
Pagerbiami renginių metu kartu su komandomis	2
Matomas darbo rezultatas bendrame susirinkime	1
Apdovanojami vertingomis dovanomis	2
Suteikiama aukštesnė kategorija	1
Pakeliami atlyginimai	1

Motyvacija tampa vis svarbesnė įvairių apimčių organizacijoms, kurios nori įgyvendinti savo tikslus ir išlikti konkurencingomis rinkoje. Aukšta darbuotojų motyvacija padeda jiems visiškai atsiduoti darbui ir prideda papildomos vertės organizacijai. Apklausus Šiaulių futbolo akademijos darbuotojus paaiškėjo, kad didžioji jų dalis nėra motyvuojami (14 respondentų). 2 apklaustieji teigė, kad yra pagerbiami renginių metu su kitomis komandomis. Finansinę motyvaciją įvardijo 3 tiriamieji. Apibendrinant galima teigti, kad Šiaulių futbolo akademija neturi motyvacijos skatinimo strategijos, kadangi daugiau nei pusė apklaustųjų teigė, jog iš viso nėra motyvuojami, kitų tiriamųjų atsakymai skirtingi ir turi retą pasikartojimo dažnį. Vadovybei vertėtų kuo greičiau imtis veiksmų, kadangi žemas motyvacijos lygis organizaciją paveikia neigiamai tiek trumpuoju, tiek ilguoju laikotarpiais. Nemotyvuoti tarnautojai linkę bet kada išeiti iš darbo, yra nenuspėjami, pateikia prastos kokybės darbo rezultatus, nedirba, minimaliais ištekliais siekdami maksimalaus rezultato.

Apibendrinant ISO kokybės vadybos sistemos principo „*Darbuotojų įtraukimas*“ raiškos vertinimą pirmiausiai galima pastebėti, kad jo raiška, kaip rodo apklausos rezultatai, yra šiek tiek žemesnio lygio. Tačiau šio principo raiškoje yra ir sveikintinų dalykų, pvz. vadovybė skatina darbuotojų įtraukimą ir tobulėjimą, darbuotojai aktyviai prisideda prie akademijos veiklos efektyvumo didinimo, yra įtraukiami į nuolatinį akademijos veiklos kokybės gerinimą. Kiek labiau tobulintinos sritis platesnei šio principo raiškai užtikrinti – motyvacijos skatinimas, kuris, remiantis tiriamųjų atsakymais, yra labai žemas.

## 2.2.4. Procesinio požiūrio principo raiška

Procesinio požiūrio esmė – supratimas, kad norimą ir efektyvų rezultatą greičiau ir lengviau galima pasiekti tada, kai organizacijos veikla ir susiję ištekliai valdomi kaip procesas. P. Vanago (2004) teigimu – procesas yra tarpusavyje susijusių ar sąveikaujančių veiklų visuma, kuri gavinius paverčia rezultatais, o procesinis požiūris – procesų sistemos taikymas organizacijoje: sistemingas procesų identifikavimas, valdymas, stebėjimas, gerinimas, matavimas bei jų tarpusavio sąveikos analizė“ (Vanagas, 2004).

Vertinant procesinio požiūrio principo raišką Šiaulių futbolo akademijos respondentams buvo pateikti 3 teiginiai. Atsakymų pasiskirstymas į teiginį „Akademijoje yra tobulinami vykstantys procesai, atsižvelgiant į jų rezultatyvumą“ pateiktas 18 lentelėje.

18 lentelė

**Teiginio „Akademijoje yra tobulinami vykstantys procesai, atsižvelgiant į jų rezultatyvumą“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)**

	Dažniausiai taip	Taip	Dažniausiai ne	Nežinau
<b>Administracija</b>	2	1	1	2
<b>Treneriai</b>	8	6	1	

Analizuojant Šiaulių futbolo akademijos darbuotojų tyrimo rezultatus pastebima tendencija, jog administracijos darbuotojams būdingas didesnis atsakymų nevienarūšiškumas. Apklaustųjų požiūris į tą patį teiginį skiriasi. Kaip matyti iš 18 lentelės, 3 administracijos darbuotojai teigimai vertina vykstančių procesų tobulinimą, 1 atsakė neigiamai, 2 negalėjo pasisakyti šiuo klausimu. Kaip jau minėta, administraciją sudaro skirtingos kvalifikacijos ir išsilavinimo darbuotojai, dėl šios priežastys atsakymų sklaida gana didelė. Tuo tarpu treneriai beveik vienbalsiai (14 tiriamųjų) teigia, kad jų darbovietėje vykstantys procesai yra nuolat tobulinami.

19 lentelė

**Teiginio „Akademijoje vykstantys procesai yra įforminami dokumentais“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)**

	Dažniausiai taip	Taip	Nežinau
<b>Administracija</b>	3	3	
<b>Treneriai</b>	5	4	6

Atliktas tyrimas parodė, Šiaulių futbolo akademijoje vykstantys procesai yra įforminami domukentuose. 6 administracijos darbuotojai ir 9 treneriai sutiko su šiuo teiginiu, tačiau net 6 treneriai nežinojo, ar ši procedūra yra vykdoma. Kiekvienais metais rengiamas Futbolo

akademijos metinis veiklos planas, metinės ir ketvirtinės veiklos ataskaitos, mėnesiniai išlaidų mažinimo priemonių planai, tvirtintos metinės statistinės ir finansinės ataskaitos. Treneriai sezono pradžioje sudaro metinį treniruočių planą, o sezono pabaigoje rengia ataskaitas direktoriui, kuriose nurodomi komandos laimėjimai, pokyčiai, tikslų įgyvendinimo lygis bei pateikiami pasiūlymai kitiems metams.

20 lentelė

**Teiginio „Akademijos darbuotojai turi aiškiai apibrėžtas atsakomybės ir atskaitomybės ribas“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)**

	<b>Dažniausiai taip</b>	<b>Taip</b>	<b>Ne</b>
<b>Administracija</b>	4	2	
<b>Treneriai</b>	3	10	2

Procesų rezultatyvumui neginčijamai įtakos turi ir aiškus darbuotojų atsakomybės ir atskaitomybės nustatymas organizacijoje. Nagrinėjant ankstesnį – darbuotojų išitraukimo principą - tiriamoje organizacijoje darbuotojų atsakomybės paskirstymas yra aiškiai apibrėžtas ir dokumentuotas, tačiau svarbu išsiaiškinti, kiek tai turi įtakos organizacijos procesų rezultatyvumui. Tyrimas parodė, kad tiriamos futbolo akademijos darbuotojai turi aiškiai apibrėžtas atsakomybės ir atskaitomybės ribas, kurios įtakoja organizacijoje vykstančių procesų rezultatyvumą. Net 13 trenerių ir visi administracijos darbuotojai atsakė teigiamai ties šiuo teiginiu (žr. 20 lent.).

Apibendrinant galima teigti, kad „*Procesinio požiūrio*“ principas Šiaulių futbolo akademijoje funkcionuoja, o jo raiška yra gana stipri, nes atliktos apklausos rezultatai patvirtino, kad tiriamoje organizacijoje yra aiškiai identifikuotos procesinės veiklos, kurios Futbolo akademijoje yra dokumentuotos ir valdomos paskirstant atsakomybę darbuotojams, o tai yra vienas iš svarbiausių ISO kokybės vadybos sistemos reikalavimų.

### **2.2.5. Sisteminio požiūrio į vadybą principo raiška**

Organizacijos rezultatyvumo ir efektyvumo gerinimui svarbu yra ne tik identifikuoti atskirus organizacijos procesus, bet ir suvokti juos kaip sistemą, suprasti, kad visi jie reikalingi vienam bendram rezultatui pasiekti. Būtent todėl, kad būtų tenkinami vartotojų kokybės lūkesčiai ir organizacijos kokybės standartų reikalavimai. Kiekvienas padalinys privalo veikti kaip visos bendros sistemos dalis ir aktyviai bendradarbiauti su kitais padaliniais, o ne atsiriboti nuo jų, siekdamas savo tikslų. Taigi visus organizacijoje vykstančius procesus reikia integruoti ir vertinti kaip tarpusavyje susijusius ir vienus nuo kitų priklausančius (Barczyk, 1999).



Analizuojant „Sisteminio požiūrio į vadybą“ principo raišką Šiaulių futbolo akademijoje, tiriamiesiems buvo pateikti 4 teiginiai ir 1 klausimas su galimais atsakymų variantais. Respondentų atsakymų pasiskirstymas į pirmąjį teiginį „Akademijos procesai yra nukreipti akademijos tikslų ir strategijos įgyvendinimui“ pateiktas 21 lentelėje.

21 lentelė

**Teiginio „Akademijos procesai yra nukreipti akademijos tikslų ir strategijos įgyvendinimui“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)**

	Dažniausiai taip	Taip	Nežinau
<b>Administracija</b>	4	2	
<b>Treneriai</b>	6	8	1

Įgyvendinant sisteminį požiūrį labai svarbu, kad procesai būtų nukreipti organizacijos tikslui, uždaviniams ar misijai įgyvendinti. Šiaulių futbolo akademijos personalo teigimu, jų darbovietėje šio principo raiška pastebima, kadangi 14 trenerių ir visi administracijos darbuotojai pažymėjo teigiamą atsakymą. Kaip jau minėta, Šiaulių futbolo akademijos *tikslas* – rengti aukšto meistriškumo futbolininkus tinkamai atstovaujančius reprezentacinę miesto komandą, Lietuvos futbolo rinktinę šalies bei tarptautiniuose sporto renginiuose; skatinti vaikų ir jaunimo saviraišką. Tikslų įgyvendinimui futbolo akademija aktyviai dalyvauja įvairiuose turnyruose, taip pat rengia sporto renginius savo aikštėje. 2012 m. Futbolo akademija organizavo 6 tarptautinius vaikų futbolo turnyrus „Napoleon cup 2012“ ir „Šiauliai cup 2012“ bei kuriuose dalyvavo daugiau kaip 30 komandų, 500 sportininkų iš Lietuvos, Latvijos, Estijos, Rusijos, Baltarusijos. Tikslų siekimą liudija ir sportuojančiųjų skaičius - 2012 m. pradžioje ŠFA sportavo 497 sportininkai, t.y. 33 sportininkais daugiau nei prieš tai buvusiais metais. Taip pat svarbu paminėti, jog akademijos vadovybė atkakliai kovojo dėl Europos Sąjungos paramos, kuria siekė rekonstruoti stadioną, įrengiant žalios vejų pilnų matmenų aikštę pritaikytą multifunkcinėms reikmėms pietinėje Šiaulių miesto dalyje.

22 lentelė

**Teiginio „Akademijoje vykstantys procesai yra tarpusavyje susiję“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)**

	Dažniausiai taip	Taip	Dažniausiai ne	Nežinau
<b>Administracija</b>	2	4		
<b>Treneriai</b>	6	7	1	1

Nagrinėjant procesinio požiūrio principo raišką išsiaiškinta, kad organizacijoje vykstantys procesai yra nuolat tobulinami, tuo tarpu nagrinėjant sisteminį požiūrį turėtų būti atkreiptinas dėmesys, ar organizacijoje vyksta suprantami ir valdomi tarpusavyje susiję procesai, kurie

reiškiasi visoje organizacijos sistemoje. Atliktas tyrimas parodė, kad Šiaulių futbolo akademijoje vykstantys procesai yra tarpusavyje susiję (žr. 22 lent.). Taip teigė beveik visi respondentai (13 trenerių ir 6 administracijos darbuotojai). Vienas tiriamasis atsakė neigiamai, vienas nežinojo apie procesų ryšius.

Apie komandinio darbo naudą kalbama jau seniai. Atliktas ne vienas mokslinis tyrimas, kuris įrodė, jog komandinio darbo nauda pasireiškia pagerėjusia darbo kokybe ir jo rezultatyvumu, komunikacija, informacijos sklaida, tarpusavio santykiais (Furhnam, 1999). Siekdamas įgyvendinti darbo ugdomojo tikslus ir uždavinius, treneris privalo turėti ne tik tinkamą profesinę kvalifikaciją, būti kompetetingas kiekvienoje pagalbos reikalaujančioje situacijoje, bet ir veikti komandoje. Toliau yra pateikiama respondentų atsakymai, atspindintys jų nuomonę apie kolegų tarpusavio bendradarbiavimą ir komandinį darbą.

23 lentelė

**Teiginių „Akademijoje darbuotojai stengiasi bendradarbiauti tarpusavyje“ ir „Akademijoje skatinamas komandinis darbas“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)**

Teiginys	Administracija		Treneriai	
	Dažniausiai taip	Taip	Dažniausiai taip	Taip
<b>Akademijoje darbuotojai stengiasi bendradarbiauti tarpusavyje</b>	4	2	4	11
<b>Akademijoje skatinamas komandinis darbas</b>	5	1	9	6

Kadangi šie du teiginiai tarpusavyje yra labai glaudžiai susiję, gauti tyrimo rezultatai pateikiami kartu. Kaip matyti iš 23 lentelės, vertinant tiek darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimą, tiek komandinio darbo skatinimą, apklaustųjų nuomonės sutapo. Tiek administracijos darbuotojai, tiek treneriai vienbalsiai atsakė *taip/dažniausiai taip*. Kalbant apie komandinį darbą Šiaulių futbolo akademijoje, omenyje turima ne tik trenerių darbą grupėje, bet ir kooperaciją su užsienio klubais. Nuo pat įkūrimo Šiaulių futbolo akademija glaudžiai bendradarbiauja su Šiauliuose veikiančiomis viešosiomis įstaigomis „Šiaulių futbolo klubas“ ir „Napoleono“ futbolo klubas. 2008 metais Šiaulių futbolo akademija pasirašė bendradarbiavimo sutartį su Danijos futbolo klubu „Herfølge“. Pasirašiusios šią sutartį šalys turi galimybę keistis žaidėjais - perspektyviausieji šiauliečiai savo meistriskumo rodyti vyksta į Daniją. Be to, visoms šalių komandoms sudarytos sąlygos aplankyti šalių organizuojamus vaikų turnyrus. Akademijos treneriai bei administracijos atstovai, turi galimybę vyksti stažuotis bei kelti profesines žinias Danijoje.

Sisteminis požiūris organizaciją laiko vientisa, todėl laikantis šio principo kokybės nesklaidumai taip pat sprendžiami sistemiskai, ne tik pašalinant pasekmes, bet ir iškeliant

sistemos klaidas. Respondentų buvo klausiama, ar yra išsiaiškinamos pasitaikančios darbo klaidos ir jų priežastys.

24 lentelė

**Klausimo „Ar yra išsiaiškinamos pasitaikančios darbo klaidos ir jų priežastys“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)**

	<b>Visada</b>	<b>Dažnai</b>	<b>Kartais</b>	<b>Labai retai</b>
<b>Administracija</b>		4	2	
<b>Treneriai</b>	2	6	4	3

Atliktas tyrimas parodė, kad analizuojamu klausimu tarp administracijos darbuotojų vyrauja pozityvesni atsakymai nei tarp trenerių. Pastarųjų nuomonė pasidalijo pusiau – 8 respondentai teigė, kad klaidos yra išsiaiškinamos (2 respondentai atsakė *visada*, 6 atsakė *dažnai*), 7 tiriamieji nesutiko ir atsakė *kartais* ir *labai retai* (atitinkamai po 4 ir 3 apklaustuosius). Tuo tarpu administracijos darbuotojų nuomone, klaidos ir jų priežastys yra identifikuojamos.

Apibendrinant ISO kokybės vadybos sistemos principą „*Sisteminis požiūris į vadybą*“ galima teigti, kas sisteminis požiūris tiriamoje organizacijoje funkcionuoja, o jo raiška yra gana stipri. Į visus teiginius didžioji tiriamųjų dalis atsakė teigiamai, nuomonė išsiskyrė ties klausimu apie pasitaikančių darbo klaidų ir jų priežasčių nustatymą. Šią vietą galima įvardinti kaip probleminę Šiaulių futbolo akademijoje, vadovybė turėtų imtis veiksmų, siekiant geresnės kokybės vadybos ir vengiant klaidų pasikartojimo.

### **2.2.6. Nuolatinio gerinimo principo raiška**

Pagal LST ISO 9001 standartus nuolatinis gerinimas yra pasikartojanti veikla didinant gebėjimą įvykdyti kokybės reikalavimus. Nuolatinis gerinimas turi apimti organizacijos produktus, procesus ir kokybės vadybos sistemos procesus. Norint sėkmingai gerinti procesus, būtina rūpintis kiekvieno darbuotojo tinkamu mokymu ir profesiniu parengimu, taikant nuolatinio gerinimo, tobulinimo metodus ir priemones.

Nuolatinis bendrų organizacijos veiklos rezultatų gerinimas turėtų būti pastovus organizacijos tikslas. Gerinimo veikla turi būti suderinta su įmonės strategija, o kiekvienas darbuotojas turėtų stengtis nuolat gerinti produktus, procesus, sistemas. Siekiant užtikrinti nuolatinio gerinimo proceso rezultatyvumą ir efektyvumą, reikėtų svarstyti šias realizavimo ir pagalbinių procesų charakteristikas: rezultatyvumą, efektyvumą, galimas silpnąsias vietas ir planuotos naudos matavimą. Toks nuolatinio gerinimo procesas turėtų būti naudojamas kaip organizacijos vidaus rezultatyvumo ir efektyvumo gerinimo priemonė, turėtų tenkinti vartotojus bei kitas suinteresuotąsias šalis (Vanagas, 2004).

**Teiginio „Akademijoje yra nustatyti tam tikri kriterijai, kurie leidžia įvertinti pasiektus rezultatus“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)**

	<b>Dažniausiai taip</b>	<b>Taip</b>	<b>Dažniausiai ne</b>	<b>Nežinau</b>
<b>Administracija</b>	3	1		2
<b>Treneriai</b>	4	6	2	3

Kaip matyti iš 25 lentelės, tarp apklaustųjų dominuoja ta pati nuomonė - akademijoje yra nustatyti tam tikri kriterijai, kurie leidžia įvertinti pasiektus rezultatus. 3 treneriai ir 2 administracijos darbuotojai nežino apie šiuos kriterijus, 2 respondentai atsakė neigiamai, tačiau tai nereiškia, kad kriterijų nėra. Šiaulių futbolo akademijoje sportuoja skirtingo meistriško sportininkai: didelio meistriško, meistriško tobulinimo, meistriško ugdymo, pradinio rengimo. Futbolo akademija siekia išugdyti kuo daugiau didelio meistriško sportininkų, kurie garsintų ne tik Šiaulių, bet ir Lietuvos vardą. Kasmetinėse veiklos ataskaitose yra akcentuojama, kiek ir kokio meistriško futbolo sportavo praėjusiais metais. Taip pat šiose ataskaitose pabrėžiama, kiek suteikta sportininkų kvalifikacinių kategorijų (nacionalinė, pirmos kategorijos, antros kategorijos ir trečios kategorijos). Kaip vienas iš pasiekimų minimas akademijos auklėtinių, atstovavusių nacionalinę rinktinę, skaičius. Kiekvieno trenerio tikslas išugdyti tokį sportininką, kuris atstovautų savo šaliai Europos ir Pasaulio čempionatuose. Žinoma, svarbus kriterijus, rodantis pasiekimus – komandų užimamos vietos įvairiuose čempionatuose. Susumavus visus šiuos kriterijus, apibendrinami sporto organizacijos rezultatai.

**Teiginio „Akademijoje yra nustatyti tam tikri kriterijai, kurie leidžia vertinti procesus“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)**

	<b>Dažniausiai taip</b>	<b>Taip</b>	<b>Ne</b>	<b>Dažniausiai ne</b>	<b>Nežinau</b>
<b>Administracija</b>	2	1		1	2
<b>Treneriai</b>	5	5	1	3	1

Atliktas tyrimas parodė, kad Šiaulių futbolo akademijoje yra nustatyti tam tikri kriterijai, kurie leidžia vertinti procesus. Teigiamai pasisakė 3 administracijos darbuotojai ir didžioji dalis trenerių (10 apklaustųjų). Kaip matyti iš 26 lentelės, neigiamai pasisakė 4 treneriai ir 1 administracijos darbuotojų, 4 apklaustieji iš viso nežinojo apie tokius kriterijus. Panašu, kad ne visi analizuojamos sporto organizacijos darbuotojai yra supažindinti su procesais ir jų reikalavimais.

## Teiginio „Akademijoje yra atliekama savianalizė“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)

	Dažniausiai taip	Taip	Ne	Dažniausiai ne	Nežinau
<b>Administracija</b>		2		2	2
<b>Treneriai</b>	3	6	5	1	

Siekiant įvertinti nuolatinio gerinio principo raišką, labai svarbu nustatyti, ar organizacijoje atliekama savianalizė. Kaip rodo tyrimo rezultatai (žr. 27 lent.), respondentų atsakymai pasiskirstė labai netolygiai: 9 treneriai sutiko su šiuo teiginiu, 6 atsakė neigiamai. Dar didesnė atsakymų skaida pastebima tarp administracijos darbuotojų. Tai galima paaiškinti tuo, jog administracijoje dirba skirtingos kvalifikacijos darbuotojai, natūralu, kad ūkvedys ar buhalterė nėra įtraukti į savianalizės procesą. Kadangi Šiaulių futbolo akademijoje kokybės vadybos standartas ISO 9001 nėra įdiegtas, o ieškoma jo raiškos, toks tiriamųjų požiūris tikėtinas, nes savianalizės ataskaitose organizacijos aprašo kokybės procesus, juo įvertina ir pateikia reikalavimų įvykdymo įrodymus, t.y. savianalizė atliekama paraleliai su kokybės vystymo procesu.

Apibendrinant „*Nuolatinio gerinimo*“ principo raišką galima teigti, kad nuolatinio gerinimo procesas tiriamoje organizacijoje vyksta, tam skiriamas nemažas futbolo akademijos vadovybės dėmesys bei patys FA darbuotojai jame dalyvauja. Kadangi nuolatinis gerinimas turi būti pastoviu šiuolaikinės organizacijos tikslu, o tam įgyvendinti organizacijoje turi būti nustatyti tikslūs kriterijai, kurie leistų vertinti procesus, įvertinti pasiektus rezultatus, taip pat turi būti atliekama savianalizė, bei atliekami nuolatiniai patikrinimai, vidaus auditai, matavimai, todėl galima daryti išvadą, kad analizuotas „*Nuolatinio gerinimo*“ principas organizacijos veikloje yra dominuojantis, tačiau siekiant geresnių rezultatų ir efektyvesnės veiklos, būtina atlikti savianalizę.

### 2.2.7. Faktais pagrįstų sprendimų priėmimo principo raiška

Šio principo esmė ta, kad sprendimai bus rezultatyvūs tik tuo atveju, jei jie bus pagrįsti duomenų ir informacijos analize. Taip pat svarbu yra užtikrinti duomenų bei informacijos prieinamumą, patikimumą ir tinkamus tvarkymo ir apdorojimo metodus. Efektyvus problemų sprendimo procesas turėtų būti nuoseklus: pirmiausia išsiaiškinami nesklandumai ir randama faktų, kad į procesą tikrai reikia įsikišti, vėliau kuo tiksliau apibrėžiama „surasta“ ir faktais pagrįsta problema, tuomet ieškoma sprendimo būdų ir pasirenkamas optimaliausias, jis įgyvendinamas, vėliau vėl renkami faktai, patvirtinantys, ar problema išspręsta (Vanagas, 2004).

Siekiant įvertinti faktais pagrįstų sprendimų priėmimo principo raišką, respondentams buvo pateikti 3 teiginiai.

28 lentelė

**Teiginio „Už procesus atsakingi žmonės sprendimų priėmimą derina vieni su kitais“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)**

	Dažniausiai taip	Taip	Ne	Dažniausiai ne
<b>Administracija</b>	4	2		
<b>Treneriai</b>	5	6	2	2

Analizuojant faktais pagrįstų sprendimų priėmimo principo raišką, apklaustieji savo vertinimais taip pat patvirtino, kad tiriamoje organizacijoje už procesus atsakingi žmonės sprendimų priėmimą derina vieni su kitais. Svarbu paminėti, kad šiuo klausimu administracijos darbuotojų ir trenerių nuomonė nebuvo tokia vieninga, nes 4 treneriai atsakė neigiamai. Tuo tarpu visi administracijos pasisakė teigiamai.

29 lentelė

**Teiginio „Akademijoje priimami sprendimai orientuoti į atsiradusių problemų sprendimą“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)**

	Dažniausiai taip	Taip
<b>Administracija</b>	4	2
<b>Treneriai</b>	9	6

Duomenys ir informacija padeda suvokti procesų ir kokybės sistemos veikimą, kylančias problemas ir jų gerinimo galimybes. Norint efektyviai priimti sprendimus visų pirma reikia išsiaiškinti problemas ir rasti faktų, kad į tam tikrą procesą būtina įsikišti, vėliau kuo tiksliau apibrėžti rastą ir faktais pagrįstą problemą, tuomet ieškoti sprendimo būdų parenkant optimaliausią variantą (Klimas, Ruževičius, 2009). Savianalizės tyrimų rezultatai parodė, kad tiriamojoje futbolo akademijoje priimami sprendimai orientuoti į atsiradusių problemų sprendimą (žr. 29 lent.). Absoliučiai visi apklaustieji atsakė teigiamai (4 administracijos darbuotojai ir 9 treneriai atsakė *dažniausiai taip* ir atitinkamai po 2 ir 5 darbuotojus teigė *taip*).

30 lentelė

**Teiginio „Akademijoje priimami sprendimai orientuoti į strateginių tikslų siekimą“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)**

	Dažniausiai taip	Taip	Ne	Dažniausiai ne	Nežinau
<b>Administracija</b>	4				2
<b>Treneriai</b>	5	5	2	1	2

Lyginant respondentų požiūrį į akademijoje priimamus sprendimus, kurie orientuoti į atsiradusių problemų sprendimą ir priimamus sprendimus, kurie orientuoti į strateginių tikslų siekimą, galima pastebėti, kad organizacijoje priimant sprendimus didesnis dėmesys skiriamas ilgalaikiam planavimui. 10 trenerių ir 4 administracijos darbuotojai sutiko, kad jų darbovietėje priimami sprendimai, orientuoti į strateginius tikslus. Šiaulių futbolo akademija, siekdama išugdyti kuo daugiau aukšto meistriskumo futbolininkų ir skatinti vaikų ir jaunimo saviraišką bei užimtumą, įgyvendino investicinį projektą, kuriuo siekė rekonstruoti stadioną, įrengiant žalios vejos pilnų matmenų aikštę pritaikytą multifunkcinėms reikmėms pietinėje Šiaulių miesto dalyje. O siekdama prisidėti prie futbolo populiarinimo, Akademija kasmet organizuoja įvairius renginius ir varžybas, kuriomis siekiama įtraukti kuo daugiau vaikų ir jaunimo. 2012 metais Šiaulių futbolo akademija organizavo šiuos renginius: Šiaulių apskrities mažojo futbolo pirmenybės „Patrick“ taurei laimėti – 600 dalyvių; futbolo turnyras Kovo 11 d. pažymėti – 120 dalyvių, futbolo turnyras dienraščio „Šiaulių kraštas“ prizui laimėti - 200 dalyvių; 2012 m. LFF III lygos Šiaulių apskrities futbolo pirmenybės – 490 dalyvių, šeimų futbolo turnyras „Aš, mano šeima ir draugas“ ir kiti renginiai. Iš viso per 2012 m. surengta daugiau kaip 150 varžybų, kuriose dalyvavo per 3000 dalyvių. Kasmet organizacijos vadovybė siekia surengti vis daugiau turnyrų, kuriuose dalyvautų ne tik akademijos auklėtiniai, bet ir jų tėvai, futbolo nelankantys vaikai ir paaugliai.

Apibendrinant „*Faktais pagrįstų sprendimų priėmimo*“ principo raišką Šiaulių futbolo akademijoje galima teigti, kad šis principas tiriamoje organizacijoje yra gana ryškus ir aiškiai funkcionuojantis. Organizacijoje priimami sprendimai yra orientuoti į atsiradusių problemų eliminavimą, taip pat sprendimai orientuoti į strateginių tikslų siekimą, o už procesus atsakingi žmonės sprendimus derina vieni su kitais.

#### **2.2.8. Abipusiai naudingų santykių su partneriais principo raiška**

Šis principas teigia, kad organizacija ir partneriai yra priklausomi vieni nuo kitų ir abipusiai naudingi ryšiai abiem šalims padeda didinti vertės sukūrimo galimybę. Organizacijos darbas efektyvesnis, kai ji turi abipusiai naudingus santykius, grįstus pasitikėjimu, žinių pasidalijimu bei partnerių veiklos integracija. Organizacija ir tiekėjai yra priklausomi vieni nuo kitų ir abipusiškai naudingi ryšiai abiem šalims padeda didinti vertės sukūrimo galimybę. Palaikant ryšius su tiekėjais, organizacijai nederėtų pamiršti derėjimosi galios efektyvumo (Vanagas, 2004).

Abipusiai naudingų santykių su partneriais principo reikšai įvertinti respondentams buvo pateikti 3 teiginiai.

31 lentelė

**Teiginio „Akademija kartu su savo partneriais analizuoja problemas ir kartu ieško jų sprendimo būdų“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)**

	<b>Dažniausiai taip</b>	<b>Taip</b>	<b>Ne</b>	<b>Dažniausiai ne</b>	<b>Nežinau</b>
<b>Administracija</b>	2	1		1	2
<b>Treneriai</b>	6	5	1	2	1

Pirmiausia reikėtų įvardinti analizuojamos organizacijos partnerius. Kaip jau minėta, nuo pat įkūrimo Šiaulių futbolo akademija glaudžiai bendradarbiauja su Šiauliuose veikiančiomis viešosiomis įstaigomis „Šiaulių futbolo klubas“ ir „Napoleono“ futbolo klubu, pasirašytos sutartys dėl naudojimosi sporto salėmis su Medelyno, V. Kudirkos, Gegužių, Ragainės, Sandoros progimnazijomis, Vijolių vid. mokykla, Romuvos gimnazija. 2008 m. balandžio mėnesį Šiaulių futbolo akademija pasirašė bendradarbiavimo sutartį su Danijos futbolo klubu „Herfølge“. Analizuojama organizacija taip pat priklauso „Network“ futbolo klubų grupei, kurią sudaro Anglijos „Charnton“, Islandijos „Trottur“ bei 11 Danijos klubų. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad Akademija kartu su savo partneriais analizuoja problemas ir kartu ieško jų sprendimo būdų (žr. 31 lent.). Su šiuo teiginiu sutiko 11 trenerių ir 3 administracijos darbuotojai. Tuo tarpu neigiamai pasisakė 3 treneriai ir 1 administracijos darbuotojas. 3 respondentai teigė nežinantys apie su partneriais analizuojamas problemas. Akivaizdu, jog ne visi Šiaulių futbolo akademijos darbuotojai yra įtraukti į problemų sprendimo procesus.

32 lentelė

**Teiginio „Akademijoje atliekami tyrimai, kuriais siekiama išsiaiškinti akademiją baigusią auklėtinių veiklos kryptį“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)**

	<b>Dažniausiai taip</b>	<b>Taip</b>	<b>Ne</b>	<b>Dažniausiai ne</b>	<b>Nežinau</b>
<b>Administracija</b>			2	1	3
<b>Treneriai</b>	2	2	3	1	7

Analizės rezultatai leidžia teigti, kad Akademijoje nėra atliekami tyrimai, kuriais būtų siekiama išsiaiškinti, kokia kryptimi pasuko sporto akademiją baigę vaikai – toliau profesionaliai sportuoja, sportuoja savo malonumui, dirba su sportu susijusį darbą ir pan. Tik 4 treneriai atsakė teigiamai, todėl galima daryti išvadą, kad jie individualiai domisi savo auklėtinių likimu. 7 apklaustieji teigė, kad tokie tyrimai neatliekami, o 10 tiriamųjų iš viso nežinojo, ar toks procesas vyksta Šiaulių futbolo akademijoje.



**Teiginio „Akademija plečia rinką, kurdama papildomas vaikų grupes“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)**

	Dažniausiai taip	Taip	Dažniausiai ne	Nežinau
<b>Administracija</b>	2	3		1
<b>Treneriai</b>	6	6	2	1

Kaip matyti iš 33 lentelės, Akademija plečia rinką, kurdama papildomas vaikų grupes. 5 administracijos darbuotojai ir 12 trenerių sutiko su šiuo teiginiu. Viena iš futbolo akademijos veiklos krypčių - futbolo sporto šakos plėtojimas Šiaulių mieste. Organizacija siekia kasmet pritraukti vis daugiau vaikų ir jaunimo, o šiam tikslui įgyvendinti kuriamos naujos grupės. 2013 metais Šiaulių futbolo akademija turėjo 26 komandas, tuo tarpu 2011 metais buvo 23 komandos. Siekiant sudaryti kuo palankesnes sąlygas Futbolo akademijos sportininkams ir treneriams vykdyti visavertį treniruočių procesą bei organizuoti įvairaus lygio futbolo varžybas, būtina plėsti futbolo sporto bazę. 2012 m. Futbolo akademijai perduoti Gytarių pagrindinei mokyklai priklausę sporto aikštynai. Taip pat nuo šių metų pasirašyta bendradarbiavimo sutartis su Romuvos gimnazija.

Apibendrinant „*Abipusiai naudingų ryšių su partneriais*“ principo raiškos tyrimą galima teigti, kad tiriamoje organizacijoje tai nėra itin reglamentuotas ir pakankamai raiškiai įgyvendinamas ISO kokybės vadybos sistemos principas. Analizuojama organizacija turėtų daugiau dėmesio skirti šio principo raiškai ir aktyviau plėtoti santykius su partneriais, nes tai turi reikšmingos įtakos veiklos efektyvumui.

Anketos pabaigoje tiriamiesiems buvo pateikti klausimai, nesusiję su kokybės vadybos standarto ISO 9001 principais, o atskleidžiantys požiūrį į paslaugų ir darbo kokybę bendrai.

**Klausimų „Ar reikia Akademijoje iš esmės gerinti paslaugų kokybę“ ir „Ar reikia iš esmės gerinti darbuotojų veiklos kokybę“ atsakymų pasiskirstymas (N=21)**

Klausimai	Administracija			Treneriai		
	Taip, tai būtina	Dalinai	Nežinau	Taip, tai būtina	Dalinai	Nežinau
<b>Ar reikia Akademijoje iš esmės gerinti paslaugų kokybę</b>	2	3	1	8	7	0
<b>Ar reikia iš esmės gerinti darbuotojų veiklos kokybę</b>	4	3	1	9	6	0

Kaip matyti iš 34 lentelės, Futbolo akademijos darbuotojų nuomonė sutampa abiem klausimais. 8 treneriai ir 2 administracijos darbuotojai teigia, kad būtina reikia gerinti Akademijos paslaugų kokybę. Tuo tarpu 10 respondentų teigė, jog gerinimas turi būti dalinis. Tos pačios tendencijos pastebimos ir analizuojant kitą klausimą „Ar reikia iš esmės gerinti darbuotojų veiklos kokybę?“. 11 apklaustųjų teigia, jog tai būtina, 9 tiriamieji pasisakė už dalinius pokyčius. Toks atsakymų pasiskirstymas leidžia teigti, kad Šiaulių futbolo akademijos darbuotojai pasisako už kokybės vadybos standarto diegimą, kadangi tai vienas iš tinkamiausių būdų veiklai tobulinti.

### **2.3. Interviu su Šiaulių futbolo akademijos direktoriumi rezultatų analizė ir interpretavimas**

Pokalbio su Akademijos direktoriumi metu paaiškėjo, kad organizacija, nors ir nėra įdiegusi kokybės vadybos standarto, tačiau daug dėmesio skiria teikiamų paslaugų kokybei. „Mums ypač svarbu užtikrinti reikiamą darbuotojų kvalifikaciją ir sistemingai ją kelti. Treneriai nuolat dalyvauja įvairiuose seminaruose, siekia įgyti kuo daugiau žinių ir perduoti jas vaikams. Taip pat kaip prioritetinę sritį galėčiau įvardinti tinkamų ir saugių darbo sąlygų sudarymą, darbuotojų iniciatyvos ir atsakingumo skatinimą. Norėdami pakelti darbuotojų dvasią, jiems skiriame daugiau atsakomybės. Tai nereiškia daugiau darbų. Priešingai, treneriai patys gali priimti sprendimus, pateikti pasiūlymus, juos realizuoti“. Sisteminiis požiūris į darbuotojų mokymą padeda siekti vieno iš strateginių Akademijos tikslų – skatinti darbuotojų komandinį darbą, sukurti pasitikėjimo ir kūrybingumo klimatą. Vadovo nuomone, dėl to didėja ir darbuotojų pasitenkinimas darbu. Direktorius pokalbio metu akcentavo, kad darbuotojai gali įsitraukti į darbą tik tada, kai yra savarankiški ir imasi atsakomybės bei kai gali ugdyti savo sugebėjimus. Kai vadovai padeda pavaldiniams ugdyti sugebėjimus, skatina savarankiškumą ir suteikia atsakomybę už darbo rezultatus, auga darbuotojų įsitraukimo į darbą laipsnis. Atsakydamas į antrą klausimo dalį Saulius Lesnickas nebuvo savikritiškas ir skyrė 9 balus. „Žvelgiant į kasmet gerėjančius komandų rezultatus, augantį vaikų skaičių ir pasiekiamus vis aukštesnius laimėjimus, negaliu rašyti žemesnio balo. Vieną balą pasilieku rezervui, nes visuomet yra kur tobulėti“.

Paprašius išvardinti silpnąsias ir stipriąsias Futbolo akademijos kokybės vadybos puses, direktorius buvo lakoniškas – „Šiandien dienai Šiaulių futbolo akademija pasižymi aukšta teikiamų paslaugų kokybe. Vertinant pagal kiekvieną principą, kaip silpniausia vietą įvardyčiau sisteminių požiūrių į vadybą, nes kol kas iš viso neturime reglamentuotos vadybos (kokybės).

*Negaliu teigti, kad visi organizacijoje vykstantys procesai yra integruoti ir vertinami kaip tarpusavyje susiję ir vienas nuo kito priklausantys, todėl šį principą laikyčiau labiausiai tobulintinu. Tuo tarpu visi kiti principai daugmaž atitinka ISO kokybės vadybos standartus.*

Trečiuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti direktoriaus nuomonę į teiginį „Kokybės vadybos metodų diegimas gyventojams viešąsias paslaugas teikiančiose organizacijose turėtų būti privalomas“. S. Puškorius, A. Raipa (2002) pažymi, kad viešųjų institucijų veiklai įtakos turintys veiksniai skiriasi nuo privataus sektoriaus efektyvumo sąlygų ir veiksnių, kadangi šių institucijų misija ir funkcijos yra oficialiai patvirtintos, jų veikla yra daug atviresnė visuomenės kontrolei, konkretnės veiklos taisyklės ir procedūros, pati veikla reglamentuojama ir ribojama valstybės finansinių galimybių. Akademijos vadovas sutinka su šių autorių nuomone, tačiau su minėtu teiginiu sutinka tik dalinai. „Manau, kad įmonės pačios turėtų apsispręsti, diegti kokybės vadybos metodus ar ne. Kaip žinia, prievarta dažnai sukelia priešišką elgesį, tad tikėtina, kad privalomas diegimas ne tik kad neatneštų naudos, o pridarytų žalos. Tai grynai pačių organizacijų reikalas. Sutinku, jog įdiegus kokybės vadybos sistemą skatinama teikti paslaugas kuo efektyviau, geriau, rūpintis darbuotojais, tačiau niekas neįrodė, kad tai nebūtų pasiekta ir neįdiegus kokybės vadybos sistemos“.

Kokybės vadybos sistemos leidžia įmonei ar organizacijai maksimaliai tiksliai valdyti vykstančius procesus, užtikrinti aukštą produktų ar paslaugų kokybę. Organizacija, įdiegusi kokybės vadybos sistemą, tampa patikimesnė ir patrauklesnė savo partneriams ir vartotojams. Pokalbio su Akademijos direktoriumi metu paaiškėjo, kad vadovo nuomone, organizacija, įsidedusi kokybės vadybos sistemą, įgyja daug pranašumų – pagerėja teikiamų paslaugų kokybė, padidėja vartotojų pasitenkinimas, gerėja darbuotojų moralė, tiksliau suderinamas procesų valdymas.

Didžiausi sunkumai, su kuriais Akademia susidurtų diegiant kokybės vadybos sistemą, apklausto vadovo nuomone, - užtikrinti, kad darbuotojai adaptuotųsi prie pokyčių. „Vadovauti naujos tvarkos įvedimui yra sunkiausiai pradedamas, pavojingiausiai valdomas ir mažiausią sėkmės tikimybę turintis uždavinys“, - teigė direktorius. „Kokybės vadybos sistemų diegimo procesai visuomet susiję su pokyčiais. Šie pokyčiai įtakoja organizacijos personalo organizacinius ir psichologinius aspektus“. Toliau dėstydamas mintis pašnekovas teigė, kad kokybės vadybos sistemos diegimo planas yra pasmerktas žlugti, jeigu neturi pagrindinio rėmėjo, kurio dažniausiai būna organizacijos aukščiausias vadovas - direktorius. „Galima viską daryti teisingai - turėti viziją, parengti planą, įtikinti darbuotojus, bet jei pokyčiai sudėtingi, kasdienių darbų rutina gali juos užgožti ir jie tęsis metų metus, o visi liks nusivylę, nepasiekę norimo rezultato“, tęsė S. Lesnickas. Vadovų veiksmai, tiriamojo nuomone, turi didelę įtaką projekto sėkmei. Jie nustato normas, kurios apibrėžia galimos rizikos laipsnį, t.y. kiek bus suteikta

„laisvės“ darbuotojams, į ką bus atsižvelgiama ruošiant motyvavimo ir skatinimo sistemas ir pan. Taigi apibendrinant galima teigti, jog esminiai sunkumai, grėšiantys kokybės vadybos sistemos diegimo metu – darbuotojų nusistatymas ir tinkami direktoriaus sprendimai.

R. Petrauskienė (2005) teigia, kad organizacijai bus žymiai lengviau įvertinti savo veiklos efektyvumą bei nuspręsti, kaip jį didinti, jei ji įdiegs tokią kokybės vadybos sistemą, kurioje būtų aiškiai apibrėžti vartotojų reikalavimai, nustatomi procesai ir už juos atsakingi asmenys, numatomi ištekliai, kontrolės etapai bei auditas. D. Pociūtė ir kiti bendraautoriai (2005) teigia, kad vidinė nauda, kurią organizacijai teikia įdiegta kokybės vadybos sistema, yra organizacijos struktūros ir veiklos procesų optimizavimas bei struktūrizavimas. Tyrime dalyvavusio Šiaulių futbolo akademijos direktoriaus nuomonė buvo labai panaši į prieš tai minėtų autorių: „*kokybės vadybos sistema gali labai pasitarnauti veiklos efektyvumui didinti, klientų aptarnavimo kokybei gerinti, veiklos optimizavimui, išvengti kai kurių procesų dubliavimosi, įtraukti darbuotojus ir nuolat kelti jų kvalifikaciją, patobulinti organizacijos struktūrą*“. Kalbėdamas apie naudą darbuotojams ir vaikams direktorius teigė: „*darbuotojams ryškiausi teigiami pokyčiai – pareigų ir atsakomybių apibrėžimas, nuolatinis kvalifikacijos kėlimas, geresnė vidinė komunikacija ir, žinoma, motyvacija. Na o vaikų patiriama nauda – geresnė teikiamų paslaugų kokybė. Didesnis noras sportuoti, kai su tavimi dirba aukštos kvalifikacijos treneris, naudojantis naujausius metodus*“. Interviu metu S. Lesnickas keletą kartų paminėjo, kad vien faktas, jog organizacija gavo ISO 9001 sertifikatą, dar nereiškia aukštos paslaugų kokybės. Nereikėtų painioti paslaugų kokybės ir organizacijoje vykstančių procesų kokybės, kurią ir reglamentuoja ISO 9001 standartas.

Kokybės vadybos sistemos diegime ypatingą vaidmenį atlieka įstaigos vadovas, jo vadovavimo stilius. Jeigu trūksta aiškios strategijos (vizijos, misijos, tikslų), tuomet galima tikėtis painiavos ir nepastovumo. Kad visi darbuotojai būtų įtraukti į kokybės vadybos procesą, reikia pradėti nuo pačio įstaigos vadovo. Jis privalo sudominti, skatinti ir veikti visus darbuotojus taip, kad darbuotojai susidomėtų kokybės vadyba. Nuo jo pastangų ir norų žymia dalimi priklauso tai, ar kokybės vadyba įdiegta ir sėkmingai pritaikoma įstaigoje ir ar ji bus priimtina kiekvienam darbuotojui (Jurkauskas, 2003). „*Be tinkamo vadovavimo negali efektyviai dirbti nei viena organizacija. Vadovo įsitraukimas, požiūris į naujoves didelė dalimi apsprendžia ir darbuotojų nusiteikimą. Kuo daugiau komunikacijos tarp vadovo ir darbuotojų, tuo sėkmingesnis ir efektyvesnis bus kokybės vadybos diegimas. Žinoma, jei vadovas neigiamai nusiteikęs naujovėms, vargiai galima tikėtis darbuotojų pasipriešinimo išvengimo*“. Kalbėdamas apie vadovo požiūrio svarbą, direktorius S. Lesnickas tarsi numanydamas perėjo prie kito interviu klausimo – „*Kaip manote, ar susidurtumėte su personalo pasipriešinimu, jei būtų nuspręsta diegti kokybės vadybos sistemą?*“

Pasipriešinimas pokyčiams, komandos susikaldymas į tuos, kurie palaiko, ir tuos, kurie vengia naujovių, kyla kas kartą, kai keičiama nusistovėjusi darbo tvarka, diegiama nauja valdymo, darbo kontrolės ar kita svarbi organizacijos struktūra. Tyrime dalyvavusio aukščiausio vadovo nuomone, veiksmingiausia priemonė keičiant darbuotojų požiūrį yra jų asmeninis dalyvavimas kokybės gerinimo veikloje. Tiek planuojant kokybės vadybos sistemą, tiek įgyvendinant pokyčius, svarbu prisiminti, kad efektyvus kokybės vadybos sistemos valdymas bei priežiūra priklauso nuo to, kaip darbuotojai suvokia savo veiklos organizacijoje tinkamumą, savo indėlį siekiant kokybės tikslų. Siekdama padėti darbuotojams suvokti veiklos tinkamumą, aukščiausioji vadovybė privalo užtikrinti, kad atsakomybė ir įgaliojimai organizacijoje būtų apibrėžti ir paskirstyti. Direktorius teigimu, kartu su darbuotojais aktyviai dalyvaujant kokybės vadybos sistemų diegimo procese ne tik darbuotojai, bet ir vadovai įgauna naujų žinių ir įgūdžių, akivaizdžiai pamato kokybės teikiamus pranašumus, jaučia pasitenkinimą sprendami kokybės problemas. Visų lygių darbuotojai yra įmonės pagrindas ir jų visapusiškas įtraukimas į veiklą leidžia darbuotojų sugebėjimus panaudoti organizacijos naudai. *„Pasipriešinimo lygis labai priklauso nuo personalo emocinio intelekto. Akademijoje kolektyvas pakankamai brandus, seniai vienas kitą pažįstame, tad nemanau, kad kultų didelė pasipriešinimo banga. Kiekvieni pokyčiai sukelia darbuotojams tam tikrus klausimus: Kiek man tie pokyčiai naudingi/žalingi? Ar aš suprantu tų pokyčių esmę? Ar aš pasitikiu pokyčių iniciatoriumi? Ar aš pritariu, kad tie pokyčiai reikalingi? Kartu su kolektyvu aptarus šiuos klausimus, neabejoju, kad liktų vieninga „už“ nuomonė.“*

Interviu metu paaiškėjo, kad Šiaulių futbolo akademijos direktoriaus nuomone, mokymai yra stiprus darbuotojų motyvacijos įrankis. Ypatingas dėmesys skiriamas vidiniams mokymams, nes jie užtikrina darbuotojų sistemingą ir tęstiną kvalifikacijos kėlimą. Tai yra ilgalaikė investicija į darbuotojus galvojant ne tiksliai apie trumpalaikius pasiekimus, bet ir ilgalaikę organizacijos personalo strategiją. Planuojant mokymus reikia atsižvelgti į pokyčius, kuriuos lemia organizacijos procesų pobūdis, jos darbuotojų tobulėjimo etapai ir organizacijos kultūra. Sisteminiis darbuotojų mokymas yra svarbus rezultatyvumo didinimo įrankis kiekvienai įmonei, nes darbuotojų įgyjamos profesinės žinios padeda greitai ir profesionaliai spręsti iškilusias problemas.

Tyrime dalyvavusio Šiaulių futbolo akademijos direktoriaus nuomone, sėkmingą kokybės vadybos sistemos veikimą gali užtikrinti darbuotojų pritarimas organizacijos kokybės politikai ir siektiniams kokybės tikslams. Prieš diegiant kokybės vadybos sistemą organizacijoje būtina iš anksto numatyti tas sritis, kuriose bus siekiama kokybės, taip pat numatyti indikatorius tiems pasiekimams išmatuoti. Ne mažiau svarbiais veiksniais vadovas įvardijo investicijų į kokybės

valdymą ir gerinimą apimtis, įmonės vidurinio lygio vadovų žinias ir gebėjimą motyvuoti darbuotojus, taip pat įmonėje dirbančių specialistų bei darbininkų kompetencijas.

Apibendrinant atliktą tyrimą galima teigti, jog lyderystės, procesinio požiūrio, sisteminio požiūrio į vadybą ir faktais pagrįstų sprendimų priėmimo principų raiška Šiaulių futbolo akademijoje stipri. Tuo tarpu orientavimosi į klientą principas vos funkcionuoja, Akademija turėtų skirti daug dėmesio auklėtinių ir trenerių poreikių tenkinimui. Analizuojant darbuotojų įtaukimo principą pastebėta, jog respondentų atsakymams būdinga labai didelė sklaida, nėra vieningos nuomonės. Taip pat pastebėta, jog administracijos darbuotojų ir trenerių atsakymai tarpusavyje skiriasi. Nuolatinio gerinimo procesas Akademijoje vyksta, tačiau trūksta savianalizės, nėra aiškiai nustatytų kriterijų, kurie leistų vertinti procesus. Spragų esama ir abipusiai naudingų santykių su partneriais principo įgyvendinime, norit efektyvesnės veiklos, būtini pokyčiai. Apibendrinant viso tyrimo atsakymus pastebėta, kad tiek administracijos darbuotojai, tiek treneriai panašiai vertina esamą situaciją Akademijoje. Tik ties keliais klausimais tiriamųjų nuomonės nesutapo.

Paskutiniais anketos klausimais išsiaiškinta, kad Šiaulių futbolo akademijos darbuotojai sutinka su teiginiu, jog organizacijoje turi būti gerinama paslaugų ir trenerių bei administracijos veiklos kokybė.

Atlikus interviu su Futbolo akademijos direktoriumi pastebėta, jog S. Lesnickas vertina Akademijoje vykstančius procesus kiek optimistiškesniau, nei treneriai ar administracijos darbuotojai. Direktorius esamą situaciją vertina labai gerai ir paprašytas parašyti pažymį dešimtbalėje sistemoje šiandieninei teikiamų paslaugų kokybei ir jos vadybai, skyrė 9 balus.

## IŠVADOS

1. Neformalusis mokinių ugdymas tiek Lietuvos, tiek Vakarų šalių pedagogų yra suprantamas gana plačiai – kaip permanentinio ugdymo dalis, skirta vaikų ir paauglių intelektualiams, techniniams, meniniams, sportiniams ir kitiems gebėjimams ugdyti. Neformalus ugdymas yra dalis jaunimo politikos, todėl jo veikloje siekiama įgyvendinti bendruosius jaunimo politikai galiojančius principus. Neformaliojo (papildomojo) ugdymo įtaka jaunai asmenybei yra be galo svarbi ir įvairiapusė. Neformalusis švietimas turi įtakos asmenybės, jos poreikių ir vertybinių orientacijų formavimuisi. Mokinių įtraukimas į jiems reikšmingą, įdomią veiklą – svarbi laisvalaikio poveikio asmenybės tapsmui sąlyga, nes asmenybę ugdo ta veikla, kurios žmogus imasi labai atsakingai, nori ją tobulinti, jai skiria visas savo pastangas ir jėgas. Neformalusis (papildomasis) ugdymas padeda tenkinti skirtingus mokinių poreikius. Dalyvaudamas neformaliojo ugdymo veikloje jaunimas kaupia įvairiausią socialinę patirtį: kaip prasmingai praleisti laisvalaikį, praturtinti dvasinį pasaulį, tampant savarankiškesniais ir aktyvesniais, prasmingas dalyvavimas šioje veikloje padeda asmenybės raiškai bei visam socializacijos procesui.

2. Kokybės vadybos sistema yra kokybės vadybos dalis, skirta organizacijos veiklai, nukreipti ir valdyti. Sistema leidžia suderinti ir nuosekliai valdyti organizacinius procesus. Pasaulinėje praktikoje labiausiai pripažįstamos kokybės vadybos sistemos, atitinkančios ISO 9000 serijos standartų reikalavimus. Daugelių autorių nuomone, įdiegdama ISO 9000 standartus atitinkančią kokybės vadybos sistemą, organizacija įgyja daug pranašumų: sumažėja nuostolių dėl prastos kokybės, padidėja vartotojų pasitenkinimas, pagerėja darbuotojų moralė, tiksliau suderinamas procesų valdymas, sustiprėja pozicija rinkoje. ISO 9001 standartas taip pat yra organizacijų kokybės vadybos sistemų sertifikavimo kriterijus. Organizacija, sertifikavusi pagal tarptautinio standarto reikalavimus įdiegtą kokybės vadybos sistemą, parodo, kad jai svarbi veiklos ir produktų (paslaugų) kokybė ir kliento poreikių tenkinimas. Kokybės vadybos sistema, įdiegta pagal tarptautinį ISO 9001:2000 standartą, turėtų užtikrinti kokybišką, tikslų ir darnų visos organizacijos darbą, garantuoti, kad organizacijoje vykstantys procesai būtų atsekami, jų sąveika aiški, atsakomybė tiksliai padalyta tarp darbuotojų, bei skatinti nuolatinį veiklos tobulinimą. ISO 9001:2000 standartas pagrįstas aštuoniais pagrindiniais kokybės vadybos principais: orientavimusi į vartotoją, lyderyste, darbuotojų įtraukimu, procesiniu požiūriu, sisteminiu požiūriu į vadybą, nuolatinį gerinimą, faktais pagrįstų sprendimų priėmimu, abipusiškai naudingais ryšiais su partneriais.

3. Atliktas kokybės vadybos principų raiškos tyrimas padėjo nustatyti ir įvertinti teoriškai suformuluotų kokybės vadybos principų raiškos lygį Šiaulių futbolo akademijos veiklos ir valdymo praktikoje. Siekiant objektyvesnių išvadų, apibendrinant analizės rezultatus atskirai pateikiami trenerių ir administracijos darbuotojų atsakymai. Tyrimas parodė, kad nėra ryškaus atotrūkio tarp atsakymų, o analizuojant atskirai visus aštuonis kokybės vadybos principus, matoma, jog principų raiška egzistuoja, tačiau pastebimos ir gerinimo galimybės. Stipriausiai tiriamoje organizacijoje reiškiasi „*Lyderystės*“, „*Procesinio požiūrio*“, „*Sisteminio požiūrio į vadybą*“ ir „*Faktais pagrįstų sprendimų priėmimo*“ principai, jų raiška yra stipresnė nei kitų principų. „*Darbuotojų įtraukimo*“, „*Nuolatinio gerinimo*“ principuose ne visi požymiai yra ryškiai išreikšti, todėl jų raiška buvo vertinama šiek tiek žemiau, nei kitų. Tiriamoje organizacijoje nebuvo nei vieno kokybės vadybos principo, kurio raiškos požymių nebūtų rasta. Svarbu paminėti, kad „*Orientavimo į klientą*“, „*Abipusiai naudingų santykių su partneriais*“ principai funkcionuoja silpniausiai, Akademijos vadovybė turėti skirti daugiau dėmesio jų tobulinimui. Šiaulių futbolo akademijoje ypač mažai dėmesio skiriama vartotojų poreikių tenkinimui, kaip teigia apklaustieji, organizacijoje neatliekami tyrimai, kuriais būtų siekiama išsiaiškinti kintančius vaikų ir trenerių poreikius. Tai leidžia teigti, jog futbolo akademijoje sunkiai suvokiama **orientavimosi į vartotoją** samprata. Tiriamoje organizacijoje pakankamai ryški **lyderystė** – vadovas čia nestokoja lyderio bruožų, geba aiškiai paskirstyti užduotis darbuotojams, aiškiai nustato savo pavaldinių pareigas ir atsakomybę, rūpinasi trenerių darbo sąlygomis, tačiau šio principo raiškoje matomos ir gerinimo galimybės: veiksmingesnis darnios organizacijos vidaus aplinkos sukūrimas, darbuotojų motyvavimas. Analizuojant **darbuotojų įtraukimo** principą pastebėta, jog trenerių ir administracijos darbuotojų atsakymai ties teiginiais buvo prieštaringi. Treneriai teigia, jog yra įtraukiami į nuolatinį Akademijos veiklos kokybės gerinimą ir prisideda prie efektyvumo didinimo, tuo tarpu administracijos darbuotojai nesutiko su šiais teiginiais. Kaip ir lyderystės atveju, šio principo raiškoje matomos gerinimo perspektyvos: organizacijoje trūksta darbuotojų skatinimo tobulėjimui ir įtraukimui į vykstančius procesus, taip pat stinga motyvacijos – darbuotojai nėra įvertinami už nuopelnus ir puikius darbo rezultatus. **Procesų vadyba** Šiaulių futbolo akademijoje yra išvystyta gerai ir funkcionuoja dėl čia aiškiai identifikuotų procesų, kurie yra nuolat tobulinami, ir kurie yra dokumentuoti, valdomi ir matuojami. Procesų identifikavimas ir jų valdymas kaip vientisos sistemos rodo, kad tiriamoje organizacijoje **sisteminis požiūris** yra ryškus. Respondentai vieningai teigia, jog Akademijoje procesai yra nukreipti tikslų ir strategijos įgyvendinimui, o vykstantys procesai yra tarpusavyje susiję. Sisteminio požiūrio į vadybą principo raišką liudija ir nuolat skatinamas komandinis darbas bei darbuotojų dažnas bendradarbiavimas tarpusavyje. Kaip jau minėta, veiklos rezultatų **nuolatinis gerinimas** silpnai funkcionuoja Šiaulių futbolo akademijoje. Nors organizacijoje



nustatyti kriterijai, leidžiantys įvertinti pasiektus rezultatus ir vertinti procesus, tačiau Akademijoje neatliekama savianalizė, kuri prisideda prie tinkamo vadybos sistemos funkcionavimo. Savianalizė padėtų Akademijai identifikuoti siplnšias kokybės vadybos sritis, įvertinti priemones, kuriomis būtų galima užtikrinti sklandų vidinės kokybės sistemos veikimą. Apibendrinus tyrimo rezultatus galima teigti, kad **sprendimai** organizacijoje priimami remiantis **faktais**, kadangi sprendimai orientuoti į atsiradusių problemų sprendimą, į strateginių tikslų siekimą. Tiriamojoje Akademijoje **bendradarbiavimas su partneriais** nėra labai išvystytas, šio principo raiškoje pastebima spragų. Dalis apklaustųjų negali atsakyti į klausimą apie auklėtinių veiklos kryptį baigus sporto mokyklą, administracijos darbuotojai nesutinka su teiginiu, jog problemos yra analizuojamos kartu su partneriais. Tačiau pagirtina tai, jog Akademia plečia rinką, kurdama papildomas vaikų grupes.

Atliktas kokybinis interviu tyrimas padėjo atskleisti Šiaulių futbolo Akademijos direktoriaus S. Lesnicko nuomonę apie dabartinę kokybės vadybos situaciją. Tyrimo metu nustatyta, kad vadovo nuomonė yra kiek optimistiškesnė negu trenerių ar kitų administracijos darbuotojų, tačiau S. Lesnickas keletą kartų pabrėžė, jog kokybės vadybos funkcionavimo sėkmė labai priklauso nuo vadovo požiūrio ir darbuotojų įtraukimo į organizacijos veiklą.

Apibendrinus tyrimo rezultatus galime atmesti **hipotezę**, kadangi analizuojamoje organizacijoje didžioji dalis principų funkcionuoja gana stipriai, Akademia turėtų užsiimti tik „*Orientavimo į klientą*“ ir „*Abipusiai naudingų santykių su partneriais*“ principų gerinimu.

## REKOMENDACIJOS

1. Atlikus analizę nustatyta, jog silpniausiai Šiaulių futbolo akademijoje funkcionuoja „*Orientavimosi į vartotojus*“ principas. Kaip teigia C. Barczyk (1999), orientavimasis į vartotoją yra pagrindinis kokybės vadybos principas, kuris reiškia, kad organizacija priklauso nuo savo vartotojų (klientų), todėl kiekviena organizacija turi siekti nustatyti ir suprasti savo vartotojų poreikius ir lūkesčius, paversti juos į reikalavimus, vykdyti ir netgi viršyti juos, nes tik tuomet bus patenkinti vartotojų poreikiai, kuomet tie reikalavimai bus įvykdyti. Tiriamajai akademijai būtina užtikrinti suinteresuotųjų šalių poreikių identifikavimą (viena priemonių suinteresuotųjų šalių poreikiams identifikuoti – įvairių apklausų metu gauti bei susisteminti duomenys), šių poreikių suderinimą bei maksimalų jų įgyvendinimą. Taip pat rekomenduojama atlikti SSGG analizę, kuri liestų įvertinti esamą situaciją ir nustatyti, kokių priemonių būtina imtis.

2. Tyrimo metu taip pat pastebėta, jog tiriamojame organizacijoje silpnai išvystyta motyvacinė sistema. Apklausos metu paaiškėjo, jog darbuotojai nėra motyvuojami, o aukšti pasiekimai taip pat nėra vertinami. Vadovybei vertėtų kuo greičiau imtis veiksmų, kadangi žemas motyvacijos lygis organizaciją paveikia neigiamai tiek trumpuoju, tiek ilguoju laikotarpiu. Nemotyvuoti tarnautojai linkę bet kada išeiti iš darbo, yra nenusipėjami, pateikia prastos kokybės darbo rezultatus, nedirba, minimaliais ištekliais siekdami maksimalaus rezultato. Šiaulių futbolo akademijos vadovas darbuotojų motyvacija gali kelti šiomis priemonėmis: parengti darbuotojų pareiginius nuostatus bei aprašyti visas pareigybes, uždavinius, funkcijas, atsakomybes ir teises; didinti darbuotojų pasitenkinimą darbu; suteikti darbuotojams didesnę atsakomybę; diegti darbuotojų pripažinimo programą (vadovas asmeniškai turėtų padėkoti darbuotojui už gerai atliktą darbą, pasiektus rezultatus, nusiųsti padėkos laišką ar pagirti kolegų akivaizdoje); suteikti galimybę kelti kvalifikaciją (stebint darbuotojų poreikį mokymams); vystyti darbuotojų finansinio ir nefinansinio skatinimo metodus (finansinio skatinimo priemonės – piniginės premijos, priemokos už įgytas žinias ar gerai atliktą darbą, nefinansinio skatinimo priemonės – papildomos atostogos, pripažinimas, sprendimų laisvė, sveikatos draudimas).

3. Kaip tobulintina sritis Akademijoje gali būti įvardijama savianalizė. Savianalizė – tai procesas, suteikiantis atskaitos tašką inicijuojamiems teigiamiems pokyčiams organizacijoje ir prisidedantis prie kokybės kultūros institucijoje formavimo. Savianalizės įsivertinimo pagrindu dažnai yra nustatoma organizacijos branda kokybės vadybos srityje t. y. ištiriant organizacijos savęs pozicionavimą kokybės vadybos brandos aspektu, nustatant, kokį brandos lygmenį organizacija priskiria sau (Warwood, Antony, 2003). Šiaulių futbolo akademija pati gali susidaryti aštuoniais kokybės vadybos standarto ISO 9001 principais paremtą savianalizės

vertinimo sistemą ir reguliariai ją atlikti. Kita alternatyva - tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuje taikomame standarte *LST ISO 10014:2008 Kokybės vadyba. Kaip gauti ekonominę ir finansinę naudą?* pateiktas klausimynas, kuris sudarytas remiantis aštuoniais kokybės vadybos principais ir yra pagrįstas savianalizės principu. Tuomet organizacijos parinkti asmenys patys gali identifikuoti, kokia situacija yra organizacijoje vienoje ar kitoje srityje. Vertindama save Akademija ne tik galėtų pagerinti problemines veiklos sritis, bet ir išvengti pasikartojančių klaidų.

## LITERATŪRA

1. Ališauskas R. (2000). Švietimo kokybės vadyba. Bendrojo lavinimo mokyklos audito metodika. Projektas. Vilnius.
2. Arbačiauskas A. (2005). Bendrasis vertinimo modelis (BVM). Kokybė Lietuvos viešajame administravime: kokybės konferencijos pranešimų medžiaga [Žiūrėta 2013-11-13]. Prieiga per internetą: <[http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu\\_failai/Viesojo\\_administravimo\\_dep/PKK2.pps](http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/PKK2.pps)>
3. Atkočiūnienė Z., Markevičiūtė L., Matkevičienė R., Stonkienė, M. (2004). *Kokybės komunikacija ir informacija*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
4. Bagdonaitė S., Marcinkevičiūtė Ž. (2005). Jaunimo neformalus ugdymas. Patyriminis mokymas. [Žiūrėta 2013-12-10]. Prieiga internetu: <<http://www.vpu.lt/socpedagogika/isgyveni/mopedagogika/2d3/>>
5. Barczyk C. C. (1999). *Visuotinės kokybės vadyba: teorinis požiūris*. Vilnius: Eugrimas.
6. Barkauskaitė M. (2004). *Moksleivių dorinis ugdymas popamokinėje veikloje*. Pedagogika.
7. Baronienė L. (2007). *Kokybės vadybos sistemos taikymas valdant inovacinę veiklą. Ekonomika ir vadyba*. Kauno technologijos universitetas.
8. Bendrasis vertinimo modelis. LR Vidaus reikalų ministerija. [interaktyvus] [Žiūrėta 2013-12-19]. Prieiga per internetą: <<http://www.vrm.lt/index.php?id=1015>>
9. Bendrųjų iš valstybės ir savivaldybių biudžetų finansuojamų neformaliojo švietimo programų kriterijų aprašas (Žin., 2011, Nr.88-4219). [Žiūrėta 2013-12-12]. Prieiga per internetą: <<http://www.smm.lt/uploads/documents/svietimas/neformalus%20ugdymas/2011-06-27.pdf>>
10. Bitinas B., Rupšienė L., Žydžiūnaitė V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. I–II dalys. Klaipėda: S. Jokužo leidykla - spaustuvė.
11. Butler J. M. (2009). *Implementation of Quality Management in the Public Sector versus the Private Sector: a cultural analysis*. [Žiūrėta 2013-12-12]. Prieiga per internetą: <[http://doras.dcu.ie/2360/19/john\\_butler.pdf](http://doras.dcu.ie/2360/19/john_butler.pdf)>
12. Centeno E., Harker M. J., Ibrahim E., Wang L. (2008). What is Postgraduate Marketing Education for? Observations from the UK // *European Business Review*, 20 (6).
13. Charles C. M. (1999). *Pedagoginio tyrimo įvadas*. Vilnius: Alma littera.
14. Čereška A., Pauža V. (2005). *Kokybės analizė ir valdymas*. Vilnius: Technika.
15. Easton G. S., Jarrell S. L. (2008). The Effects of Total Quality Management on Corporate Performance: An Empirical Investigation. *The Journal oh Business*. Vol. 71, No. 2, p. 253-307.

16. Furhnam A. (1999). *The psychology of behaviour at work: the individual in the organization*. United Kingdom: Biddies Ltd.
17. Garvin D. A. (1998). *Managing Quality. The Strategic and Competitive Edge*. New York.
18. Jasiukaitytė V., Reiter H. (2002). *Besikeičianti jaunimo politika. Lietuvos jaunimo politikos ataskaita*. Vilnius: Valstybinė jaunimo reikalų taryba.
19. Jurkauskas A. (2006). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
20. Kardelis K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai (edukologija ir kiti socialiniai mokslai)*. Vadovėlis. 2-asis pataisytas leidimas. Kaunas: Judex.
21. Kardelis K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus.
22. Kaziliūnas A. (2004). *Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika*. [Žiūrėta 2013-12-17]. Prieiga per internetą: <[http://www.mruni.eu/lt/mokslo\\_darbai/vpa/archyvas/?l=82516](http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/?l=82516)>
23. Kaziliūnas A. (2007). *Kokybės vadyba*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos Centras.
24. Klimas D., Ruževičius J. (2009). Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai. *Verslo ir teisės aktualijos*. [Žiūrėta 2013-11-17]. Prieiga per internetą: <[http://www.ttvam.lt/uploads/documents/leidiniai\\_versl\\_teis\\_akt\\_t4/vta\\_20094\\_5.pdf](http://www.ttvam.lt/uploads/documents/leidiniai_versl_teis_akt_t4/vta_20094_5.pdf)>
25. *Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną. Ataskaita*. [interaktyvus] [Žiūrėta: 2013-11-11]. Prieiga per internetą: <<http://www.vakokybe.lt/lt/kokybes-vadybos-metodu-diegimo-viesojo-administravimo-institucijose-ir-istaigose-stebesena>>.
26. Kvieskienė G. (2000). *Socializacijos pedagogika. Įvadas į socialinę pedagogiką. Mokymo priemonė socialinės pedagogikos studentams*. Vilnius: VPU.
27. Kvieskienė G., Petronienė O., Bitinas B. ir kt. (2006). *Neformaliojo vaikų švietimo sąnaudos ir prieinamumas. Tyrimo ataskaita*. [Žiūrėta 2013-11-17]. Prieiga per internetą: <[http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/docs/tyrimai/NVS\\_sanaudos\\_ir\\_prieinamumas\\_ataskaita.pdf](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/tyrimai/NVS_sanaudos_ir_prieinamumas_ataskaita.pdf)>
28. Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto įstatymas. [Žiūrėta 2013-11-11]. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=318298&p\\_query=&p\\_tr2=>](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=318298&p_query=&p_tr2=>)>
29. Lietuvos Respublikos Seimas. Švietimo įstatymas [Žiūrėta 2013-11-11]. Prieiga per internetą: <[http://www.sac.smm.lt/images/file/e\\_biblioteka/Lietuvos%20Respublikos%20svietimo%20istatymas.pdf](http://www.sac.smm.lt/images/file/e_biblioteka/Lietuvos%20Respublikos%20svietimo%20istatymas.pdf)>

30. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija. Viešasis administravimas Lietuvoje. 2012-ųjų metų apžvalga. [Žiūrėta 2013-11-15]. Prieiga per internetą: <[www.vakokybe.lt/get.php?f.11](http://www.vakokybe.lt/get.php?f.11)>
31. *LST EN ISO 9001:2000. (2002). Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai.* Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas.
32. *LST EN ISO 9004:2000. (2001). Kokybės vadybos sistemos. Veiklos gerinimas. Rekomendacijos.* Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas.
33. Malinauskas A., Kučikas A. (2008). *Atviros jaunimo veiklos centrai.* Vilnius: Jaunimo reikalų departamentas.
34. Manghani K. (2011). Quality assurance: Importance of Systems and standard operating procedures. Quality assurance: Importance of systems and standard operating procedures. *Perspect Clin Res.* Vol. 2(1): p. 34–37.
35. Merkys G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys.* Paskaitų konspektas.
36. Mikulis J. (2007). *Pažangus vadybos principai. Visuotinės kokybės vadyba.* Vilnius: Vilniaus universitetas.
37. Misevičius V. (2007). *Verslo kokybės vadybos aspektai: studijų knyga.* Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija
38. Nakrošis V., Černiūtė R. (2010). Kokybės vadyba Lietuvos viešajame administravime: svarbiausios iniciatyvos ir jų taikymas. *Viešoji politika ir administravimas.* 2010. Nr. 31. [Žiūrėta 2013-12-17]. Prieiga per internetą: <[www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa31/63-76.pdf](http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa31/63-76.pdf)>
39. Neformaliojo vaikų švietimo koncepcija. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005 m. gruodžio 30 d. įsakymas Nr. ISAK-2695. [Žiūrėta 2013-11-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.smm.lt/uploads/documents/svietimas/neformalus%20ugdymas/KONCEPCIJA%202012%2003%2029%20isak%20Nr.%20V-554.pdf>>
40. Paulavičiūtė A. (1999). Kai kurie papildomo ugdymo aspektai bendrojo lavinimo mokykloje. *Pedagogika*, Nr. 39.
41. Petrauskienė R. (2005). Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 11, 65-73. [Žiūrėta 2014-01-06]. Prieiga per internetą: <<http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/z11/1648-2603-2006-nr11-65.pdf>>
42. Pociūtė D. (2002). Kokybės valdymo ypatumai viešajame sektoriuje. *Viešoji politika ir administravimas.* [Žiūrėta 2014-01-06]. Prieiga per internetą: <[http://www.mruni.lt/lt/padaliniai/centrai/leidybos\\_centras/leidiniai/mokslo\\_darbai/?AID=1132&ID=1395](http://www.mruni.lt/lt/padaliniai/centrai/leidybos_centras/leidiniai/mokslo_darbai/?AID=1132&ID=1395)>
43. Pociūtė D., Janušauskienė V. M., Vikauskas R. (2005). *Kokybės vadyba.* Vilnius: Technika.

44. Pun K. F., Chin K. S., Henry L., (1999). A self-assessed quality management system based on integration of MBNQA/ISO 9000/ISO 14000. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 16, p.606 – 629.
45. Puškorius S. (2006). Sprendimų pasekmių rizikos lygmens įvertinimas. *Viešoji politika ir administravimas*. [Žiūrėta 2013-12-18]. Prieiga per internetą: <[www.mruni.eu/lt/mokslo\\_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=239754](http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=239754)>
46. Puškorius S., Raipa A. (2002). Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*. [Žiūrėta 2013-12-06]. Prieiga per internetą: <[http://www.mruni.lt/lt/padaliniai/centrai/leidybos\\_centras/leidiniai/mokslo\\_darbai/?AID=1121&ID=1395](http://www.mruni.lt/lt/padaliniai/centrai/leidybos_centras/leidiniai/mokslo_darbai/?AID=1121&ID=1395)>
47. Ravichandran T., Rai A. (2000). Quality Management in Systems Development: An Organizational System Perspective. *MIS Quarterly*. Vol. 24, No. 3, p. 381-415.
48. Ruževičius J. (2005). *Kokybės vadybos ir žinių vadybos sąsajos tyrimas // Informacijos mokslai*.
49. Ruževičius J. (2006). *Kokybės vadybos metodai ir modeliai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
50. Ruževičius J. (2009). Kokybės vadybos aprėpties plėtra. *3-oji Kokybės konferencija "Kokybės iniciatyvos Lietuvoje: iššūkiai ir inovacijos"*. Vilniaus universitetas. [Žiūrėta 2014-01-04]. Prieiga per internetą: <[http://www.vakokybe.lt/lt/trecioji\\_konferencija](http://www.vakokybe.lt/lt/trecioji_konferencija)>
51. Sallis E. (2002). *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page.
52. Sampaio P., Saraiva P., Rodrigues A. G. (2008). ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches. *International Journal of Quality & Reliability Management*. [Žiūrėta 2013-12-13]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1766698&show=pdf>>
53. Schachinger C., Teylor M., Gillert A., ir kt. (2004). Tarpkultūrinis mokymasis. *T-Kit Nr.4*. Vilnius: Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra.
54. Stancikas E. R., Bagdonienė D. (2004). *Visuotinės kokybės vadybos metodų taikymas organizacijoje*. Kaunas: Technologija.
55. Sudnickas, T. (2005). Subalansuotų rodiklių taikymo aspektai Lietuvos viešajame sektoriuje. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 12. [Žiūrėta 2014-01-05] Prieiga per internetą: <[www.mruni.lt/mru\\_lt\\_dokumentai/katedros/.../TSpublikacijos.pdf](http://www.mruni.lt/mru_lt_dokumentai/katedros/.../TSpublikacijos.pdf)>
56. Šilys A. (2009). Vadovavimo kokybės vertinimas asmens sveikatos priežiūros įstaigoje: Europos verslo tobulumo modelio ir Europos verslo tobulumo modelio ir 360 grįžtamojo ryšio tyrimo taikymo ypatybės. *Medicinos teorija ir praktika*. T.15 Nr. 2 p. 170-177 [Žiūrėta 2013-11-09] Prieiga per internetą: <[http://www.mtp.lt/files/170\\_177\\_MTP\\_.pdf](http://www.mtp.lt/files/170_177_MTP_.pdf)>

57. Šimkus A., Pilelienė L. (2010). *Sporto paslaugų kokybės vertinimas: teorinis aspektas*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.
58. Šukytė D. (2007). Neformalusis vaikų ugdymas ir jo realizavimo įtaką darantys veiksniai. *Socialinis ugdymas*. Nr. 3(14).
59. Tidikis R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
60. Vaicekauskienė V. (2007). *Švietimo politikos analizės pagrindai*. Vilnius: Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras.
61. Valiuškevičiūtė A., Bukantaitė D., Mikutavičienė I., Šlentnerienė V. (2008). *Švietimo organizacijų kokybės vadyba*. Kaunas: VDU.
62. Vanagas P. (2004). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
63. Večkienė N., Jucevičienė P., Jucevičius R. ir kt. (1996). *Švietimo vadybos įvadas*. Kaunas: Technologija.
64. Želvys R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
65. Želvys R. (2001). *Švietimo vadyba ir kaita*. Vilnius: Garnelis.
66. Žemaitytė I. (2007). *Neformalusis suaugusiųjų švietimas: plėtros tendencijos dabartinėj Europoje*. Mykolo Romerio Universitetas.
67. Žukauskas P. ir kiti (2008). *Kokybės vadybos sistemos. Mokomoji knyga studentui*. Kaunas: VDU.
68. Warwood S., Antony J. A. (2003). *A simple, semi-prescriptive self-assessment model for TQM*. [Žiūrėta 2013-12-17]. Prieiga per internetą: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/14660297>>
69. Wongrassamee S., Simmons J. E. L., Gardiner P. D. (2003). Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model. *Measuring Business Excellence*, Vol. 7 Iss: 1, pp.14 - 29 [Žiūrėta 2013-12-17]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insigh/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/26700070102.pdf>>



## ANKETA

**Gerbiami darbuotojai,** Šiaulių universiteto švietimo vadybos studijų programos magistrantas Renatas Vestartas atlieka tyrimą, kurio tikslas - aprašyti ISO kokybės vadybos sistemos principų raiškos galimybes Šiaulių Futbolo Akademijoje (toliau Akademija). **Anketa anoniminė,** vardo ir pavardės nurodyti nereikia. Prašome Jūsų būti dėmesingais tyrimo dalyviais. Kiekvienam teiginiui pasirinkite vieną atsakymo variantą, atsakymus žymėkite X arba įrašykite atsakymą tam skirtoje vietoje. Dalyvavimas šiame tyrime neturėtų Jūsų labai sutrukdyti – atsakyti į anketos klausimus prireiks ne daugiau kaip 10-15 minučių.

Iš anksto dėkoju už bendradarbiavimą!

**1. Jūsų amžius:**

- |                                       |                                       |   |
|---------------------------------------|---------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> 18-25 metai; | <input type="checkbox"/> 26-35 metai; | <input type="checkbox"/> 36-45 metai;   |
| <input type="checkbox"/> 46-55 metai; | <input type="checkbox"/> 56-65 metai; | <input type="checkbox"/> 66 ir daugiau; |

**2. Jūsų lytis:**

- Vyras                       Moteris

**3. Koks Jūsų darbo stažas Akademijoje:**

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> 0 - 5 metai;  | <input type="checkbox"/> 6 - 10 metų;   | <input type="checkbox"/> 11 - 15 metų;  |
| <input type="checkbox"/> 15 - 20 metų; | <input type="checkbox"/> 21 - 26 metai; | <input type="checkbox"/> 27 ir daugiau; |

**4. Jūsų pareigos Akademijoje .....**

**5. Jūsų išsilavinimas:**

- Dar studijuoju;
- Bakalauro laipsnis;
- Magistro laipsnis;
- Daktaro laipsnis;
- Dirbu pagal licenciją;

**6. Kokią UEFA licenciją turite:**

- A;
- B;
- C;
- PRO;
- Neturiu;

**7. Kas, Jūsų nuomone, yra Akademijos teikiamų paslaugų vartotojas:**

- Vaikai;
- Vaikų tėvai;
- Treneriai;
- Steigėjas (Savivaldybė);
- Kita (įrašykite).....

Nr	<i>Teiginiai</i>	<i>Dažniausiai taip</i>	<i>Taip</i>	<i>Ne</i>	<i>Dažniausiai ne</i>	<i>Nežinau</i>
8	Akademijoje atliekami tyrimai, leidžiantys nustatyti darbuotojų poreikius;					
9	Akademijoje atliekami tyrimai, leidžiantys nustatyti auklėtinių poreikius;					
10	Akademijoje atliekami tyrimai, leidžiantys nustatyti darbuotojų poreikių patenkinimą;					
11	Akademijoje atliekami tyrimai, leidžiantys nustatyti auklėtinių poreikių patenkinimą;					
12	Akademijos vadovas rūpinasi savo pavaldinių darbo sąlygomis;					
13	Akademijos vadovas aiškiai paskirsto užduotis darbuotojams;					
14	Akademijos vadovas aiškiai nustato darbuotojų pareigas ir atsakomybę;					
15	Akademijos vadovas kuria darnią organizacijos vidaus aplinką;					
16	Akademijos vadovas priima sprendimus dėl pokyčių poreikio;					
17	Akademijos darbuotojai yra motyvuojami;					
18	Akademijos darbuotojai yra įtraukiami į nuolatinį Akademijos veiklos kokybės gerinimą;					
19	Akademijos darbuotojai aktyviai prisideda prie Akademijos veiklos efektyvumo didinimo;					
20	Akademijoje yra tobulinami vykstantys procesai, atsižvelgiant į jų rezultatyvumą;					
21	Akademijoje vykstantys procesai yra įforminami dokumentais;					
22	Akademijos darbuotojai turi aiškiai apibrėžtas atsakomybės ir atskaitomybės ribas;					
23	Akademijos procesai yra nukreipti Akademijos tikslų ir strategijos įgyvendinimui;					
24	Akademijoje vykstantys procesai yra tarpusavyje susiję;					
25	Akademijos darbuotojai stengiasi bendradarbiauti tarpusavyje;					
26	Akademijoje yra skatinamas komandinis darbas;					
27	Akademijoje yra nustatyti tam tikri kriterijai, kurie leidžia įvertinti pasiektus rezultatus;					
28	Akademijoje yra nustatyti tam tikri kriterijai, kurie leidžia vertinti procesus;					
29	Akademijoje yra atliekama savianalizė;					

Nr	Teiginiai	Dažniausiai taip	Taip	Ne	Dažniausiai ne	Nežinau
30	Akademija kartu su savo partneriais analizuoja problemas ir kartu ieško jų sprendimo būdų;					
31	Akademijoje atliekami absolventų įsidarbinimo tyrimai;					
32	Akademija plečia rinką, kurdama papildomas vaikų grupes;					
33	Už procesus atsakingi žmonės sprendimų priėmimą derina vieni su kitais;					
34	Akademijoje priimami sprendimai orientuoti į atsiradusių problemų sprendimą;					
35	Akademijoje priimami sprendimai orientuoti į strateginių tikslų siekimą;					

**36. Kaip Akademijos vadovybė skatina darbuotojų įtraukimą ir tobulėjimą?**

- Suteikia nenutrūkstamą mokymą ir karjeros planavimą;
- Skatina dalyvauti nustatant tikslus ir priimant sprendimus;
- Skatina atvirą abipusę informacijos ryšį;
- Nuolat analizuoja savo darbuotojų poreikius;
- Sukuria sąlygas novatoriškumui skatinti;
- Užtikrina veiksmingą grupės darbą;
- Tiria priežastis, dėl kurių darbuotojai ateina į organizaciją dirbti bei palieka ją;

**37. Kaip yra įvertinami darbuotojų nuopelnai ir puikūs darbo rezultatai:**

- Skiriamos premijos;
- Apdovanojama vertingomis dovanomis;
- Pagerbiami garbės lentose;
- Nevertinami;
- Kita (įrašykite).....

**38. Ar yra išaiškinamos pasitaikančios darbo klaidos ir jų priežastys:**

- Visada;
- Dažnai;
- Kartais;
- Labai retai;
- Niekada;

**39. Ar reikia Akademijoje iš esmės gerinti paslaugų kokybę:**

- Taip, tai būtina;
- Dalinai;
- Nereikia;
- Nežinau;

**40. Ar reikia iš esmės gerinti darbuotojų veiklos kokybę:**

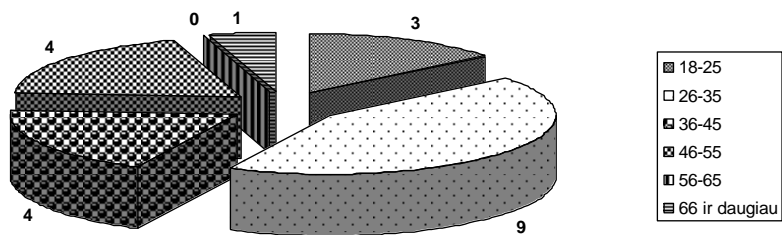
- Taip, tai būtina;
- Dalinai;
- Visiškai nereikia;
- Nežinau;

### VADOVO INTERVIU KLAUSIMYNAS

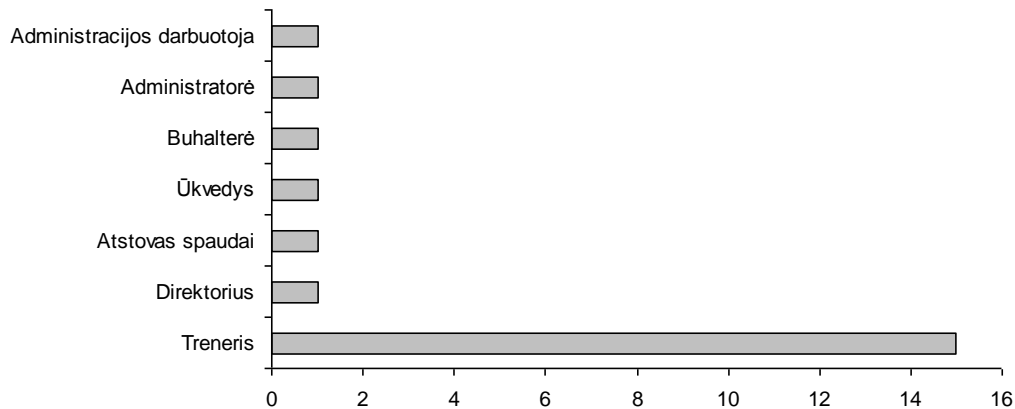
*Organizacijos sėkmė priklauso nuo jos Aukščiausiosios vadovybės sugebėjimo pasinaudoti savo kokybės vadybos sistemos privalumais ir galimybėmis. Šiandieninės kokybės vadybos sistemos remiasi aštuoniais kokybės vadybos principais: 1. Orientavimusi į klientą; 2. Lyderyste; 3. Darbuotojų įtraukimu; 4. Procesiniu požiūriu; 5. Sisteminiu požiūriu į vadybą; 6. Nuolatiniu gerinimu; 7. Faktais pagrįstų sprendimų priėmimu; 8. Abipusiai naudingais ryšiais su tiekėjais.*

1. Nors Šiaulių futbolo akademija nėra įsidiegusi vadybos kokybės standartų, tačiau kaip vertintumėt šiandieninę teikiamų paslaugų kokybės ir jos vadybos situaciją? Kiek balų iš 10 skirtumėt?
2. Remdamasis aštuoniais kokybės vadybos principais - orientavimusi į klientą; lyderyste; darbuotojų įtraukimu; procesiniu požiūriu; sisteminiu požiūriu į vadybą; nuolatiniu gerinimu; faktais pagrįstų sprendimų priėmimu; abipusiai naudingais ryšiais su tiekėjais - įvardinkite stipriausias ir silpnąsias Futbolo akademijos kokybės vadybos puses.
3. Paskutiniu metu vyrauja nuomonė, kad kokybės vadybos metodų diegimas gyventojams viešąsias paslaugas teikiančiose organizacijose turėtų būti privalomas. Ar sutinkate su šiuo teiginiu? Pagrįskite.
4. Jūsų nuomone, kokiomis savybėmis turi pasižymėti įmonė, įdiegusi kokybės vadybos sistemas?
5. Įvardinkite kliūtis, su kuriomis, Jūsų nuomone, susidurtų Šiaulių futbolo akademija, jei nuspręstų diegti kokybės vadybos sistemą.
6. Jūsų nuomone, kokią naudą kokybės vadybos principų taikymas duotų organizacijai? Kokią naudą patirtų pagrindiniai paslaugų vartotojai? Darbuotojai?
7. Kiek svarbus vadovo požiūris ir savybės diegiant kokybės vadybos sistemą?
8. Kaip manote, ar susidurtumėte su personalo pasipriešinimu, jei būtų nuspręsta diegti kokybės vadybos sistemą?
9. Kokias motyvacijos priemones taikote darbuotojams skatinti? Ar planuojate jas pakeisti?
10. Kas, Jūsų nuomone, gali užtikrinti sėkmingą kokybės vadybos sistemos veikimą?

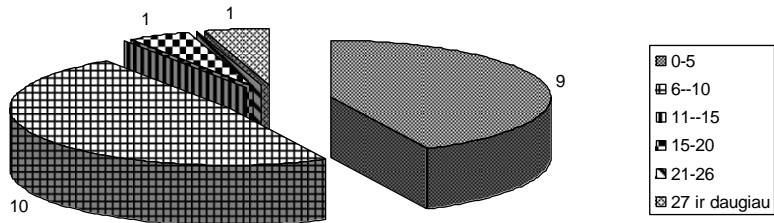
### 3 PRIEDAS



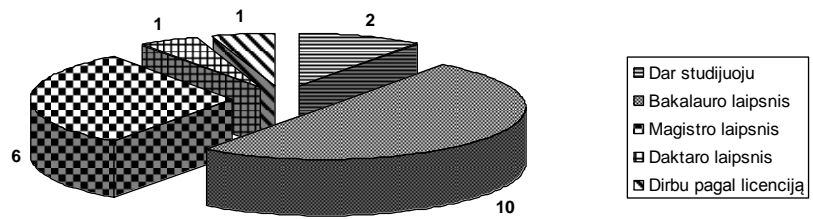
4 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N=21)



5 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal pareigas (N=21)



6 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (N=21)



7 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=21)