

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

BRIGITA VIRBALYTĖ-DIMŠIENĖ

SUINTERESUOTŲJŲ GRUPIŲ VAIDMUO ĮGALINANT
NACIONALINĖS SPORTININKŲ ASOCIACIJOS
DALYVAVIMĄ LIETUVOS SPORTO VALDYME

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Prof. dr. *Vilma Čingienė*

VILNIUS

2021

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

SUINTERESUOTŲJŲ GRUPIŲ VAIDMUO ĮGALINANT
NACIONALINĖS SPORTININKŲ ASOCIACIJOS
DALYVAVIMĄ LIETUVOS SPORTO VALDYME

Sporto industrijų vadybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 6211LX070

Vadovas

_____prof. dr. *Vilma Čingienė*

2021

Recenzentas

2021

Atliko

_____stud. B. Virbalytė-Dimšienė

2021

VILNIUS

2021

TURINYS

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	5
LENTELIŲ SĄRAŠAS	6
PRIEDŲ SĄRAŠAS	7
ĮVADAS	8
1. TEORINĖ SUINTERESUOTŲJŲ GRUPIŲ KONCEPCIJA IR RAIŠKA SPORTO VISUOMENĖJE	12
2. NACIONALINĖS SPORTININKŲ ASOCIACIJOS SUKŪRIMO PRIELAIDOS IR VEIKLOS KRYPTYS	20
2.1. Nacionalinės sportininkų asociacijos susikūrimo raida ir narystės struktūra	20
2.2. Nacionalinės sportininkų asociacijos veiklos krypčių pateiktis	28
2.3. Nacionalinės sportininkų asociacijos makroaplinkos ir mikroaplinkos analizė	32
2.3.1. Nacionalinės sportininkų asociacijos makroaplinkos analizė	33
Lietuvos savivaldybių sporto mokymo įstaigų vadovų asociacija	35
2.3.2. Nacionalinės sportininkų asociacijos mikroaplinkos analizė	37
3. UŽSIENIO ŠALIŲ PATIRTIES PERĖMIMO BŪTINYBĖ ĮTRAUKIANT SPORTININKŲ DALYVAVIMĄ SPORTO VALDYME	40
4. TYRIMO METODOLOGIJA	45
5. TYRIMŲ REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS	51
5.1. Kokybinio tyrimo rezultatai	51
5.2. Kiekybinio tyrimo rezultatai	68
5.3. Rezultatų aptarimas	79
IŠVADOS	82
REKOMENDACIJOS	84
BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	85
SANTRAUKA	92
SUMMARY	93
PRIEDAI	94

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

EK – Europos Komisija

ES – Europos Sąjunga

KKSD – Kūno kultūros ir sporto departamentas

LR – Lietuvos Respublika

LPAK – Lietuvos paralimpinis komitetas

LSFS – Lietuvos sporto federacijų sąjunga

LTOK – Lietuvos Tautinis Olimpinis Komitetas

NSA – Nacionalinė sportininkų asociacija

SRF – Sporto rėmimo fondas

ŠMSM – Švietimo, mokslo ir sporto ministerija

TOK – Tarptautinis olimpinis komitetas

TPK – Tarptautinis paralimpinis komitetas

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.	Suinteresuotųjų grupių įtaka ir susidomėjimas organizacija.....	14
2.	Nacionalinės sportininkų asociacijos tikslai ir veiklos kryptys	21
3.	Lietuvos sportininkų susivienijimai pagal tipą ir jų įkūrimo metai	22
4.	Nacionalinės sportininkų asociacijos nariai pagal lytį.....	27
5.	Nacionalinės sportininkų asociacijos nariai pagal amžių.....	27
6.	Nacionalinės sportininkų asociacijos suinteresuotųjų grupės.....	29
7.	Lietuvos sporto valdymo struktūra.....	35
8.	NSA struktūra (sudaryta autorės pagal NSA įstatus).....	38
9.	Tyrimo procesas.....	45
10.	Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	47
11.	Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	48
12.	Respondentų pasiskirstymas pagal narystės Nacionalinėje sportininkų asociacijoje trukmę.....	48

LENTELIŲ SĄRAŠAS

<i>1 lentelė.</i> Nacionalinės sportininkų asociacijos narių atstovaujamos sporto šakos.....	24
<i>2 lentelė.</i> Lietuvos strateginės sporto šakos.....	25
<i>3 lentelė.</i> Nacionalinės sportininkų asociacijos SSGG analizė.....	38
<i>4 lentelė.</i> Veiksniai, sąlygojantys Nacionalinės sportininkų asociacijos bendradarbiavimo su suinteresuotųjų grupėmis raišką Lietuvos sporto sistemoje.....	52
<i>5 lentelė.</i> Veiksniai, skatinantys Nacionalinės sportininkų asociacijos iniciatyvų raišką Lietuvos sporto sistemoje	53-54
<i>6 lentelė.</i> Veiksniai, ribojantys Nacionalinės sportininkų asociacijos iniciatyvų raišką Lietuvos sporto sistemoje.....	55
<i>7 lentelė.</i> Nacionalinės sportininkų asociacija įtraukimo dalyvauti sprendimų priėmimo procese tikslas.....	56
<i>8 lentelė.</i> Nacionalinės sportininkų asociacija įtraukimo dalyvauti sprendimų priėmimo procese formos.....	57
<i>9 lentelė.</i> Lietuvos sporto sistemos veiksniai, darantys poveikį Nacionalinės sportininkų asociacijos įgalinimui dalyvauti šalies sporto sistemos sprendimų priėmime.....	59
<i>10 lentelė.</i> Sąlygos, galinčios užtikrinti Nacionalinės sportininkų asociacijos dalyvavimo sprendimų priėmime skaidrumą ir atvirumą.....	61
<i>11 lentelė.</i> Stiprieji Nacionalinės sportininkų asociacijos ir Lietuvos sporto sistemos subjektų tarpusavio sąveikos aspektai.....	62-63
<i>12 lentelė.</i> Silpnieji Nacionalinės sportininkų asociacijos ir Lietuvos sporto sistemos subjektų tarpusavio sąveikos aspektai.....	63-64
<i>13 lentelė.</i> Nacionalinės sportininkų asociacijos įgalinimo dalyvauti sprendimų priėmime veiksniai, kurie leistų užtikrinti NSA dalyvavimo sprendimų priėmime efektyvumą.....	65-66
<i>14 lentelė.</i> Nacionalinės sportininkų asociacijos įgalinimo dalyvauti Lietuvos sporto sistemos sprendimų priėmime perspektyvos.....	67-68
<i>15 lentelė.</i> Nacionalinės sportininkų asociacijos išitraukimas į organizacijos veiklą lyties aspektu.....	70
<i>16 lentelė.</i> Nacionalinės sportininkų asociacijos išitraukimas į organizacijos veiklą amžiaus aspektu.....	72
<i>17 lentelė.</i> Nacionalinės sportininkų asociacijos išitraukimas į organizacijos veiklą narystės trukmės aspektu.....	75
<i>18 lentelė.</i> Respondentų rekomendacijos Nacionalinei sportininkų asociacijai.....	76
<i>19 lentelė.</i> Respondentų Nacionalinės sportininkų asociacijos vizija.....	78

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1. Priedas. Magistrinio baigiamojo darbo pusiau struktūruoto interviu klausimai Nacionalinės sportininkų asociacijos suinteresuotųjų grupėms
2. Priedas. Magistrinio baigiamojo darbo anketinės apklausos klausimai Nacionalinės sportininkų asociacijos nariams
3. Priedas. Organizacijų koduotės, atliekant kokybinį tyrimą
4. Priedas. Patvirtinimas apie atlikto darbo savarankiškumą

IVADAS

Europos Sąjungos (toliau – ES) lygiu vis daugiau dėmesio skiriama gerojo valdymo principams sporte. Remiantis ES direktyvomis¹, kiekviena sporto sistema turėtų įvertinti, kaip geriausiai savo suinteresuotųjų grupes įtraukti į veiklą, konsultacijų ir sprendimų priėmimo procesus. Atsižvelgiant į sporto organizacijų specifiką, suinteresuotųjų grupių indėlis ir įtraukimas gali būti skirtingų lygių, tačiau visos suinteresuotųjų grupės turėtų dalyvauti, siekiant įgyvendinti gerojo valdymo principus. Šiame darbe siekiama išanalizuoti suinteresuotųjų grupių vaidmenį, įgalinant prieš 4 metus įkurtos Nacionalinės sportininkų asociacijos dalyvavimą Lietuvos sporto valdyme.

Darbo teorinėje dalyje yra apžvelgiama teorinė suinteresuotųjų grupių koncepcija, skirtingos sampratos interpretacijos, teorinė suinteresuotųjų grupių koncepcijos raiška nevyriausybiname ir sporto sektoriuose. Taip pat pateikiamos Nacionalinės sportininkų asociacijos susikūrimo aplinkybės, pagrindinės veiklos kryptys ir užsienio šalių patirties perėmimo būtinybė. Teorinėje darbo dalyje tiriami moksliniai darbai, įstatymai, tyrimai ir kiti dokumentai.

Atliekant empirinį tyrimą, pasirinkta mišri tyrimo strategija. Siekiant įgyvendinti darbo tikslą, vidinei suinteresuotųjų grupei sudarytas anketinės apklausos klausimynas, išorinėms suinteresuotųjų grupėms – pusiau struktūruotas interviu. Gauti duomenys analizuojami.

Darbo aktualumas ir naujumas. 1995 m. Europos Taryba sukūrė apibrėžtį², kurioje sportas apibrėžiamas kaip „*visos fizinės veiklos formos, kuriomis organizuotai ar individualiai siekiama tobulinti fizinę ištvermę ir psichinę gerovę, formuoti socialinius santykius ar siekti rezultatų įvairaus lygio varžybose*“. Panaši sporto apibrėžtis ir Lietuvos Respublikos (toliau – LR) sporto įstatyme³. Sportininkas šiame įstatyme apibūdinamas, kaip tas *asmuo, kuris varžosi su kitais asmenimis aukšto meistriško sporto varžybose ir (ar) treniruojasi aukšto meistriško sporto pratybose, aukšto meistriško sporto treniruočių stovyklose, kurių tikslas – pasirengti aukšto meistriško sporto varžyboms*. Nors atletai treniruojasi ir varžosi didžiąją dalį savo laiko ir daugelį metų, LR reglamentuotame 44 profesijų sąrašė⁴ sportininko profesijos nėra, be to, atletai nėra susieti ir darbo santykiais su už jų rengimą aukšto

¹ „Principles of good governance in sport“, European Commission Expert Group „Good Governance“, European Commission, žiūrėta 2021, spalio 30 d. https://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/policy_documents/xg-gg-201307-dlvrb2-sept2013.pdf.

² „Recommendation of the Committee of Ministers to Member States on the Revised European Sports Chapter“, žiūrėta 2021 m. spalio 7 d., <https://rm.coe.int/16804c9dbb>.

³ „I-1151 Lietuvos Respublikos sporto įstatymas“, TAR, žiūrėta 2021 m. spalio 9 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.23317/asr>.

⁴ „4-486 Dėl Reglamentuojamų profesijų sąrašo patvirtinimo“, TAR, žiūrėta 2021 m. spalio 7 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/5afbbb200c6311e497f0ec0f2b563356/asr>.

meistriškumo sporto varžyboms atsakingomis sporto federacijomis, Lietuvos tautiniu olimpiniu komitetu (toliau – LTOK) ar LR Švietimo, mokslo ir sporto ministerija (toliau – ŠMSM). Darbo santykių nebuvimas riboja sportininkų galimybes kurti jų interesus ir teises ginančias profesines sąjungas. Pagal LR profesinių sąjungų įstatymą teigiama, kad visi fiziniai asmenys gali steigti profesines sąjungas, jeigu jie turi *darbinį teisnumą ir veiksnumą*⁵. Sportininkai gali savanoriškai burtis į nevyriausybinės organizacijas (toliau – NVO), kurios yra *nuo valstybės ar savivaldybės institucijų nepriklausomos*⁶, tačiau iki 2017 m. pabaigos Lietuvoje sportininkus vienijančios organizacijos nebuvo.

LR NVO plėtros įstatyme numatyta *kurti palankią aplinką, užtikrinti tinkamas veiklos ir plėtros sąlygas*⁷ tokioms organizacijoms. Stiprinti nevyriausybinės organizacijas, įgalinti jų dalyvavimą viešojo valdymo procesuose ir užtikrinti tinkamas sąlygas plėtrai, bendradarbiavimui su valstybės institucijomis numatyta ir valstybės pažangos strategijoje „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“⁸. Šalies sporto sektoriuje siekti nevyriausybinių organizacijų lyderystės, pasirašant rezoliuciją „Dėl nevyriausybinių sporto plėtotės Lietuvoje ir savireguliacijos“, nutarta ir 2016 m. gegužės 12 d. dieną vykusiame Lietuvos nevyriausybinių sporto organizacijų forume. Daugelį metų reikšmingais sporto sektoriaus partneriais laikomos didžiosios nevyriausybines organizacijos tokios kaip LTOK, Lietuvos paralimpinis komitetas (toliau – LPAK), Lietuvos sporto federacijų sąjunga (toliau – LSFS), nacionalinės sporto federacijos. Tačiau vėliau, 2017 m., įsikūrusiems vienetams – Lietuvos trenerių asociacijai, Nacionalinei sportininkų asociacijai (toliau – NSA) – vis dar tenka ieškoti vietos šalies sporto sistemoje, nors tiesiogiai su problemomis kasdien susiduriančios organizacijos galėtų svariai prisidėti, atstovaujant sportininkų ir trenerių interesams, teikiant paslaugas, didinant sporto visuomenės informuotumą ir kuriant skaidresnę, greičiau reaguojančią šalies sporto sistemą. Šiuos tikslus yra užsibrėžusi NSA, tačiau asociacija neturi aiškiai išreikštos misijos ir vizijos, todėl sudėtinga sukurti strateginio valdymo modelį ir užtikrinti nenutrūkstamą strateginio valdymo procesą bei įgalinti organizacijos dalyvavimą sporto sistemos valdymo procesuose. Tam, kad galimas strateginio valdymo modelis pradėtų veikti ir NSA taptų svarbia šalies sporto sistemos dalimi siekiamybė yra apibrėžti suinteresuotųjų grupių vaidmenį. Pavyzdžiu galėtų būti su pagrindinėmis Europos sporto organizacijomis bendradarbiaujanti, jau daugiau nei dešimt metų

⁵ „I-2018 Lietuvos Respublikos profesinių sąjungų įstatymas“, TAR, žiūrėta 2021 m. spalio 7 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.2293/asr>.

⁶ „XIII-2626 Lietuvos Respublikos nevyriausybinių organizacijų plėtros įstatymo Nr. XII-717 pakeitimo įstatymas“, TAR, žiūrėta 2021 m. spalio 7 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/b68eb4b11bf311ea4a5fa76770768ee>.

⁷ *Ibid.*

⁸ „XI-2015 Dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo“, TAR, žiūrėta 2021 m. spalio 1 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517>.

žemyno sportininkus ir žaidėjų asociacijas vienijanti „EU Athletes“⁹. Organizacija pasiryžusi plėtoti savo narių tinklą ir dalytis patirtimi su nacionaliniais sportininkų susivienijimais.

Darbo objektas. Suinteresuotųjų grupių vaidmuo įgalinant Nacionalinės sportininkų asociacijos dalyvavimą Lietuvos sporto valdyme.

Probleminis klausimas. Kaip įgalinti NSA, sutelkus visas suinteresuotųjų grupes, tapti svarbia šalies sporto sektoriaus vystymo dalimi?

Darbo tikslas. Išanalizuoti suinteresuotųjų grupių vaidmenį, siekiant įgalinti aktyvesnę Nacionalinės sportininkų asociacijos dalyvavimą Lietuvos sporto valdyme.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti teorinę suinteresuotųjų grupių koncepciją ir raišką bei svarbą sporto visuomenėje;
2. Atskleisti Nacionalinės sportininkų asociacijos susikūrimo aplinkybes ir pristatyti veiklos kryptis;
3. Pagrįsti užsienio šalių patirties perėmimo būtinybę, įtraukiant sportininkų dalyvavimą sporto valdyme;
4. Ištirti Nacionalinės sportininkų asociacijos dalyvavimą šalies sporto sistemos sprendimų priėmimo sąlygojančius veiksnius ir pasiūlyti Nacionalinei sportininkų asociacijai įgalinančias priemones aktyviau dalyvauti Lietuvos sporto valdyme;
5. Išaiškinti Nacionalinės sportininkų asociacijos narių įsitraukimo į organizacijos veiklą prielaidas ir patenkinimą organizacijos veikla.

Tyrimo metodai:

1. Anketinė apklausa;
2. Pusiaus struktūruotas interviu.

Tyrimo metodika:

1. *Teorinė dalis* – Lietuvos ir užsienio literatūros, dokumentų analizė, sintezė, apibendrinimai.
2. *Empirinis tyrimas* – mišrus (kiekybinis tyrimas-anketinė apklausa; kokybinis tyrimas-pusiaus struktūruotas interviu).
3. *Rezultatų analizė* – statistinis tyrimo duomenų apdorojimas, turinio analizė, sintezė.

Darbo struktūra ir apimtis. Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, penki skyriai (Teorinė suinteresuotųjų grupių koncepcija ir raiška sporto visuomenėje, Nacionalinės sportininkų asociacijos sukūrimo prielaidos ir veiklos kryptys, Užsienio šalių patirties perėmimo būtinybė įtraukiant sportininkus į sporto valdymą, Tyrimo metodologija, Tyrimo rezultatai ir jų aptarimas), išvados ir pasiūlymai,

⁹ „About EU Athletes“, EU Athletes, žiūrėta 2020 m. balandžio 5 d., <https://euathletes.org/organisation/>.

literatūros sąrašas, santraukos ir priedai. Darbo apimtis – 93 puslapiai (be priedų). Šiame darbe pateikta 12 paveikslų, 19 lentelių ir 4 priedai. Bibliografijos šaltinių sąrašą sudaro 79 šaltiniai.

1. TEORINĖ SUINTERESUOTŪJŲ GRUPIŲ KONCEPCIJA IR RAIŠKA SPORTO VISUOMENĖJE

Šiame skyriuje darbo autorė apžvelgs teorinę suinteresuotųjų grupių koncepciją, skirtingas sampratos interpretacijas, jos raidą ir pokyčius, suinteresuotųjų grupių skirstymą pagal tam tikrus aspektus ir teorinės suinteresuotųjų grupių koncepcijos raišką NVO bei sporto sektoriuose, komunikacijos su suinteresuotųjų grupėmis svarbą. Be to, šio darbo autorė apžvelgs NVO dalyvavimą sprendimų priėmimo procese.

Pastarosios ekonominės krizės atskleidė, kad modernias ekonomikas auganti rinkos dalyvių priklausomybė veikia taip pat kaip didėjanti tarpusavio santykių tarp suinteresuotųjų grupių svarba. Tarpusavio santykių kokybė tarp kompanijos ir jos suinteresuotųjų grupių bei skirtingų suinteresuotųjų grupių ryšiai tapo esminiu faktoriumi kelyje į sėkmę, konkurencinėje kovoje, tai taip pat turi didelę įtaką, kuriant gerą reputaciją ir siekiant įgyti socialinį pripažinimą. Iš kitos pusės, turėtų būti nurodyta, kad auganti priklausomybė skatino kurtis naujas suinteresuotųjų grupes, o tai reikalavo ieškoti naujų suinteresuotųjų grupių vadybos formų¹⁰.

Skirtinguose šaltiniuose diskutuojama, kas yra suinteresuotųjų grupės ir kokie pagrindiniai galėtų būti jų bruožai. Suinteresuotųjų grupių koncepcijos pagrindui pamatą paklojo klasikinė suinteresuotųjų grupių teorija. Jos pradininkas R. E. Freeman (1984) darbe „Strateginis valdymas: suinteresuotųjų asmenų požiūris“ siekė pagrįsti kompanijos ir išorės aplinkos ryšį bei veiksnius, kurie jį lemia. Klasikinė suinteresuotųjų grupių teorija nurodo, kad suinteresuotųjų grupė yra bet kokia grupė ar asmenys, kurie gali daryti poveikį organizacijai arba būti jos paveikti. Taip pat šios skirtingos suinteresuotųjų grupės turi nevienodus lūkesčius organizacijos atžvilgiu. Klasikinė teorija dešimtame XIX a. dešimtmetyje buvo aktyviai vystoma, keitėsi konceptualūs požiūriai į suinteresuotųjų grupes¹¹ (Freeman 1984, 1994, 1996, Freeman ir Evan, 1990, Evan ir Freeman, 1993, Hill ir Jones 1992, Donaldson ir Preston 1995, Jones, 1995, Mitchell, Agle ir Wood, 1995, Orts, 1992, Phillips, 1997, Rowley, 1997). R. E. Freeman ir R. A. Phillips (2002) teigė, kad suinteresuotųjų grupių teorija – tai vadybinė samprata, apimanti organizacijos strategiją ir etiką¹². E. Sternberg (1997) išskyrė skirtumą tarp pirmosios suinteresuotųjų grupių sąvokos interpretacijos ir vėlesnių interpretacijų. Pasak autorės, iš

¹⁰ Valdonė Darškuvienė ir Evelina Bendoraitienė. „The Stakeholder Concept Analysis“. *Management of Organizations: Systematic Research* 68 (68) (2013.): 41, <https://doi.org/10.7220/MOSR.1392.1142.2013.68.3>.

¹¹ Ibid, 52.

¹² R. Edward Freeman ir Robert A. Phillips. „Stakeholder Theory: A Libertarian Defense“. *Business Ethics Quarterly* 12 (3) (2002.): 333, <https://doi.org/10.2307/3858020>.

pradžių suinteresuotųjų grupės buvo identifikuojamos kaip tos, be kurių organizacija *negalėtų išgyventi* (ang. *could not survive*), tačiau, priešingai, suinteresuotųjų grupės turėtų būti tapatinamos su tais subjektais, kurie yra *susiję* ar turi tam tikrą *dalį* (ang. *stake*) organizacijoje. 2001 m. C. Stoney ir D. Winstanley perspėjo dėl per didelio kiekio suinteresuotųjų grupių interpretacijų, tačiau pripažino, kad dėl suinteresuotųjų grupių koncepcijos populiarumo, ši samprata peržengė akademinį lygį ir plačiai yra laikoma *visą apimančia filosofija ir yra sąlygos ją plėtoti*¹³.

Nepaisant skirtingų suinteresuotųjų grupių sampratos interpretacijų, klasikinė R. E. Freeman apibrėžtis išlaikė svarbą ir įtaką iki šių dienų. Pagrindinė idėja, kad organizacijos gyvavimo sėkmė priklauso nuo to, kaip efektyviai gebama valdyti ryšius su suinteresuotųjų grupėmis¹⁴. Pagal suinteresuotųjų grupių teoriją daryti poveikį organizacijai arba būti jos paveiktai potencialiai gali daug skirtingų konfigūracijų konkrečių asmenų ar asmenų grupių, turinčių panašius tikslus. Ši suinteresuotųjų šalių įvairovė paskatino R. E. Freeman (2010) suskirstyti suinteresuotųjų grupes į dvi kategorijas: *vidines*, kurios įsitraukia į tiesioginius santykius su organizacija ir jai vadovaujančiais asmenimis ir *išorines*, kurios tiesiogiai nesusiję su organizacija¹⁵. Kitas dažnai minimas požymis, kai suinteresuotųjų grupių palaikymas organizacijai priklauso nuo dviejų parametru – susidomėjimo lygio (ang. *degree of interest*) ir įtakos (ang. *power*). Šiame kontekste įtaka reiškia suinteresuotųjų grupės gebėjimą daryti poveikį pagrindiniams organizacijos sprendimams, o susidomėjimo lygis nurodo suinteresuotųjų grupės norą / nenorą daryti poveikį organizacijai. Didelę galią ir didelį susidomėjimą turinčios suinteresuotųjų grupės yra svarbiausios (žr. 1 paveikslą) – turi didžiausią naudą arba gali pakenkti organizacijai, ypač, jeigu tokia suinteresuotųjų grupė turi galimybę suteikti arba neleisti gauti organizacijai finansinių ir kitų išteklių¹⁶. Organizacijos reputacijos įtaką suinteresuotųjų grupių pasitikėjimui tyrusi M. Matulevičienė (2018) išskiria ir A. M. Gil-Lafuente bei L. B. Paula (2013) suinteresuotųjų grupių skirstymą pagal *svarbos* faktorių. Remiantis juo, suinteresuotųjų grupės gali būti skirstomos pagal *artimumą* organizacijai, *įsipareigojimo laipsnį*, *priklausomybę* ir *atstovavimą*¹⁷.

¹³ Lesley Ferkins ir David Shilbury, „The Stakeholder Dilemma in Sport Governance: Toward the Notion of ‚Stakeowner‘“, *Journal of Sport Management* 29 (1) (2015): 94, <https://doi.org/10.1123/JSM.2013-0182>.

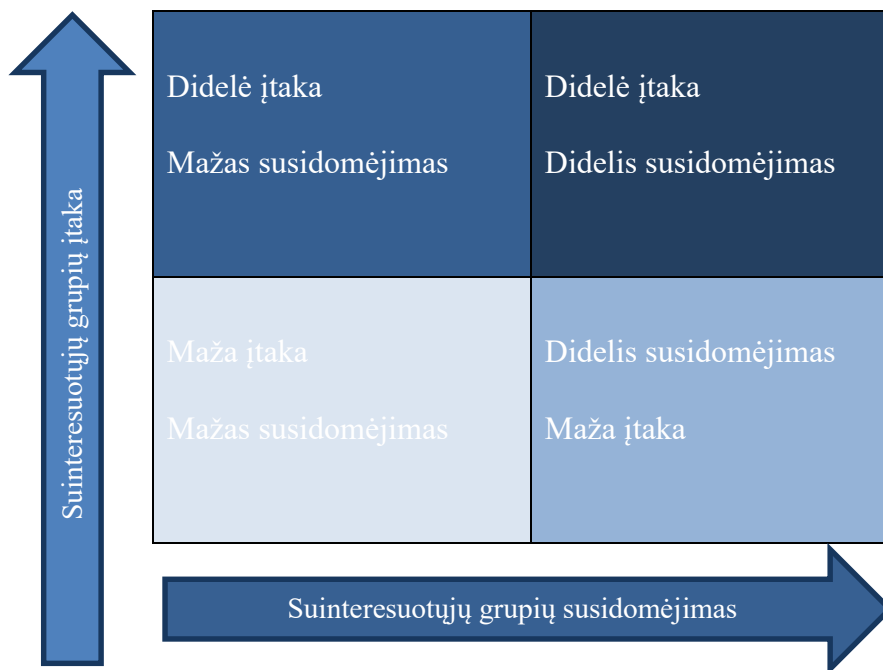
¹⁴ R. Edward Freeman ir Robert A. Phillips, „Stakeholder Theory: A Libertarian Defense“, *Business Ethics Quarterly* 12 (3) (2002): 333, <https://doi.org/10.2307/3858020>.

¹⁵ Dina Miragaia, de Matos Ferreira, J. J. ir Ratten, V., „The strategic involvement of stakeholders in the efficiency of non-profit sport organisations: from a perspective of survival to sustainability“, *Brazilian Business Review (Portuguese Edition)*, 14(1), (2017): 46, <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=121153492&site=ehost-live>.

¹⁶ Igor Ivašković, Tomaž Čater ir Barbara Čater, „The strategic influence of stakeholders in non-profit organisations: The role of the municipality in basketball clubs from South-East Europe“, *Journal for East European Management Studies* 22 (4) (2017): 601, <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2017-4-596>.

¹⁷ Anna Maria Gil-Lafuente ir Luciano Barcellos Paula, „Algorithm applied in the identification of stakeholders“, *Kybernetes*, 42 (5), 678, cituota iš Matulevičienė Miglė, „Organizacijos reputacijos įtaka suinteresuotųjų šalių pasitikėjimui organizacija“ (daktaro disertacija, Kauno technologijos universitetas, 2018), 43.

1 paveikslas. Suinteresuotųjų grupių įtaka ir susidomėjimas organizacija



Šaltinis: sudaryta autorės pagal I. Ivašković, T. ir B. Čater (2017)¹⁸.

Santykiai tarp suinteresuotųjų grupių ir organizacijos yra labai svarbūs, siekiant nustatyti, kokią veiklą vykdys organizacija ir kaip ši veikla darys įtaką suinteresuotųjų grupėms, turint tikslą pagerinti suinteresuotųjų grupių ir organizacijos santykius. Suinteresuotųjų grupių interesai ir sąveika egzistuoja ne tik dėl ekonominių organizacijos rezultatų, tačiau ir dėl mikroklimato bei socialinių aspektų. Tarp nustatytų teigiamų dalykų, skatinančių santykius tarp organizacijos ir suinteresuotųjų grupių galima būtų išskirti stiprius socialinius ryšius, pasitikėjimo ir identiteto sukūrimą, lojalumą ir didesnę pasitenkinimą. Tačiau, atsižvelgiant į dažnai ribotus išteklius, organizacijos turi suvokti ne tik savo, tačiau ir suinteresuotųjų grupių prioritetus, vertybes, tikslus. Tai padeda organizacijai priimti produktyvius sprendimus ir investuoti žmogiškuosius bei finansinius išteklius tinkama linkme¹⁹. Ribotų išteklių aspektas labai pastebimas NVO, todėl tokio tipo organizacijų ryšį su suinteresuotųjų grupėmis reikėtų taip pat išanalizuoti.

J. Nelson (2007), tirdama NVO, analizavo, kad ryšys su suinteresuotųjų grupėmis pagal pobūdį ir bendradarbiavimo lygį gali būti skirtingo pobūdžio: komunikavimas, konsultavimas,

¹⁸ Ivašković ir kt., *supra note*, 16.

¹⁹ Kathy Babiak ir Lisa A. Kihl, „A Case Study of Stakeholder Dialogue in Professional Sport: An Example of CSR Engagement“. *Business & Society Review* (00453609) 123 (1) (2018): 5, <https://doi.org/10.1111/basr.12137>.

bendradarbiavimas²⁰ tačiau šis skirstymas atspindi ne visas suinteresuotųjų grupių sąveikos formas, ypač nagrinėjant NVO įgalinimą dalyvauti sprendimų priėmimo. Šį procesą Lietuvos savivaldybėse analizavusi A. Šukvietienė (2018) teigia, kad efektyvų NVO įtraukimą į sprendimų priėmimą apibrėžia ne tik *reikalingi gebėjimai* ir *dalyvavimo procedūros*, bet ir NVO *atsidavimas*, *vidinė motyvacija* ir organizacijų *realus poveikis sprendimų priėmimui*. Be to, įgalinant NVO dalyvauti sprendimų priėmimo procese pabrėžiama ir pačių organizacijų efektyvi veikla, gabumai atstovauti ir sutelkti išteklius. Pasak A. Šukvietienės, veiksmingą NVO dalyvavimą sprendimų priėmimo procese nusako šie kriterijai, kuriuos turėtų siekti garantuoti organizacija: *vadybinis efektyvumas*, *programų efektyvumas*, *tinklų efektyvumas*, *teisėtumas*.²¹ Be to, sprendimų priėmimo procese dalyvaujant NVO, labai svarbi NVO nepriklausomybė. NVO ryšius su vyriausybinėmis organizacijomis nagrinėję T. Brandsen ir U. Pape (2015) pabrėžia, kad autonomija ir galimybė NVO be suvaržymų pristatyti savo idėjas – būtinas faktorius kokybiškam ir efektyviam bendradarbiavimui su valdžios institucijomis ir veiksmingam dalyvavimui sprendimų priėmimo²². NVO dalyvavimą Lietuvos sveikatos politikoje nagrinėjusios R. Jasaitytė ir G. Petronytė (2017), kurios rėmėsi teoriniu R. E. Friedman ir S. Miles praplėstu S. R. Arnstein suinteresuotųjų grupių dalyvavimo pakopų modeliu, teigia, kad NVO galima priskirti konsultavimo ir įtraukimo lygiams, priimančiam sprendimus, tačiau sprendimo priėmimo teisė išlieka valdžios institucijų išimtinė teise²³. Vėliau paaiškės, kad šios tendencijos pastebimos ir šalies sporto sektoriuje. Tačiau, visų pirma, šio darbo autorė panagrins, kokia, apskritai, teorinė suinteresuotųjų grupių koncepcijos raiška yra sporto sektoriuje.

Sporto organizacijos sėkmė priklauso nuo daugelio dedamųjų. Efektyviai ir įvairias sritis nukreiptai veiklai didelę įtaką daro ir kompleksinis darbas bei ryšiai su suinteresuotųjų grupėmis – vidinėmis ir išorinėmis. Dažnai su ribotų išteklių problema susiduriančioms sporto sektoriaus organizacijoms sudėtinga išlaikyti kokybiškus santykius su vidinėmis ir išorinėmis suinteresuotųjų grupėmis ir taip siekti tvaraus organizacijos vystymosi ir sklandaus strateginio valdymo proceso. Be to, labai svarbų vaidmenį sporto organizacijos gyvavime turi anksčiau minėtos didelę įtaką ir didelį

²⁰ Jane Nelson, „The Operation of Non-Governmental Organizations (NGOs) in a World Corporate and Other Codes of Conduct. Corporate Social Responsibility Initiatives“, *Cambridge, John F. Kennedy School of Government, Harvard University*, Working paper, 34 (2017): 8, <https://www.hks.harvard.edu/centers/mrcbg>.

²¹ Aušra Šukvietienė, „Nevyriausybinių organizacijų įgalinimo dalyvauti sprendimų priėmimo modeliavimas Lietuvos savivaldybėse“ (daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas, 2018), 32, <https://repository.mruni.eu/handle/007/15463>.

²² Taco Brandsen ir Ulla Pape, „The Netherlands: The Paradox of Government-Nonprofit Partnerships“, *Voluntas: International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations* 26 (6) (2015.): 2278, <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9646-3>.

²³ Raimonda Jasaitytė ir Gintarė Petronytė, „Nevyriausybinių organizacijų, atstovaujančių pacientų interesus, dalyvavimas valstybės sveikatos politikoje“, *Sveikatos politika ir valdymas* 1(10) (2017): 119, <https://repository.mruni.eu/handle/007/15195>.

susidomėjimą turinčios suinteresuotųjų grupės, jų finansinis ir materialinis ar žmogiškųjų išteklių indėlis. Pavyzdžiui, profesionalus sporto klubas koncentruoja savo išteklius ir stengiasi patenkinti šių suinteresuotųjų grupių poreikius – sportininkai, aptarnaujantis personalas, rėmėjai, žiniasklaida, sirgaliai, vietos bendruomenė, skirtingų lygių vyriausybės institucijos, nevyriausybės organizacijos. Kaip jau anksčiau pateikta šiame darbe, dialogas su suinteresuotųjų grupėmis vyksti turėtų išanalizavus kiekvienos grupės poreikius, lūkesčius ir suvokimą apie klubą. Atsižvelgiant į ilgalaikę klubo naudą, siekiamybė nustatyti, kokio statuso santykius taikyti: ilgalaikius, epizodinius, glaudžius, oficialius ir t.t. Kaip vėliau paaiškės, analizuojant teorinę suinteresuotųjų grupių koncepciją sporto organizacijose, pastebimi skirtumai tarp to, kokia yra teorija ir kaip tai atsispindi praktikoje. Organizacijos ne visada išsiaiškina suinteresuotųjų grupių lūkesčius ir tai dažnai gali nuvesti į konfrontaciją, lėtą organizacijos augimą ir integraciją į sporto sistemą²⁴. Be to, didelę įtaką organizacijos įvaizdžiui ir augimui daro ir pačių suinteresuotųjų grupių atsakas į tam tikras situacijas, tarkime, susijusias su organizacijos etiniais ir moralės principais.

Pastarąjį dešimtmetį didelio sporto tyrimų susidomėjimo sulaukia ir vidinių bei išorinių suinteresuotųjų grupių požiūrio į *etišką lyderystę* tema. Etiška lyderystė pristatoma kaip pageidaujamo strateginių sporto organizacijų atsakomųjų veiksmų dalis, sprendžiant problemas susijusias su vadinamąja tamsiąja sporto puse (t. y. prievarta, smurtas, sukčiavimas, sutartos rungtynės, dopingas). Etinės lyderystės tema brendo pagal dvi tampriai susijusias, tačiau gana izoliuotas tyrimo linijas: normatyvinę (t. y. filosofinę) ir aprašomąją (t. y. empirinę). Normatyvinė tyrimo linija orientuota į tai, kaip turėtų atrodyti etiška lyderystė sporte. Aprašomoji linija nagrinėja, kaip etiška lyderystė sporte yra suvokiama praktikoje. Etiškos lyderystės temą nagrinėti siekiama, nes sportas – tai scena, kurioje atitinkamai galima demonstruoti geriausias ir blogiausias moralės rūšis. Nors manoma, kad sportas skatina sveikatą, socialinę sanglaudą ir suteikia teigiamų emocijų, dauguma indikatorių rodo, kad sporto pasaulyje stipriai pasireiškia etinių problemų apraiškos. Šiame kontekste etiška lyderystė – pageidaujamas sporto organizacijų požiūris, siekiant sumažinti etinių problemų sporte keliamą įtampą. Žvelgiant iš vidinių ir išorinių suinteresuotųjų grupių perspektyvos, suinteresuotųjų grupės dažnai apie etiką ir lyderystę turi skirtingą suvokimą ir lūkesčius, atsiremiant į tam tikrus įsitikinimus, papročius ir atstovaujamus interesus²⁵. Šie etinės lyderystės požymiai atsispindi ne tik profesionaliuose sporto

²⁴ Biabiak ir kt., *supra note*, 19.

²⁵ Bram Constandt, Leonie Heres, Mathieu Marlier ir Annick Willem, „A Stakeholder Perspective on Ethical Leadership in Sport: Bridging the Gap Between the Normative and Descriptive Lines of Inquiry“, *Psychologica Belgica* 60 (gruodžio) (2020): 381–395, <https://doi.org/10.5334/pb.543>.

klubuose, tačiau ir ne pelno siekiančiose sporto organizacijose (tarp jų ir Nacionalinėje sportininkų asociacijoje).

Remiantis suinteresuotųjų grupių samprata, galutinis bet kurios ne pelno siekiančios sporto organizacijos produktas turi būti orientuotas ne tik į narių, savininkų ar pagrindinių valdymo organų, tačiau ir suinteresuotųjų grupių interesus²⁶. Tai gali turėti lemiamą reikšmę, kai organizacija siekia reikšmingų pokyčių savo veikloje. Nacionalinės sportininkų asociacijos transformacijos galimybė, siekiant efektyviai integruotis į Lietuvos sporto sistemą, bus analizuojama šiame darbe, todėl vertėtų plačiau apžvelgti *vidinių* ir *išorinių* suinteresuotųjų grupių vaidmenį ir galimas pasekmes, organizacijai siekiant tobulėti ar išlikti.

Tiriant uždavinių siekimą per radikalių pokyčių laikotarpį, pastebėta, kad valdymo proceso efektyvumas kinta priklausomai nuo *vidinių* suinteresuotųjų grupių suformuotų tikslų. Ši išvada pabrėžia, kad tikslo siekimo metodas viena iš perspektyvų, siekiant reikšmingų pokyčių organizacijoje. Tačiau čia būtina sąlyga – vidinių suinteresuotųjų grupių įtraukimas ir jų tikslų nustatymas²⁷. Tai gali tapti svarbia dedamąja ir potencialiems Nacionalinės sportininkų asociacijos pokyčiams. Remiantis teoriniais atradimais ir tiesomis, *išorinės* suinteresuotųjų grupės netiki, kad esminiai organizacijos pokyčiai gali turėti įtakos jų pačių organizacijų efektyviam tikslų siekimui ar išteklių didinimui. Tačiau esminiai organizacijos pasikeitimai gali turėti tiek teigiamą, tiek neigiamą poveikį *išorinių* suinteresuotųjų grupių vidiniams procesams (pavyzdžiui, darbuotojų atsakomybės padidėjimas / mažėjimas ir vidinių procesų bei procedūrų pokyčiai), nes dėl pasikeitimų didėjo / mažėjo tiek trumpalaikis (susijęs su vidiniais procesais ir procedūromis), tiek ilgalaikis (susijęs su atsakomybės didinimu) darbo krūvis²⁸. Sporto organizacijai, siekiant vystytis, svarbu priimti dėmėn ir tai, kad tiek *vidinės*, tiek *išorinės* suinteresuotųjų grupės gali suteikti išteklių, kurių sporto organizacijoms neretai trūksta.

Kaip apibrėžiama klasikinėje suinteresuotųjų grupių teorijoje, suinteresuotųjų grupė yra bet kokia grupė ar asmenys, kurie savo veiksmais gali daryti poveikį organizacijai arba būti jos paveikti. Tačiau reikėtų pabrėžti ir į tai, kad suinteresuotųjų grupės gali tapti produktyviu generatoriumi išteklių stokojančioms sporto organizacijoms. Tai gali būti žmogiškieji, materialiniai, finansiniai ir informaciniai ištekliai. Suinteresuotųjų grupės gali ne tik juos suteikti, tačiau ir pasidalyti praktiniais ar kitais

²⁶ Miragaia Dina, Miguel Brito ir João Ferreira, „The Role of Stakeholders in the Efficiency of Nonprofit Sports Clubs“, *Nonprofit Management & Leadership* 27 (1) (2016): 125, <https://doi.org/10.1002/nml.21210>.

²⁷ Ashley Thompson ir Milena M. Parent. 2021. „Understanding the impact of radical change on the effectiveness of national-level sport organizations: A multi-stakeholder perspective“. *Sport Management Review* 24 (1): 17, <https://doi.org/10.1016/j.smr.2020.04.005>.

²⁸ *Ibid*, 18.

įgūdžiais²⁹. Šis aspektas bus vėlgi labai reikšmingas, analizuojant Nacionalinės sportininkų asociacijos veiklą, nes organizacija turi labai ribotus ne tik finansinius išteklius, bet ir laiko bei žmogiškuosius išteklius, per karjerą beveik visą dėmesį treniruočių ir varžybų procesui skyrusiems sportininkams trūksta žinių ir patirties apie darnų organizacijos vystymąsi, efektyvų strateginį planavimą, marketingą ir komunikaciją.

Analizuojant kitų šalių patirtį, būtų galima teigti, kad veiksminga komunikacijos strategija gali supaprastinti organizacijos santykius ne tik su kitais sporto subjektais, bet ir su suinteresuotųjų grupėmis. Tačiau bendradarbiavimas ir komunikavimas su keliomis suinteresuotųjų grupėmis reikalauja efektyvaus santykių valdymo ir tai yra viena iš pagrindinių organizacijos veiklos dalių. Sporto organizacijoms yra sudėtinga valdyti santykius, nes jos turi tenkinti kelių suinteresuotųjų grupių poreikius vienu metu ir, be to, privalo galvoti apie savo reikmių patenkinimą (vykdymą). Paprastai tai yra labai sudėtingas procesas, todėl reikalaujama, valdant santykius su suinteresuotųjų grupėmis, į komunikacijos strategiją įtraukti bei plėtoti ir asmeninius ryšius³⁰. Vėliau darbo autorė analizuos, kad įgyvendinant šį aspektą aiškios komunikacijos strategijos neturinčiai Nacionalinei sportininkų asociacijai galima būtų pasitelkti jau daug pasiekusius, visuomenėje gerai žinomus asociacijos narius – „sporto žvaigždes“. Be to, komunikacija su suinteresuotųjų grupėmis turi vykti įvairiais lygiais – vietiniu, regioniniu, nacionaliniu, tarptautiniu³¹. Efektyvia pagalba priemone visoje komunikacijos grandinėje šiandieninėje visuomenėje gali tapti ir socialinė žiniasklaida (*ang. social media*).

Sparčiai modernėjančioje visuomenėje socialinė žiniasklaida yra papildoma platforma sporto organizacijoms pristatyti save ne tik plačiajai visuomenei, rėmėjams, tačiau ir suinteresuotųjų grupėms. Tyrimai rodo, kad impulsą pritaikyti socialinę žiniasklaidą santykiams su suinteresuotųjų grupėmis skatina ir pačių grupių lūkesčiai, kad tokia bendravimo forma bus įtraukta į tradicinę komunikacijos grandinę. Socialinės žiniasklaidos įtraukimas į komunikacijos strategiją leidžia išlikti konkurencingam skaitmeninės technologijos amžiuje. Be to, suinteresuotųjų grupės suvokia, kad socialinė žiniasklaida atspindi pačią sporto organizaciją, pagrindines jos kryptis ir tendencijas³². Tokia žiniasklaidos forma gali tapti efektyvia priemone bendraujant su suinteresuotųjų grupių jaunąja karta. Šiandieniniame pasaulyje

²⁹ Michal Varmus, Milan Kubina, Gabriel Koman ir Patrik Ferenc, „Ensuring the Long-Term Sustainability Cooperation with Stakeholders of Sports Organizations in Slovakia“, *Faculty of Management Science and Informatics, University of Zilina* (birželio) (2018): 2, <https://doi.org/10.3390/su10061833>.

³⁰ *Ibid.*

³¹ Koerber Duncan ir Nick Zabara, „Preventing Damage: The Psychology of Crisis Communication Buffers in Organized Sports“, *Public Relations Review* 43 (1) (2017): 195, <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.12.002>.

³² Michael L. Naraine ir Parent Milena M, „Examining social media adoption and change to the stakeholder communication paradigm in not-for-profit sport organizations“, *Journal of amateur sport*, 3(2) (2017): 69, <https://dro.deakin.edu.au/eserv/DU:30104213/naraine-examining-social-2017.pdf>.

jaunimas skatinamas ieškoti naujų bendravimo formų per įvairius komunikacijos kanalus, todėl moderniai ir šiuolaikiškai išreikšta socialinė žiniasklaida gali tapti naudinga bendravimo forma, palaikant ryšį su suinteresuotųjų grupėmis, o, Nacionalinės sportininkų asociacijos atveju, ir pritraukti narius.

Taigi pagal teorinę suinteresuotųjų grupių koncepciją sąveika tarp organizacijos ir suinteresuotųjų grupių – būtina sąlyga sėkmingam organizacijos vystymuisi ir efektyviam strateginio valdymo procesui, taip pat įgalinant organizaciją dalyvauti sprendimų priėmimo procese. Teorijos raiška pastebima ir sporto sektoriuje. Tačiau šio sektoriaus organizacijos dažnai neturi tinkamų resursų ir žinių, kad galėtų užtikrinti kokybiškus ryšius su visomis – vidinėmis ir išorinėmis – suinteresuotųjų grupėmis, įsigilinti į jų interesus, gauti prieigą prie išteklių. Dėl to sudaromos prielaidos įsivyrėti netikru lojalumu, silpnais tarpusavio socialiniais ryšiais, žemo lygio komunikacija pagrįstam bendradarbiavimui ir neveiksmingam dalyvavimui sprendimų priėmimo procese.

2. NACIONALINĖS SPORTININKŲ ASOCIACIJOS SUKŪRIMO PRIELAIDOS IR VEIKLOS KRYPTYS

Šiame skyriuje darbo autorė apžvelgs pagrindinio šio darbo subjekto – Nacionalinės sportininkų asociacijos (toliau –NSA) – susikūrimo prielaidas, veiklos kryptis nacionaliniu lygiu, išanalizuos makroaplinką ir mikroaplinką. Tai leis įsigilinti į NSA veiklą, ją supančią aplinką ir santykį su suinteresuotųjų grupėmis.

2.1. Nacionalinės sportininkų asociacijos susikūrimo raida ir narystės struktūra

NSA – yra ne pelno siekianti, nevyriausybinė organizacija, veikianti pagal LR Asociacijų įstatymą³³. Ją 2017 m. pabaigoje įkūrė iniciatyvūs šalies atletai, atstovaujantys skirtingoms sporto šakoms. Steigėjais tapo 5 sportininkai, o prezidentu išrinktas J. Kinderis. Jau nagrinėjant šio darbo aktualumą, išskirta pagrindinė organizacijos problema – daugiau nei ketverius metus veikianti asociacija nėra žengusi pirmojo strateginio valdymo žingsnio – raštiškai apibrėžusi misijos ir vizijos. Atitinkamai asociacija neturi ir strateginio valdymo modelio bei jo etapų: strategijos formulavimo, įgyvendinimo ir įvertinimo / kontrolės³⁴. NSA veiklą apibūdinančios charakteristikos apibrėžtos asociacijos įstatuose³⁵.

Vienas svarbiausių NSA siekių (žr. 2 pav.) – prisidėjimas prie skaidresnės Lietuvos sporto institucijų veiklos – įtrauktas į organizacijos suplanuotus darbus, nes skaidrumo principo įgyvendinimas – vienas iš silpniausių gerųjų principų įgyvendinimo sričių Lietuvos sporto federacijose³⁶. Nuo 2018 m., kai pagal Kūno kultūros ir sporto departamento parengtus kriterijus³⁷, valstybės finansavimas buvo perkeliamas tiesiogiai sporto federacijoms, skaidrumo principo įgyvendinimo aplinkybės dar pasunkėjo. Tai atskleidžia ir žemi Lietuvos aukšto meistriškumo sportininkų rezultatai tarptautinėse varžybose, ypač visuomenė tai pastebėjo po 2021 m. Tokijo olimpinų žaidynių, kuriose šalies sportininkai iškovojo vieną

³³ „IX-1969 Lietuvos Respublikos asociacijų įstatymas“, TAR, žiūrėta 2021 m. spalio 15 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.226938/asr>.

³⁴ Renata Korsakienė, Virginija Grybaitė ir Agnė Šimelytė, *Strateginis organizacijų valdymas: teorija ir praktika : vadovėlis* (Vilnius: Technika, 2017), 10.

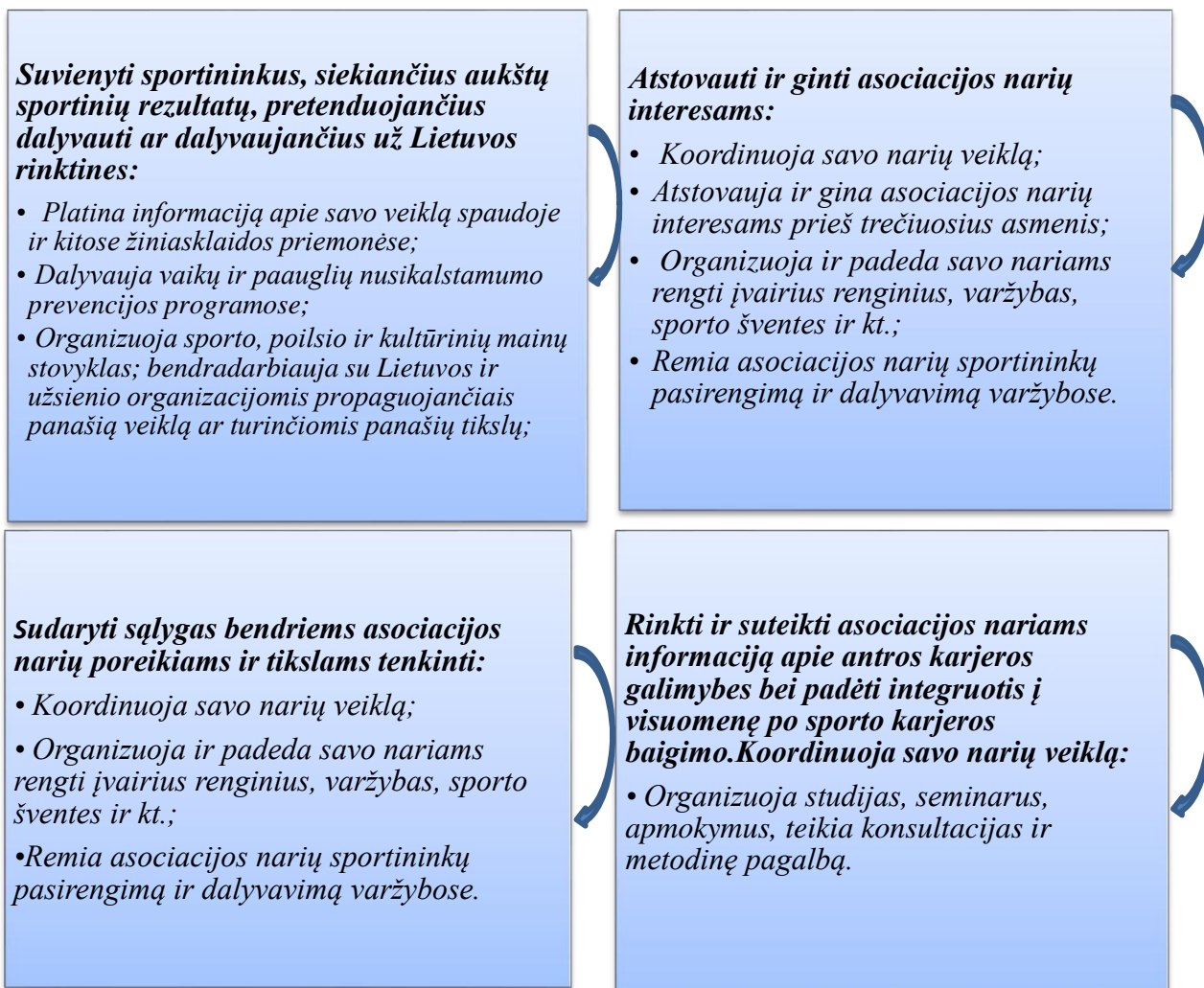
³⁵ „APIE MUS“, Nacionalinė sportininkų asociacija, žiūrėta 2021 m. spalio 3 d., <https://sportininkuasociacija.lt/apie-mus/>

³⁶ Vilma Čingienė, Skaistė Laskienė ir Alvydas Raipa, „Gero viešojo valdymo principų įgyvendinimas: Lietuvos strateginių sporto šakų federacijų atvejis“, *Viešoji politika ir administravimas*, 14, 4 (2015): 501-514, <https://ojs.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration>.

³⁷ „V-974 Dėl Didelio meistriškumo sporto programų finansavimo valstybės biudžeto lėšomis specialiuųjų kriterijų aprašo patvirtinimo“, TAR, žiūrėta 2019 m. rugsėjo 19 d., <https://e-tar.lt/portal/lt/legalAct/abc40c0d11e11e7910a89ac20768b0f/gSzMkvSaKA>.

medalį ir bendroje medalių lentelėje su Bahreinu, Saudo Arabija, Šiaurės Makedonija, Namibija ir Turkmėnistanu pasidalijo 77 iš 86 vietų (Latvija ir Estija 59 pozicijoje)³⁸.

2 paveikslas. Nacionalinės sportininkų asociacijos tikslai ir veiklos kryptys



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Nacionalinės sportininkų asociacijos įstatus.

Tarp kitų NSA siekių, kad ateityje iš esmės keistųsi požiūris į sportininkus, jog asociacija suvienytų skirtingų sporto šakų atletus, gintų jų teises ir atstovautų interesams. Tikslams pasiekti NSA yra numačiusi dirbti atstovavimo, koordinavimo, švietimo, informavimo, bendradarbiavimo kryptimis³⁹. NSA tikslai pakankamai aptakiai nurodo galimą organizacijos viziją ir misiją, nes neaišku, ką asociacija konkrečiai nori pasiekti, kuo nori tapti ir kuo išsiskirti konkurencinėje aplinkoje. Analizuojant NSA tikslus ir uždavinius, galima daryti išvadą, kad juose trūksta nuoseklumo ir suderinamumo. Galima tik

³⁸ „Olympic Medal Count“, Tokyo 2020 Olympics, žiūrėta 2021 m. spalio 3 d., <https://olympics.com/tokyo-2020/olympic-games/en/results/all-sports/medal-standings.htm>.

³⁹ „APIE MUS“, *supra note*, 35.

daryti prielaidą, kurios kryptys yra prioritetinės ir turėtų būti vystomos. Siekiant užimti tikslią vietą šalies sporto sistemoje, NSA turėtų sukurti aiškią veiklos strategiją, tikslų ir uždavinių įgyvendinimo planas turėtų būti susietas su konkrečia laiko prasme, t. y. tiksliai nurodant terminą, per kiek arba, iki kada bus imtasi konkrečių veiksmų ar tikslų siekimo, kaip bus prisitaikoma besikeičiančioje aplinkoje.

Iki 2017 m. pabaigos sportininkai Lietuvoje neturėjo savarankiškos ir nepriklausomos organizacijos, kuri vienytų skirtingų sporto šakų aukšto meistriško atletus, gintų jų teises ir atstovautų interesams, tačiau alternatyvios organizacijos veikti pradėjo kur kas anksčiau nei NSA. Vienos jų jungia vienos sporto šakos atstovus (šakiniai sportininkų susivienijimai), kitos – įvairių (jungiančių struktūrų sportininkų susivienijimai) (žr. 3 pav.).

3 paveikslas. Lietuvos sportininkų susivienijimai pagal tipą ir jų įkūrimo metai

Šakiniai sportininkų susivienijimai:	Jungiančių struktūrų sportininkų susivienijimai:
<ul style="list-style-type: none">• Lietuvos futbolo žaidėjų sąjunga (2016);• Lietuvos profesionalių futbolininkų asociacija (2020);• Lietuvos profesionalių krepšinininkų asociacija (2020).	<ul style="list-style-type: none">• Lietuvos tautinio olimpinio komiteto Sportininkų komisija (2001);• Lietuvos olimpiečių asociacija (2003);• Lietuvos neįgaliųjų sportininkų asociacija (2016);• Nacionalinė sportininkų asociacija (2017);• Paralimpiečių asociacija (2019).

Šaltinis: sudaryta autorės

Anksčiausiai, 2001 m., įkurta Lietuvos tautinio olimpinio komiteto (toliau – LTOK) Sportininkų komisija. Tačiau LTOK įstatuose⁴⁰ šis organas nenurodytas, oficialiai skelbiamoje informacijoje nenurodyta ir, pagal kokius kriterijus sudaroma ši komisija. Šiuo metu LTOK sportininkų komisiją sudaro 10 skirtingų olimpinių sporto šakų atletų⁴¹. Tarp 67 LTOK narių (t. y. olimpinio sporto federacijos, neolimpinio sporto federacijos, olimpizmą propaguojantys sporto susivienijimai, LTOK fiziniai asmenys, olimpiečių atstovai, TOK narys, LTOK garbės nariai⁴²) yra kitas sportininkų susivienijimas – Lietuvos olimpiečių asociacija (toliau – LOA). Ši organizacija susikūrė 2003 m. ir

⁴⁰ „LTOK įstatai“, LTOK, žiūrėta 2021 m. spalio 4 d., <https://www.ltok.lt/ltok-istatai/>.

⁴¹ „Darbą pradėjo naujos sudėties LTOK Sportininkų komisija“, LTOK, žiūrėta 2021 m. spalio 4 d., <https://www.ltok.lt/darba-pradejo-naujos-sudeties-ltok-sportininku-komisija/>.

⁴² „LTOK nariai“, LTOK, žiūrėta 2021 m. spalio 9 d., <https://www.ltok.lt/ltok-nariai/>.

vienija visus olimpinėse žaidynėse dalyvavusius šalies sportininkus. Asociacijos puslapyje nurodoma, kad organizacija yra finansuojama LTOK⁴³.

Neįgalieji sportininkai kur kas vėliau sukūrė jiems atstovaujančias organizacijas. 2016 m. veiklą pradėjo Lietuvos neįgaliųjų sportininkų asociacija. Tačiau ši organizacija neminima nei pagrindinės neįgaliųjų sporto organizacijos – Lietuvos paralimpinio komiteto (toliau – LPAK) – dokumentuose, nei yra aktyviai veikianti šalies sporto sistemos rėmuose. 2019 m. įsikūrė Paralimpiečių asociacija, kuri yra LPAK narė, o jos nariais gali tapti kiekvienas asmuo, oficialiai buvęs Lietuvos delegacijos nariu bet kuriose paralimpinėse žaidynėse⁴⁴. Todėl galimybę dalyvauti asociacijos veikloje turi ne tik aktyviai sportuojantys, tačiau ir baigę karjerą atletai, taip pat paralimpinėse žaidynėse buvę treneriai ir kiti Lietuvos delegacijos nariai.

Sportininkus vienijančius organus turi ir dvi Lietuvos komandinės sporto šakos – 2020 m. įkurtos Lietuvos profesionalių krepšinininkų asociacija (toliau – LPKA)⁴⁵ ir Lietuvos profesionalių futbolininkų asociacija (toliau – PFA)⁴⁶. Šalies futbolininkai 2016 m. buvo suburti į Lietuvos futbolo žaidėjų sąjungą, tačiau dėl galimų sąsajų su Lietuvos futbolo federacija ir konfrontacijos su PFA kyla dilema dėl šios organizacijos nepriklausomumo. Ši sąjunga naujuose federacijos įstatuose yra tarp narių (PFA nėra įtraukta)⁴⁷.

Taigi šalies sporto sistemoje alternatyvūs jungiančių struktūrų ar šakiniai sportininkų susivienijimai veikia, tačiau, išanalizavus prieinamą informaciją, nepavyko rasti esminių šių organizacijų požymių – misijos, vizijos, strateginio valdymo modelio, ryšio su kitomis šalies sporto sistemos suinteresuotųjų grupėmis. Kiekviename pateiktame sportininkų suvienijime vyrauja siauro profilio vartotojai (priklausantys tai pačiai sporto šakai, dalyvavę olimpinėse ar paralimpinėse žaidynėse ir pan.). NSA siekiamybė – suvienyti kuo platesnį atletų ratą, pritraukti jaunimą, siekti lyčių lygybės.

Per ketverius gyvavimo metus NSA suvienijo per 60 (žr. 1 lentelę) įvairių sporto šakų aukšto meistriškumo sportininkų. NSA siekis, kad asociacijos veikloje dalyvautų skirtingų sporto šakų aktyvūs aukšto meistriškumo atletai: *Asociacijos nariais gali būti ne jaunesni kaip 16 metų fiziniai asmenys, siekiantys aukštų sportinių rezultatų, pretenduojantys dalyvauti ar dalyvaujantys Lietuvos rinktinėse. Ši teisė šiems asmenims išlieka 5 metus ir po jų aktyvios sporto karjeros baigimo. Nepilnamečiai nariai*

⁴³ „Lietuvos olimpiečių asociacija“, Lietuvos olimpiečių asociacija, žiūrėta 2021 m. spalio 9 d., <https://olympians.lt/>.

⁴⁴ „Dokumentai“, Lietuvos paralimpinis komitetas, žiūrėta 2021 m. spalio 5 d., <http://paralympics.lt/dokumentai/>.

⁴⁵ „Pagrindinis“. LPKA, žiūrėta 2021 m. spalio 4 d., <https://lpka.org/>.

⁴⁶ „Profesionalių Futbolininkų Asociacija“, Profesionalių Futbolininkų Asociacija, žiūrėta 2021 m. spalio 4 d., <https://www.pfasociacija.lt/>.

⁴⁷ „Dokumentai“, Lietuvos futbolo federacija“, žiūrėta 2021 m. spalio 5 d., <https://lff.lt/federacija/apie-mus/dokumentai/>.

negali dalyvauti rinkimuose, rinkti ar būti renkami, o iki pilnametystės jie vadinami nariais – rėmėjais⁴⁸. Nors specialių pastangų įdėta nebuvo, natūraliai susiklostė, kad dauguma NSA narių priklauso, vadinamoms strateginėms sporto šakoms.

1 lentelė. Nacionalinės sportininkų asociacijos narių atstovaujamos sporto šakos

Eil. Nr.	Sporto šaka	Sporto šakos atstovų skaičius NSA	Strateginė sporto šaka	Vasaros olimpinė sporto šaka	Žiemos olimpinė sporto šaka	Paralimpinė sporto šaka
1.	Akademinis irklavimas	6		+		
2.	Baidarių ir kanojų irklavimas	6	+	+		
3.	Biatlonas	1			+	
4.	Boksas	1	+	+		
5.	Buriavimas	3	+	+		
6.	Dviračių sportas	4	+	+		
7.	Dziudo imtynės	5	+	+		
8.	Fechtavimasis	2		+		
9.	Golbolas	3				+
10.	Imtynės	2	+	+		
11.	Lengvoji atletika	17	+	+		
12.	Plaukimas	1	+	+		
13.	Šiuolaikinė penkiakovė	9	+	+		
14.	Tenisas	1		+		

Šaltinis: sudaryta autorės

Pagal Kūno kultūros ir sporto įstatymą, galiojusį iki 2019 m., LR Vyriausybė nustato kriterijus, pagal kuriuos tam tikros sporto šakos *plėtojimui remti valstybė teikia prioritetą*⁴⁹. Iki Kūno kultūros ir

⁴⁸ „APIE MUS“, *supra note*, 35.

⁴⁹ „I-1151 Lietuvos Respublikos sporto įstatymas“, *supra note*, 3.

sporto departamento (toliau – KKSD) likvidavimo 2019 m. spalio 1 d.⁵⁰ kriterijus 4 metams nustatyti turėdavo departamentas, vėliau – LR ŠMSM. Pagal LR Vyriausybės nutarimą „Dėl strateginių sporto šakų kriterijų 2019–2020 metams nustatymo“⁵¹ į strateginių sporto šakų sąrašą įtrauktos 14 sporto šakų⁵². Dėl koronaviruso pandemijos 2021 m. strateginių sporto šakų kriterijai nesikeitė⁵³, o strateginių sporto šakų sąrašą (dėl Robert Tvorogal laimėjimo) papildė gimnastika (žr. 2 lentelę). NSA turi 10 iš 15 strateginių sporto šakų atstovus (žr. 1 lentelę). Visos šalies strateginės sporto šakos yra olimpinės.

2 lentelė. Lietuvos strateginės sporto šakos

Eil. Nr.	Sporto šaka	Eil. Nr.	Sporto šaka
1.	Baidarių ir kanojų irklavimas	9.	Irklavimas
2.	Boksas	10.	Krepšinis
3.	Buriavimas	11.	Lengvoji atletika
4.	Dviračių sportas	12.	Plaukimas
5.	Dziudo	13.	Sunkioji atletika
6.	Gimnastika	14.	Šiuolaikinė penkiakovė
7.	Greitasis čiuožimas	15.	Tekvondo
8.	Imtynės		

Šaltinis: sudaryta autorės pagal LR ŠMSM ministro įsakymą „Dėl 2019-2020 metų strateginių sporto šakų sąrašo patvirtinimo ir LR Vyriausybės nutarimą „Dėl strateginių sporto šakų kriterijų 2019–2020 metams nustatymo“.

Pagal Olimpinę chartiją svarbiausių sporto renginių – vasaros ir žiemos olimpinių žaidynių – programą sudaro Tarptautinis olimpinis komitetas (toliau – TOK). Šiuo metu į renginio programą gali būti įtrauktos sporto šakos, kurios priklauso 25 vasaros ir 7 žiemos sporto šakų federacijoms⁵⁴. NSA nariai atstovauja 13 olimpinių sporto šakų – 12 vasaros ir 1 žiemos. Į NSA įstoję 33 sportininkai yra

⁵⁰ „Pranešimas dėl biudžetinės įstaigos Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės likvidavimo“, TAR, žiūrėta 2021 m. spalio 6 d., <http://kksd.lrv.lt/lt/naujienos/pranesimas-del-biudzetines-istaigos-kuno-kulturos-ir-sporto-departamento-prie-lietuvos-respublikos-vyriausybes-likvidavimo>.

⁵¹ „435 Dėl strateginių sporto šakų kriterijų 2019–2020 metams nustatymo“, TAR, žiūrėta 2021 m. spalio 3 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/ea169431718811e99ceae2890faa4193?positionInSearchResults=0&searchModelUUID=262e5b97-84df-4ceb-9b67-06473f212e3f>.

⁵² „V-563 Dėl 2019–2020 metų strateginių sporto šakų sąrašo patvirtinimo“, TAR, žiūrėta 2021 m. spalio 6 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/74759480ad8111e9b43db72f2154cfa0?positionInSearchResults=0&searchModelUUID=656ffff-07b5-4ba3-ba25-e0aa84b38e39>.

⁵³ „125 Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2019 m. balandžio 30 d. nutarimo Nr. 435 „Dėl strateginių sporto šakų 2019-2021 metams nustatymo“, TAR, žiūrėta 2021 m. spalio 6 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/b3fe05517a9f11eb9fc9c3970976dfa1?jfwid=m8fd6q135>.

⁵⁴ „International Olympic Committee - History, Principles & Financing“, International Olympic Committee, žiūrėta 2021 m. spalio 3 d., <https://olympics.com/ioc/olympic-charter>.

kasmet sudaromame Lietuvos olimpinės rinktinės kandidatų sąrašė⁵⁵. Organizacija tarp savo narių turi ir 1 paralimpinės sporto šakos (į vasaros paralimpinių žaidynių programą įtraukto golbolo) atstovus. Iš viso Tarptautinio paralimpinio komiteto (toliau – TPK) patvirtintoje paralimpinių žaidynių programoje yra 22 vasaros ir 6 žiemos sporto šakos⁵⁶.

Pastaruoju metu TOK su olimpinio judėjimo suinteresuotųjų grupėmis stengiasi, kad kuo daugiau moterų turėtų geresnį priėjimą ir galimybes dalyvauti sporto sistemos procesuose – labiausiai pastebimas lyčių lygybės pokytis – pastangos suvienodinti olimpinėse žaidynėse besivaržančių moterų ir vyrų skaičių, tačiau TOK taip pat stengiasi paskatinti suinteresuotųjų grupes ieškoti galimybių, kad moterys dalyvautų ir sporto propagavimo, informavimo, kampanijose⁵⁷. Pasaulines tendencijas šiuos aspektu atspindi ir NSA narių sudėtis (žr. 4 pav.) – moterys sudaro apie 40 procentų visų NSA narių.

Lyčių lygybė yra pagrindinė ir ES vertybė. Europos Komisijos (toliau – EK) sukurta „Lygybės sąjunga. 2020–2025 m. lyčių lygybės strategija“ siekiama, kad, nepaisant lyties, žmonės galėtų laisvai rinktis gyvenimo kryptį, turėtų vienodas sąlygas ir teises dalyvauti Europos visuomeniniame gyvenime, lyčių lygybė būtų užtikrinta visose srityse⁵⁸. EK taip pat siekia aktyvaus jaunimo dalyvavimo visose visuomeninio gyvenimo srityse⁵⁹. NSA į organizacijos veiklą irgi siekia įtraukti jaunus sportininkus, tačiau pagal amžių NSA vyrauja vyresnio amžiaus nariai (žr. 5 pav.) – daugiau nei pusė priklauso 25-35 m. grupei. Be pasiskirstymo pagal lytį ir amžių svarbu išanalizuoti ir NSA esamų ir potencialių narių charakteristikas.

⁵⁵ „Olimpiniai kandidatai“, LTOK, žiūrėta 2021 m. spalio 3 d., <https://www.ltok.lt/olimpiniai-kandidatai/>.

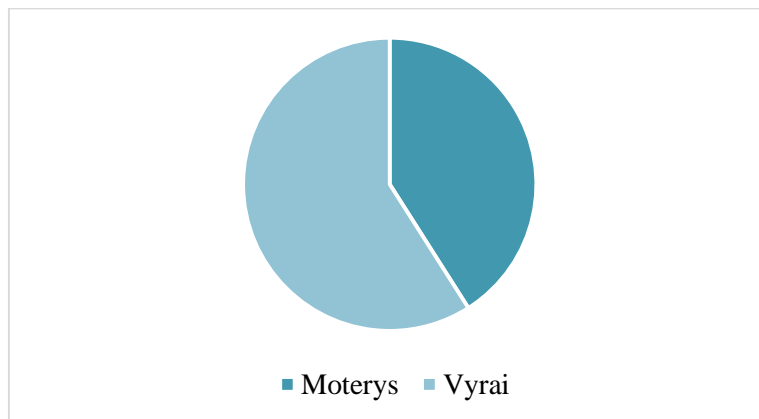
⁵⁶ „Paralympic Sports - List of Summer and Winter Para Sports“, International Paralympic Committee, žiūrėta 2021 m. spalio 6 d., <https://www.paralympic.org/sports>.

⁵⁷ „International Olympic Committee - History, Principles & Financing“, *supra note*, 54.

⁵⁸ „IMMC.COM%282020%29152%20final.LIT.xhtml.1_LT_ACT_part1_v2.docx“, European Commission, žiūrėta 2021 m. spalio 16 d., <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0152&from=LT>.

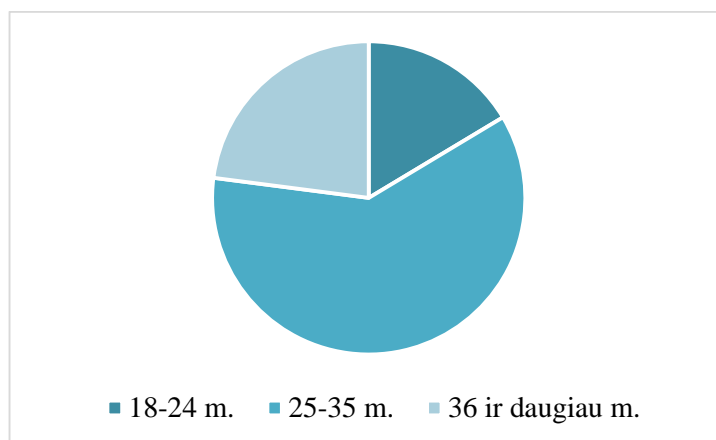
⁵⁹ „Jaunimas“, Europos Komisija, žiūrėta 2021 m. spalio 8 d., https://ec.europa.eu/info/policies/youth_lt.

4 paveikslas. Nacionalinės sportininkų asociacijos nariai pagal lytį



Šaltinis: sudaryta autorės

5 paveikslas. Nacionalinės sportininkų asociacijos nariai pagal amžių



Šaltinis: sudaryta autorės

NSA vartotojų *charakteristikos*:

- *Demografinė*: pagrindiniais NSA vartotojais galima laikyti aukštų rezultatų siekiančius Lietuvos sportininkus, kurie yra įtraukti į Paryžiaus olimpinių žaidynių ir olimpinės pamainos bei Pekino žiemos olimpinių žaidynių ir olimpinės pamainos sąrašus, taip pat LPK, Lietuvos kurčiųjų sporto komiteto rinktinių narius, neolimpinių sporto šakų šalies rinktinėms atstovaujančius atletus. Tačiau tai nėra baigtinis sąrašas, nes potencialiais NSA vartotojais reikėtų laikyti platesnį diapazoną sportininkų, ypač galvojant apie jaunąją kartą, kurie šiai dienai dar nėra minėtuose sąrašuose ar rinktinėse, tačiau galėtų būti laikomi ateities lojaliais asociacijos vartotojais. Todėl sudėtinga spręsti, kiek potencialių NSA vartotojų būtų galima skaičiuoti – apytiksliais skaičiavimais tai galėtų būti 500-700 aukšto meistriškumo sportininkų;

- *Socialinė*: NSA vartotojai – neapibrėžtą ir kintantį socialinį statusą turintys asmenys – dalis, turintys aukšto lygio sporto pasiekimų, dėl laimėjimų gerbiami visuomenėje ir todėl galėtų būti

laikomi autoritetais ir nuomonių formuotojais, kita dalis – dar tik bandantys tam tikrą socialinį statusą išsikovoti sportininkai;

- *Ekonominė*: Dauguma sportininkų Lietuvoje nėra susaistyti darbo santykiais su šalies sporto organizacijomis, neturi socialinių garantijų, jų pajamos nuolat kintančios, nes priklauso nuo pasiekimų tarptautinėse varžybose. Dėl šių priežasčių NSA vartotojai – tai vidutinės arba minimalias pajamas gaunantys asmenys;

- *Geografinė*: Geografiškai potencialūs NSA vartotojai gyvena visoje Lietuvos teritorijoje, dalis sportininkų treniruojasi arba gyvena užsienio valstybėse;

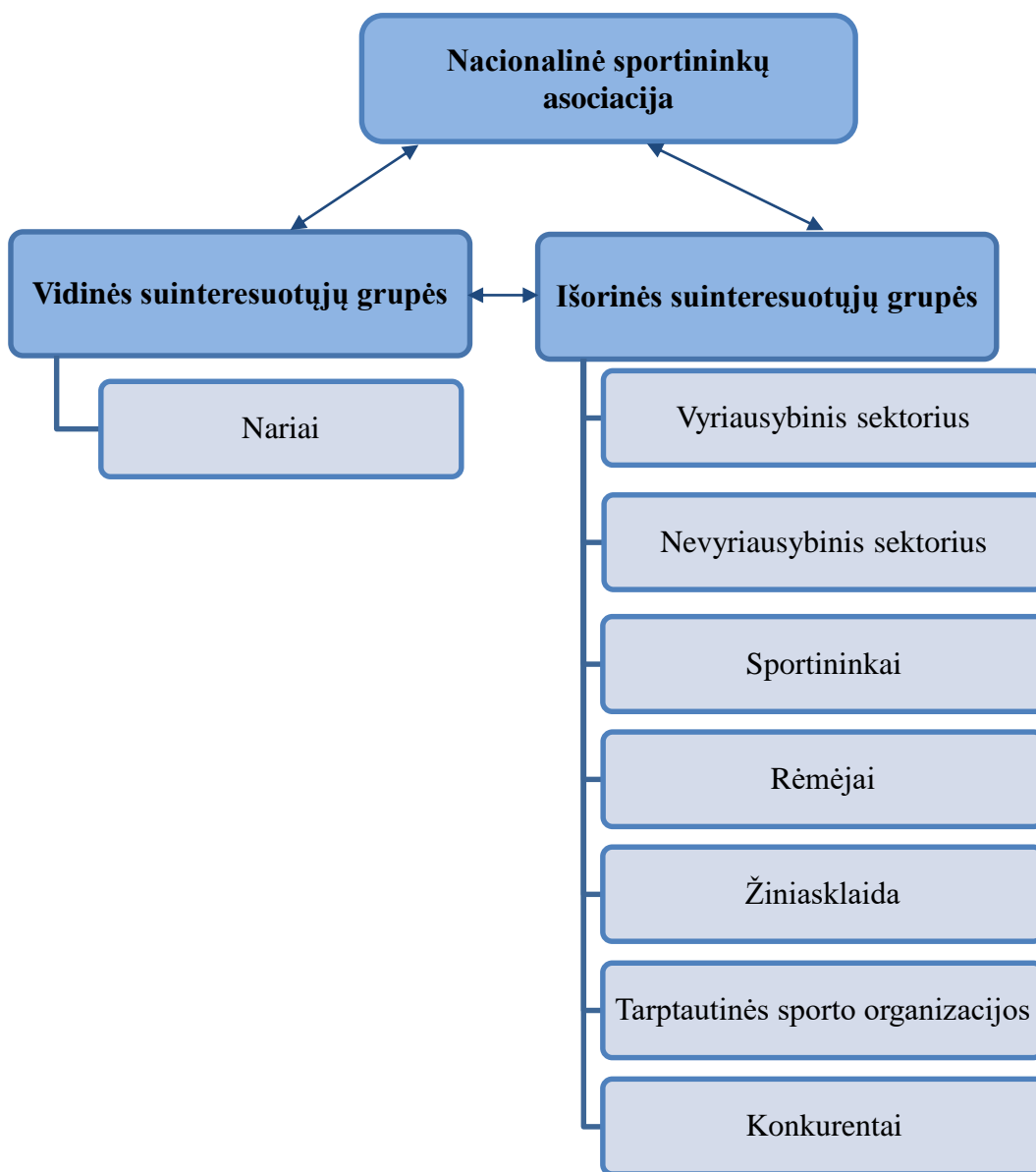
- *Psichologinė*: potencialius NSA vartotojus būtų galima identifikuoti kaip saugumo jausmo dėl kintančio socialinio statuso stokojančius asmenis, kurių suvokimas apie daugumą visuomenėje vykstančių procesų apsiriboja siaura asmenine erdve, į kurią įeina treniruočių ir varžybų eiga, o aplink vykstantys procesai yra tik papildomi veiksniai. Ypač individualių sporto šakų atstovai pasižymi ir egocentrišku požiūriu, todėl yra susikoncentravę į save, jautrūs savo problemoms ir gana sunkiai įsijaučiantys į kito žmogaus jausmus ir būsenas.

NSA narių sudėties analizė atskleidžia, kad organizacija savo gretose turi skirtingų sporto šakų atstovus, tačiau šis spektras, norint atstovauti kuo platesnį sportininkų ratą, galėtų būti didesnis, ypač kalbant apie paralimpines ir žiemos olimpinės sporto šakas. Taip pat organizacija turėtų numatyti strategijoje, kaip pritraukti jaunus sportininkus, siekti lyčių lygybės. Įgyvendinant šiuos tikslus, atitinkamai reikėtų atsižvelgti ir į NSA esamų ir potencialių narių charakteristikas. Tik tokiu atveju galima bus siekti efektyvaus komunikavimo su suinteresuotųjų grupėmis, kuo įvairesnio NSA veiklos vystymo.

2.2. Nacionalinės sportininkų asociacijos veiklos kryptių pateiktis

Ryšiai tarp suinteresuotųjų grupių ir organizacijos yra reikšmingi, siekiant nustatyti, kokią veiklą vykdys organizacija ir kaip ši veikla darys poveikį suinteresuotųjų grupėms. Per ketverius metus NSA veikla buvo nukreipta įvairiomis kryptimis – kai kurios kryptys buvo orientuotos į vidines suinteresuotųjų grupes, kitos – į išorines. Šiame poskyryje chronologiškai (kai kurios veiklos tęstinės) bus nagrinėjama, kokiomis kryptimis Lietuvoje ketverius metus vyko NSA veikla ir kiek veiklos kryptys buvo koncentruotos į suinteresuotųjų grupes (žr. 6 pav.).

6 paveikslas. Nacionalinės sportininkų asociacijos suinteresuotųjų grupės



Šaltinis: sudaryta autorės

Po susikūrimo 2017 m. pabaigoje NSA, visų pirma, koncentravosi į organizacijos įstatų sukūrimą ir išorines suinteresuotąsias grupes. Per pirmuosius metus į NSA įstojo 36 skirtingų sporto šakų atstovai, NSA nariai ne kartą lankėsi LTOK ir KKSD bei su šių pagrindinių sporto organizacijų vadovais aptarė aktualiausius sporto sistemos klausimus. Taip pat NSA atstovai lankėsi Seimo komitetų posėdžiuose, Sporto įstatymo svarstymuose, kuriuose teikė ir savo siūlymus, susitiko su ŠMSM kancleriu, organizavo neoficialius susitikimus su sportininkais, treneriais. Per pirmuosius metus NSA pasiekė ir tam tikrą suinteresuotųjų grupių pripažinimą – NSA atstovai įtraukti į kasmet rengiamų

geriausių Lietuvos sportininkų „LTeam apdovanojimų“ Tarybą, paradinės olimpinės aprangos konkursą⁶⁰. Tačiau per pirmuosius metus NSA siekė rasti ir papildomų veiklų, viena jų – projektai.

Siekiant gerinti komunikaciją su vidine suinteresuotųjų grupe – nariais – NSA 2018 m. pabaigoje pradėjo organizuoti bendras narių treniruotes – per jas sportininkai ne tik susipažindavo su kitų sporto šakų ypatumais, bet ir aptardavo NSA ir šalies sporto sistemos naujienas. Po kelerių metų NSA nutarė iniciatyvai ieškoti finansinės paramos. 2021 m. NSA projektas „Tvarkome su čempionais“ laimėjo pirmą vietą „LTEAM Start Up Goes Green“ programoje. Ją vykdo LTOK ir Lietuvos olimpinis fondas⁶¹. Finansinės paramos NSA siekė ir remdamasi Sporto įstatyme įtvirtintomis nuostatomis.

Šalies Sporto įstatyme nurodyta, kad sporto projektai valstybės biudžeto lėšomis gali būti finansuojami per Sporto rėmimo fondą (toliau – SRF), jeigu projektai susiję su 5 kryptimis⁶². Suvokdama, kad daugumai narių, siekiant efektyvesnės asociacijos veiklos, būtina kelti kvalifikaciją, NSA 2018 m. nutarė teikti projektą, susijusį su *asmenų, dirbančių ar teikiančių paslaugas sporto srityje, kvalifikacijos tobulinimu ir sporto informacijos sklaida*. Dvejų metų trukmės, daugiau nei 30 tūkst. vertės projektas „Nacionalinės sportininkų asociacijos narių kompetencijos ugdymas“ gavo finansavimą, o SRF jau pirmaisiais vykdymo metais projektą pateikė kaip gerąjį pavyzdį⁶³. Pagrindiniai projekto uždaviniai didinti narių kompetenciją, stiprinti asociaciją ir stengtis perimti gerąją užsienio patirtį. Siekiant šių tikslų, NSA 2019 m. suorganizavo trejus mokymus skirtinguose Lietuvos miestuose. Projektą 2020 m. rudenį vainikavo Forumas, sportininkų asociacijos stiprinimo ir antrosios sportininkų karjeros klausimais⁶⁴.

Vienas iš minėto projekto tikslų buvo organizuoti susitikimus su suinteresuotųjų grupėmis. Pagrindinis dėmesys buvo skirtas miesto savivaldybėms. 2020 m. vasarą NSA nariai susitiko su 6 šalies miestų vadovais ir sporto skyrių atstovais. Po kelių mėnesių su Lietuvos savivaldybių asociacija pasirašyta bendradarbiavimo sutartis vainikavo NSA apsilankymus Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuose, Panevėžyje ir Alytuje. Bendradarbiavimu siekiama artimesnio savivaldybių ir sportininkų santykio. Sutartyje siūloma įtraukti sportininkus į savivaldybių tarybas, komitetus ar komisijas ir taip padėti savivaldybėms užmegzti ryšį su nacionalinėmis sporto šakų federacijomis. NSA atstovai pasirengę

⁶⁰ „Naujienos“, Nacionalinė sportininkų asociacija“, žiūrėta 2021 m. spalio 9 d., <http://sportininkuasociacija.lt/naujienos/>.

⁶¹ „LTeam START UP GOES GREEN programa finansuos 10 sporto iniciatyvų“, LTOK, žiūrėta 2021 m. spalio 9 d., <https://www.ltok.lt/iteam-start-up-goes-green-programa-finansuos-10-sporto-iniciatyvu/>.

⁶² „I-1151 Lietuvos Respublikos sporto įstatymas“, *supra note*, 3.

⁶³ „Sporto Rėmimo Fondas - Įkvėpti Judėti » Mokymai Sportininkams: Ką Daryti, Kai Tenka Atsisveikinti Su Didžiausiomis Arenomis Ir Stadionais“, Sporto rėmimo fondas, žiūrėta 2021 m. spalio 9 d., <https://www.srf.lt/mokymai-sportininkams-ka-daryti-kai-tenka-atsisveikinti-su-didziausiomis-arenomis-ir-stadionais/>.

⁶⁴ „Sportininkų forumas – žymūs veidai ir vertingos pamokos“, Nacionalinė sportininkų asociacija, žiūrėta 2021 m. spalio 9 d., <https://sportininkuasociacija.lt/nsa-forumas-2/>.

dalyvauti ir savivaldybių socialinėse, švietimo ir kitose programose. Atliepiant šį dokumentą, parengta, bet dėl koronaviruso pandemijos dar nepasirašyta bendradarbiavimo sutartis ir su Lietuvos savivaldybių sporto skyrių vadovų asociacija⁶⁵.

2018 m. NSA teikė dar vieną paraišką Sporto rėmimo fondui, tačiau fizinį aktyvumą skatinantis projektas „Fizinio aktyvumo skatinimas per sporto vertybių sklaidą iš kartos į kartą“ finansavimo negavo. 2019 m. lėšos neskirtos ir NSA projektui „Nacionalinės sportininkų asociacijos narių dvikryptės karjeros ugdymas“⁶⁶. Atkreipti dėmesį į dvikryptės karjeros problemą NSA siekia ir kitomis veiklomis.

Daugiau nei prieš 20 m. pirmą kartą šalyje vykdant EK Eurathlon⁶⁷ programos projektą tema „Aukštų pasiekimų ir profesionalaus sporto organizavimas ir finansavimas“ buvo pristatomi ir analizuojami aukštų pasiekimų sportininkų integracijos į visuomenę klausimai Prancūzijoje, Suomijoje ir Lietuvoje. 2011-2020 m. Valstybinės sporto strategijos trečio tikslo septintas uždavinys pabrėžia būtinybę parengti ir įgyvendinti „<...> sportininkų baigusią karjerą integravimo į naują profesinę veiklą programą <...>“⁶⁸. Siekis sklandesnio sportininkų integravimosi į visuomenę po sporto karjeros baigimo nuo pat NSA įsikūrimo buvo tarp prioritetų. 2019 m. birželio mėn. NSA kartu su ŠMSM ir Lietuvos sporto universitetu (toliau – LSU) Seime surengė konferenciją „Sportininkų dvikryptė karjera – realijos ir perspektyvos“. Per renginį buvo pristatytos dvikryptės karjeros užsienio praktikos, aptarta, kokius elementus būtina įtraukti į sportininkų dvikryptės karjeros sistemą Lietuvoje⁶⁹. Nutarta sudaryti ŠMSM darbo grupę, į kurią buvo žadama įtraukti ir NSA atstovą, tačiau valstybės institucijos nesiėmė aktyvių veiksmų ir šis uždavinys neįgyvendintas iki šiol. Vėliau NSA savo iniciatyva bandė atkreipti dėmesį į svarbią dvikryptės karjeros temą, tačiau, kaip jau darbo autorė minėjo, 2019 m. asociacijos parengtas projektas nepateko tarp SRF finansuojamų projektų. Visgi, suvokdami problemos aktualumą, dvi karjeras turintys NSA nariai dalyvauja kitų suinteresuotųjų grupių (LTOK, Lietuvos kurčiųjų sporto komiteto, LSU) sportininkams organizuojamuose mokymuose. Ryškiausias dvikryptės karjeros

⁶⁵ „Po sportininkų žygių į savivaldybes – bendradarbiavimo sutartis su Lietuvos savivaldybių asociacija“, Nacionalinė sportininkų asociacija, žiūrėta 2021 m. spalio 10 d., <https://sportininkuasociacija.lt/po-sportininku-zygiu-i-savivaldybes-bendradarbiavimo-sutartis-su-lietuvos-savivaldybiu-asociacija/>.

⁶⁶ „Skelbiami 2020 m. Sporto rėmimo fondo gautų, atitikusių ir neatitikusių administracinės atitikties tinkamumo vertinimo reikalavimus, projektų sąrašai“, Švietimo mainų paramos fondas, žiūrėta 2021 m. spalio 10 d., <https://www.smpf.lt/lt/skelbiame-2020-m-sporto-remimo-fondo-paraisku-atitikusiu-administracines-atitikties-tinkamumo-vertinimo-reikalavimus-sarasa/>.

⁶⁷ „EURATHLON 1998 European Commission Programme for Sport, CELEX1“, European Union, žiūrėta 2021 m. spalio 10 d., <http://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a03e3ab8-2821-4dcf-a205-0ee378457cbf/language-en/format-PDF>.

⁶⁸ „XI-1296 Dėl 2011–2020 metų valstybinės sporto plėtros strategijos patvirtinimo“, TAR, žiūrėta 2021 m. spalio 10 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.395701>.

⁶⁹ „JSRK: sutarta, kad reikia kurti bendrą sistemą dvikryptei sportininkų karjerai užtikrinti - Naujienos“, LRS, žiūrėta 2021 m. spalio 10 d., https://www.lrs.lt/sip/portal.show?p_r=36179&p_k=1&p_t=266952.

pavyzdys NSA – prezidentas J. Kinderis. Jis pasirinktas ir reprezentaciniu NSA asmeniu, komunikuojant su suinteresuotųjų grupėmis ir atstovaujant asociacijos ir narių interesams. NSA prezidentas įtrauktas ir į kai kurių šalies sporto politikos gaires nustatančių organų sudėtis.

Šalies sporto įstatyme numatyta, kad Lietuvos sporto politikos strateginius tikslus svarsto ir Seimui, Vyriausybei ir ŠMSM pataria Nacionalinė sporto taryba⁷⁰. NSA prezidentas J. Kinderis – vienas iš 17 tarybos narių. ŠMSM sporto ministras į tarybą teikia valstybės, savivaldybių, įstaigų ir skėtinių NVO sporto organizacijų atstovus⁷¹. NSA prezidentas įtrauktas ir į po nesėkmingų Tokijo olimpinių žaidynių ŠMSM ministrės J. Šiugždinienės sudarytą ministerijos darbo grupę *aukšto meistriško sportininkų rengimo sistemai tobulinti*. 14 asmenų darbo grupei pavesta iki 2022 m. pradžios parengti ir pateikti LR ŠMSM siūlymus dėl aukšto meistriško sportininkų rengimo sistemos tobulinimo⁷².

Taigi per ketverius metus NSA siekė aktyviai dalyvauti nacionalinėje ir regioninėje Lietuvos sporto politikoje ir komunikuoti su vidinėmis ir išorinėmis suinteresuotųjų grupėmis. Viena pagrindinių įtraukimo į valstybės sporto sektorių veiklų buvo NSA atstovų dalyvavimas institucijų suformuotų darbo grupių, komisijų, tarybos veikloje. Tačiau reikėtų detalesnės analizės, kad galima būtų patvirtinti, jog NSA indėlis galutiniams darbo organų sprendimams turėjo tam tikros įtakos, o ne tik buvo pasidalijimas nuomone. NSA taip pat inicijavo savo projektus, tačiau vos vienas SRF pateiktas projektas finansuotas. Šiuo metu asociacija nėra pateikusi paraiškų. Tokią organizacijos stagnaciją lemia ne tik strategijos neturėjimas, tačiau ir kiti vidinės aplinkos bei išorinės aplinkos faktoriai, kurie bus aptarti kitame poskyryje.

2.3. Nacionalinės sportininkų asociacijos makroaplinkos ir mikroaplinkos analizė

Organizacijos veiklai ir plėtros galimybėms įtaką daro vidinės aplinkos ir išorinės aplinkos veiksniai, todėl būtina juos išanalizuoti. Išorinės aplinkos veiksnių analizės siekis yra diagnozuoti svarbiausius veiksnius, į kuriuos reaguodama organizacija priimtų atitinkamus sprendimus ir imtųsi tinkamų veiksmų. Tai gali būti politiniai-teisiniai, ekonominiai, socialiniai, technologiniai veiksniai⁷³. Šių veiksnių analizė vadinama PEST analize. Vidiniams aplinkos veiksniais ištirti pasitelkiama stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių arba SSGG analizė. Pasitelkiant šiuos du įrankius, bus išnagrinėta NSA aplinka.

⁷⁰ „I-1151 Lietuvos Respublikos sporto įstatymas“, *supra note*, 3.

⁷¹ „V-759 Dėl Nacionalinės sporto tarybos sudarymo ir jos darbo reglamento patvirtinimo“, TAR, žiūrėta 2021 m. spalio 10 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/4168138099de1e9aab6d8dd69c6da66/asr>.

⁷² „Svetainės medis“, Švietimo, mokslo ir sporto ministerija“, žiūrėta 2021 m. spalio 10 d., https://www.smm.lt/darbo_grupes.

⁷³ Korsakienė ir kt., *supra note*, 34: 24-29.

2.3.1. Nacionalinės sportininkų asociacijos makroaplinkos analizė

Siekdama atlikti išorės aplinkos analizę, organizacija turi išanalizuoti duomenis apie politinius-teisinius, ekonominius, socialinius ir technologinius procesus.

Šio darbo įvade apžvelgta, kad tiek LR NVO plėtros įstatyme, tiek „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ dokumente, tiek rezoliucijoje „Dėl nevyriausybinių sporto plėtotės Lietuvoje ir savireguliacijos“ numatyta NVO kurti palankią aplinką, užtikrinti tinkamas veiklos ir plėtros sąlygas, tačiau *politinę – teisinę aplinką* nuo pat NSA susikūrimo galima vertinti kaip pakankamai nepalankią. Nors tarptautinę ir šalies politinę situaciją siekiama padaryti palankia NVO, įsikūrus NSA, organizacija galimai laikyta pertekline šalies sporto sistemos grandimi. Vienas pirmųjų numatytų asociacijos darbų – susitikimai su dviem pagrindinių šalies sporto subjektų ir išorinių suinteresuotųjų grupių – KKSD bei LTOK – vadovais. Tituluoti Lietuvos sportininkai suprato, kad KKSD ir LTOK pozicijos dėl Lietuvos sporto ateities dažnai išsiskiria ir 2017 m. šios dvi organizacijos buvo susipriešinusios. „*Galbūt mes būsime ta grandis, kuri padės LTOK ir KKSD susitaikyti. Labai to norėtume*“, – tada sakė NSA prezidentas J. Kinderis⁷⁴. Pirmieji susitikimai įvyko, tačiau nuolatinio bendravimo ir bendradarbiavimo grandinė sukurta nebuvo. Remiantis suinteresuotųjų grupių teorija, galima daryti prielaidas, kad NSA šiems suinteresuotųjų grupėms nepateikė tikslaus savo identiteto ir neatsižvelgė į KKSD ir LTOK prioritetus, vertybes, tikslus. Savo ruožtu KKSD ir LTOK kaip pagrindinės išorinės suinteresuotųjų grupės dėl turimos įtakos ir susidomėjimo lygio nepasidalijo patirtimi ar kitais ištekliais, nepateikė galimo veiklos rėmimo ir partnerystės modelio. Situacija nepasikeitė ir likvidavus KKSD, kai veiklą ir funkcijas perėmė ŠMSM⁷⁵. Susitikimai su ŠMSM ir LTOK atstovais buvo pavieniai ir nereguliarūs.

Sportininkas šalies Sporto įstatyme suvokiamas siauru mastu, todėl ir *teisinis reglamentavimas* trukdo NSA vystymuisi, nes sportininko funkcija pagal teisinį reglamentavimą yra treniravimasis ir dalyvavimas varžybose. Be to, sportininko profesijos nėra LR profesijų sąrašė ir atletai nėra susieti darbo santykiais su sporto organizacijomis, todėl NSA, ginant savo narių teises ir atstovaujant jų interesams, negali pasinaudoti LR Darbo kodeksu ir kitais darbo rinką reguliuojančiais įstatymais.

Kaip teigia M. Dilys (2015), darnus organizacijos vystymasis negali būti pasiektas linijiniu veikimu ir tik pavienių organizacijų. Siekiant darnumo būtinas tarporganizacinis bendradarbiavimas,

⁷⁴ „Lietuvos sportininkai kuria asociaciją: nori savo žodžio sporto valdyme“, Nacionalinė sportininkų asociacija“, žiūrėta 2021 m. spalio 9 d., <http://sportininkuasociacija.lt/hello-world/>.

⁷⁵ „495 Dėl Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės likvidavimo“, TAR, žiūrėta 2021 m. spalio 16 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/4f27fbf1804511e98a8298567570d639?jfwid=6ar7pgqmm>.

kuris grindžiamas informacijos apsikeitimu ir nuolatinio bendradarbiavimu⁷⁶. Tik sąveika tarp visų Lietuvos sporto sistemos grandžių (žr. 7 pav.) gali užtikrinti darnų sistemos ir NSA vystymąsi. Tačiau į sporto sistemą siekianti įsilieti NSA susiduria su problemomis – komunikacinių įgūdžių stoka neleidžia pelnyti kitų suinteresuotųjų grupių pasitikėjimo, į asociaciją galimai žvelgiama kaip į perteklinę grandį šalies sporto sistemoje. Efektyvesnis NSA komunikacijos priemonių taikymas galėtų pelnyti palankų suinteresuotųjų grupių vertinimą ir pripažinimą, tačiau šiam procesui reikalingas ir grįžtamasis ryšys, kurio pasigendama. Vis dėlto ir pati Lietuvos sporto politikos specifika apsunkina NSA bandymus komunikuoti. Kūno kultūros ir sporto politikos formavimą ir įgyvendinimą Lietuvoje ir Europos Sąjungoje nagrinėjusi A. Vanagienė teigia, kad Lietuvos sporto politika yra išvystyta nepakankamai tiek valstybiniu, tiek regioniniu lygmeniu, nėra aiškaus atsakomybės mechanizmo⁷⁷. Tokioje terpėje net ir turėdama aiškia marketingo ir komunikacijos strategiją NSA susidurtų su problemomis. Objektiviai vertinant, *politinę – teisinę aplinką* svarstyti būtų įstatyminės bazės pakeitimai, tokie kaip sportininko profesijos įteisinimas, taip pat teisinis NSA pripažinimas ir įgalinimas šalies sporto sprendimų priėmime, nuolatinis organizacijos komunikavimas ir bendradarbiavimas su suinteresuotųjų grupėmis.

NSA veiklą riboja ir *ekonominė aplinka*. Infliacija, didėjančios palūkanų normos, didėjantys mokesčių tarifai apsunkina NSA galimybes pritraukti naujus narius. Kasmėnesinės aukšto meistriškumo sportininkų pajamos – valstybės ir LTOK už rezultatus skiriamos stipendijos ir sporto federacijų pagal LR nustatytą normą mokami dienpinigiai⁷⁸. Tačiau kai kuriuos (ypač jauno amžiaus) sportininkus iš paminėtų trijų galimų finansavimo šaltinių dėl nepakankamai aukštų rezultatų pasiekia tik vienas arba du, todėl kai kurių NSA narių mėnesinės pajamos nesiekia LR taikomo minimalaus darbo užmokesčio⁷⁹. Dėl nepritekliaus sportininkai pajamas skiria pirmojo būtinumo prekėms, o papildomos paslaugos – kaip mokama NSA narystė – nėra jų prioritetų sąrašė, nes organizacija aiškiai neiškomunikuoja atsakymo į sportininkams svarbų klausimą „kas man iš įstojimo į organizaciją?“. Iš vienkartinio stojamojo – 10 eurų – ir metinio – 30 eurų – nario mokesčių iki 2019 m. gruodžio mėn. NSA surinko apie 2000 eurų. Ekonominiai veiksniai kelia grėsmę NSA plėtrai, taip pat rėmėjų pritraukimui, todėl reikėtų į tai atsižvelgti, kuriant organizacijos strategiją ir ieškant tinkamų sprendimų.

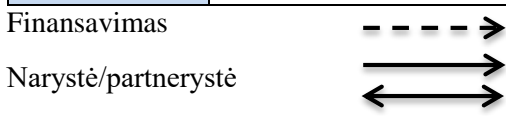
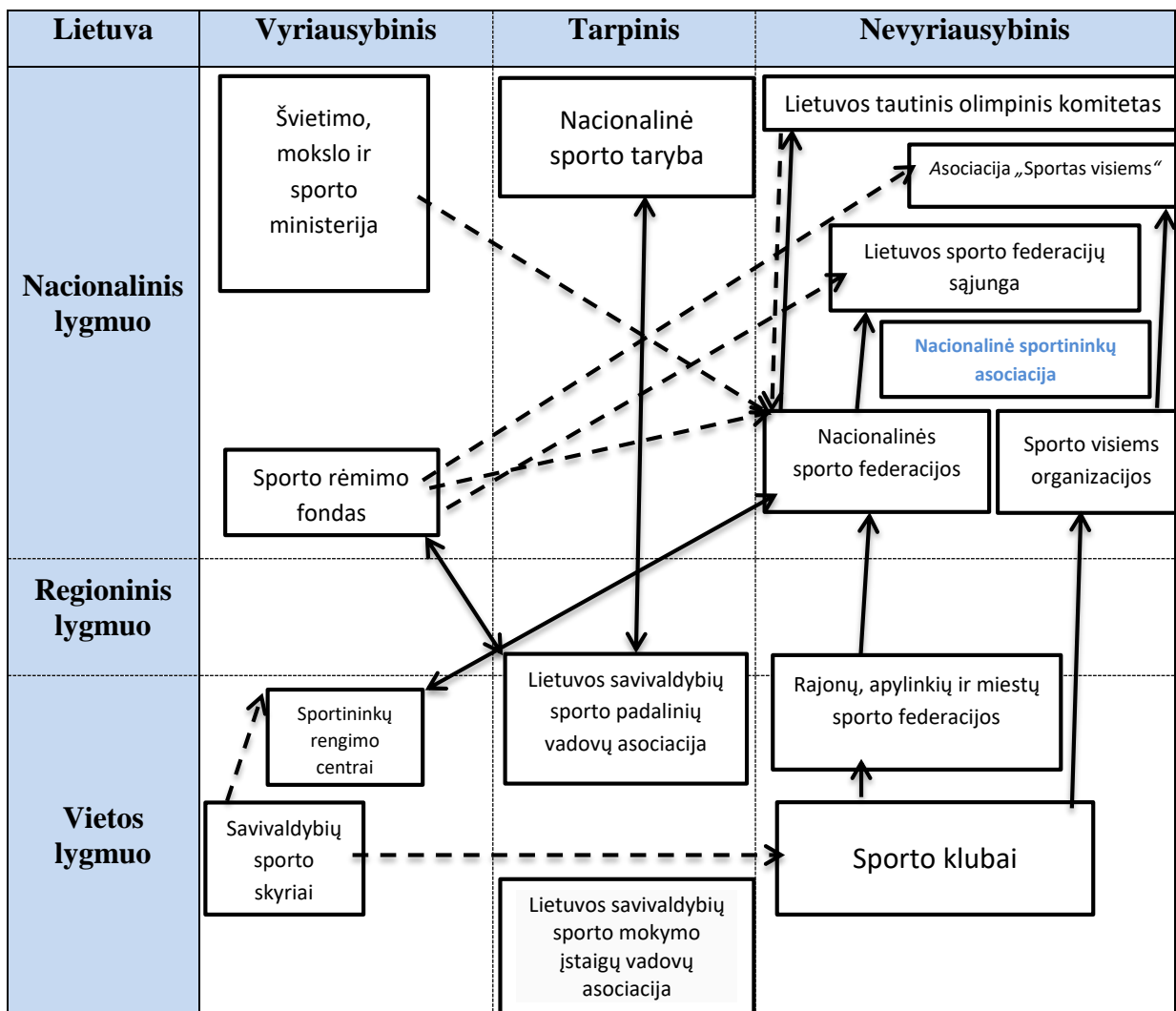
⁷⁶ Mantas Dilys, „Managerial Factors of Sustainable Cooperation between Sports Organizations and Sponsors = Sporto Organizacijų Ir Rėmėjų Darnaus Bendradarbiavimo Vadybiniai Veiksniai“ (daktaro disertacija, Vilniaus Universitetas, 2015), 26-34.

⁷⁷ Agnė Vanagienė, „Kūno kultūros ir sporto politikos formavimas ir įgyvendinimas Lietuvoje ir Europos Sąjungoje“ (magistro baigiamasis darbas, Mykolo Romerio universitetas), 56.

⁷⁸ „526 Dėl dienpinigių ir kitų komandiruočių išlaidų apmokėjimo“, TAR, žiūrėta 2021 m. spalio 16 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.232345/asr>.

⁷⁹ „1114 Dėl 2021 metais taikomo minimaliojo darbo užmokesčio“, TAR, žiūrėta 2021 m. spalio 16 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/a213f2c00ec311ebbedbd456d2fb030d?positionInSearchResults=0&searchModelUUID=c3ebcdeb-77e9-4f18-8fb0-e661fb2c6679>.

7 paveikslas. Lietuvos sporto valdymo struktūra



Šaltinis: sudaryta autorės (pagal Scheerder ir kt., 2015)⁸⁰

NSA plėtrą stabdo ir *socialiniai veiksniai*. Pagrindiniais NSA vartotojais galima laikyti aukštų rezultatų siekiančius Lietuvos sportininkus. Tačiau, šio darbo autorės nuomone, pagal pasiekimus sportininkai visuomenėje dažnai segmentuojami į „tituluotus“ ir „netituluotus“. Ši atskirties problema riboja NSA galimybes pritraukti naujų narių. Kuriant asociaciją, visų pirma, prisijungti prie asociacijos buvo kviečiami gerai visuomenėje žinomi ir daug titulų iškovoję sportininkai, nes taip buvo siekiama, kad naujas sportininkų susivienijimas sulauktų daugiau visuomenės ir žiniasklaidos dėmesio. Tačiau šis procesas neigiamai paveikė naujų narių atėjimą į NSA. Todėl NSA steigėjai turėjo įtikinėti aukštų

⁸⁰ Jeroen Scheerder ir kt., *International study on the organisation of sport in twelve countries and their policy towards sport federations* (University of Leuven. Policy in Sports & Physical Activity Research Group, 2015).

rezultatų dar tik siekiančius atletus, kad organizacijos filosofija yra sujungti kuo platesnį ratą sportininkų, nepriklausomai nuo jų pasiekimų. Prie lėto NSA narių augimo prisidėjo ir sportininkų gyvenimo būdo bei įpročių ypatumai. Didžiąją dalį laiko besitreneruojantys ir varžybose dalyvaujantys atletai, laisvą laiką skiria poilsiui ir kitoms laisvalaikio formoms, todėl motyvacijos papildomai visuomeninei veiklai dažniausiai trūksta. Ši problema pastebėta ir vystant NSA veiklas, dalyvaujant įvairiuose projektuose. Be to, Lietuvoje tarp atletų nėra tradicijos priklausyti sportininkų organizacijoms. Siekiant pagerinti socialinę aplinką, NSA turėtų ieškoti, kaip padėti formuoti sportininkų įpročius ir tradicijas, taip pat turėtų savo strategijoje siekti sportininkų lygybės.

NSA veiklos gerinimui galėtų padėti ir *technologinis išsivystymas* bei inovacijų pritaikymas. NSA pagrindiniai komunikacijos kanalai – socialiniai tinklai Facebook, Instagram interneto svetainė www.sportininkuasociacija.lt ir joje įdiegta diskusijų bei balsavimo platforma (realiai beveik nefunkcionuoja), elektroniniai laiškai. Tačiau, kaip analizuota šio darbo pirmoje dalyje, tradicinę komunikacijos grandinę būtina papildyti efektyviai veikiančia socialine žiniasklaida. Vaizdo įrašų ir nuotraukų dalijimosi socialinis tinklas Snapchat, mobiliosios programėlės, tinklalaidžių platformos NSA leistų plačiau prisistatyti ne tik plačiajai visuomenei, rėmėjams, tačiau ir suinteresuotųjų grupėms. Be to, norėdama padidinti jaunų narių skaičių, NSA turėtų socialinę žiniasklaidą efektyviau pasitelkti, siekiant sudominti Z kartą. Tokiu būdu galima būtų užauginti naująją asociacijos kartą – modernią, šiuolaikišką, novatorišką, lojalią, tačiau su dabartinės asociacijos narių perduotomis vertybėmis. Tai taptų tam tikra mainų programa tarp dabartinių ir jaunųjų narių. Atsiradusi sinergija galėtų tapti naująja asociacijos kryptimi – per švietimo, prevencijos, komunikacijos programas galima būtų pasiūsti aiškią žinią naujai kartai ir tapti pavyzdžiu visai visuomenei. Šiandieniniame pasaulyje, kai jaunimas per įvairius komunikacijos kanalus skatinamas vartoti, o autoritetais tampa prekiniai ženklai, vaizdo žaidimų ar e-sporto herojai, o virtualusis pasaulis traukia labiau nei realybė⁸¹, šis iššūkis būtų pakankamai sudėtingas. Tačiau, pasitelkiant Z kartą, būtų galima moderniau ir šiuolaikiškiau komunikuoti su ateities vartotojais, naudojant naujausias technologijas, socialinius tinklus, platformas. Etinių normų laikymasis būtų pagrindinė taisyklė, nes kalbama apie sporto sritį, kuri yra kilnaus elgesio (ang. Fair Play), sveiko gyvenimo būdo, geros psichologinės ir fizinės būsenos pavyzdžiu. NSA susidurtų su iššūkiu šias vertybes patraukliai pateikti Z kartai, todėl pirmasis žingsnis turėtų būti bent kelių iniciatyvių jaunuolių pritraukimas į asociaciją. Kartu būtų galima rasti komunikacijos priemonės, kurios garantuotų sėkmę, siekiant palankaus vartotojo sprendimo, t. y. įstojimo į asociaciją ir įsitraukimo į veiklą. Svarbu būtų

⁸¹ „The Future of Sports 2016 Report“, Centre for Sport and Human Rights, žiūrėta 2021 m. spalio 9 d., <https://sporhumanrights.org/library/the-future-of-sports-2016-report/>.

komunikuoti ir apie paslaugos unikalumą – tapimas sportininkus vienijančios organizacijos nariu galėtų būtų laikomas išskirtine teise (paslauga), prestižu.

Taigi PEST analizė atskleidžia, kad *politinė – teisinė, ekonominė, technologinė ir socialinė aplinka* sudaro nepalankias sąlygas NSA plėtrai ir veiklai, tačiau nubrėžia aiškias gaires, kurios turėtų būti priimtos dėmėn į organizacijos strateginį valdymo modelį. Procesą palengvintų ir technologinių inovacijų įdiegimas Palankesnė makroaplinka leistų ženkliai pagerinti ryšius tiek su vidinėmis, tiek su išorinėmis suinteresuotųjų grupėmis. Siekiant sukurti kuo veiksmingesnį strateginio valdymo planą reikėtų įsigilinti ir į organizacijos mikroaplinkos ypatybes.

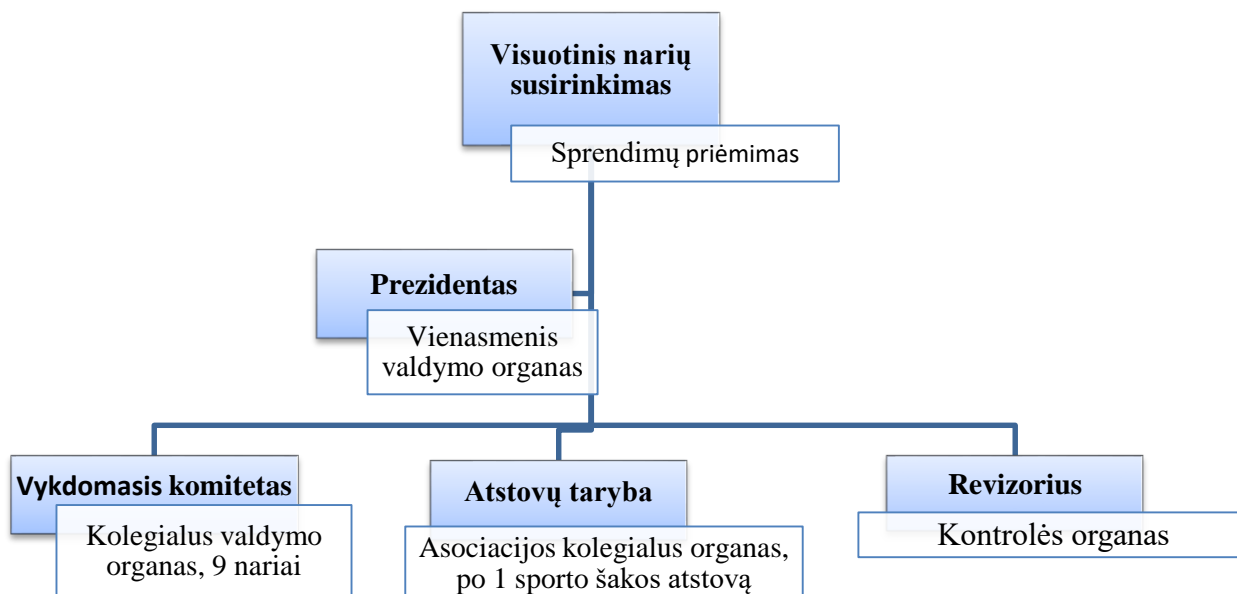
2.3.2. Nacionalinės sportininkų asociacijos mikroaplinkos analizė

Kaip jau šiame darbe minėta, NSA iki šiol neturi veiklos strateginio veiklos plano, kuris formuluotų tokius svarbius organizacijos elementus kaip misija, vizija, vertybės. Tai neleidžia efektyviai ir aiškiai koordinuoti veiklą ir ryšius su suinteresuotųjų grupėmis. Koordinavimo problemą galėtų padėti išspręsti valdymo struktūra⁸², tačiau, nors NSA struktūrą (žr. 8 pav.) sudaro net keli organai, realybėje dauguma pareigas organuose užimančių narių neatlieka didžiosios dalies savo funkcijų dėl laiko (beveik visi nariai vis dar profesionaliai sportuojantys) ir motyvacijos stokos. Potenciali to priežastis – visi nariai veikia savanorystės principu, nes dėl labai ribotų finansinių išteklių NSA nėra pajėgi samdyti darbuotojus. Nepakankami žmogiškieji išteklių – viena didžiausių NSA silpnųjų.

Kaip jau minėta, vidiniams organizacijos aplinkos veiksniais ištirti pasitelkiama SSGG analizė (žr. 3 lentelę).

⁸² Korsakienė ir kt., *supra note*, 34: 199.

8 paveikslas. NSA valdymo struktūra



Šaltinis: sudaryta autorės pagal NSA įstatus

3 lentelė. Nacionalinės sportininkų asociacijos SSGG analizė

Stiprybės:	Silpnybės:
<p>Asociacija jungia skirtingų sporto šakų atstovus; Padeda ir atstovauja Lietuvos sportininkams; Autoritetai (asociacijos nariais yra žymūs šalies sportininkai); Nepriklausomybė nuo kitų šalies sporto organizacijų.</p>	<p>Sunku apjungti visus asociacijos narius dėl sporto šakų įvairovės; Sudėtinga bendradarbiauti su užsienio sporto organizacijomis ir jų atstovais; Mažas žinomumas; Neišvystyta socialinių tinklų ir svetainės www.sportininkuasociacija.lt strategija; Sportininkų pasitikėjimo stoka organizacijos ateitimi; Žmogiškųjų ir finansinių resursų stoka.</p>
Galimybės:	Grėsmės:
<p>NSA nariai gali lengvai pasimokyti iš kitų asociacijos narių gerųjų patirčių ir pasisemti patarimų; Siekis bendradarbiauti ne tik su Lietuvos, bet ir su užsienio organizacijomis; Siekis tapti stipriausia šalyje sportininkus vienijančia organizacija; Sportininko įvaizdžio gerinimas; Rėmėjų pritraukimas, pasitelkiant žymius šalies sportininkus; Sporto rėmimo ir kitų fondų bei programų parama, vykdant sportininkams skirtus projektus.</p>	<p>Sportininkui nepalankūs Lietuvos sporto įstatymai; Nepakankamas sporto organizacijų palaikymas; Sportininkų susiskaldymas pačioje asociacijoje; Konkurentų stiprėjimas (LTOK Sportininkų komisija, Olimpiečių asociacija ir kt.); Riboti finansiniai resursai; Asociacijos veiklos sustabdymas dėl nenumatytų grėsmių: virusai, karai, ir pan.</p>

Šaltinis: sudaryta autorės

NSA yra vienintelis nepriklausomas šalies sportininkų susivienijimas, kuris vienija skirtingų sporto šakų atstovus. Nepriklausomybė nuo kitų sporto organizacijų – NSA *stiprybė* atstovaujant narių interesams ir ginant jų teises. Tai galėtų padėti ir konkurencinėje kovoje bei rėmėjų pritraukime. Be to, NSA potencialiems rėmėjams gali pasiūlyti žinomumą ir matomumą, nes NSA turi narių, kurie yra visuomenėje gerai žinomi sportininkai. Tokie autoritetai per tinkamus komunikacijos kanalus gali padėti bendraujant ir su visomis suinteresuotųjų grupėmis, tačiau tam reikalinga efektyvi veiklos ir komunikacijos strategija, kurios organizacija neturi.

Pagrindinės NSA *silpnybės* kyla, nes organizacija neturi strateginio veiklos plano, dėl to sudėtinga pasiekti suinteresuotųjų grupes ir sulaukti jų dėmesio bei pagalbos. Be to, NSA organizacinė struktūra yra neefektyvi ir svarbi informacija pasiekia tik pagrindinius NSA narius. Tinkamos komunikavimo galimybės galėtų padėti spręsti šias problemas, tačiau ir pats NSA žinomumas, darbo autorės nuomone, yra žemas. Be to, organizacijos pažangą stabdo jau ne kartą minėta finansinių ir žmogiškųjų išteklių stoka. Jeigu pavyktų šias problemas išspręsti, organizacijai atsivertų platesnės veiklos galimybės.

NSA potencialiai turi *galimybę* ateityje tapti stipriausiu sportininkų susivienijimu. Po šios siekiamybės būtų galima orientuotis ir į stipresnę ryšį su užsienio sportininkų sąjungomis. Vidinės ir išorinės patirties pasidalijimas galėtų padėti išspręsti sportininkų dvikryptės karjeros problemą ir pagerinti sportininkų įvaizdį. NSA turi potencialą pritraukti rėmėjus, naudojant visuomenėje gerai žinomus sportininkus. Be to, didelės galimybės pritraukti paramą per įvairius fondus ir programas. Pasinaudoti galimybėmis NSA trukdo tam tikros *grėsmės*. Maži finansiniai ištekliai neleidžia investuoti lėšų į projektus, nepakankamas bendradarbiavimas su pagrindinėmis šalies sporto organizacijomis, dėl socialinio pažeidžiamumo ir asmeninių interesų pastebimas sportininkų susiskaldymas pačioje asociacijoje.

Taigi po vidinės aplinkos veiksnių analizės, galima apibendrinti, kad NSA mikroaplinką taip pat reikėtų gerinti. Numatant veiklos gaires, siekis būtų įgalinti valdymo struktūrą bei sumažinti silpnybių ir grėsmių keliamus trikdžius. Taip pat reikėtų gerinti ryšius su suinteresuotųjų grupėmis ir siekti įgalinimo šalies sporto sistemos sprendimų priėmimo procese.

3. UŽSIENIO ŠALIŲ PATIRTIES PERĖMIMO BŪTINYBĖ ĮTRAUKIANT SPORTININKŲ DALYVAVIMĄ SPORTO VALDYME

Šiame skyriuje bus siekiama pagrįsti užsienio šalių patirties perėmimo būtinybę, įtraukiant sportininkų dalyvavimą sprendimų priėmimo ir šalies sporto valdyme. Bus analizuojamas tarptautinis ir nacionalinis kontekstai, taip pagrindžiant, kodėl viena pagrindinių NSA siekiamybių – narystė tarptautinėje, sportininkus vienijančioje organizacijoje – „EU Athletes“. Taip pat bus pateikiama sporto sektoriaus darbo rinkos Europoje analizė ir apžvelgtas ES darbo planas sporto srityje.

EK parengtame dokumente „Gerojo valdymo principai sporte“ teigiama, kad kiekviena sporto organizacija turėtų įvertinti, kaip geriausiai savo suinteresuotųjų grupes įtraukti į organizacijos veiklą, konsultacijų procesą ir sprendimų priėmimą. Atsižvelgiant į sporto organizacijos specifiką, suinteresuotųjų grupių indėlis ir įtraukimas gali būti skirtingų lygių, tačiau visos suinteresuotųjų grupės turėtų dalyvauti siekiant įgyvendinti gerojo valdymo principus. Visgi sportininkų įtraukimo į sporto federacijų sprendimų priėmimą procesas yra pakankamai lėtas. EK atskleidžia, kad, tyrime dalyvaujant 35 olimpinėms sporto šakų federacijoms, vos 4 turėjo sportininkus sprendimus priimančiuose federacijų organuose (tarybose, vykdomuosiuose komitetuose)⁸³. Duomenų, keliose Lietuvos sporto federacijose sportininkai turi atstovus sprendimus priimančiuose organuose, nėra, tačiau šio darbo autorė daro prielaidas, kad tendencijos yra panašios. Situaciją apie atitinkamai žemą suinteresuotųjų grupių, tarp jų ir sportininkų, įtraukimą į federacijų veiklą atskleidžia V. Čingienės ir kt. tyrime nustatyti *bendri žemi suinteresuotųjų grupių vaidmens, atsakomybės ir tikslų priimtino bei formalizavimo bendru sutarimu principų vertinimai*⁸⁴. Skatinti sportininkų įtraukimą į sprendimų priėmimo procesą nuo pat asociacijos įsikūrimo įsipareigojo ir NSA steigėjai⁸⁵. Tačiau NSA siekis praplėsti dalyvavimo sprendimų priėmimo ribas nuo sporto federacijų iki, apskritai, Lietuvos sporto sistemos. Patirties, kaip šį procesą įgalinti, NSA nariai neturėjo, todėl atsirado poreikis ieškoti tarptautinės patirties perėmimo galimybių.

2016 m. gegužės 12 d. dieną vykusiame Lietuvos nevyriausybinių sporto organizacijų forume pasirašytoje rezoliucijoje „Dėl nevyriausybinių sporto plėtotės Lietuvoje ir savireguliacijos“ tarp priemonių, kaip siekti sporto organizacijų lyderystės, įtraukta ir nuostata *perimti gerąją Europos valstybių patirtį plėtojant nevyriausybinių sporto organizacijų veiklą, savireguliaciją ir lyderystę*⁸⁶. Nors

⁸³ „Principles of good governance in sport“, *supra note*, 1.

⁸⁴ Čingienė ir kt., *supra note*, 36: 508.

⁸⁵ „Lietuvos sportininkai kuria asociaciją: nori savo žodžio sporto valdyme“, *supra note*, 74.

⁸⁶ „Lietuvos nevyriausybinių sporto organizacijų forumas“, LTOK, žiūrėta 2021 m. spalio 30 d., <https://www.ltok.lt/lietuvos-nevyriausybiniu-sporto-organizaciju-forumas/>.

NSA įsikūrė vėliau nei priimta rezoliucija, užsienio šalių patirties perėmimo būtinybę sąlygojo ne tik nevyriausybinų sporto organizacijų plėtojimui būtinų įgūdžių stoka visoje šalyje, bet ir tai, kad savarankiškos, skirtingų sporto šakų atletus vienijančios organizacijos Lietuvoje iki NSA nebuvo. Patirties perėmimą iš kitų šalies sporto organizacijų stabdė ne tik NSA specifika (organizacija vienija tik sportininkus), tačiau ir tai, kad NSA gyvavimo pradžioje bendradarbiavimas su išorinėmis suinteresuotųjų grupėmis Lietuvoje, kaip jau anksčiau šiame darbe minėta, konstruktyvus nebuvo. Taip NSA veikloje atsirado siekis tapti „EU Athletes“ nare.

Europos elitinių sportininkų asociacija, vadinama „EU Athletes“, įkurta 2008 m. Pagrindinis jos tikslas ginti sportininkų teises ir interesus. Asociacija turi 35 narius iš 17 Europos valstybių, t. y. 25 tūkst. įvairių sporto šakų ir žaidėjų asociacijų atstovų⁸⁷. „EU Athletes“ yra pozicionuojama kaip suinteresuotųjų sporto sektoriaus grupė Europos lygiu. Jau beveik dešimtmetį asociacija deleguoja atstovus į Europos Tarybos ir į ES ekspertų bei darbo grupes. Taip pat „EU Athletes“ yra pasaulio žaidėjų asociacijos ir 20 mln. pasaulio įvairių sektorių darbuotojų vienijančios „UNI Global Union“ narė. Priklausydama šioms organizacijos asociacija įsitraukia į pasaulinį už darbuotojų teises kovojantį judėjimą. Gindama sportininkų teises, „EU Athletes“ pabrėžia šias prioritėtines kryptis:

1. *Sportininkai pripažįstami kaip darbuotojai;*
2. *Sportininkų teisės yra žmogaus teisės;*
3. *Gerasis valdymas;*
4. *Integralumas;*
5. *Antidopingas;*
6. *Ekonominė sporto dimensija;*
7. *Dvikryptė karjera, žaidėjo tobulėjimas ir asmeninė gerovė;*
8. *Solidarumas, partnerytė ir bendradarbiavimas*⁸⁸.

NSA, įsitraukusi į asociacijos įstatus ir siekį bendradarbiauti ne tik su Lietuvos, bet ir užsienio organizacijomis propaguojančiomis panašią veiklą ar turinčiomis panašių tikslų, dveji metai po įsikūrimo turėjo pirmąjį susitikimą su „EU Athletes“ vadove, o dar po metų – 2020 m. vasarį – tapo „EU Athletes“ nare⁸⁹. Narystė asociacijoje buvo numatyta kaip jau šiame darbe anksčiau minėto NSA projekto „Nacionalinės sportininkų asociacijos narių kompetencijos ugdymas“ rezultatas.

⁸⁷ „Members“, EU Athletes, žiūrėta 2021 m. spalio 31 d., <https://euathletes.org/members/>.

⁸⁸ „Objective and Goals“, EU Athletes, žiūrėta 2021 m. spalio 30 d., <https://euathletes.org/goals-and-objective/>.

⁸⁹ „Nacionalinė sportininkų asociacija žengia į tarptautinius vandenis – tapo „EU Athletes“ nare“, Nacionalinė sportininkų asociacija, žiūrėta 2021 m. spalio 30 d., <http://sportininkuasociacija.lt/nacionaline-sportininku-asociacija-zengia-i-tarptautinius-vandenis-tapo-eu-athletes-nare/>.

2019-2020 m. vykusių projektu NSA siekė ne tik inspiruoti naujų narių (sportininkų) pritraukimą, bet ir suformuoti partnerystės ryšius su nacionalinėmis ir užsienio šalių suinteresuotųjų grupėmis. Tai skatino poreikis bendradarbiauti dalinant patirtimis ir perimant gerąją kitų valstybių patirtį. Be to, tapimas nariu tarptautinėje organizacijoje atitiko NSA ateities viziją – didinti asociacijos veiklos galimybes, atstovaujant sportininkų interesus ne tik šalies, bet ir tarptautiniu lygiu. Siekiant perimti „EU Athletes“ gerąją patirtį, NSA projekte 2020 m. pavasarį buvo suplanavusi ir komandiruotę į Briuselį, kur turėjo susitikti su asociacijos vadovais, tačiau pasaulį apėmusi koronaviruso pandemija privertė atšaukti susitikimą. Koronaviruso pandemija dar labiau atskleidė būtinybę sporto organizacijoms bendradarbiauti bei dalytis galimais problemų sprendimo būdais ir tarptautiniu lygiu. 2020 m. birželį pirmą kartą „EU Athletes“ Generalinės asamblėjos susitikime (nuotolinėje konferencijoje) dalyvavęs NSA vadovas kartu su kitais asociacijos nariais pristatė pandemijos sukeltus padarinius sportininkams, taip pat nutarė toliau tirti šio reiškinio įtaką atletams ir sportininkų organizacijoms bei ieškoti galimų alternatyvų, kad pandemijos sukeltas poveikis nekeltų didesnės grėsmės dar iki pandemijos išgrynintoms problemoms – sportininkų kaip darbuotojų statusas, socialinis draudimas ir kitos garantijos⁹⁰. Šias sportininkų karjeros ydas „EU Athletes“ vadovė analizavo ir tarptautinėje konferencijoje „Gerojo valdymo olimpinių sporto šakų sportininkų darbo santykių supratimas, įvertinimas ir tobulinimas Europoje“⁹¹.

EK finansuojamo, Erasmus+ projekto konferencijoje „Gerojo valdymo olimpinių sporto šakų sportininkų darbo santykių supratimas, įvertinimas ir tobulinimas Europoje“ 2021 m. spalį buvo pristatytas tyrimas, atskleidęs sportininkų darbo santykių ypatybes teisinės, socialinės-politinės aplinkos kontekste 29 Europos valstybėse, tarp jų ir Lietuvoje. Renginyje dalyvavo dviejų tarptautinių sportininkų susivienijimų – Europos olimpinių komitetų Sportininkų komisijos ir „EU Athletes“ – atstovai. Jie patvirtino, kad pagrindinėms Europos sporto suinteresuotųjų grupėms būtina įgyvendinti konkrečias sporto politikos rekomendacijas, siekiant, kad sportininkai būtų atitinkamai mažiau socialiai pažeidžiami, o sportininko profesijos statusas būtų oficialiai pripažįstamas kaip kitų profesijų⁹². Tarptautiniu lygiu suinteresuotųjų grupių priimti sprendimai įgalintų sportininkus saugiai ir sėkmingai jaustis karjeros metu ir pasibaigus karjerai. „EU Athletes“ ir taip pat NSA galimybė įgyvendinti šias rekomendacijas sudaro prielaidas, kad, įtraukiant visas suinteresuotųjų grupes, tarptautinio lygio

⁹⁰ „General Assembly Archives“, EU Athletes, žiūrėta 2021 m. spalio 31 d., <https://euathletes.org/category/general-assembly/>.

⁹¹ „ERASMUS+ Understanding, Evaluating, and Improving Good Governance“, Institute of European Sport Development and Leisure Studies, German Sport University German Sport University Cologne, žiūrėta 2021 m. spalio 31 d., <https://www.dshs-koeln.de/en/institute-of-european-sport-development-and-leisure-studies/research-projects/ongoing-projects/translate-to-english-understanding-evaluating-and-improving-good-governance/>.

⁹² „ERASMUS+ Understanding, Evaluating, and Improving Good Governance“, *supra note*, 91.

sprendimus būtų galima pritaikyti ir Lietuvoje. Tai taptų svarbia dedamąja, siekiant esminių pokyčių sportininkų darbo santykių politikoje. Vertinant sportininko kaip profesijos statusą, vertėtų panagrinėti ir, apskritai, darbo rinkos tendencijas sporto sektoriuje.

2016-2019 m. EK finansuoto projekto „ESSA-Sport“ siekiamybė sukurti pirmąjį Europos užimtumo ir įgūdžių žemėlapi sporto ir fizinio aktyvumo sektoriuje. 28 ES valstybes (tarp jų ir Lietuvą) apjungusi tarptautinė iniciatyva apėmė dokumentų tyrimus ir plačias konsultacijas su nacionalinėmis bei Europos suinteresuotųjų grupėmis, siekiant išanalizuoti situaciją didžiulės ekonominės ir socialinės reikšmės sektoriuje, kuriame kuriamos naujos įmonės ir darbo vietos bei reikalingi nauji įgūdžiai, atitinkantys darbo rinką. Tyrimo statistika atskleidė, kad bendras 2018 m. apmokamą darbą sporto sektoriuje ES dirbančių žmonių rodiklis sudaro vos 0,79 proc. visos Europos darbo rinkos, tačiau dirbančiųjų šiame sektoriuje skaičius 2011-2018 m. išaugo beveik penktadaliu (neįtraukiant savanorių). Taip pat į sporto darbo rinką įsitraukia vis daugiau moterų ir aukštąjį išsilavinimą turinčių žmonių. Be to, nors sporto sektoriuje vyrauja 25-49 metų darbininkai, daugėja ir jaunų (15-24 m) bei vyresnių (daugiau nei 50 m) dirbančių žmonių⁹³. Šiame kontekste suregulius sportininkų darbo santykių politiką visoje ES, būtų galima pateikti dar platesnį sporto darbo rinkos žemėlapi, nes iki šiol daugelyje valstybių sportininko profesija nėra įteisinta. Sportininkų teisės ir darbo sąlygos kaip prioritentinė sritis numatyta ir ES darbo plane sporto srityje⁹⁴.

2021 m. sausio 1 d. – 2024 m. birželio 30 d. laikotarpį apimančiame ES darbo plano prioritetinės sritys:

- 1) *sąžiningumo ir vertybių apsauga sporte;*
- 2) *socialiniai ir ekonominiai ir aplinkosauginiai sporto aspektai;*
- 3) *dalyvavimo sporte ir sveikatinamojo fizinio aktyvumo skatinimas.*

Būtent pirmoje prioritetinėje srityje išskiriami veiksniai, galintys pagerinti teisinę, socialinę-politinę sportininkų aplinką – dvikryptė karjera, lyčių lygybė, sportininkų teisės, gerojo valdymo plėtojimas ir skatinimas, sporto diplomatija, keičiantis gerąja praktika. Taigi ir ES kelerių artimiausių metų darbo planas sporto srityje atskleidžia būtinybę dalytis patirtimi tarp visų ES narių suinteresuotųjų grupių sporto srityje ir taip pat už ES ribų.⁹⁵

ES darbo rinkos sporto sektoriuje ypatybės, taip pat EK darbo planas sporto srityje ir kitos EK rekomendacijos sudaro prielaidas, kad yra būtinybė Lietuvos sporto sektoriaus suinteresuotųjų grupėms,

⁹³ „The European Sport Labour Market Analysed through the ESSA-Sport Project“, ESSA, žiūrėta 2021 m. lapkričio 7 d., <https://www.essa-sport.eu/the-european-sport-labour-market-analysed-through-the-essa-sport-project/>.

⁹⁴ „EUR-Lex - 42020Y1204(01) - EN - EUR-Lex“, EU Lex Europe, žiūrėta 2021 m. lapkričio 7 d., <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX%3A42020Y1204%2801%29>.

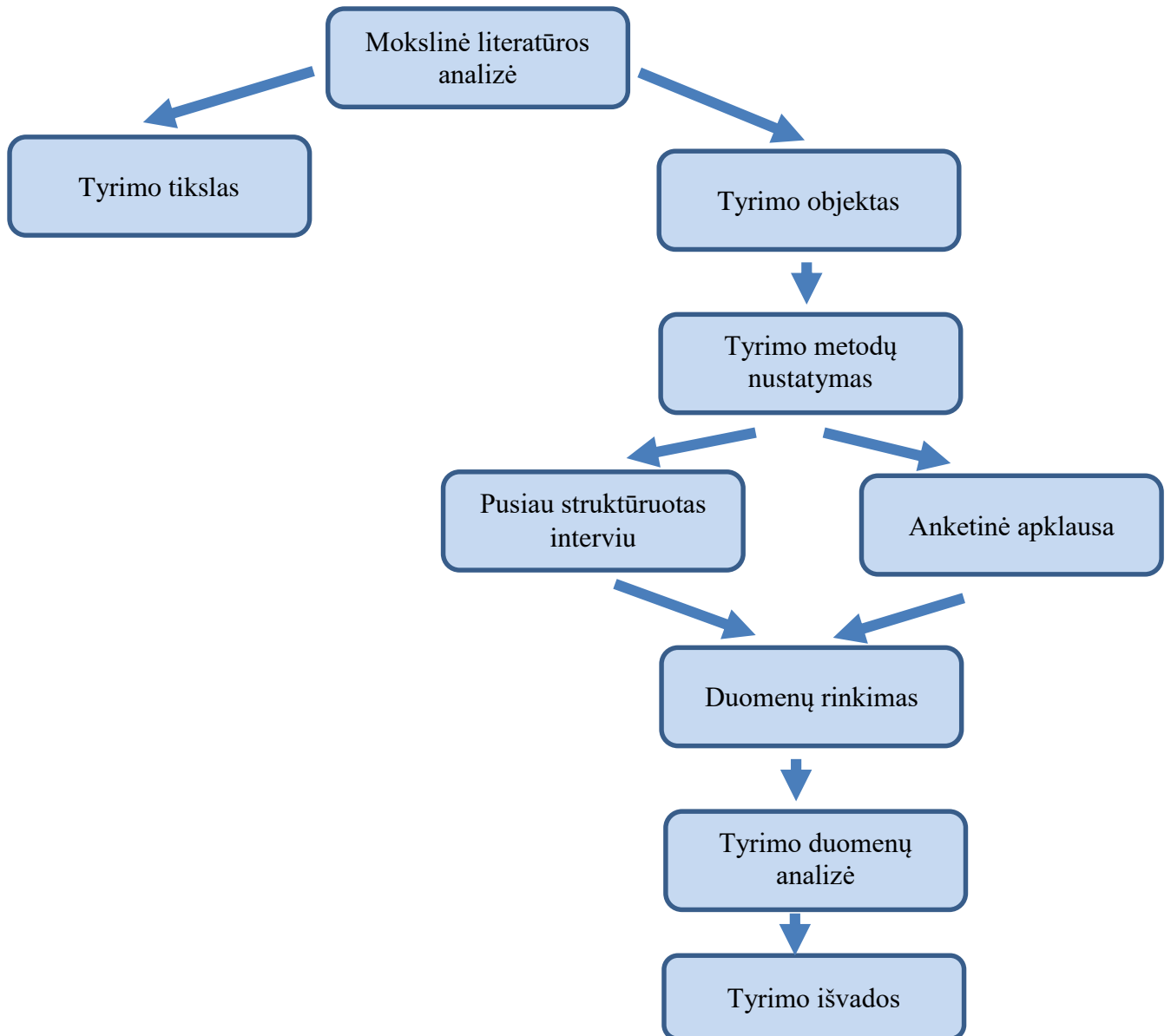
⁹⁵ „EUR-Lex - 42020Y1204(01) - EN - EUR-Lex“, *supra note*, 94.

tarp jų ir NSA, mokytis iš didesnę patirtį turinčių užsienio šalių organizacijų. Didžiausios sportininkų asociacijos Europoje „EU Athletes“ struktūra ir veiklos kryptys padiktuoja rekomendacijas, kaip NSA galėtų perimti kur kas didesnės organizacijos patirtį, įgalinant NSA prisidėti prie Lietuvos sporto sistemos sprendimų priėmimo, sporto politikos formavimo ir valdymo.

4. TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimo etapai ir struktūra. Magistro baigiamojo darbo rengimas vyko 2021 m. rugsėjo-gruodžio mėnesiais. Analizuoti literatūros šaltiniai pasirinkta tema, formuluojama tyrimo problema, apibrėžtas tikslas, objektas, išgryninti tyrimo uždaviniai, numatyta metodika ir suformuota apklausa bei kokybinis interviu. Vėliau atlikta tyrimo duomenų analinė ir padarytos išvados (žr. 9 pav.).

9 paveikslas. Tyrimo procesas



Šaltinis: sudaryta autorės, pagal R. Tidikio aprašytą B. Herbert modelį (1990)⁹⁶.

⁹⁶ Rimantas Tidikis, *Socialinių mokslų tyrimų metodologija* (Lietuvos teisės universitetas, 2002), 318, <https://repository.mruni.eu/handle/007/15459>.

Mokslinės literatūros analizė. Lietuvos ir užsienio mokslinės literatūros, dokumentų analizės ir apibendrinimo metodu siekta išnagrinėti pasirinktos temos teorinius aspektus. Analizuojant literatūros šaltinius, teisės aktus ir kitus dokumentus, išryškintas darbo aktualumas, suformuluota problema, tikslas ir objektas, išgryninta tyrimo teorinė ir praktinė reikšmė. Atsižvelgus į literatūroje ir dokumentuose išskiriamus suinteresuotųjų grupių raiškos sporto visuomenėje ir NSA veiklos ypatumus, pasirinkta mišraus tyrimo strategija, tyrimo metodai ir duomenų analizės būdai:

- 1) Kiekybinis tyrimas, anketinė apklausa ir statistinis tyrimo duomenų apdorojimas.
- 2) Kokybinis tyrimas, pusiau struktūruotas interviu ir turinio analizė.

Anketinė apklausa. Siekiant ištirti NSA narių įsitraukimo į organizacijos veiklą prielaidas, vykdyta anketinė apklausa. Respondentams taikyta tikslinė atranka – anketinėje apklausoje dalyvavo tik vidinė NSA suinteresuotųjų grupė – 61 narys, suskirstytas lyties, amžiaus ir NSA narystės trukmės aspektais. Anketinė apklausa vykdyta elektroniniu būdu, platformoje www.anketa.lt, kiekvienam NSA nariui nusiunčiant elektroninėmis priemonėmis nuorodą į klausimyną. Remiantis moksline literatūra (Gaižauskaitė⁹⁷), tyrimo duomenys analizuoti, formuluojamos išvados.

Prieš apklausą respondentai supažindinti su magistro baigiamojo darbo probleminiu klausimu ir tyrimo tikslu, taip pat garantuotas jų atsakymų anonimiškumas. Anketą sudarė 23 klausimai – bendrojo pobūdžio (lytis, amžius, narystė NSA trukmė) ir specialieji (žr. 1 priedas). Remiantis teorinės analizės nuostatomis, specialieji klausimai buvo suskirstyti į tris dalis:

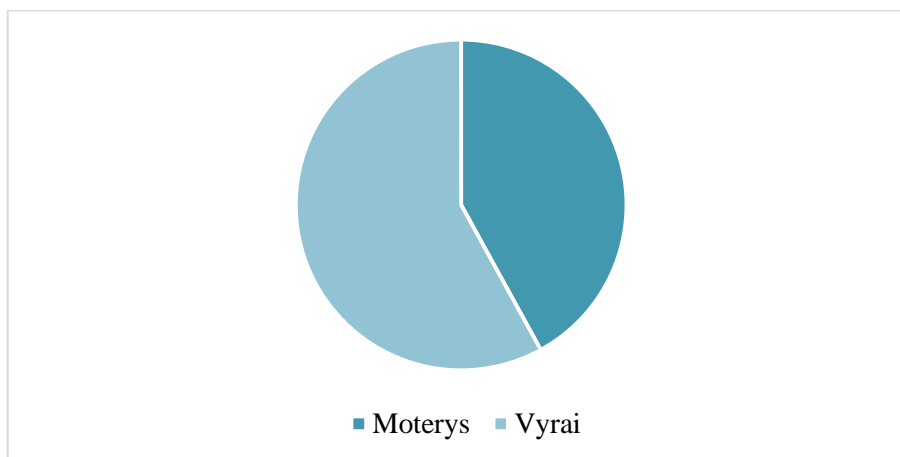
1. NSA poreikio vertinimas (*santykiai tarp suinteresuotųjų grupių ir organizacijos* (Babiak, Kathy, ir Lisa A. Kihl, 2018)), *organizacijos įtaka suinteresuotųjų grupių pasitikėjimui* (Matulevičienė, 2018));
2. NSA veiklos vertinimas (*nevyriausybinių organizacijų ryšys ir bendradarbiavimas su suinteresuotųjų grupėmis* (Nelson, 2007)), *nevyriausybinių organizacijų ryšiai su vyriausybėmis organizacijomis* (Brandsen ir Pape, 2015)), *nevyriausybinių organizacijų dalyvavimas sprendimų priėmimo* (Jasaitytė ir Petronytė, 2017)), *suinteresuotųjų grupės – išteklių generatorius*, (Varnus, Michal, Milan Kubina, Gabriel Koman, ir Patrik Ferenc, 2018)), *vidinių suinteresuotųjų grupių įtraukimas ir jų tikslų nustatymas* (Thompson, Ashley, ir Milena M. Parent, 2021)), *komunikacija su suinteresuotųjų grupėmis* (Koerber, Duncan, ir Nick Zabara, 2017));
3. NSA perspektyvos (*suinteresuotųjų grupių lūkesčiai* (Babiak, Kathy, ir Lisa A. Kihl, 2018)).

⁹⁷ Inga Gaižauskaitė ir Svajonė Mikėnė, *Socialinių tyrimų metodai: apklausa* (Mykolo Romerio universitetas, 2014), 9-16, <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16910/9789955196426.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Atsakydami į klausimus, respondentai turėjo pasirinkti atsakymo variantus penkių rangų skalėje su vertinimais. Pasirinkta *Likerto skalė*, kuri leidžia išmatuoti nuostatas. Šia skale respondento prašoma nurodyti savo sutikimo / nesutikimo laipsnį su kiekvienu teiginiu⁹⁸. Darbe taikoma 5 balų skalė, dažniausiu atveju verbaline reikšme – nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“. Taip pat anketoje taikytos ir kitos penkių reikšmių vertinimo skalės – *svarbos skalė* (nuo „labai svarbi“ iki „visiškai nesvarbi“, nuo „visiškai priklausoma“ iki „visiškai nepriklausoma“, nuo „visiškai tinkamas“ iki „visiškai netinkamas“ ir t.t.) ir *vertinimo skalė* (nuo „labai gerai“ iki „labai blogai“). Neutralų respondento nusistatymą tam tikru klausimu nusako atsakymas „nei sutinku, nei nesutinku“ (atitinkamai į kitokios formuluotės klausimą atsakymai „nei..., nei...“). Vertinimo skalių klausimai ne itin patogūs duomenų rinkimo etape, tačiau jie leidžia atlikti sudėtingesnius analitinius veiksmus. Taip pat anketoje yra 3 *uždari* klausimai, 2 *atviri* klausimai, kur respondentams sudarytos sąlygos patiems suformuoti atsakymus ir 1 *pusiau uždaras* klausimas – be pateikiamų darbo autorės atsakymo variantų respondentams sudarytos sąlygos įrašyti ir savo atsakymo variantą⁹⁹.

Kaip jau darbo autorė minėjo, tiriamųjų populiaciją sudaro 61 asmuo. 10 paveiksle pateiktas respondentų pasiskirstymas pagal amžių – iš 50 respondentų 21 (42 proc.) moteris ir 29 (58 proc.) vyrai. Šis faktas patvirtina esamą NSA narių pasiskirstymą lyties aspektu.

10 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį



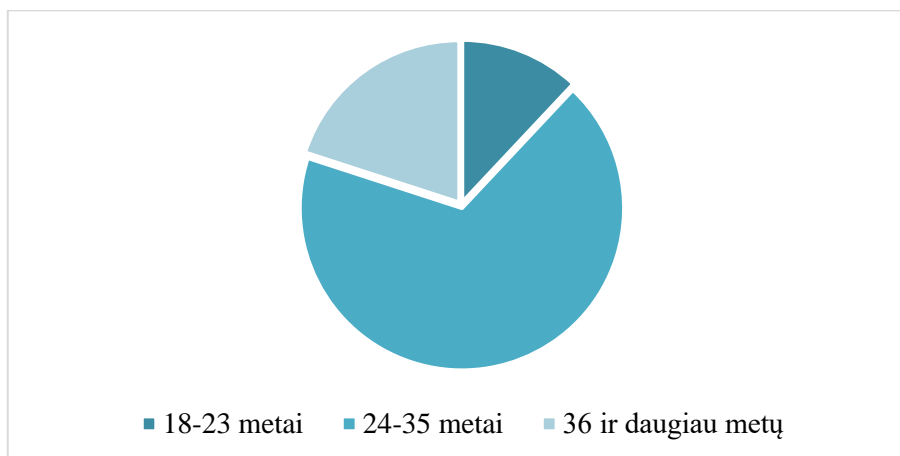
Šaltinis: sudaryta autorės

Kadangi daugiausiai NSA narių priklauso 24-35 metų amžiaus grupei, tai pagal amžiaus aspektą daugiausiai respondentų yra būtent šios grupės atstovų (žr. 11 pav.) – 34 (68 proc.). Penktadalis respondentų yra iš 36 ir daugiau metų grupės, 6 (12 proc.) – iš jauniausios, 18-23 metų, grupės.

⁹⁸ Gaižauskaitė ir Mikėnė, *supra note*, 97: 175-176.

⁹⁹ Gaižauskaitė ir Mikėnė. *supra note*, 97: 165-166.

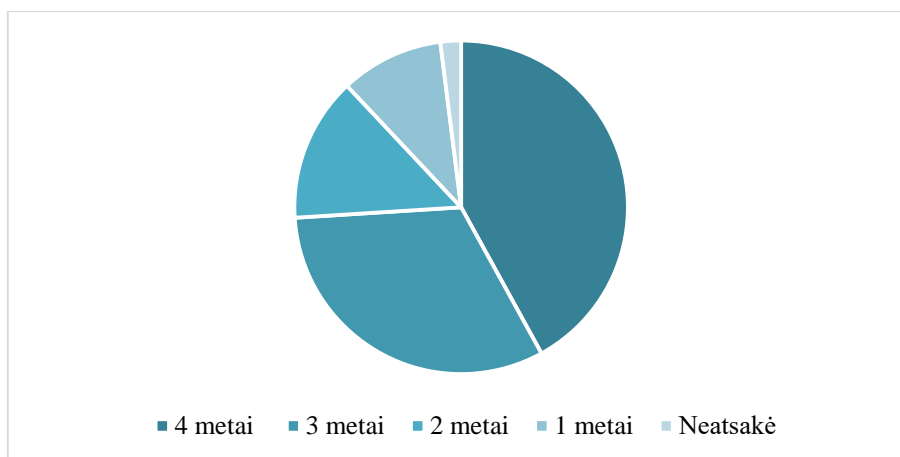
11 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių



Šaltinis: sudaryta autorės

Iš 50 respondentų daugiausiai – 21 (42 proc.) – NSA nariais yra 4 metus, 16 (32 proc.) – 3 metus, 7 (14 proc.) – 2 metus, 5 – 1 metus. 1 respondentas į šį klausimą neatsakė (žr. 12 pav.).

12 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal narystės Nacionalinėje sportininkų asociacijoje trukmę



Šaltinis: sudaryta autorės

Pagal lyties, amžiaus ir narystės organizacijoje trukmės kriterijus tipinis kiekybinio tyrimo respondentas – 24-35 metų sportininkas vyras, nuo pat NSA įsikūrimo esantis asociacijos nariu. Šie rezultatai atliepia ir esamą NSA nario tipą.

Kokybinis interviu. Siekiant ištirti NSA dalyvavimą šalies sporto sistemos sprendimų priėmimo sąlygojančius veiksnius ir pasiūlyti NSA įgalinančias priemones aktyviau dalyvauti Lietuvos sporto valdyme, pasirinkta kokybinio tyrimo strategija ir taikytas metodas: pusiau struktūruotas interviu.

Remiantis moksline literatūra (Žydžiūnaitė, Sabaliauskas¹⁰⁰; Gaižauskaitė, Valavičienė¹⁰¹), po visų interviu atlikta turinio analizė, formuluojamos išvados.

Interviu dalyvavo pagrindinės išorinės NSA suinteresuotųjų grupės – ŠMSM, LTOK, LSFS ir nacionalinės sporto šakų federacijos. Į interviu pakviestas ŠMSM viceministras, kuriam pagal kompetenciją priskirta ministerijos sporto sritis, taip pat LTOK ir LSFS prezidentai. Iš nacionalinių sporto šakų federacijų tyrimui atrinktos 3 – Lietuvos dviračių sporto federacija, Lietuvos lengvosios atletikos federacija ir Lietuvos plaukimo federacija. Sporto šakų federacijų atrankai taikyti šie kriterijai:

1. Didžiausias sportuojančiųjų skaičius (individualios sporto šakos);
2. Strateginė sporto šaka (individualios sporto šakos);
3. Didžiausias finansavimas iš valstybės biudžeto (per ŠMSM) (individualios sporto šakos)¹⁰².

Pagal pareigybes pasirinkti sporto federacijų generaliniai sekretoriai.

Interviu su išorinių NSA suinteresuotųjų grupių atstovais vykdomas informantams patogiu laiku, jų darbovietėse Kaune ir Vilniuje. Kiekvieno interviu trukmė – iki 1 valandos 10 minučių (visų interviu trukmės vidurkis – 27 minutės).

Renkant duomenis, respondentų atsakymai įrašyti į garso įrašymo priemonės, paimtų interviu tekstai transkribuojami ir suvedami atskirai, nurodant tiriamą organizaciją ir informanto užimamas pareigas.

Prieš interviu informantai supažindinti su magistro baigiamojo darbo probleminiu klausimu ir tyrimo tikslu, taip pat gautas sutikimas dalyvauti tyrime ir garantuota, kad atskleistas organizacijos pavadinimas ir asmens užimamos pareigos. Organizacijos suskirstytos į dvi grupes (ŠMSM, LTOK, LSFS – S1 grupė, nacionalinės sporto federacijos – S2 grupė) ir sutrumpintai užkoduotos, prie grupės pridedant skaičių 1,2,3 (žr. 2 priedą).

Interviu metu darbo autorė laikėsi svarbiausių interviu tyrimo etikos principų:

1. *Pripažinti ir gerbti asmens nepriklausomybę, jo laisvę dalyvauti arba atsisakyti dalyvauti tyrime;*
2. *Suteikti tyrimo dalyviui pakankamai informacijos apie tyrimą;*
3. *Saugoti tyrimo dalyvio anonimiškumą, konfidencialumą ir privatumą;*
4. *Rūpintis tyrimo dalyvių saugumu, apsauga¹⁰³.*

¹⁰⁰ Vilma Žydžiūnaitė ir Stanislav Sabaliauskas, *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai: vadovėlis socialinių mokslų studijų programų studentams* (Vilnius: Vaga, 2017): 80-81.

¹⁰¹ Inga Gaižauskaitė ir Natalija Valavičienė, *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu* (Mykolo Romerio Universitetas, 2016), 319-366, <https://repository.mruni.eu/handle/007/16724>.

¹⁰² „Sporto statistika“, LSC, žiūrėta 2021 m. lapkričio 2 d., <http://lscentras.lt/sporto-statistika>.

¹⁰³ Gaižauskaitė ir Valavičienė, *op. cit.*, 60.

Interviu klausimynas parengtas pagal teorinėje dalyje nagrinėtą A. Šukvietienės disertaciją „Nevyriausybinių organizacijų įgalinimo dalyvauti sprendimų priėmimo modeliavimas Lietuvos savivaldybėse“ (2018)¹⁰⁴, klausimus adaptuojant NSA ir šalies sporto sistemos kontekste (žr. 3 priedą). Remiantis A. Šukvietienės disertacijos rekomendacijomis, interviu sudarė 11 klausimų (5 atviri ir 6 pusiau uždari), suskirstytų į tris dalis:

1. NSA įgalinimo dalyvauti sprendimų priėmimo esamos situacijos nustatymas Lietuvoje;
2. Veiksnių, sąlygojančių NSA įgalinimo dalyvauti sprendimų priėmimo, detalizavimas;
3. NSA įgalinimo dalyvauti Lietuvos sporto valdyme perspektyvos.

Duomenų analizė ir rezultatų pateiktis. Anketinės apklausos rezultatų analizei ir pavaizdavimui naudotos MS Excel ir SPSS programos. Pastarojoje programoje klausimyno vidiniam ryšiui – validumui – įvertinti apskaičiuotas Kronbacho alfa koeficientas. Kadangi darbo autorės tyrimas yra pilotinis ir klausimynas yra naujas, būtina patikrinti, ar klausimai patikimi. Jeigu Kronbacho alfa koeficientas yra 1, vadinasi, klausimai tarpusavyje koreliuoja. Skaičiuojant Kronbacho alfa koeficientą, atmetami demografiniai klausimai – pavyzdžiui, lytis, gyvenamoji vieta arba visi kiti, neteminiai klausimai. Patikimam klausimynui mažiausia priimtina Kronbacho alfa reikšmė gali būti laikoma 0,7 ar net 0,8. Jeigu reikšmė yra mažesnė, gali būti rekomenduojama matavimo priemonę koreguoti¹⁰⁵. Nagrinėjamo klausimyno Kronbacho alfa koeficientas yra beveik 0.9. todėl galima teigti, kad bendras klausimyno validumas yra labai geras.

Pusiau struktūruoto interviu duomenų analizei taikyta indukcinė kokybinė turinio analizė. Remiantis I. Gaižauskaite ir N. Valavičiene, pamatinis tokios analizės principas – *kreipti dėmesį į tai, ką tyrimo dalyvis nori pasakyti, o ne ką tyrėjas nori išgirsti. Tai kokybinių duomenų reikšmių sisteminio aprašymo metodas*¹⁰⁶.

Tiek anketinės apklausos, tiek pusiau struktūruoto interviu duomenys vaizduojami lentelių forma.

¹⁰⁴ Šukvietienė, *supra note*, 21.

¹⁰⁵ Gaižauskaitė ir Mikėnė, *supra note*, 97

¹⁰⁶ Gaižauskaitė ir Valavičienė, *supra note*, 101: 320-321.

5. TYRIMŲ REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS

Šiame skyriuje pristatomi ir analizuojami kiekybinio ir kokybinio tyrimų rezultatai. Pusiaus struktūruoto interviu metu gauti kokybiniai duomenys tekstine išraiška sisteminami atliekant turinio analizę. Informantų atsakymai pateikiami pagal kategorijas ir subkategorijas. Turinio analizė ne visada remiasi išskirtų subkategorijų pasikartojimo dažniu informantų atsakymuose, taip pat atsižvelgiama ir į informantų atsakymų turinį bei sąsajas, nes kiekvienos NSA suinteresuotųjų grupės patirtis ir bendradarbiavimas su asociacija yra skirtingo lygio, todėl atsakymams atitinkamai gali būti priskiriama skirtinga reikšmė. Lentelėse pateikti duomenys interpretuojami tekstine išraiška.

Anketinės apklausos rezultatai pateikiami lentelėmis, kur gauti duomenys lyties, amžiaus ir narystės NSA trukmės aspektais reikšmingai skiriasi ($p < 0.05$). Darant išvadas, darbo autorė, kelia savo prielaidas pagal turimas žinias ir patirtį.

5.1. Kokybinio tyrimo rezultatai

Tiriant informantų pateiktus atsakymus į 11 interviu klausimų, sudaryta tiek pat lentelių. Duomenys interpretuojami.

Analizuojant *veiksnius, sąlygojančius NSA bendradarbiavimo su suinteresuotųjų grupėmis raišką Lietuvos sporto sistemoje* (žr. 4 lentelę), pagal išskirtas subkategorijas galima teigti, kad NSA kaip sportininkus vienijančią organizaciją išorinės suinteresuotųjų grupės palaiko dėl to, kad pagal „*pagal gerąją valdymo praktiką visur sportininkus reikia integruoti į savo valdymo organus*“ (S21), įtraukti į konsultacijų ir sprendimų priėmimą procesus¹⁰⁷. Tačiau šį procesą stabdo tai, kad kai kurios Lietuvos sporto organizacijos – LTOK, nacionalinės sporto federacijos – jau turi sportininkų organus ar atstovus organizacijų viduje. Be to, informantams kyla prielaida, kad NSA nariai „*turėtų būti proporcingai kuo kiekvienos sporto šakos*“ (S21), nes tik taip atstovaujama interesų ratas pakankamai platus ir nėra orientuotas į vieną ar kitą, daugiau atstovų asociacijoje turinčią sporto šaką. Taip pat pasigendama ir kokybiškos bei nuolatinės į bendradarbiavimą su suinteresuotųjų grupėmis nukreiptos NSA komunikacijos. Galimos tos priežastys – NSA nepakankami laiko ir finansiniai ištekliai.

¹⁰⁷ „Principles of good governance in sport“, *supra note*, 1.

4 lentelė. Veiksniai, sąlygojantys Nacionalinės sportininkų asociacijos bendradarbiavimo su suinteresuotųjų grupėmis raišką Lietuvos sporto sistemoje

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Nacionalinis kontekstas	Gerojo valdymo principai	<p>„<...> šiaip jūs padarėte labai svarbų įrankį <...> į sportininkų balsą turėtų būti labiau atsižvelgta <...>“ (S12)</p> <p>„<...> pagal gerąją valdymo praktiką visur sportininkus reikia integruoti į savo valdymo organus.“, „<...> sportininkų asociacija ir susikūrė, nes daugelyje sporto organizacijų sportininkai nėra integruoti, pas mus irgi <...>“ (S21)</p> <p>„Kas liečia, kad yra tokia organizacija, tai tikrai pritariu, nes sportininkų atstovai turėtų būti visur <...>“ (S22)</p>
	Organizacijų struktūra	<p>„<...> mes remiamės, pirmiausia, savo komisija, nes mes žiūrime į TOK ir būtent TOK pavyzdžiu vadovaudamiesi <...>“ (S12)</p> <p>„Olimpinis komitetas, man atrodo, kad jis jūsų neįsileis, nes jie turi savo atletų komisiją <...>, „Ministerija <..> kviečia, kad būtų daugiau socialinių partnerių, būtų su visais suderinta.“ (S21)</p> <p>„<...> sportininkai atstovauja federacijas, kiekvienas sportininkas savo.“ (S22)</p>
Organizacijos kontekstas	Atstovavimas	<p>„<...> net kai kur neįsigilinate, nesuprantate, ką kur nors kas gali padaryti, ką negali ir kaip turėtų būti ir kaip negalėtų būti. Tai čia kaip pavyzdį galiu pasakyti, pavyzdžiui, dziudo pavyzdys.“ (S12)</p> <p>„<...> turėtų būti proporcingai kuo kiekvienos sporto šakos, nes, atrodo, aš ten pasižiūriu nuotraukas, lyg irkluojų daugiau, penkiakovininkų daugiau, o kitų kaip ir visiškai nėra. Ar čia tikrai yra atstovavimas visų“ (S21)</p>
	Komunikacija	<p>„Bendradarbiavimą kol kas vertinčiau tik tai, kad daugiau iš mūsų pusės <...>“ (S12)</p> <p>„<...> kiek girdėjęs iš savų šaltinių, kas yra matoma arba girdima spaudoje, tai kažkoks judesys vyksta, tai darau prielaidą, kad tie žingsniai yra daromi <...>“ (S23)</p> <p>„mūsų federacija su asociacija neturėjo jokių dar sąlyčio taškų, kad kažkokius bendrus reikalus spręsti. Tai labai sunku vertinti yra pačioms federacijoms. Žinome, kadėjote į Švietimo ministeriją, ten, ten keliavote, ir į olimpinį komitetą, tai viskas tvarkoje. Bet, galvoju, kad reikėtų daugiau bendrauti su tomis organizacijoms, pačiomis federacijoms <..>“ (S22)</p>
	Ištekliai	<p>„<...> finansavimo arba galėjimo pasisamdyti kažkokius žmones, kurie pastoviai galėtų dirbti, dėl laiko trūkumo, manau, tas bendradarbiavimas ganėtinai varganas ir ganėtinai mažai įtakos turintis Lietuvos sporto pasauliui, sporto politikoje“ (S13)</p>

Šaltinis: sudaryta autorės

Vertinant *veiksnius, skatinančius NSA iniciatyvų raišką Lietuvos sporto sistemoje* (žr. 5 lentelę) pagal išskirtas subkategorijas pastebima, kad labiausiai skatinantys veiksnys – *sportininkų žinomumas, nes tai priduoda organizacijai svorio, noro turėti organizaciją kažkokio sprendimų priėmimo metu ar bent jau viešinimo kažkokių sprendimų*“ (S13). NSA turi narių, kurie yra visuomenėje gerai žinomi sportininkai. Tokie autoritetai gali padėti išryškinti NSA keliamus probleminius klausimus ir iniciatyvas. Šį procesą skatina ir tai, kad būtent patys sportininkai geriausiai išmano ir nuolat susiduria su konkrečiomis problemomis, kurias kitos suinteresuotųjų Lietuvos sporto sistemos grupės ne visada gali aiškiai išgryninti ir iškomunikuoti. Tarp skatinančių veiksnių išryškunami ir atstovavimo aspektai – NSA tiesiogiai atstovauja sportininkams, galimas ir NSA tarpininkavimas tarp sportininko bei kitos sporto organizacijos arba tarp skirtingų sporto organizacijų.

5 lentelė. Veiksniai, skatinantys Nacionalinės sportininkų asociacijos iniciatyvų raišką Lietuvos sporto sistemoje

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Organizacijos narių charakteristikos	Sportininkų žinomumas	<p>„<...> sportininkų žinomumas, nes tai priduoda organizacijai svorio, noro turėti organizaciją kažkokio sprendimų priėmimo metu ar bent jau viešinimo kažkokių sprendimų, <...> priduoda labai daug svorio, lobizmo <...> (S13)</p> <p>„<...> žinomumas, dabar, kaip matote, bet koks Lauros pasisakymas yra daug labiau girdimas negu kartais kažkieno kito.“ (S12)</p> <p>„Tos pačios Lauros dalyvavimas, gal ne pagal kompetencijas, bet vien dėl to, kad ji dabar su medaliu. Žinomumas – faktas, kad jis prideda.<...>“ (S21)</p> <p>„<...> be abejonės, vardas. Jeigu nebus žymių sportininkų, tai ir tos sportininkų asociacijos statusas nebus tokiam aukštame lygyje. <...> (S22)</p>
	Profesionalus problemų žinojimas	<p>„<...> tiesiog geriausiai žino ir žino apie sportininkų bėdas, teises, reikalus <...>“ (S11)</p> <p>„<...> jūs geriausiai žinote, kas yra kas <...> tik, kai jūs patys pasakote, yra šiek tiek kitaip ir kitaip tai skamba.“ (S12)</p> <p>„<...> tinkamai ir kokybiškai tas problemas pateiks ir išmuš tą sprendimą.<...> (S21)</p>

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Atstovavimo aspektai	Tiesioginis atstovavimas	<p>„<...> jūs tiesiogiai pasakote tas problemas, tiesiogiai atstovaujate ir kviečiame gi ir įstatymo rengimo stadijoje dalyvauti ir aukšto meistriškumo rengimo grupėje, tai tas, manyčiau, tiesioginis žinojimas <...>“ (S11)</p> <p>„<...> be tiesioginio atstovavimo nematau galimybių, kaip galėtų būti organizacija išgirsta ir tiesiogiai dalyvaujant priimant tam tikrus sprendimus, apie juos diskutuojant.“ (S13)</p> <p>„<...> išskirčiau tiesioginį atstovavimą, jeigu čia turime omenyje pačių sportininkų atstovavimą, tai sakčiau, kad čia būtų kaip labiausiai skatinantis veiksnys. (S23)</p>
	Tarpininkavimas	<p>„<...> tiems žmonėms, kuriems sunku dėl asmeninių intrigų, skirtingų matymų, jūs sakote, jūs čia taškotės, o mes kenčiame, kažką darome <...>“ (S21)</p> <p>„turbūt pavieniam sportininkui, išskyrus tuos atvejus, kai jis labai kažką iškovoja, ar visi nori ranką paspausti, sudėtinga prisibelsti prie kai kurių sporto sistemos dalių.“ (S23)</p>

Šaltinis: sudaryta autorės

Tiriant veiksnius, ribojančius NSA iniciatyvų raišką Lietuvos sporto sistemoje (žr. 6 lentelę), informantams buvo pakankamai sudėtinga išskirti labiausiai ribojančius, nes, jų nuomone, visi pateikiami veiksniai (žmogiškieji ištekliai, finansiniai ištekliai, lyderystė, motyvacija, visuomenės pasitikėjimas, teisinis reglamentavimas, informacijos prieinamumas, komunikacija, priklausomybė nuo šalies sporto organizacijų, neaiški ateities vizija) atitinkamai stabdo NSA veiklą. Tai įrodo, kad asociacija yra pradiname organizacijos vystymosi lygmenyje. Informantams susiaurinus veiksmų spektrą, galima daryti išvadą, kad labiausiai ribojantis veiksnys – ištekliai. NSA susiduria ne tik su tinkamus įgūdžius turinčio kontaktinio personalo trūkumu, tačiau, apskritai, žmogiškųjų išteklių stoka. Galima teigti, kad NSA gyvavimu rūpinasi tik keli savanoriškais pagrindais dirbantys ir aktyviai sportuojantys atletai. Be to, pastebimas ir lyderystės trūkumas. Kiti NSA nariai vangiai prisideda prie organizacijos veiklos vystymo dėl motyvacijos stokos. Kaip gerintiną veiksnį informantai išskiria ir „dar trūksta tos komunikacijos bendrauti su kitomis organizacijomis, kad būtų didesnis pasitikėjimas“ (S22). Pagal išorės veiksmų subkategorijas NSA riboja būtent nepakankamas sporto visuomenės pasitikėjimas ir teisinis reglamentavimas. S12 informantas išskirtinai pabrėžia, kad „labai stipriai su teisiniu reglamentavimu nesusitvarkote“, kalbant apie NSA įstatų spragas.

6 lentelė. Veiksniai, ribojantys Nacionalinės sportininkų asociacijos iniciatyvų raišką Lietuvos sporto sistemoje

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Organizacijos narių charakteristikos	Ištekliai	<p>„Resursų jums tikrai reikėtų daugiau – ir žmogiškųjų, ir finansinių. <...> kad deramai atstovauti arba paruošti bet kokį dokumentą, teisės aktą vis tiek ten ir specifinės žinios, ir plius laiko užima. Tai gali būti tik žmogus, kuris gali tam laiko skirti, o sportininkai profesionaliai sportuoja <...>“ (S11)</p> <p>„Finansiniai ištekliai, žinoma, o tas iš karto su žmogiškaisiais susiję, jeigu jūs turėtumėte bent vieną samdomą žmogų, jūs galėtumėte šiek tiek nuosekliau kažką daryti.“ (S12)</p> <p>„<...> visi dar aktyvūs sportininkai ir to laiko negalite skirti, deleguoti <...>“ (S21)</p> <p>„<...> patys sportininkai šaunu, kad atstovauja savo interesus, bet vėlgi, vertinant, kad jų pagrindinis darbas sportuoti ir ruoštis varžyboms ir jose dalyvauti, tai klausimas, kaip su žmogiškaisiais ištekliais. (S23)</p>
	Motyvacija, lyderystė	<p>„Lyderystė – kaip ir jaučiu, nors pageidaučiau dar didesnės“ (S11)</p> <p>„tai yra visuomeninė veikla, tai nėra darbas, <...>. Juk aktyviai sportuojantis atletas visada gali paklausti, o „kas man iš to?“ (S21)</p>
	Komunikacija	<p>„<...> jie girdimi pakankamai, aišku, visada galima daugiau.“ (S13)</p> <p>„<...> dar trūksta tos komunikacijos bendrauti su kitomis organizacijomis, kad būtų didesnis pasitikėjimas <...>.“ (S22)</p>
Išorės veiksniai	Visuomenės pasitikėjimas	<p>„Tas sportininko įvaizdis visuomenėje turbūt nėra toks pasitikėjimą keliantis.“ (S21)</p> <p>„Tai to visuomenės pasitikėjimo gal labiau reikėtų. Sporto visuomenės.“ (S22)</p> <p>„<...> visuomenės, tų pačių sportininkų pasitikėjimas – tam reikia laiko.“ (S23)</p>
	Teisinis reglamentavimas	<p>„<...> labai stipriai su teisiniu reglamentavimu nesusitvarkote, kaip ir sakiau, palaikote savus.“ (S12)</p> <p>„Nėra, kad sportininkas būtų įteisintas federacijoje...“ (S21)</p>

Šaltinis: sudaryta autorės

Analizuojant Nacionalinės sportininkų asociacijos įtraukimo dalyvauti sprendimų priėmimo procese tikslą (žr. 7 lentelę), pagal išskirtas subkategorijas galima teigti, kad NSA įtraukimas į Lietuvos sporto sistemos sprendimų priėmimą suprantamas kaip įrankis pasikeisti *betarpiška* informacija

aktualiais klausimais ir iškelti konkrečias sportininkų problemas. Tačiau, remiantis informantų teiginiais, taip pat galima daryti prielaidą, kad informacijos mainų ir interesų atstovavimo tikslai nėra pakankamai efektyviai įgyvendinami ir šie du tikslai yra daugiau ateities siekiamybė nei šiandieninė realija. Informantų nuomone, įtraukimo į sprendimų priėmimo procesą tikslas didesne dalimi yra „užsidėti pliusiuką“, t. y. formaliai įtraukti sportininkų balsą ir, priėmus tam tikrus sprendimus, teigti, kad atsižvelgta į visų suinteresuotųjų grupių nuomonę ir interesus. Atitinkamai NSA, įsitraukdama į sprendimų priėmimo procesą, viešai parodo, kad yra veikianti organizacija, vykdo tam tikras funkcijas, tokias kaip savo narių atstovavimas. Šias prielaidas patvirtina ir NSA įtraukimo dalyvauti sprendimų priėmimo formų analizė.

7 lentelė. Nacionalinės sportininkų asociacija įtraukimo dalyvauti sprendimų priėmimo procese tikslas

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Įtraukimas / Įsitraukimas	Informacijos mainai	<p>„<...> turime žinoti informaciją – tikslią ir betarpišką.“ (S11)</p> <p>„<...> iš tikrųjų mainai informacijos labai svarbu <...> (S13)</p> <p>„<...> labai nuoširdžiai tikiu, kad tiek dėl informacijos mainų <...> (S23)</p>
	Interesų atstovavimas	<p>„<...> jūs turite atstovauti to klausimo sprendime <...>“ (S11)</p> <p>„interesų atstovavimas turėtų būti pagrindinis, nes nuo senų laikų buvo toks požiūris, kad sportininko niekas neklausia ir neklausdavo <...>“ (S12)</p> <p>„<...> jūs pakankamai aktyviai pareiškiate savo nuomonę, <...> atstovas sportininkų tikrai turi būti <...>“ (S22)</p> <p>„<...> kas geriau iškeltų savo problemas nei patys sportininkai, kitaip tariant, jūsų asociacija <...> (S23)</p>
	Veiklos legitimumo pagrindimas	<p>„Čia toks formalus, ai, buvote, dalyvavote, nekalbėkite prieš.“ (S21)</p> <p>„Jūsų įtraukime yra kažkiek, sakykime, politikos, nes kai kurie sporto sistemos subjektai, rodydami dialogą su jumis, na, nesakau, kad piktybiškai, bet, turbūt galima sakyti, kad norima kažkiek užsidėti pliusiuką <...>“ (S23)</p>

Šaltinis: sudaryta autorės

Nagrinėjant *Nacionalinės sportininkų asociacija įtraukimo dalyvauti sprendimų priėmimo procese formas* (žr. 8 lentelę), išskirtomis subkategorijomis dar kartą patvirtinama, kad NSA į šalies sporto sistemos sprendimų priėmimą įtraukiama dėl informacijos pasikeitimo ir dėl to, kad įtraukti sportininkus vienijančią organizaciją derėtų, jog sprendimų priėmimo procese dalyvautų visos suinteresuotųjų grupės. „*Forma yra geranoriškumo*“ (S11) ir ji tampriai susijusi su formaliu dalyvavimu sprendimų priėmimo procese – informantų teigimu, NSA dėl „varnelės“ (S13) dalyvauja įvairių darbo grupių, Nacionalinės sporto tarybos posėdžiuose, tačiau stokojama įrodymų, kad, kitoms sporto organizacijoms priimant tam tikrus sprendimus, atsižvelgiama į NSA nuomonę ar siūlymus. Formalaus dalyvavimo forma sukuria iliuziją apie sportininkų interesų atstovavimą nacionaliniu lygiu. Informantų nuomone, didesnės įtraukties formos – konsultavimas, partnerytė – turėtų būti NSA ir suinteresuotųjų grupių siekis, tačiau kol kas šių formų apraiškas rasti sudėtinga. S13 informantas išskiria ir tai, kad įtraukimo forma priklauso ir nuo to, kokia organizacija – ŠMSM, LTOK, LSFS, nacionalinės sporto federacijos – priima sprendimus. Atsižvelgiant į sporto organizacijos specifiką, bendradarbiavimo su NSA lygmenį, dalyvavimo sprendimų priėmimo procese forma gali skirtis.

8 lentelė. Nacionalinės sportininkų asociacija įtraukimo dalyvauti sprendimų priėmimo procese formos

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Įtraukimo / Išitraukimo formos	Informavimas	„<...> informuoti irgi, turite žinoti, nors šiais laikais turbūt irgi visi, kas skaito laikraščius arba netingi pasižiūrėti tinklapiuose, jie tą informaciją gauna <...>“ (S12) „Jūs informuoja apie kažkokių sprendimus <...> (S21) „nuomonių apjungimas, kur jūs kaip visuomenės grupės kažkokia dalis pateikiate savo poziciją“ (S23)
	Geranoriškas įtraukimas	„Visada įtraukiame į darbo grupę ir prašome pareikšti rašytinę, jeigu turite, oficialią nuomonę, bet bent į tuos tiek įstatymo svarstymus, tiek dabar darbo grupėje įtraukiame, kad visą laiką būtų, kad neatitrūkti nuo realybės.“ (S11) „<...> kol kas tas būdas ir forma yra geranoriškumo, nes mes irgi visur sakome, <...> tada pasikvieskime Nacionalinę sportininkų asociaciją <...> (S12)
	Formalus dalyvavimas	„<...> tai normalu, kad yra atsiklausiamas balsas ir kad būtų atstovaujami interesai, <...> (S12) „Šiai dienai, manau, kad dėl „varnelės“, o artimoje ateityje su federacijų sąjunga bus tikrai ne dėl „varnelės“. Kaip su kitomis organizacijomis, nedirščiau prognozuoti, galvoju, kad niekas nepasikeis.“ (S13) „<...> įtraukia formaliai jus susiderinti <...>“ (S21) „Šiai dienai tai formalus dalyvavimas. Gal apsirinku, bet...“ (S22)

Šaltinis: sudaryta autorės

Analizuojant *Lietuvos sporto sistemos veiksnius, darančius poveikį Nacionalinės sportininkų asociacijos įgalinimui dalyvauti šalies sporto sistemos sprendimų priėmimo* (žr. 9 lentelę), informantai nacionaliniame kontekste išskyrė palankias ir nepalankias sąlygas. Pagal ES rekomendacijas organizacijos raginamos plėtoti ir gerinti gerojo valdymo principus, todėl šalies „*sporto sistema atveria duris, kad būtų asociacija*“ (S12) – sporto sistema turėtų sudaryti palankias sąlygas NSA įgalinimui dalyvauti sprendimų priėmimo procese, siekiant, kad ir sportininkų interesams bei teisėms būtų atstovaujama. Be to, išgirsti sportininkų balsą sporto organizacijas skatina ne vienerius metus prastėjantys Lietuvos aukšto meistriškumo sportininkų rezultatai. Informantai daro prielaidą, kad tiesiogiai su problemomis ar sistemos spragomis susiduriantys atletai geriausiai žino sportininkų problematiką ir galimus jų sprendimo būdus. Tačiau šalia palankią terpę sudarančių veiksnių atsiranda ir neigiami veiksniai, trukdantys NSA efektyviai ir kokybiškai įsilieti į sprendimų priėmimo procesą. Sporto įstatyme, kituose teisės aktuose NSA kaip ir daugelis kitų nevyriausybinų sporto organizacijų nenumatyta kaip sporto sistemos sprendimų priėmimo proceso dalyvė. Įsakyme „Dėl Nacionalinės sporto tarybos sudarymo ir jos darbo reglamento patvirtinimo“¹⁰⁸ į tarybos sudėtį kaip NSA atstovas įtrauktas asociacijos prezidentas, tačiau ši taryba yra patariamoji institucija Seimui ir Vyriausybei. Todėl, kaip jau anksčiau darbo rezultatų aptarime teigta, NSA sprendimų priėmimo procese dalyvauja kaip patariamasis sportininkų balsas. Ar jis daro įtaką sprendimų priėmėjams, remiantis informantų teiginiais, aiškių įrodymų nėra. Tarp nepalankių veiksnių ir tai, kad LTOK turi savo sportininkų komisiją, todėl ši NSA suinteresuotųjų grupė teikia prioritetą būtent šiam sportininkų organui. Abi sportininkus vienijančios organizacijos turi atstovus iš 14 asmenų sudarytoje ŠMSM darbo grupėje *aukšto meistriškumo sportininkų rengimo sistemai tobulinti*¹⁰⁹, todėl informantai pastebi, kad dėl dviejų viešai matomų sportininkų organizacijų sukuriamas „*lengvas dubliavimas*“ (S11) – jos yra painiojamos ir tam tikrais atvejais konkuruoja. Be to, pati NSA savo gretose turi tik tam tikrus kriterijus atitinkančių sporto šakų (olimpinės, paralimpinės, kurčiųjų) atstovus, todėl negali atstovauti visiems sportininkams. Informantų nuomone, NSA šališkumas pastebimas ir dėl pačios asociacijos specifikos.

Išskiriant Lietuvos sporto sistemos veiksnius, darančius poveikį NSA įgalinimui dalyvauti šalies sporto sistemos sprendimų priėmimo, informantai be šalies sporto sistemos subtilybių teigia matantys nepalankių veiksnių ir pačioje asociacijoje. S12 informantas dar kartą pabrėžia, kad „*reikia formalizuotis, plėstis ir susitvarkyti, tuos formalumus*“ – NSA siekis turėtų būti taisyti įstatus, kad būtų išvengta asmeninių interesų konfliktų, sutvarkyta NSA struktūra ir jos organų įgaliojimai. Dėl neproporcingo

¹⁰⁸ „V-759 Dėl Nacionalinės sporto tarybos sudarymo ir jos darbo reglamento patvirtinimo“, *supra note*, 71.

¹⁰⁹ „Svetainės medis“, *supra note*, 72.

skirtingų sporto šakų atstovavimo ir galimo šališko dalyvavimo sprendimų priėmimo „reikėtų pačią struktūrą išsigryninti“ (S23).

9 lentelė. Lietuvos sporto sistemos veiksniai, darantys poveikį Nacionalinės sportininkų asociacijos įgalinimui dalyvauti šalies sporto sistemos sprendimų priėmimo

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Nacionalinis kontekstas	Teisinis reglamentavimas	„Nėra skėtinės organizacijos Lietuvos Respublikos nei Seimo svarstomuose kažkokiuose aktuose, nei Vyriausybės, šiuo atveju ŠMSM, nėra įvardijamos arba numatomos dalyvės sistemos, bent jau kalbant apie finansus, bent jau kalbant apie kažkokių realius sprendimus. <...> Nėra numatyta ir sportininkų asociacija tame tarpe.“ (S13)
	Organizacijų struktūra, kiti sportininkų susivienijimai	„<...> dabar yra LTOK sportininkų komisija, jie dalyvauja, lengvas dubliavimas, jis yra, paskui yra išsėidusių dalinai, sakykime, neolimpinių sporto šakų, ypač techninio sporto. <...> sportininkų iš jų tarpo nėra <...>“ (S11) „<...> mes ir savo sportininkų komisiją traukiame <...>“ (S12) „<...> olimpinis komitetas, kodėl jis turi jus įsileisti? Jie turi savo komitetą, kur jie dalyvauja.“ (S23)
	Prastėjantys sporto rezultatai	„<...> dabar tos kritikos tai pačiai sporto sistemai jos efektyvumui, jau vien dėl to, kad tie rezultatai, sakykime, tarsi prastesni, tas masiškumas, jis mažėja <...> ir į tų pokyčių paiešką įtraukti tokio pobūdžio organizaciją būtų būtina <...>“ (S23)
	Gerojo valdymo principai	Aš manau, kad pati sporto sistema atveria duris, kad būtų asociacija, nes, pirmoje eilėje, vis tiek yra sportininkų interesai. Viskas priklauso, kokia ta sistema bus, sportas ir yra sportininkai, be jų tai daryk, kokią nori sistemą, ji neveiks. Aš manau, kad palanki terpė. (S22) „<...> čia tie veiksniai ne tik sporto sistemos, bet ir gerojo valdymo, kai kurios direktyvos, <...> tarptautinių federacijų gal ten kažkokie įstatymai, tai <...> manau, skatina, daro tą poveikį, kad atsirastų, vėlgi nežinau, ar tai būtų Nacionalinė sportininkų asociacija ar tai yra sportininkų įtraukimas <...>“ (S23)
Organizacijos kontekstas	Teisinis reglamentavimas	„<...> jums reikia formalizuotis, plėstis ir susitvarkyti, tuos formalumus. Jūs turėsite dar paaugti šiek tiek.“ (S12)
	Struktūra	„jums reikėtų pačią struktūrą išsigryninti, gal ta struktūra, kad visi gali dalyvauti yra „okay“, bet, tarkime, valdyba, kaip ji yra renkama, tai turėtų būti atstovavimo principu, tie sportininkai, kurie federacijoje, turi turėti žinias ir tą virtuvę žinoti ir tada ateiti pas jus ir kažkaip darytis.“ (S23)

Šaltinis: sudaryta autorės

Detaliau nagrinėjant NSA dalyvavimą Lietuvos sporto sistemos sprendimų priėmimo procese informantai išryškina ir gerintinus veiksnius. Pagal kategorijas sąlygos, galinčios užtikrinti Nacionalinės

sportininkų asociacijos dalyvavimo sprendimų priėmimo skaidrumą ir atvirumą (žr. 10 lentelę) vėl skirstomos į nacionalinį ir organizacijos kontekstus. Nors tiek LR NVO plėtros įstatyme¹¹⁰ ir valstybės pažangos strategijoje „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“¹¹¹ numatyta stiprinti nevyriausybinės organizacijas, įgalinti jų dalyvavimą viešojo valdymo procesuose ir užtikrinti tinkamas sąlygas plėtrai, bendradarbiavimui su valstybės institucijomis, informantų nuomone, NSA nėra įteisinta kaip šalies sporto sistemos dalyvė su konkrečiais įsipareigojimais, todėl reikėtų keisti teisinį reglamentavimą. Be to, informantai pastebi, kad sprendimų priėmimo procesas ir priimti klausimai yra skirtingai prieinami sporto sistemos suinteresuotųjų grupėms. Kad nevyriausybines sporto organizacijas, tarp jų ir NSA, nebūtų izoliuotos nuo sprendimų priėmimo, rekomenduotina gerinti šalies sporto sistemos „*procesu atvirumą*“ ir užtikrinti „*grįžtamąjį ryšį*“ (S13) tarp suinteresuotųjų grupių. Tai sudarytų sąlygas NSA įsiliesti į sprendimų priėmimo procesą skirtinguose sprendimo priėmimo etapuose. Svarstant, kaip dalyvavimo sprendimų priėmimo skaidrumą ir atvirumą galėtų užtikrinti pati NSA, daroma prielaida, jog procesus stabdo tai, kad asociacija neturi aiškiai išreikštos misijos ir vizijos, todėl siekiamybė būtų *strateginių, ilgalaikių ir trumpalaikių tikslų nusimatymas ir jų sprendimų, sekimo būdai*“ (S13). Tokiu būdu galima sukurti strateginio valdymo modelį ir užtikrinti nenutrūkstamą strateginio valdymo procesą bei įgalinti organizacijos dalyvavimą sporto sistemos valdyme. Taip pat, S12 informanto nuomone, reikėtų koreguoti ir „*pernelyg demokratiškus*“ asociacijos įstatus – NSA vadovui turėtų būti suteikta daugiau galių, kad sprendimų priėmimo procesas būtų pagreitintas. Darbo autorė primena, kad NSA sprendimų priėmimo organas pagal įstatus – Visuotinis narių susirinkimas, o kolegialų valdymo organą – Vykdomąjį komitetą – sudaro net 9 asmenys, todėl tai lėtina sprendimų priėmimą pačioje asociacijoje ir taip pat asociacijai įsiliejant į bendrą šalies sporto sistemos sprendimų priėmimą. Juolab kad organizacijai trūksta žmoniškųjų ir laiko išteklių dėl ne kartą jau minėtos priežasties – didžioji dalis NSA narių yra aktyviai sportuojantys. Informantai pabrėžia, kad samdomas personalas galėtų padėti išspręsti šią problemą.

¹¹⁰ „XIII-2626 Lietuvos Respublikos nevyriausybinių organizacijų plėtros įstatymo Nr. XII-717 pakeitimo įstatymas“, *supra note*, 6.

¹¹¹ „XI-2015 Dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo“, *supra note*, 8.

10 lentelė. Sąlygos, galinčios užtikrinti Nacionalinės sportininkų asociacijos dalyvavimo sprendimų priėmimo skaidrumą ir atvirumą

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Nacionalinis dalyvavimo kontekstas	Konkretūs įsipareigojimai ir veiklos	<p>„<...> įtvirtinimas teisės aktuose kaip sporto sisteminės dalies, kuri vienokias ar kitokias funkcijas atlieka.“ (S13)</p> <p>„<...> teisiniame akte ar nutarime, ar tame pačiame įstatyme atsirastų labai konkretus sportininkų dalyvavimas, atstovavimas. Manau, tikrai užtikrintų.“ (S21)</p>
	Proceso atvirumas ir grįžtamasis ryšys	<p>„<...> jūs turite žinoti, mes irgi turime žinoti, kas darosi pas sportininkus, kokios aktualijos, o jūs turite žinoti, ką sporto sistemoje daro.<...> grįžtamasis ryšys, tai tikrai aš jo labai pageidauju – reakcijos į vieną ar kitą pokytį.“ (S11)</p> <p>„<...> padėtų grįžtamasis ryšys, jeigu sportininkai, asociacija kreipiasi į organizaciją X ir grįžtamasis ryšys yra, viskas „okay“, proceso atvirumas labai padėtų <...>“ (S13)</p> <p>„<...> kol kas tie sporto sistemos procesai pakankamai uždari, <...> visi tie sprendimai dažniausiai, mes sužinome post factum, nes tame procese net nedalyvaujame, tai, jeigu mūsų, sakykime, kaip atstovai bent jau ten yra, tai aš tikiuosi grįžtamojo ryšio ir gal tie sprendimai būtų kažkaip lengviau daromi.“ (S22)</p>
Organizacijos dalyvavimo kontekstas	Tikslų nustatymas ir procesų stabilumas	<p>„<...> labai svarbu, kad jūs susiformalizuotumėte, susitvarkytumėte <...> tas pernelyg demokratiškai pagal įstatus, tai yra tai, kad, jeigu tu išrenki prezidentą, tai tu turi juo pasitikėti ir labai daug dalykų jis turi nuspręsti pats <...>.“ (S12)</p>
	Kompetencija	<p>„<...> jūsų proaktyvumas ir dažniausiai žmonės užtikrina tai per patirtį. Jūs ten vieną kartą prasimušėte ir po to, koks iš to rezultatas, ar jūs ten kažką gero pasiūlėte, ar jūs konstruktyviai, ar tik verkėte, kaip tas procesas visas vyko. Tas jūsų proaktyvumas ir iš pirmo karto davimas, sakys, čia tie sportininkai, kaip čia gerai pavarė, iš tikrųjų iškėlė, ko nežinojome arba kažkokių sprendimų pasiūlė ir apsiėmė.“ (S21)</p>
	Ištekliai (žmogiškieji, laiko, finansiniai)	<p>„<...> tai labai svarbu, kad jūs turėtumėte, iš ko išsilaikyti, <...> galbūt iš kažkur kitur galimybė gauti kažkokį finansavimą ir tada jau atsiras ir konkretūs įsipareigojimai, ir veiklos, ir darbo planai ir tai, kur jūs galėsite vienas kitą atstovauti.“ (S12)</p> <p>„<...> kaip rodo mūsų pačių federacijos gyvenimas, tai mes, sakykime, matome, kad daug yra tų sričių, darbų, frontų, kur tiesiog mes matome, kad yra problema, bet tiesiog žmogiškųjų išteklių trūkumas ir to pačio laiko resursų vienam žmogui galimybė aprėpti įtakoja, kad kai kur mes, kaip tas posakis, neužtenka rankų.“ (S23)</p>
	Strategija	<p>„<...> strateginių, ilgalaikių ir trumpalaikių tikslų nusimatymas ir jų sprendimų, sekimo būdai.“ (S13)</p>

Šaltinis: sudaryta autorės

Tiriant *esamus NSA ir Lietuvos sporto sistemos subjektų – Švietimo, mokslo ir sporto ministerija, Lietuvos tautinis olimpinis komitetas, Lietuvos sporto federacijų sąjunga, sporto federacijos – tarpusavio sąveikos aspektus kaip stipriąsias galimo bendradarbiavimo* puses informantai dažniausiai išskyrė NSA stiprybes (žr. 11 lentelę). Kai kurias jų darbo autorė anksčiau išskyrė ir pateikiant NSA SSGG analizę. Kadangi daugelis NSA narių yra visuomenės gerbiami, yra aukštas pasitikėjimo procentas sportininkais, yra didelė visuomenės simpatija sportininkams ir, apklausos vėlgi rodo, kad sportininkai garsina šalį ir yra geriausi ambasadoriai. Tai tas yra didžiausia jėga ir tuo asociacija turėtų naudotis, pajungiant jau visus kitus resursus (S13). Tarp stipriųjų tarpusavio sąveikos su suinteresuotųjų grupėmis aspektų informantai išskiria ir NSA komunikaciją – asociacija yra matoma viešojoje erdvėje. Per komunikacijos kanalus NSA pozicionuoja save kaip sportininkų interesus ginančią organizaciją, siekiančią bendradarbiauti ir „ieškoti dialogo“ (S23) su kitomis sporto sistemos suinteresuotųjų grupėmis. Įvairiapusis atstovavimas yra svarbus, siekiant, kad šalies sporto sistemoje aktyviai veiktų ir sprendimų priėmimo dalyvautų visos suinteresuotųjų grupės. Tokiu atveju šalies sporto sistemos valdymas galėtų tapti efektyviu ir kokybišku. Tačiau tam, kad šioje sistemoje NSA veiktų kaip profesionali, objektyviai sportininkų interesus ginanti organizacija trukdo NSA silpnybės.

11 lentelė. Stiprieji Nacionalinės sportininkų asociacijos ir Lietuvos sporto sistemos subjektų tarpusavio sąveikos aspektai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Organizacijos kontekstas	Sportininkų žinomumas	„turi savo narius, turi savo sportininkus, kurie yra visuomenės gerbiami, yra aukštas pasitikėjimo procentas sportininkais, yra didelė visuomenės simpatija sportininkams ir, apklausos vėlgi rodo, kad sportininkai garsina šalį ir yra geriausi ambasadoriai. Tai tas yra didžiausia jėga ir tuo asociacija turėtų naudotis, pajungiant jau visus kitus resursus <...>“ (S13) „<...> kai ateina žinomi veidai su savo konkrečia nuomone arba teikia kažkokius siūlymus, vėlgi yra visai kitas požiūris. Kitaip priima tą svorį.“ (S22)
	Komunikacija	„Jau kompetencijos komunikacijoje ir viešiniame jos turbūt yra aukštesnės negu ten kažkokiose kitose srityse. Tas dalykas jis matosi.“ (S21)
	Interesų atstovavimas	„<...> esate matomi kaip ieškantys dialogo, siūlantys savo kažkokį požiūrį į sportininko problematiką ar į bet kuriuos kitus klausimus, kuriuos jūs keliate kaip savo organizacijos interesus, tai tas tarsi matoma, kad yra ieškojimas dialogo, yra siūlomas kaip kažkokio eksperto nuomonę pateikti <...> (S23)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Nacionalinis kontekstas	Kokybės gerinimas	„<...> pagrindinė vertė viso šito bendradarbiavimo – tai kokybės gerinimas veiklos, valdymo kokybės gerinimas, efektyvinimas ar buvimas arčiau realybės, suvokimas tos sistemos ir sportininkų poreikio, tiek, kiek jie, kai sportuoja, kai baigia karjerą, visais etapais kokybė.“ (S11)

Šaltinis: sudaryta autorės

Tiriant esamus NSA ir Lietuvos sporto sistemos subjektų tarpusavio sąveikos aspektus kaip silpnąsias galimo bendradarbiavimo puses pagal išskirtas subkategorijas galima teigti, kad, nors NSA yra matoma viešojoje erdvėje, asociacija neturi komunikacijos strategijos ir nėra įsivardijusi, kokiais kanalais kokybiškai pasiekti suinteresuotųjų grupes. Dėl to „trūksta turinio“ (S21). Teorinėje darbo dalyje jau nagrinėta, kad sporto organizacijoms yra sudėtinga valdyti santykius, nes jos turi tenkinti kelių suinteresuotųjų grupių poreikius vienu metu ir, be to, privaloma galvoti apie savo reikmių patenkinimą. Informantai įžvelgia, kad NSA komunikacijoje trūksta aiškios struktūros, nuoseklumo, informacija pateikiama tik dėl to, kad norima parodyti, jog asociacija legitimi. Taip pat, aptariant tyrimo rezultatus, nebe pirmą kartą informantams susidaro nuomonę, kad NSA atstovavimo spektras yra nepakankamas ir asociacija atstovauja siauram sportininkų ratui, nes nariais yra tik tam tikrų sporto šakų atstovai, be to, nėra narystės proporcingumo kriterijaus. „Formalizavimasis yra esminis dalykas, ką reikia susitvarkyti“ (S12), norint išspręsti šią problemą – suplanuotas išteklių valdymas, įgyvendinant asociacijos tikslus, remiantis darbo pasidalijimu ir teisiškai pagrįstu, objektyviu narių atstovavimu. Tačiau, kad šis procesas galėtų būti įgyvendintas, būtina kelti NSA narių kompetenciją. Informantai pasigenda „labiau pateiktos nuomonės, koncentruotos, argumentuotos, tikrai norėtusi tos lyderystės daugiau sričių“ (S11), nes NSA nariais trūksta patirties, žinių ir įgūdžių, pateikiant poziciją tam tikrais klausimais.

12 lentelė. Silpnieji Nacionalinės sportininkų asociacijos ir Lietuvos sporto sistemos subjektų tarpusavio sąveikos aspektai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Organizacijos kontekstas	Turinio stoka	„Tas viešumas vieną kartą gerai, jeigu tu jį devalvuoji vien tik į be to turinio, jis labai „užsispamina“, kitą kartą jau nebežiūri, kas su kuo susitiko, nes, koks skirtumas, kas su kuo susitiko.“ (S23)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
	Siauras interesų ratas	„pas mus dabar ateitumėte, mes į jus žiūrėtume kaip į ufonautus, o, kiek ten tų plaukikų, kodėl <...> 17 lengvaatlečių nori, kad kažką nori išsimušti ir bendradarbiauti?“ (S21) „<...> jeigu kiekvienas savo asmenines problemas spręs, tai čia nėra stiprioji pusė. Tai tada visada atsiranda, kurie pasipriešins, nes čia savo problemas sprendi. Tai daugiau tokio išgryninimo problemos, kad nebūtų čia mane nuskriaudė, gal kažkur neišvežė, tai nėra problemos sprendimas.“ (S22)
	Formalizavimasis	„<...> jums reikėtų plėstis, teisiškai formalizuotis, tapti labai stipria, konkrečia organizacija, formalia, ne „chebryte“ ir „draugeliais“, <...> formalizavimasis yra esminis dalykas, ką reikia susitvarkyti. (S12)
	Kompetencija	„<...> norėtusi tokios labiau pateiktos nuomonės, koncentruotos, argumentuotos <...>. Tikrai norėtusi tos lyderystės daugiau sričių, ne tik, pavyzdžiui, aukšto meistriškumo, <...> nevengti sudėtingų temų <...>.“ (S11)

Šaltinis: sudaryta autorės

Vertinant NSA įgalinimo dalyvauti sprendimų priėmimo veiksniais, kurie leistų užtikrinti NSA dalyvavimo sprendimų priėmimo efektyvumą, tenka grįžti prie jau ne kartą rezultatų aptarime minėtų taisytinių veiksnių. Pagal išskirtas subkategorijas (žr. 13 lentelę) vėlgi galima teigti, kad „*didesni laiko ir žmogiškieji ištekliai – viena iš pagrindinių problemų, kodėl organizacija neturi tokio stipraus pagrindo*“ (S13). Pagrindiniams asociacijos nariams tenka „*iš treniruočių salės, iš persirengimo patalpų*“ (S11) atrasti laisvo laiko ir NSA bei kokybiškam asociacijos atstovavimui nacionaliniu lygiu. Problema ta, kad NSA įvairiose komisijose, darbo grupėse ar Nacionalinėje sporto taryboje dažniausiai atstovauja prezidentas, todėl informantai pasigenda didesnės kitų NSA narių įtraukties, sprendžiant aktualius šalies sporto sistemos klausimus. Čia dar kartą iškyla rekomendacija NSA rasti resursų samdomam personalui. Labai svarbu NSA susikurti ir veiklos strategiją, be kurios sudėtinga tikėtis, kad asociacija efektyviai įsilies į šalies sporto sistemos sprendimų priėmimo procesą. NSA strategijos siekiamybė turėtų būti išsigininti prioritetingas veiklos kryptis ir tikslus. Prie šio tikslo sėkmingo įgyvendinimo galėtų prisidėti ir nauja NSA įstatų redakcija. Nacionaliniu lygiu NSA efektyvų įsitraukimą į sprendimų priėmimą galėtų garantuoti informacijos prieinamumas ir grįžtamasis ryšys bei nuolatinė komunikacija su visomis suinteresuotųjų grupėmis. Sporto federacijų atstovai išskirtinai pabrėžia bendradarbiavimo gerinimą būtent su šiomis NVO.

13 lentelė. Nacionalinės sportininkų asociacijos įgalinimo dalyvauti sprendimų priėmimo veiksniai, kurie leistų užtikrinti NSA dalyvavimo sprendimų priėmimo efektyvumą

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Organizacijos kontekstas	Ištekliai	<p>„Kai jau matai, kad žmogus iš treniruočių salės, iš persirengimo patalpų įsijungęs, kažkaip atrodo, kad, kiek gi gali, nepatogu net <...> (S11)</p> <p>„<...> iškeliautų didesni laiko ir žmogiškieji ištekliai. Jūs turėsite vieną žmogų, kuris pastoviai dirbs, tai čia galima kalnus nuversti.“ (S12)</p> <p>„<...> didesni laiko ir žmogiškieji ištekliai – čia viena iš pagrindinių problemų, kodėl organizacija neturi tokio stipraus pagrindo <...> (S13)</p> <p>„Kadangi mano patirtis rodo, kad, apskritai, sporto vadyba yra ta sritis, na, kur paprastai labai nedaug organizacijų turi pakankamus žmogiškuosius ir laiko išteklius, nes tai turbūt didžiausia problema, kalbant apie organizaciją iš sporto srities <...>“ (S23)</p>
	Veiklos strategija, dalyvavimo tikslų nustatymas	<p>„<...> susikurti strategiją konkrečią ir kaip ta struktūra turėtų tai strategijai dalyvauti, <...> reikia pasižiūrėti, gal ta pati struktūra bloga, gal įsiintegruoti į kokią kitą organizaciją. Jūsų tikslas turėtų būti tapti skėtine, pagrindine, vienijančia sportininkus <...>. Jeigu jūs turite išsiryškinę savo top 5 problemas, tai tas problemas reikia visuose sluoksniuose ir kalbėti ir visada, kai gali nueiti į kažkokią kitą potemę, bet iš tos potemės vėl tada turi grįžti, bet, kaip ten ta, tarkime, sportininkų gerovė.“ (S23)</p>
	Platesnis atstovavimas	<p>„<...> kad rastumėte visada kažką, gal, kad ne taip, kaip būdavo, ne vienas Justinas vargsta visuose, turėtumėte tokią grupę, duokite ir jiems pasitreniruoti <...>“ (S11)</p> <p>„jūs galite pas save organizacijoje kitą žmogų turėti, nebūtinai vadovą, nes tada ta organizacija pasidaro kaip vieno žmogaus <...>“ (S23)</p>
	Teisinis reglamentavimas	<p>„<...> kuo jūs tapsite labiau teisiški, formalūs, aiškūs <...>.“ (S12)</p>
Nacionalinis kontekstas	Informacijos prieinamumas ir grįžtamasis ryšys	<p>„<...> kad vaikščiotų ta informacija – jūs žinotumėte, kas darosi toje sporto politikoje, o mes žinotume, kas darosi pas sportininkus, kokie reikalai.“ (S11)</p> <p>„<...> dalyvauji tame procese, tada gali kažkokių siūlymų teikti.“ (S22)</p>

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
	Nuolatinė komunikacija tarp organizacijos ir sprendimo priėmimo dalyvaujančių institucijų	<p>„<...> nuolatinė komunikacija tarp organizacijų <...> viena iš pagrindinių problemų, kodėl organizacija neturi tokio stipraus pagrindo.“ (S13)</p> <p>„nuolatinė komunikacija tarp organizacijų ir sprendimų priėmimo, kad pastoviai tas ryšys būtų ir kad nuo pradžios iki pabaigos <...>“ (S22)</p> <p>„Padėtų nuolatinė komunikacija, aš net sakyčiau, neformalus integravimasis į įvairias organizacija. Aš grįžtu vis tiek, kad jums reiktų gerinti tą santykį kiekviena federacija.“ (S23)</p>

Šaltinis: sudaryta autorės

Kokybinio tyrimo rezultatų aptarimas baigiamas *NSA įgalinimo dalyvauti Lietuvos sporto sistemos sprendimų priėmimo perspektyvų* vertinimu (žr. 14 lentelę). Informantai pabrėžia, kad sportininkus vienijanti organizacija yra būtina, tačiau, kad ji būtų lygiavertė sporto sistemos suinteresuotųjų grupė reiktų atlikti „*kai kuriuos namų darbus, susistiprinti pačią organizaciją, kad ji pati ir daugiau svorio turėtų, ir daugiau turinio, ir daugiau veikimo*“ (S21). Daugelis namų darbų kokybinio tyrimo rezultatų aptarime jau išnagrinėti, todėl yra būtinas pagrįstas apibendrinimas. Pagal išskirtas subkategorijas, galima teigti, kad didžiąją dalį namų darbų turi atlikti pati asociacija. Tai atstovavimas kuo platesniam sportininkų ratui, organizacijos savarankiškumas, įstatų pakeitimas, nuolatinis bendradarbiavimas su suinteresuotųjų grupėmis ir atsižvelgimas į jų interesus. NSA į aukštesnį atstovavimo ir dalyvavimo sprendimų priėmimo lygmenį pakeltų samdomas personalas. Šalia NSA stiprinimo namų darbai turėtų būti atlikti ir nacionaliniu lygiu – asociacija teisiškai turėtų būti pripažinta kaip lygiavertė šalies sporto sistemos dalyvė. Svariai padėtų ir tai, jeigu sportininko profesija būtų įtraukta į LR reglamentuotą profesijų sąrašą. Asociacijai galimybę augti suteiktų ir papildomas finansavimas bei suinteresuotųjų grupių nenutrūkstanti komunikacija ir bendradarbiavimas. Jeigu namų darbai asociacijos ir nacionaliniu lygiais nebus atlikti, NSA ir toliau tik formaliai dalyvaus Lietuvos sporto valdyme.

14 lentelė. Nacionalinės sportininkų asociacijos įgalinimo dalyvauti Lietuvos sporto sistemos sprendimų priėmimo perspektyvos

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Organizacijos stiprinimas	Platus atstovavimas, savarankiškumas	<p>„<...> interesų konfliktas, nes visą laiką norisi savo sričiai kažką kažkaip daugiau dėmesio arba kažką daugiau parodyti. Įtakoja sportininkus ir federacijos – ar busi išvežtas <...> (S11)</p> <p>„<...> pagalvoti, ką darote ir elgtis ne tik už savus, bet ir išmintingiau <...>“ (S12)</p> <p>„Jeigu jūs tikrai pasidarote, kad jūs atstovaujate visas tas sporto šakas, turit darbus su federacijomis, pasiskirstote darbus, tai tada, jo, sportininkų asociacija yra viskas „okay“.“ (S21)</p>
	Nuolatinis bendradarbiavimas su suinteresuotųjų grupėmis	<p>„Dalis, kuri lemia bendradarbiavimą tarp skėtinių organizacijų, aš manau, kad pozityvumo tame įžiūrėčiau dėl to, kad aš pats kaip sporto federacijų sąjungos vadovas matyčiau labai didelę prasmę bendradarbiavime mūsų organizacijų.“ (S13)</p> <p>„Aš manau, kad perspektyvos yra geros, reikia išsiginčyti, ką jūs darote, dėl ko darote ir su kuo darote.“ (S22)</p> <p>„<...> norėtųsi didesnio aktyvumo <...> pačių sportininkų, galbūt edukacijoje karjeros, ypač po sportinės karjeros, planavime, tokios aktyvesnės veiklos, taip pat, mano galva, tai turėtų būti veikla, kurią apibūdinau <...> nacionalinių sporto šakų federacijų konsultavimas <...>. Buvimas stipresniu tokiu tarpininku tarp federacijos ir sportininko, nuomonių apjungimas, pateikimas ir tokių „global“ klausimų sprendimas <...>.“ (S23)</p>
	Samdomas personalas	<p>„<...> jums reikia tų samdytų profesionalų keletą turėti.“ (S11)</p> <p>„<...> jeigu galėtų už organizaciją eiti kalbėti nepriklausomas žmogus, manau, tikrai būtų organizacijai ir ta organizacija kitos organizacijos kažkiek pagarbiau, o, su šitais reikia skaitytis, čia jau rimta, žmogus supranta.“ (S21)</p>
	Įstatų keitimas	<p>„<...> persižiūrėti tuos įstatus galbūt tada, juos susitvarkyti ir išsidėlioti <...>“ (S12)</p>
Pokyčiai nacionaliniu lygiu	Įstatyminė bazė	<p>„<...> aukščiausiam lygmenyje, Švietimo ministerijos ar Vyriausybės lygmenyje priimami sprendimai vėlgi neypatingai derinami su sportininkų asociacija.“ (S13)</p> <p>„Sportavimas turi būti toks pat darbas kaip valytojo, kaip vadovo. Profesijų sąrašė.“ (S23)</p>

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
	Nuolatinė komunikacija ir NSA pripažinimas	<p>„<...> nevyriausybinių organizacijų vaidmuo visoje valdymo schemeje, jisai turėtų didėti – ir sprendimų priėmimo, stengiamės <...> įtraukties būdu kompensuoti, bet gali būti ateityje, kad atsirastų dar svaresnių kažkokių būdų <...>.“ (S11)</p> <p>„skėtinės organizacijos <...> turi suprasti, kad sportininkų gerovė ir jų problemų sprendimas arba atsižvelgimas, jų problemų galbūt prevencišką panaikinimą, tikrai leistų pagerinti tiek sporto organizacijoms <...>.“ (S13)</p> <p>„<...> sportininkų atstovavimas – tai ta dalis turi būti, turi sportininkai turėti savo balsą ir federacijose, ir jas kažkas vienyti, jungti ir visa kita <...>“ (S21)</p>

Šaltinis: sudaryta autorės

5.2. Kiekybinio tyrimo rezultatai

Anketinės apklausos reikšmingai skirtingi atsakymai pagal lyties, amžiaus ir narystės NSA trukmės aspektus pateikti trijose lentelėse. Pagal gautus rezultatus daromos korektiškos išvados.

Analizuojant anketinės apklausos rezultatus lyties aspektu moterų ir vyrų atsakymai reikšmingai skyrėsi, atsakant į 4, 8, 12, 13, 18 (žr. 15 lentelę) klausimus ar jų dalis.

100 proc. klausimyną užpildžiusių NSA narių moterų visiškai sutinka, kad sportininkus vienijanti asociacija yra reikalinga. Joms pritaria beveik 83 proc. vyrų, o 17 proc. vyrų atsakymas į šį klausimą – sutinku. Nors moterų ir vyrų nuomonė dėl NSA reikalingumo pagal svarbos lygį reikšmingai skiriasi, galima teigti, kad visi respondentai pritaria, kad tokia organizacija kaip NSA sportininkams yra reikalinga. Darbo autorė daro prielaidą, kad NSA atletai tiki būtinybe Lietuvoje turėti sportininkus vienijančią organizaciją, nes iki NSA įsikūrimo nebuvo sportininkų teises ir interesus ginančios savarankiškos organizacijos. Respondentai mato prasmę, kad susitelkę ieškotų dialogo su išorinėmis suinteresuotųjų grupėmis ir užimtų tinkamą vietą Lietuvos sporto sistemoje.

Tiriant, kaip NSA organizuojamos veiklos yra aktualios / įtraukios visos respondentės moterys atsakė, kad jos yra labai įtraukios (52,4 proc.) arba įtraukios (47,6 proc.). Atitinkamai vyrų atsakymai – 17,2 proc. ir 65,5 proc. Dar beveik penktadaliui respondentų vyrų NSA veiklos atrodo nei įtraukios, nei neįtraukios. Atsižvelgus į rezultatus, galima teigti, kad NSA narių moterų ir vyrų poreikiai skiriasi, todėl NSA vertėtų atlikti veiklų poreikių analizę ir pagal gautus rezultatus vystyti veiklas bei išsigryninti jų turinį. Kadangi asociacija iki šiol neturi veiklos strategijos, veiklos vykdomos skirtingomis, nesusijusios kryptimis (pavyzdžiui, kompetencijų ugdymo mokymai ir aplinkosaugos bei tvarumo projektas), kurios pagal tyrimo rezultatus atitinkamai yra daugiau ar mažiau įtraukios tiek moterims, tiek vyrams. Todėl yra akivaizdi siekiamybė NSA strategijoje nusibrėžti pagrindines veiklos gaires pagal narių poreikius.

Taip pat darbo autorė daro prielaidą, kad pagrindiniams NSA nariais, besirūpinantiems organizacijos legitimumu, trūksta lyderystės – vadovai lyderiai organizacijose geba sutelkti komandą ir savo įtaka įtraukia į vystomas veiklas.

Aukščiau aptartos tendencijos atsispindi ir analizuojant 12, 13 anketinės apklausos rezultatus. Tiriant NSA suteikiamas paslaugas, visos moterys dalyvavimą mokymuose vertina labai gerai (66,7 proc.) arba gerai (23,7 proc.), o beveik ketvirtadalis vyrų mano, kad ši NSA paslauga nei gera, nei bloga. Prieš SRF finansuotą projektą „Nacionalinės sportininkų asociacijos narių kompetencijos ugdymas“ atlikta NSA narių apklausa dėl mokymų turinio ir formato, tačiau galima teigti, kad pasirinktas formatas ir turinys tinkamai neatitiko skirtingų lyčių pageidavimų nes būtent šis projektas buvo didžiausias nuo NSA įsikūrimo pradžios. Dar kartą rekomenduojama NSA prieš didesnę projektą ar renginį atlikti poreikių analizę, o po įvykdytos veiklos – apklausą dėl turinio ir formato kokybės, nes, kaip atskleidžia 13 klausimas, būtent projektuose ir renginiuose NSA nariai dalyvauja dažniausiai, tačiau pagal lytį dalyvavimo reikšmingumą savo karjerai NSA nariai vertina skirtingai. Už labai reikšmingai pasisakė 76,2 proc. moterų, tačiau beveik dvigubai mažiau vyrų.

Reikšmingai skirtingas moterų ir vyrų NSA partnerystės su kitais Lietuvos sporto sistemos dalyviais, ŠMSM ir švietimo ir mokslo institucijomis, vertinimas. Kaip labai svarbią partnerystę su šiomis išorinėmis suinteresuotųjų grupėmis vertina 90,5 proc. moterų, vyrų – beveik trečdaliu mažiau (58,6 proc.). Darbo autorės nuomone, vertinimas skiriasi, nes veiklos strategijos neturinti NSA nėra įvardijusi ir iškomunikavusi savo nariams pagrindinių savo partnerių, todėl bendradarbiavimą respondentai vertina, remiantis asmenine patirtimi ir turimomis žiniomis bei kompetencija. NSA siekiamybė turėtų būti ne tik veiklos strategijoje numatyti pagrindinius partnerius, tačiau tarp organizacijos tikslų įtraukti siekį ugdyti narių kompetenciją. Neadekvatu, kad partnerystę su valstybės politiką sporto srityje formuojančia, organizuojančia, koordinuojančia ir kontroliuojančia organizacija¹¹² – ŠMSM – NSA nariai vyrai laiko nepakankamai svarbia. Atsakymai į šį, 18, anketinės apklausos klausimą reikšmingai skiriasi ir pagal amžiaus aspektą, tačiau tiek skirtingų amžiaus grupių respondentų išskirta organizacija yra kita (LTOK), tiek veiksniai, lemiantys reikšmingai skirtingus atsakymus, yra įvairialypiai.

¹¹² „Nuostatai“, Švietimo, mokslo ir sporto ministerija, žiūrėta 2021 m. lapkričio 25 d., <https://www.smm.lt/web/lt/administracine-informacija/nuostatai>.

15 lentelė. Nacionalinės sportininkų asociacijos narių įsitraukimas į organizacijos veiklą lyties aspektu

Klausimas	Atsakymų variantai	Moterys (proc.)	Vyrai (proc.)	Chi kvadrato testo statistiniai rodikliai
NSA POREIKIO VERTINIMAS: 4. Ar sutinkate, kad yra reikalinga sportininkus vienijanti NSA?	Visiškai sutinku	100	82,8	Value = 4,023 ^a df = 1 p < 0,045
	Sutinku	0	17,2	
NSA VEIKLOS VERTINIMAS: 8. Kaip NSA organizuojamos veiklos yra aktualios / įtraukios?	Labai įtraukios	52,4	17,2	Value = 8,993 ^a df = 2 p < 0,011
	Įtraukios	47,6	65,5	
	Nei įtraukios, nei neįtraukios	0	17,2	
NSA VEIKLOS VERTINIMAS: 12. Kaip vertinate NSA suteikiamas Jums reikiamas paslaugas? Dalyvavimas mokymuose.	Labai gerai	66,7	44,8	Value = 6,165 ^a df = 2 p < 0,046
	Gerai	33,3	31	
	Nei gerai, nei blogai	0	24,1	
NSA VEIKLOS VERTINIMAS: 13. Kokiose NSA veiklose dalyvavote ir kaip vertinate dalyvavimo reikšmingumą savo karjerai? Renginiuose.	Labai reikšminga	76,2	34,5	Value = 9,154 ^a df = 3 p < 0,027
	Reikšminga	19	55,2	
	Nei reikšminga, nei nereikšminga	4,8	10,3	
NSA VEIKLOS VERTINIMAS: 13. Kokiose NSA veiklose dalyvavote ir kaip vertinate dalyvavimo reikšmingumą savo karjerai? Projektuose.	Labai reikšminga	76,2	37,9	Value = 8,84 ^a df = 3 p < 0,031
	Reikšminga	14,3	55,2	
	Nei reikšminga, nei nereikšminga	9,5	6,9	
NSA VEIKLOS VERTINIMAS: 18. Kaip NSA yra svarbi partnerystė su kitais Lietuvos sporto sistemos dalyviais? Švietimo, mokslo ir sporto ministerija.	Labai svarbi	90,5	58,6	Value = 6,451 ^a df = 2 p < 0,040
	Svarbi	9,5	31	
	Nei svarbi, nei nesvarbi	0	10,3	
NSA VEIKLOS VERTINIMAS: 18. Kaip NSA yra svarbi partnerystė su kitais Lietuvos sporto sistemos dalyviais? Švietimo ir mokslo institucijos.	Labai svarbi	60	40	Value = 9,154 ^a df = 3 p < 0,027
	Svarbi	20	55,2	
	Nei svarbi, nei nesvarbi	25	10,3	
	Nesvarbi	4,8	0	

Šaltinis: sudaryta autorės

Tiriant rezultatus amžiaus aspektu trijų skirtingų amžiaus grupių (18-23 m, 24-35 m, 36 ir daugiau m) respondentų atsakymai reikšmingai skyrėsi, atsakant į 12 ir 18 (žr. 16 lentelę) klausimus ar jų dalis.

Atsižvelgiant į gautus rezultatus, svarbos ir vertinimo skalių verbalinės reikšmės ir gauti rezultatai procentine išraiška sujungti – labai gerai su gerai ir nei gerai, nei blogai su blogai bei labai svarbi su svarbi, nei svarbi, nei nesvarbi su nesvarbi. Verta pažymėti, kad būtent vidurinei amžiaus grupei priklausančių narių NSA turi daugiausiai – beveik 70 proc.

Analizuojant, kaip NSA suteikiamas paslaugas vertina skirtingo amžiaus NSA nariai, informavimą apie užsienio šalių sportininkų susivienijimų praktiką, 56 proc. 24-35 m NSA narių neturi aiškios nuomonės (nei gerai, nei blogai). Todėl galima daryti prielaidą, kad NSA nepakankamai komunikuoja su tarptautine, sportininkus vienijančia organizacija – „EU Athletes“ – kurios nare yra. Aiškios nuomonės neturi arba blogai šią asociacijos suteikiamų paslaugų dalį vertina ir kitų dviejų amžiaus grupių respondentai (33,4 proc. – 18-23 m ir 40 proc. – 36 ir daugiau m). Todėl galima teigti, kad NSA siekis turėtų būti į veiklos ir komunikacijos strategijų pagrindines gaires įtraukti glaudžią partnerystę su „EU Athletes“, kad tarp organizacijų vyktų nuolatinis dalijimasis informacija. Žvelgiant į šiandienines tendencijas ir NSA narių vertinimą, galima teigti, kad informacijos dalijimosi procesai, jeigu ir vyksta, tai tik iš „EU Athletes“ pusės, tačiau ir tokia informacija nepasiekia NSA narių. Todėl NSA narystę tarptautinėje organizacijoje kol kas galima vertinti kaip formalią.

Kaip jau minėta, pagal amžiaus grupes reikšmingai skirtingi respondentų atsakymai į klausimą apie NSA partnerystės su LTOK svarbą. Visų 18-23 metų ir 97,1 proc. 24-35 metų grupių respondentų nuomone, bendradarbiavimas su šia Lietuvos sporto sistemos dalyve yra labai svarbus arba svarbus. 40 proc. respondentų, kuriems 36 ir daugiau metų šią partnerystę vertina kaip nei svarbią, nei nesvarbią ir nesvarbią. Darbo autorė daro prielaidą, kad šiai amžiaus grupei priklausančios NSA nariai galimai jau galvoja apie karjeros pabaigą, todėl jų asmeninė priklausomybė nuo finansavimą nacionalinėms sporto federacijoms ir sportininkams skiriančioms LTOK yra mažesnė nei kitų amžiaus grupių respondentų. Be to, kaip jau šiame darbe ne kartą analizuota, LTOK turi savo sportininkų komisiją, todėl su galimai konkuruojančia, savarankiška, sportininkus vienijančia organizacija partnerystė atitinkamai gali būti ne tokia glaudi.

16 lentelė. Nacionalinės sportininkų asociacijos narių įsitraukimas į organizacijos veiklą amžiaus aspektu

Klausimas	Atsakymų variantai	18-23 metai (proc.)	24-35 metai (proc.)	36 ir daugiau metų (proc.)	Chi kvadrato testo statistiniai rodikliai
NSA VEIKLOS VERTINIMAS: 12. Kaip vertinate NSA suteikiamas Jums reikiamas paslaugas? Informavimas apie užsienio šalių sportininkų susivienijimų praktiką.	Labai gerai / gerai	66,7	44,1	60	Value = 13,130 ^a df = 6 p < 0,041
	Nei gerai, nei blogai / blogai	33,4	55,9	40	
NSA VEIKLOS VERTINIMAS: 18. Kaip NSA yra svarbi partnerystė su kitais Lietuvos sporto sistemos dalyviais? Lietuvos tautinis olimpinis komitetas.	Labai svarbi / svarbi	100	97,1	60	Value = 14,606 ^a df = 6 p < 0,024
	Nei svarbi, nei nesvarbi / nesvarbi	0	2,9	40	

Šaltinis: sudaryta autorės

Daugiausiai reikšmingai skirtingų rezultatų gauta, analizuojant respondentų atsakymus narystės NSA trukmės aspektu – tai 12, 13, 14, 15, 18 ir 19 klausimai (žr. 17 lentelę). Verbalinės reikšmės ir gauti rezultatai procentine išraiška yra sujungti. Verta pažymėti, kad asociacijoje daugiau nei 70 proc. respondentų NSA nariais yra 4 arba 3 metus.

Vertinant NSA suteikiamas paslaugas, dalyvavimą mokymuose labai gerai arba gerai vertina apie 90-100 proc. atitinkamai 4, 3 metus asociacijos nariais esančių respondentų. 1 metų narystę turintys respondentai vertinti šią paslaugą gali tik iš atsiliepimų, nes paskutiniai NSA mokymai (projekte „Nacionalinės sportininkų asociacijos kompetencijos ugdymas“) vyko 2020 m. spalį, todėl galima daryti prielaidą, kad būtent tai yra pagrindas, dėl kurio šios grupės respondentų atsakymai skiriasi. 1 metus asociacijos nariais esantys respondentai taip pat neturi aiškios vizijos apie dalyvavimo kitų organizacijų projektuose reikšmingumą savo karjerai (40 proc. atsakė *nei reikšmingai, nei nereikšmingai*). Kitų organizacijų projektuose, tarkime Lietuvos kurčiųjų sporto komiteto, projektuose dalyvauja vos keli NSA nariai senbuviai, todėl reikšmingumą karjerai išvelgti likusiems NSA nariams yra sudėtinga. Be to, komunikacija apie asociacijos dalyvavimą kitų organizacijų projektuose galimai yra nepakankama.

Narystės trukmė daro didelę įtaką vertinant, ar tinkamas yra NSA narystės 30 eurų mokestis. Apie 55 proc. (1 m narystės trukmė) ir 60 proc. respondentų (2 m narystės trukmė) mano, kad mokestis yra nei tinkamas, nei netinkamas ir netinkamas. Galima daryti prielaidą, kad, respondentų, kurie NSA nariais yra neseniai, nuomone, 30 eurų yra per didelė suma. Po vieno iš NSA narių siūlymo sportininkai pritarė, kad metinis narystės mokestis nuo 10 eurų iki 30 eurų pakeltas 2020 m. viduryje. Naujai stojantiems nariams padaryta išimtis – už pirmuosius narystės metus mokestis išliko 10 eurų. Analizuojant kainos faktorių, NSA nuo pat įsteigimo turėjo dilemą, kokias kainas taikyti / netaikyti už organizacijos produktus / paslaugas. Potencialūs NSA nariai – profesionalūs sportininkai – pagal susiformavusias tradicijas sporto produktus / paslaugas iš kitų sporto organizacijų gauna nemokamai arba už tam tikrus susitarimus (rėmimo sutartys ir pan.). Be to, kai kurių NSA narių mėnesinės pajamos nesiekia LR taikomo minimalaus darbo užmokesčio ir dėl nepritekliaus sportininkai pajamas skiria pirmojo būtinumo prekėms, o papildomos paslaugos – kaip mokama NSA narystė – nėra jų prioritetų sąrašė. Vis dėlto nutarta, siekiant vartotojų lojalumo, įvesti vienkartinį stojamąjį 10 eurų nario mokestį ir tokio pat dydžio metinį nario mokestį. Pasirinktas beveik minimalaus dydžio mokestis, nes naujai įsikūrusi organizacija be pakankamai abstrakčios ir neapibrėžtos pagalbos Lietuvos sportininkams ir jų interesų gynimo neturėjo kitų siūlomų paslaugų, trūko ir visuomenės, sporto organizacijų, žiniasklaidos pasitikėjimo ir palaikymo. Po dvejų metų metinis nario mokestis padidintas triskart – iki 30 eurų. Mokesčių surinkimas iki šiol yra sudėtingas procesas, NSA nariams reikia kelis kartus priminti apie vėluojamą sumokėti metinį mokestį. Siūlytina NSA, kuriant veiklos strategiją, persvarstyti mokesčių politiką, naujiems vartotojams už vienkartinį stojamąjį mokestį suteikti papildomų paslaugų – produktų su NSA atributika ir pan.

Nauji ir neseniai NSA nariais esantys respondentai neturi aiškios nuomonės ir, ar, įkūrus NSA, sportininkų balsas labiau girdimas visuomenėje. Iš 2 metus NSA nariais esančių respondentų beveik trečdalis (28,6 proc.) šiuo klausimu nei sutinka, nei nesutinka ir nesutinka. Nei sutinka, nei nesutinka ir 40 proc. 1 metus NSA nariais esančių respondentų. Kadangi daugumos, ypač naujesnių narių, įsitraukimas organizacijoje nereguliarus ir formalus, jiems sudėtinga vertinti NSA kuriamą pridėtinę vertę, formuojant ir komunikuojant sportininkų poziciją aktualiais klausimais.

Reikšmingai skiriasi ir naujų NSA narių nuomonė apie asociacijos partnerystę su nacionalinėmis sporto federacijomis – 60 proc. respondentų atsakė, kad partnerystė nei svarbi, nei nesvarbi. 80-100 proc. ilgiau NSA nariais esančių respondentų teigimu, bendradarbiavimas su Lietuvos sporto federacijomis yra labai svarbus ir svarbus. Darbo autorė daro prielaidą, kad NSA partnerystė labiau orientuota į svarbiausias išorines suinteresuotųjų grupes – ŠMSM ir LTOK, o aktyvaus ir

tiesioginio bendradarbiavimo su nacionalinėmis sporto federacijomis nėra dėl veiklos ir komunikacijos strategijų nebuvimo bei išteklių stokos. Darbo autorės nuomone, ilgiau NSA nariais esantys respondentai atitinkamai geriau nei naujai prie asociacijos prisijungę sportininkai suvokia galimą partnerystės su sporto federacijomis reikšmę, nes pagal Sporto įstatymą sporto federacijos yra atsakingos ne tik už sporto šakos plėtrą, bet ir atstovauja jos atstovų interesams¹¹³, todėl NSA glaudus bendradarbiavimas su šiomis suinteresuotųjų grupėmis būtų tikslingas. Partnerystė su sporto šakų federacijomis nariams nurodyta kuriant asociaciją¹¹⁴. Šis tikslas neįgalintas iki šiol kaip ir asociacijos ateities vizija.

Svarbią informaciją patvirtina anketinės apklausos rezultatai apie *NSA trūkumus*. Beveik trečdalis nuo pat įsikūrimo pradžios NSA nariais esančių respondentų mano, kad asociacijai *trūksta ateities vizijos*. 3 ir 2 metų narytę turinčių respondentų nuomonė dar griežtesnė – atitinkamai 62,5 proc. ir 85,7 proc. tikina, kad NSA trūksta ateities vizijos. Šiame darbe šis NSA trūkumas nagrinėtas ne kartą, informaciją patvirtina ir anketinės apklausos rezultatai, viena pagrindinių priežasčių – veiklos strategijos neturėjimas. Lojaliausi, 4 metus nariais esantys, respondentai galimai vis dar viliasi, kad bus įgyvendinta asociacijos įsikūrimo pradžioje pristatyta abstrakti NSA vizija, tačiau to neturi vėliau prie asociacijos veiklos prisijungę nariai, kurių išitraukimas į asociacijos veiklą yra minimalus. 50 anketinę apklausą užpildžiusių narių pateikia ir savo viziją bei rekomendacijas, vystant NSA perspektyvas.

¹¹³ „I-1151 Lietuvos Respublikos sporto įstatymas“, *supra note*, 3.

¹¹⁴ „Lietuvos sportininkai kuria asociaciją: nori savo žodžio sporto valdyme“, *supra note*, 74.

17 lentelė. Nacionalinės sportininkų asociacijos išitraukimas į organizacijos veiklą narystės trukmės aspektu

Klausimas	Atsakymų variantai	4 metai (proc.)	3 metai (proc.)	2 metai (proc.)	1 metai (proc.)	Chi kvadrato testo statistiniai rodikliai
NSA VEIKLOS VERTINIMAS: 12. Kaip vertinate NSA suteikiamas Jums reikiamas paslaugas? Dalyvavimas mokymuose.	Labai gerai / Gerai	95,7	87,6	100	80	Value = 17,577 ^a df = 9 p < 0,040
	Nei gerai, nei blogai / Blogai	4,5	12,5	0	20	
NSA VEIKLOS VERTINIMAS: 13. Kokiose NSA veiklose dalyvavote ir kaip vertinate dalyvavimo reikšmingumą savo karjerai? Projektai.	Labai reikšminga / Reikšminga	95,4	100	71,5	80	Value = 26,295 ^a df = 9 p < 0,002
	Nei reikšminga, nei nereikšminga	4,5	0	28,6	20	
NSA VEIKLOS VERTINIMAS: 13. Kokiose NSA veiklose dalyvavote ir kaip vertinate dalyvavimo reikšmingumą savo karjerai? Kitų organizacijų projektai.	Labai reikšminga / Reikšminga	86,4	87,5	57,2	60	Value = 25,834 ^a df = 9 p < 0,002
	Nei reikšminga, nei nereikšminga	13,6	12,5	42,9	40	
NSA VEIKLOS VERTINIMAS: 14. Ar tinkamas yra NSA narystės mokestis? 30 eurų metinis nario mokestis	Visiškai tinkamas / Tinkamas	81,8	93,8	42,9	40	Value = 27,510 ^a df = 12 p < 0,007
	Nei tinkamas, nei netinkamas / Netinkamas	18,1	6,3	57,2	60	
NSA VEIKLOS VERTINIMAS: 15. Ar sutinkate, kad įkūrus NSA sportininkų balsas labiau girdimas visuomenėje?	Visiškai sutinku / Sutinku	100	93,8	71,4	90	Value = 18,761 ^a df = 9 p < 0,027
	Nei sutinku, nei nesutinku / Nesutinku	0	6,3	28,6	10	
NSA VEIKLOS VERTINIMAS: 18. Kaip NSA yra svarbi partnerystė su kitais Lietuvos sporto sistemos dalyviais? Nacionalinės sporto federacijos.	Labai svarbi / Svarbi	100	81,3	100	40	Value = 19,268 ^a df = 9 p < 0,023
	Nei svarbi, nei nesvarbi	0	18,8	0	60	
NSA VEIKLOS VERTINIMAS: 19. Kokius pastebite NSA veiklos trūkumus? Trūksta ateities vizijos.	Trūksta	72,7	37,5	14,3	80	Value = 10,665 ^a df = 3 p < 0,014
	Netrūksta	27,3	62,5	85,7	20	

Šaltinis: sudaryta autorės

Tiriant teorinėje dalyje aptartą suinteresuotųjų grupių lūkesčių aspektą¹¹⁵, anketinės apklausos trečioje dalyje apie *NSA perspektyvos* respondentai atsakė į 2 atvirus klausimus. Gauti tyrimo duomenys analizuojami atliekant turinio analizę. *Rekomendacijos* ir *vizijos* suskirstos į subkategorijas (žr. 18 lentelę). Pagal subkategorijas galima teigti, kad respondentų išskiriamos *rekomendacijos* ypatingai siejamos su tuo, ko iki šiol NSA neturi – tai vizija, strategija, samdomas personalas, rėmėjai. Jau ne kartą šiame darbe pabrėžta, kad išgryninta vizija ir sukurta aiški veiklos strategija bei efektyvi komunikacijos strategijos užtikrintų, kad asociacija siektų „išsigryninti <...> tikslus ir susidaryti strategiją, kaip juos pasiekti. Tikslai turėtų būti paprasti, realūs ir pasiekiami trumpoje laiko perspektyvoje“. Tai padėtų ne tik vystyti veiklą nustatytomis kryptimis, bet ir supaprastintų santykius su suinteresuotųjų grupėmis. Be to, respondentų nuomone, būtina „plėstis ir bendradarbiauti su kitomis Lietuvos sporto šakų organizacijomis“, taikantis į paramos ir socialinių partnerystės galimybes, kurios, savo ruožtu, taip pat atvertų kelią NSA veiklos plėtrai, organizacijos įtakos didinimui ir vaidmens visuomenėje stiprinimui. NSA turėtų „bandyti pritraukti privačių rėmėjų“, kurių lėšomis galimai galėtų būti sprendžiama žmogiškųjų išteklių trūkumo organizacijoje problema. Respondentų pasiūlytos rekomendacijos glaudžiai siejasi su jų NSA ateities vizija.

18 lentelė. Respondentų rekomendacijos Nacionalinei sportininkų asociacijai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Organizacijos lygmuo	Vizijos ir strategijos kūrimas	<p>„Organizuoti susitikimą ir bendromis jėgomis sukurti realią NSA viziją, išsikelti tikslus.“</p> <p>„Galbūt daugiau vidinių veiklų; ilgalaikės strategijos formavimas; organizuoti viešųjų ryšių kampanijas orientuotas į organizacijos žinomumo plėtrą.“</p> <p>„Išsigryninti šios asociacijos tikslus ir susidaryti strategiją kaip juos pasiekti. Tikslai turėtų būti paprasti, realūs ir pasiekiami trumpoje laiko perspektyvoje. Taip pat turėti 3-5 metų planą, kur norime matyti šią asociaciją praėjus atitinkamam laikotarpiui.“</p>
	Partnerystė su išorinėmis suinteresuotųjų grupėmis	<p>„Tai puiki sporto organizacija, kuri privalo plėstis ir bendradarbiauti su kitomis Lietuvos sporto šakų organizacijomis.“</p> <p>„Vykdant sporto reformai turėtume imtis iniciatyvos ir būti matomi. Svarbu, kad į mūsų balsą būtų atsižvelgta <...>.“</p> <p>„Labiau atstovauti bei ginti sportininkų interesus bei teises“</p>

¹¹⁵ Babiak ir kt., *supra note*, 19.

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
	Veiklų didinimas, žengimas į naujas sritis	<p>„Kuo daugiau įtraukti jaunimą, mentorystė būtų tobula su olimpiečiais, galima ir tarptautinė.“</p> <p>„Daugiau reikia bendrų veiklų, kas labai stiprina ir vienija. Manau, turime daugiau rodytis viešumoje, reklamuotis, kad būti daugiau išgirstiems.“</p> <p>„Daugiau susitikimų organizuoti, siekiant palaikyti dvasią ir motyvaciją judėti pirmyn ir tokiu būdu įsikvėpti naujiems tikslams.“</p> <p>„Pareigas einantiems sportininkams NSA mokėti simbolinę sumą pinigą kaip paskatinimą.“</p> <p>„Toliau gyvuoti ir plėtoti savo idėjas ir tikslus!“</p>
	Samdomas personalas	<p>„Siūlyčiau pasamdyti žmogų, kuris dirbtų ir veikla būtų pastovi. Kuris eity, pramušinėty, nes sportininkai neturi pakankamai tam laiko.“</p> <p>„Reikia samdomo darbuotojo.“</p>
	Rėmėjų paieška	<p>„Bandyti pritraukti privačių rėmėjų.“</p> <p>“Pamėginti pritraukti privataus sektoriaus rėmėjų, kurie finansiškai prisidėtų prie asociacijos.“</p> <p>“Daugiau marketingo ir bendradarbiavimo su rėmėjais <...>.“</p>

Šaltinis: sudaryta autorės

Analizuojant respondentų NSA vizijas, pagal išskirtas subkategorijas galima teigti, kad NSA narių asociacijos vertinimas „pagrindinė ir didžiausia sportininkus vienijanti ir jų interesus atstovaujanti organizacija, aktyviai veikianti teisėkūros ir advokacijos srityse.“. Kaip pagrindinė Lietuvos aukšto meistriško sportininkų interesus ir teises ginanti organizacija NSA turėtų būti pripažinta kaip lygiavertė ir lygiateisė Lietuvos sporto sistemos dalis, dalyvaujanti sprendimų priėmimo procese. Taip pat vienas iš vizijos siekių, NSA, turėdama tikslą dalyvauti šalies sporto sistemos sprendimų priėmimo procese, bendradarbiautų su išorinėmis suinteresuotųjų grupėmis ir atliktų tarpininkės vaidmenį tarp atskirų sporto sistemos dalyvių. Papildomomis NSA paslaugomis galėtų tapti sportininkų dvikryptės karjeros kuravimas, švietimo ir ugdymo programos bei kt. Taip NSA būtų matoma kaip neatsiejama sporto sistemos vykstančių procesų dalis, pozicionuojanti save kaip organizaciją, atliekančią svarbią, naudingą ir reikalingą misiją.

19 lentelė. Respondentų Nacionalinės sportininkų asociacijos vizija

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Organizacijos kontekstas	Sportininkų atstovavimas ir jų teisių gynimas	<p>„Kad NSA atstovaus visų sportininkų interesus ir gerins jų būvį.“</p> <p>„Gali būti stipri organizacija, ypač tuo metu, kai sportininkai yra skriaudžiami / negerbiami. Tačiau tolimesniam stiprėjimui ir vystymuisi reikia stipraus sukrėtimo sporto sistemoje.“</p> <p>„NSA – pagrindinė ir didžiausia sportininkus vienijanti ir jų interesus atstovaujanti organizacija, aktyviai veikianti teisėkuros ir advokacijos srityse.“</p> <p>„Didžiausia ir pagrindinė sportininkus vienijanti organizacija Lietuvoje, turinti kuriantį balsą, kuris nelieka paraštėse.“</p> <p>„Kad pilnai, argumentuotai ir visada gintų sportininko interesą <...>“</p> <p>„<...> būti tiek pagrindiniu sportininkų balsu Lietuvoje <...>“</p>
	Dalyvavimas Lietuvos sporto valdyme	<p>„Norėtusi, kad ateityje NSA turėtų dar svaresnį balsą sporto tema Lietuvoje.“</p> <p>„Aktyvus dalyvavimas ir girdimas balsas, priimant įstatymus įtakojančius sportininkų treniruočių ir finansavimo sąlygas.“</p> <p>„Norėtusi, kad NSA turėtų balsavimo teisę LTOK, ŠMSM. Kad NSA vienytų ne tik sportininkus, bet turėtų svaresnį įvertinimą visuomenėje. Nes daug kas mus žino, bet jokios įtakos padaryti tam tikrose veiklose negalime.“</p> <p>„Būti pripažinta valstybiniu lygiu, kaip organizacija atstovaujanti sportininkų interesus. Turėti bent po vieną NSA atstovą visose su sportu susijusiose institucijose!“</p> <p>„Turėti balsą priimant įstatymus ar kitus pakeitimus, kurie įtakoja sporto plėtrą Lietuvoje.“</p> <p>„Manau, kad NSA gali tapti svarbiu sporto sistemos dalyviu, svarbiausia, kuris „eina“ už sportininką.“</p>
	Tarpininkavimas ir bendradarbiavimas su išorės suinteresuotųjų grupėmis	<p>„Manau, kad NSA ateityje galėtų būti labiau svarbi Olimpiniam komitetui, dar daugiau būtų atsižvelgiama į sportininkus bei jų interesus.“</p> <p>„NSA turėtų tarpininkauti tarp sportininkų ir valstybės visais einamais klausimais, tiek finansiniais, tiek susijusiais su projektais bei renginiais. Taip pat tai galėtų būti federacijoms talkinanti ar jas kuriojanti organizacija.“</p> <p>„<...> pagrindiniu informacijos šaltiniu visoms institucijoms, kurios tiesiogiai daro įtaką sportui (plėtrai, finansavimui, t.t.).“</p>
	Pagalba sportininkams dvikryptės karjeros klausimais, švietimas	<p>„Pagalba sportininkams, baigusiems karjerą, integruotis į visuomenę, jaunimo švietimas, dalinimasis patirtimi su kitų šalių sportininkų organizacijomis.“</p>

Šaltinis: sudaryta autorės

5.3. Rezultatų aptarimas

Šioje darbo dalyje apibendrinami, lyginami kokybinio ir kiekybinio tyrimų rezultatai. Pagrindinės išvados siejamos su teorinės analizės nuostatomis.

Darbo autorės pasirinkta mišri tyrimo strategija padiktavo kokybinį ir kiekybinį tyrimus. Nors atitinkamai tyrimų rezultatams išanalizuoti pasirinkti skirtingi duomenų analizės būdai, gautus rezultatus galima sugretinti, pagrindžiant ir moksline literatūros analize. Tyrime dalyvavo pagrindinių NSA suinteresuotųjų grupių atstovai, tai sudarė sąlygas į darbo mokslinę problemą pažvelgti iš skirtingų perspektyvų. Gautų duomenų patikimumą riboja respondentų ir informantų galimas subjektyvumas ir asmeniškumas (ypatingai kokybiniame tyrime, kuriame buvo siekiama gauti tam tikros organizacijos poziciją nagrinėjama tema, o ne konkretaus asmens). Tačiau, duomenis interpretuojant, rezultatai sisteminami, siekiant pateikti išgrynintus duomenis.

Pagal teorinę suinteresuotųjų grupių koncepciją¹¹⁶ sąveika tarp organizacijos ir suinteresuotųjų grupių – būtina sąlyga sėkmingam organizacijos vystymuisi ir efektyviam strateginio valdymo procesui, taip pat įgalinant organizaciją dalyvauti sprendimų priėmimo procese. Tačiau, kaip atskleidė kokybinio ir kiekybinio tyrimo duomenys, veiklos ir komunikacijos strategijų neturinčios NSA suinteresuotųjų grupėms nėra aišku, kas yra pagrindiniai asociacijos partneriai ir kokiomis prioritetinėmis kryptimis organizacija veikia. Nepaisant to, vidinės ir išorinės grupės pripažįsta, kad gerojo valdymo principai ir sportininkų žinomumas sąlygoja, kad atletus vienijanti organizacija, turėtų būti įtraukta į šalies sporto sistemos valdymą. Tačiau, kaip atskleidė kokybinio ir kiekybinio tyrimo duomenys, NSA trūksta ateities vizijos, dalyvavimas sprendimų priėmimo procese Lietuvos sporto sistemoje ir tarptautinėje „EU Athletes“ asociacijoje yra formalus.

Didžiausios sportininkų asociacijos Europoje „EU Athletes“ struktūra ir veiklos kryptys nurodo rekomendacijas, kaip NSA galėtų perimti kur kas didesnės organizacijos patirtį, įgalinant organizaciją prisidėti prie Lietuvos sporto sistemos sprendimų priėmimo. Tačiau, kaip atskleidė NSA narių vertinimas, NSA nėra tinkamai įsitraukusi į informacijos dalijimosi ir sklaidos procesą – iš „EU Athletes“ gaunama informacija nėra įsisavinama ir perteikiama NSA nariams, todėl galima teigti, kad NSA neturi aiškios vizijos, koku tikslu ir forma siekia dalyvauti tarptautinės organizacijos veikloje. Atitinkamos tendencijos išryškėja ir, tiriant tikslų ir formų aspektus, NSA dalyvaujant sprendimų priėmimo procese šalies sporto sistemoje. Įtraukimo į sprendimų priėmimo procesą tikslas formaliai įtraukti sportininkų

¹¹⁶ Freeman ir kt., *supra note*, 14.

balsą, taip pat informacijos mainai ir sportininkų problemų iškėlimas, todėl galima teigti, NSA sprendimų priėmimo procese dalyvauja kaip formalus patariamasis sportininkų balsas.

Pagal gautus kokybinio ir kiekybinio tyrimų duomenis, išvelgiamos sąsajos sprendimų priėmimo procese šalies sporto valdyje ir Lietuvos savivaldybėse¹¹⁷. Nagrinėjant tikslų ir formų aspektus, tiek NSA šalies sporto valdyje, tiek NVO Lietuvos savivaldybėse, įtraukiamos į sprendimo priėmimą kaip „visuomenės balsas“, atitinkamai galintis išgryninti problemas. Tačiau tiek NSA nariai, tiek NVO atstovai Lietuvos savivaldybėse, nejaučia, kad į jų nuomonę yra atsižvelgiama, o NSA išorinės suinteresuotųjų grupės ir savivaldybių atstovai pasigenda argumentuoto, konstruktyvaus įsitraukimo į sprendimo priėmimo procesą. Vieni pagrindinių įtraukimo / įsitraukimo tikslų – informacijos mainai, interesų atstovavimas, veiklos legitimumo pagrindimas. Tiriant įtraukimo / įsitraukimo formų panašumus, į sprendimų priėmimą NVO ir NSA įtraukiamos dėl informacijos pasikeitimo ir dėl to, kad įtraukti sportininkus vienijančią organizaciją derėtų, jog sprendimų priėmimo procese dalyvautų visos suinteresuotųjų grupės. Tokios pačios tendencijos pastebimos ir gautus šio darbo tyrimų rezultatus lyginant su R. Jasaitytės ir G. Petronytės (2017) atliktu tyrimu apie NVO dalyvavimą Lietuvos sveikatos sektoriuje¹¹⁸. Galima teigti, kad ir šalies sveikatos sektoriuje, ir sporto sektoriuje, priimant sprendimus, priėmimo teisė išlieka valdžios institucijų rankose, o NVO (šiuo darbe NSA) įgalinamos prisidėti prie proceso tik įsitraukimo / įtraukimo lygiu. Sveikatos sektoriuje NVO įtraukiamos į sprendimų priėmimą ir konsultavimo lygiu, tačiau, tiriant NSA įtraukimą į šalies sporto sistemą, kol kas šios formos apraiškas rasti sudėtinga. Kokybinio ir kiekybinio tyrimų duomenys atkleidžia, kad NSA į aukštesnį atstovavimo ir dalyvavimo sprendimų priėmimo lygmenį pakeltų įstatyminės bazės pakeitimai ir samdomas personalas. Tai patvirtina ir politinės – teisinės aplinkos analizė. Tačiau tam būtini reikiami finansiniai ištekliai.

Mokslinė literatūros analizė atskleidė, kad sporto organizacijoms yra sudėtinga valdyti santykius, nes jos turi tenkinti kelių suinteresuotųjų grupių poreikius vienu metu ir, be to, privaloma atsižvelgti į savo reikmių patenkinimą¹¹⁹. Kai organizacija neišsiaiškina suinteresuotųjų grupių lūkesčių, tai gali nuvesti į konfrontaciją, lėtą organizacijos augimą ir vangią integraciją į sporto sistemą¹²⁰. Pagal kokybiniame tyrime informantų išskiriamus veiksnius, NSA kokybiškai atliepti vidinių ir išorinių suinteresuotųjų grupių interesus labiausiai trukdo – ištekliai (žmogiškieji, finansiniai, laiko). Dėl to NSA

¹¹⁷ Šukvietienė, *supra note*, 21: 117-125.

¹¹⁸ Jasaitytė ir Petronytė, *supra note*, 23: 119.

¹¹⁹ Varmus ir kt., *supra note*, 29.

¹²⁰ Babiak ir kt., *supra note*, 19.

sudėtinga išlaikyti kokybiškus santykius su vidinėmis ir išorinėmis suinteresuotųjų grupėmis ir taip siekti tvaraus organizacijos vystymosi ir sklandaus valdymo proceso.

IŠVADOS

1. Sėkmingas organizacijos vystymasis ir efektyvūs valdymo bei sprendimų priėmimo procesai priklauso nuo to, kaip efektyviai gebama valdyti ryšius su suinteresuotųjų grupėmis. Sporto sektoriaus organizacijos dažnai susiduria su ribotų išteklių problema, todėl sudėtinga išlaikyti kokybiškus santykius su vidinėmis ir išorinėmis suinteresuotųjų grupėmis. Dėl nepakankamų resursų įsivyrėja netikras lojalumas, silpni tarpusavio socialiniai ryšiai, žemo lygio komunikacija pagrįstam bendradarbiavimui su suinteresuotųjų grupėmis ir neveiksmingas dalyvavimas sprendimų priėmimo procese.

2. 2017 m. pirmą kartą Lietuvoje susikūrusios savarankiškos ir nepriklausomos, sportininkus vienijančios organizacijos – NSA – pagrindinis siekis – sportininkų teisių ir interesų gynimas. Asociacija vienija per 60 įvairių sporto šakų aukšto meistriškumo sportininkų ir siekia aktyviai dalyvauti nacionalinėje ir regioninėje Lietuvos sporto politikoje bei komunikuoti su vidinėmis ir išorinėmis suinteresuotųjų grupėmis. NSA atstovai dalyvauja valstybės institucijų suformuotų darbo grupių, komisijų, tarybos veikloje. Pagrindinė NSA silpnybė, kad ji raštiškai nėra apsibrėžusi misijos ir vizijos, neturi veiklos strategijos.

3. ES sporto darbo rinkos ypatybės, EK darbo planas sporto srityje ir kiti svarbūs dokumentai sudaro prielaidas perimti gerąją užsienio šalių organizacijų patirtį. Didžiausios sportininkų asociacijos Europoje „EU Athletes“ struktūra ir veiklos kryptys pateikia gaires NSA veiklos tobulinimui bei plėtrai. Patirties diegimas įgalintų NSA prisidėti prie Lietuvos sporto sistemos valdymo sprendimų priėmimo, sporto politikos formavimo, įgyvendinimo ir vertinimo.

4. NSA įtraukiama į šalies sporto sistemos sprendimų priėmimą dėl informacijos mainų. Gerojo valdymo principai skatina suinteresuotųjų grupes įtraukti asociaciją kaip formalų patariamąjį sportininkų balsą sprendimų priėmimo procese. Tarp skatinančių veiksnių, įgalinančių NSA dalyvauti sprendžiant svarbius Lietuvos sporto valdymo klausimus, išryškunami atstovavimo aspektai – NSA tiesiogiai atstovauja sportininkams, galimas ir NSA tarpininkavimas tarp sportininko bei kitos sporto organizacijos arba tarp skirtingų sporto organizacijų. Tačiau efektyvų NSA dalyvavimą sprendimų priėmimo procese riboja nepakankamas sporto visuomenės pasitikėjimas, teisinis reglamentavimas ir asociacijos išteklių stoka.

5. Nacionalinės sportininkų asociacijos nariai įsitraukia į asociacijos veiklą suprasdami, kad sportininkų teises ir interesus ginanti savarankiška organizacija turėtų būti pripažinta kaip lygiavertė ir lygiateisė Lietuvos sporto sistemos dalis, dalyvaujanti sprendimų priėmime. Tačiau aktyvesnį narių įsitraukimą į asociacijos veiklą stabdo tai, kad beveik trečdalis nuo pat įsikūrimo pradžios NSA nariais esančių respondentų teigia, kad asociacijai trūksta ateities vizijos. Dar griežtesnis trumpiau (3 ir 2 m.) NSA nariais esančių respondentų vertinimas – atitinkamai 62,5 proc. ir 85,7 proc. mano, kad NSA vizija

nėra aiški. Be to, NSA Vykdomojo komiteto nariams trūksta lyderystės, o jų vystomos veiklos vykdomos, neatsižvelgiant į narių poreikius. Pasitenkinimą asociacijos veikla galėtų padidinti veiklų turinio išsigryninimas, aktyvesnis NSA narių įsitraukimas į veiklas ir partnerystė su pagrindinėmis suinteresuotųjų grupėmis.

REKOMENDACIJOS

Remiantis teorine analize ir empirinio tyrimo rezultatais, tikslinga pateikti rekomendacijas NSA ir suinteresuotųjų grupėms.

1. Rekomendacijos NSA:

a) Siekiant vystyti NSA veiklą ir supaprastinti santykius su suinteresuotųjų grupėmis, rekomenduojama nedelsiant suformuoti misiją, viziją ir sukurti veiklos bei komunikacijos strategijas;

b) Siekiant išvengti šališkumo ir neproporcingo skirtingų sporto šakų atstovavimo, siūloma artimiausiu metu NSA keisti įstatus. Naujos įstatų redakcijos pagrindu būtų tobulinama NSA struktūrą ir jos valdymo organų įgaliojimai;

c) Siekiant NSA pakelti į aukštesnį nei formalus atstovavimo ir dalyvavimo sprendimų priėmimo lygmenį, siūloma sukurti marketingo strategiją, kurioje būtų numatytos priemonės, kaip pritraukti rėmėjus ir partnerius, ko pasėkoje būtų galimybė samdyti personalą.

d) Siekiant didesnio NSA narių pasitenkinimo organizacijos veikla ir aktyvesnio įsitraukimo, rekomenduojama planuojant NSA renginius atlikti veiklą poreikio ir turinio analizę. Taip pat rekomenduojama, išsiplėtus NSA, kiekybinį tyrimą pakartoti su didesniu respondentų skaičiumi, norint gauti tikslesnius duomenis.

2. Rekomendacijos suinteresuotųjų grupėms:

a) NSA, ginant savo narių teises ir atstovaujant jų interesams, negali pasinaudoti LR Darbo kodeksu ir kitais darbo rinką reguliuojančiais įstatymais, todėl siūloma sporto sritį kuruojančiai ŠMSM teikti siūlymą Ekonomikos ir inovacijų ministerijai patikslinti LR reglamentuotą profesijų sąrašą¹²¹, įtraukiant sportininko profesiją;

b) Siekiant, kad NSA būtų pripažinta kaip lygiavertė ir lygiateisė šalies sporto sistemos sprendimų priėmimo dalyvė, prisidedanti prie valstybės sporto valdymo, rekomenduojama ŠMSM inicijuoti teisinį NSA pripažinimą. Oficialiame dokumente NSA turėtų būti pripažinta kaip vienintelė organizacija, vienijanti šalies sportininkus, atstovaujanti ir ginanti jų interesus. Dokumente turėtų būti nurodyti konkretūs įsipareigojimai ir teisė gauti valstybės finansavimą;

c) Siekiant, užtikrinti skaidrų ir efektyvų šalies sporto sistemos sprendimų priėmimo procesą, rekomenduojama NSA išorinėms suinteresuotųjų grupėms – ŠMSM, LTOK, LSFS, nacionalinėms sporto federacijoms – siekti su NSA ilgalaikės partnerystės, užtikrinti grįžtamąjį ryšį ir nuolatinę komunikaciją.

¹²¹ „4-486 Dėl Reglamentuojamų profesijų sąrašo patvirtinimo“, *supra note*, 4.

BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Teisės ir kiti normatyviniai aktai:

1. „1114 Dėl 2021 metais taikomo minimaliojo darbo užmokesčio“. TAR. Žiūrėta 2021 m. spalio 16 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/a213f2c00ec311ebbedbd456d2fb030d?positionInSearchResults=0&searchModelUUID=c3ebcdeb-77e9-4f18-8fb0-e661fb2c6679>.
2. „125 Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2019 m. balandžio 30 d. nutarimo Nr. 435 „Dėl strateginių sporto šakų 2019-2021 metams nustatymo“. TAR. Žiūrėta 2021 m. spalio 6 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/b3fe05517a9f11eb9fc9c3970976dfa1?jfwid=m8fd6q135>.
3. „435 Dėl strateginių sporto šakų kriterijų 2019–2020 metams nustatymo“. TAR. Žiūrėta 2021 m. spalio 3 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/ea169431718811e99ceae2890faa4193?positionInSearchResults=0&searchModelUUID=262e5b97-84df-4ceb-9b67-06473f212e3f>.
4. „4-486 Dėl Reglamentuojamų profesijų sąrašo patvirtinimo“. TAR. Žiūrėta 2021 m. spalio 7 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/5afbbb200c6311e497f0ec0f2b563356/asr>.
5. „495 Dėl Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės likvidavimo“. TAR. Žiūrėta 2021 m. spalio 16 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/4f27fbf1804511e98a8298567570d639?jfwid=6ar7pgqmm>.
6. „526 Dėl dienpinigių ir kitų komandiruočių išlaidų apmokėjimo“. TAR. Žiūrėta 2021 m. spalio 16 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.232345/asr>.
7. „Dokumentai“. Lietuvos futbolo federacija. Žiūrėta 2021 m. spalio 5 d. <https://lff.lt/federacija/apie-mus/dokumentai/>.
8. „Dokumentai“. Lietuvos paralimpinis komitetas. Žiūrėta 2021 m. spalio 5 d. <http://paralympics.lt/dokumentai/>.
9. „I-2018 Lietuvos Respublikos profesinių sąjungų įstatymas“. TAR. Žiūrėta 2021 m. spalio 7 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.2293/asr>.
10. „IX-1969 Lietuvos Respublikos asociacijų įstatymas“. TAR. Žiūrėta 2021 m. spalio 15 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.226938/asr>.
11. „LTOK įstatai“. LTOK. Žiūrėta 2021 m. spalio 4 d. <https://www.ltok.lt/ltok-istatai/>.
12. „Nuostatai“. Švietimo, mokslo ir sporto ministerija. Žiūrėta 2021 m. lapkričio 25 d. <https://www.smm.lt/web/lt/administracine-informacija/nuostatai>.

13. „Pranešimas dėl biudžetinės įstaigos Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės likvidavimo“. TAR. Žiūrėta 2021 m. spalio 6 d.

<http://kksd.lrv.lt/lt/naujienos/pranesimas-del-biudzetines-istaigos-kuno-kulturos-ir-sporto-departamento-prie-lietuvos-respublikos-vyriausybes-likvidavimo>.

14. „V-563 Dėl 2019–2020 metų strateginių sporto šakų sąrašo patvirtinimo“. TAR. Žiūrėta 2021 m. spalio 6 d. [https://e-](https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/74759480ad8111e9b43db72f2154cfa0?positionInSearchResults=0&searchModelUUID=656ffff-07b5-4ba3-ba25-e0aa84b38e39)

[seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/74759480ad8111e9b43db72f2154cfa0?positionInSearchResults=0&searchModelUUID=656ffff-07b5-4ba3-ba25-e0aa84b38e39](https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/74759480ad8111e9b43db72f2154cfa0?positionInSearchResults=0&searchModelUUID=656ffff-07b5-4ba3-ba25-e0aa84b38e39).

15. „V-759 Dėl Nacionalinės sporto tarybos sudarymo ir jos darbo reglamento patvirtinimo“. TAR. Žiūrėta 2021 m. spalio 10 d. [https://e-](https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/4168138099de11e9aab6d8dd69c6da66/asr)

[seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/4168138099de11e9aab6d8dd69c6da66/asr](https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/4168138099de11e9aab6d8dd69c6da66/asr).

16. „V-974 Dėl Didelio meistriškumo sporto programų finansavimo valstybės biudžeto lėšomis specialiųjų kriterijų aprašo patvirtinimo“. TAR. Žiūrėta 2019 m. rugsėjo 19 d. [https://e-](https://e-tar.lt/portal/lt/legalAct/abcf40c0d11e11e7910a89ac20768b0f/gSzMkvSaKA)

[tar.lt/portal/lt/legalAct/abcf40c0d11e11e7910a89ac20768b0f/gSzMkvSaKA](https://e-tar.lt/portal/lt/legalAct/abcf40c0d11e11e7910a89ac20768b0f/gSzMkvSaKA).

17. „XI-1296 Dėl 2011–2020 metų valstybinės sporto plėtros strategijos patvirtinimo“. TAR. Žiūrėta 2021 m. spalio 10 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.395701>.

18. „XI-2015 Dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo“. TAR. Žiūrėta 2021 m. spalio 1 d. [https://e-](https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517)

[seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517](https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517).

19. „XIII-2626 Lietuvos Respublikos nevyriausybinų organizacijų plėtros įstatymo Nr. XII-717 pakeitimo įstatymas“. TAR. Žiūrėta 2021 m. spalio 7 d. [https://e-](https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/b68eb4b11bf311eaa4a5fa76770768ee)

Moksliniai šaltiniai:

20. „ERASMUS+ Understanding, Evaluating, and Improving Good Governance“. Institute of European Sport Development and Leisure Studies, German Sport University German Sport University Cologne. Žiūrėta 2021 m. spalio 31 d. <https://www.dshs-koeln.de/en/institute-of-european-sport-development-and-leisure-studies/research-projects/ongoing-projects/translate-to-english-understanding-evaluating-and-improving-good-governance/>.

21. „EURATHLON 1998 European Commission Programme for Sport, CELEX1“. European Union. Žiūrėta 2021 m. spalio 10 d. <http://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a03e3ab8-2821-4dcf-a205-0ee378457cbf/language-en/format-PDF>.

22. „EUR-Lex - 42020Y1204(01) - EN - EUR-Lex“. EU Lex Europe. Žiūrėta 2021 m. lapkričio 7 d. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX%3A42020Y1204%2801%29>.
23. „IMMC.COM%282020%29152%20final.LIT.xhtml.1_LT_ACT_part1_v2.docx“. European Commission. Žiūrėta 2021 m. spalio 16 d. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0152&from=LT>.
24. „Principles of good governance in sport“. European Commission Expert Group „Good Governance“. European Commission. Žiūrėta 2021, spalio 30 d. https://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/policy_documents/xg-gg-201307-dlvrb12-sept2013.pdf.
25. „Recommendation of the Committee of Ministers to Member States on the Revised European Sports Charter“. European Commission. Žiūrėta 2021 m. spalio 7 d. <https://rm.coe.int/16804c9dbb>.
26. „The European Sport Labour Market Analysed through the ESSA-Sport Project“. ESSA. Žiūrėta 2021 m. lapkričio 7 d. <https://www.essa-sport.eu/the-european-sport-labour-market-analysed-through-the-essa-sport-project/>.
27. „The Future of Sports 2016 Report“. Centre for Sport and Human Rights. Žiūrėta 2021 m. spalio 9 d. <https://sporthumanrights.org/library/the-future-of-sports-2016-report/>.
28. Babiak, Kathy, ir Lisa A. Kihl. „A Case Study of Stakeholder Dialogue in Professional Sport: An Example of CSR Engagement“. *Business & Society Review* (00453609) 123 (1) (2018): 119–149. <https://doi.org/10.1111/basr.12137>.
29. Brandsen, Taco, ir Ulla Pape. „The Netherlands: The Paradox of Government-Nonprofit Partnerships“. *Voluntas: International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations* 26 (6) (2015): 2267–2282.
30. Constandt, Bram, Leonie Heres, Mathieu Marlier, ir Annick Willem. „A Stakeholder Perspective on Ethical Leadership in Sport: Bridging the Gap Between the Normative and Descriptive Lines of Inquiry“. *Psychologica Belgica* 60 (gruodžio) (2020): 381–395. <https://doi.org/10.5334/pb.543>.
31. Čingienė, Vilma, Skaistė Laskienė, ir Alvydas Raipa. „Gero viešojo valdymo principų įgyvendinimas: Lietuvos strateginių sporto šakų federacijų atvejis“. *Viešojo politika ir administravimas*, 14, 4 (2015): 501-514. <https://ojs.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration>.

32. Darškuvienė, Valdonė, ir Evelina Bendoraitienė. „*The Stakeholder Concept Analysis*“. *Management of Organizations: Systematic Research* 68 (68) (2013.): 41-52.
<https://doi.org/10.7220/MOSR.1392.1142.2013.68.3>.
33. Dilys, Mantas. „Managerial Factors of Sustainable Cooperation between Sports Organizations and Sponsors = Sporto Organizacijų Ir Rėmėjų Darna Bendradarbiavimo Vadybiniai Veiksniai“. Daktaro disertacija, Vilniaus Universitetas, 2015.
34. Ferkins, Lesley, ir David Shilbury. „The Stakeholder Dilemma in Sport Governance: Toward the Notion of ‚Stakeowner‘“. *Journal of Sport Management* 29 (1) (2015): 93-108.
<https://doi.org/10.1123/JSM.2013-0182>.
35. Freeman, R. Edward, ir Robert A. Phillips. „*Stakeholder Theory: A Libertarian Defense*“. *Business Ethics Quarterly* 12 (3) (2002.): p. 330-333.
36. Gaižauskaitė, Inga, ir Natalija Valavičienė. *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Mykolo Romerio Universitetas, 2016. <https://repository.mruni.eu/handle/007/16724>.
37. Gaižauskaitė, Inga, ir Svajonė Mikėnė. *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Mykolo Romerio universitetas, 2014.
<https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16910/9789955196426.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
38. Ivašković, Igor, Tomaž Čater, ir Barbara Čater. „*The strategic influence of stakeholders in non-profit organisations: The role of the municipality in basketball clubs from South-East Europe*“. *Journal for East European Management Studies* 22 (4) (2017): 596-620.
39. Jasaitytė, Raimonda, ir Gintarė Petronytė. „Nevyriausybių organizacijų, atstovaujančių pacientų interesus, dalyvavimas valstybės sveikatos politikoje“, *Sveikatos politika ir valdymas* 1(10) (2017): 115-131.
40. Koerber, Duncan, ir Nick Zabara. „Preventing Damage: The Psychology of Crisis Communication Buffers in Organized Sports“. *Public Relations Review* 43 (1) (2017): 193-200.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.12.002>.
41. Korsakienė, Renata, Virginija Grybaitė, ir Agnė Šimelytė. *Strateginis organizacijų valdymas: teorija ir praktika*. Vilnius: Technika, 2017.
42. Matulevičienė, Miglė. „Organizacijos reputacijos įtaka suinteresuotųjų šalių pasitikėjimui organizacija“. Daktaro disertacija, Kauno technologijos universitetas, 2018.
43. Miragaia, Dina, Miguel Brito, ir João Ferreira. „The Role of Stakeholders in the Efficiency of Nonprofit Sports Clubs“. *Nonprofit Management & Leadership* 27 (1) (2016): 42-134.

44. Naraine, Michael L., ir Parent Milena M. „Examining social media adoption and change to the stakeholder communication paradigm in not-for-profit sport organizations. *Journal of amateur sport*, 3(2) (2017): 55-81. <https://dro.deakin.edu.au/eserv/DU:30104213/naraine-examiningsocial-2017.pdf>
45. Nelson, Jane. „The Operation of Non-Governmental Organizations (NGOs) in a World Corporate and Other Codes of Conduct. Corporate Social Responsibility Initiatives“. *Cambridge, John F. Kennedy School of Government, Harvard University, Working Paper*, 34. (2017): 8-12.
46. Scheerder, Jeroen, Anick Willem, Elien Claes, ir Sandrine Billiet. *International study on the organisation of sport in twelve countries and their policy towards sport federations*. University of Leuven: Policy in Sports & Physical Activity Research Group, 2015.
47. Šukvietienė, Aušra. „Nevyriausybinių organizacijų įgalinimo dalyvauti sprendimų priėmimo modeliavimas Lietuvos savivaldybėse“. Daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas, 2018.
48. Thompson, Ashley, ir Milena M. Parent. „Understanding the impact of radical change on the effectiveness of national-level sport organizations: A multi-stakeholder perspective“. *Sport Management Review* 24 (1) (2021): 1-23. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2020.04.005>.
49. Tidikis, Rimantas. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Lietuvos teisės universitetas, 2002. <https://repository.mruni.eu/handle/007/15459>.
50. Vanagienė, Agnė. „Kūno kultūros ir sporto politikos formavimas ir įgyvendinimas Lietuvoje ir Europos Sąjungoje“. Magistro baigiamasis darbas, Mykolo Romerio universitetas, 2013.
51. Varmus, Michal, Milan Kubina, Gabriel Koman, ir Patrik Ferenc. „Ensuring the Long-Term Sustainability Cooperation with Stakeholders of Sports Organizations in Slovakia“. *Faculty of Management Science and Informatics, University of Zilina (birželio)* (2018): 1-19.
52. Žydzūnaitė, Vilma, ir Stanislav Sabaliauskas. *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai: vadovėlis socialinių mokslų studijų programų studentams*. Vilnius: Vaga, 2017.
- Kiti internetiniai šaltiniai:
53. „About EU Athletes“. EU Athletes. Žiūrėta 2020 m. balandžio 5 d. <https://euathletes.org/organisation/>.
54. „APIE MUS“. Nacionalinė sportininkų asociacija. Žiūrėta 2021 m. spalio 3 d. <https://sportininkuasociacija.lt/apie-mus/>.
55. „Darbą pradėjo naujos sudėties LTOK Sportininkų komisija“. LTOK. Žiūrėta 2021 m. spalio 4 d. <https://www.ltok.lt/darba-pradejo-naujos-sudeties-ltok-sportininku-komisija/>.

56. „General Assembly Archives“. EU Athletes. Žiūrėta 2021 m. spalio 31 d.
<https://euathletes.org/category/general-assembly/>.
57. „International Olympic Committee – History, Principles & Financing“. International Olympic Committee. Žiūrėta 2021 m. spalio 3 d. <https://olympics.com/ioc/olympic-charter>.
58. „Jaunimas“. Europos Komisija. Žiūrėta 2021 m. spalio 8 d.
https://ec.europa.eu/info/policies/youth_lt.
59. „JSRK: sutarta, kad reikia kurti bendrą sistemą dvikryptei sportininkų karjerai užtikrinti - Naujienos“. LRS. Žiūrėta 2021 m. spalio 10 d.
https://www.lrs.lt/sip/portal.show?p_r=36179&p_k=1&p_t=266952.
60. „Lietuvos nevyriausybių sporto organizacijų forumas“. LTOK. Žiūrėta 2021 m. spalio 30 d. <https://www.ltok.lt/lietuvos-nevyriausybiu-sporto-organizaciju-forumas/>.
61. „Lietuvos olimpiečių asociacija“. Lietuvos olimpiečių asociacija. Žiūrėta 2021 m. spalio 9 d. <https://olympians.lt/>.
62. „Lietuvos sportininkai kuria asociaciją: nori savo žodžio sporto valdyme“. Nacionalinė sportininkų asociacija. Žiūrėta 2021 m. spalio 9 d. <http://sportininkuasociacija.lt/hello-world/>.
63. „LTeam START UP GOES GREEN programa finansuos 10 sporto iniciatyvų“. LTOK. Žiūrėta 2021 m. spalio 9 d. <https://www.ltok.lt/lteam-start-up-goes-green-programa-finansuos-10-sporto-iniciatyvu/>.
64. „LTOK nariai“. LTOK. Žiūrėta 2021 m. spalio 9 d. <https://www.ltok.lt/ltok-nariai/>.
65. „Members“. EU Athletes. Žiūrėta 2021 m. spalio 31 d. <https://euathletes.org/members/>.
66. „Nacionalinė sportininkų asociacija žengia į tarptautinius vandenis – tapo „EU Athletes“ nare“. Nacionalinė sportininkų asociacija. Žiūrėta 2021 m. spalio 30 d.
<http://sportininkuasociacija.lt/nacionaline-sportininku-asociacija-zengia-i-tarptautinius-vandenis-tapo-eu-athletes-nare/>.
67. „Naujienos“. Nacionalinė sportininkų asociacija. Žiūrėta 2021 m. spalio 9 d.
<http://sportininkuasociacija.lt/naujienos/>.
68. „Objective and Goals“. EU Athletes. Žiūrėta 2021 m. spalio 30 d.
<https://euathletes.org/goals-and-objective/>.
69. „Olympic Medal Count“. Tokyo 2020 Olympics. Žiūrėta 2021 m. spalio 3 d.
<https://olympics.com/tokyo-2020/olympic-games/en/results/all-sports/medal-standings.htm>.
70. „Olimpiniai kandidatai“. LTOK. Žiūrėta 2021 m. spalio 3 d.
<https://www.ltok.lt/olimpiniai-kandidatai/>.

71. „Pagrindinis“. LPKA. Žiūrėta 2021 m. spalio 4 d. <https://lpka.org/>.
72. „Paralympic Sports - List of Summer and Winter Para Sports“. International Paralympic Committee. Žiūrėta 2021 m. spalio 6 d. <https://www.paralympic.org/sports>.
73. „Po sportininkų žygių į savivaldybes – bendradarbiavimo sutartis su Lietuvos savivaldybių asociacija“. Nacionalinė sportininkų asociacija. Žiūrėta 2021 m. spalio 10 d. <https://sportininkuasociacija.lt/po-sportininku-zygiu-i-savivaldybes-bendradarbiavimo-sutartis-su-lietuvos-savivaldybiu-asociacija/>.
74. „Profesionalių Futbolininkų Asociacija“. Profesionalių Futbolininkų Asociacija. Žiūrėta 2021 m. spalio 4 d. <https://www.pfasociacija.lt/>.
75. „Skelbiami 2020 m. Sporto rėmimo fondo gautų, atitikusių ir neatitikusių administracinės atitikties tinkamumo vertinimo reikalavimus, projektų sąrašai“. Švietimo mainų paramos fondas. Žiūrėta 2021 m. spalio 10 d. <https://www.smpf.lt/lt/skelbiame-2020-m-sporto-remimo-fondo-paraisku-atitikusiu-administracines-atitikties-tinkamumo-vertinimo-reikalavimus-sarasa/>.
76. „Sportininkų forume – žymūs veidai ir vertingos pamokos“. Nacionalinė sportininkų asociacija. Žiūrėta 2021 m. spalio 9 d. <https://sportininkuasociacija.lt/nsa-forumas-2/>.
77. „Sporto Rėmimo Fondas - Įkvėpti Judėti » Mokymai Sportininkams: Ką Daryti, Kai Tenka Atsisveikinti Su Didžiausiomis Arenomis Ir Stadionais“. Sporto rėmimo fondas. Žiūrėta 2021 m. spalio 9 d. <https://www.srf.lt/mokymai-sportininkams-ka-daryti-kai-tenka-atsisveikinti-su-didziausiomis-arenomis-ir-stadionais/>.
78. „Sporto statistika“. LSC. Žiūrėta 2021 m. lapkričio 2 d. <http://lscentras.lt/sporto-statistika>.
79. „Svetainės medis“. Švietimo, mokslo ir sporto ministerija. Žiūrėta 2021 m. spalio 10 d. https://www.smm.lt/darbo_grupes.

SANTRAUKA

Nacionalinei sportininkų asociacijai tenka ieškoti vietos tarp šalies sporto sistemos suinteresuotųjų grupių. Sportininkus vienijanti organizacija galėtų svariai prisidėti, atstovaujant sportininkų interesams ir kuriant skaidresnę, greičiau reaguojančią šalies sporto sistemą.

Darbo tema. Suinteresuotųjų grupių vaidmuo įgalinant Nacionalinės sportininkų asociacijos dalyvavimą Lietuvos sporto valdyme

Probleminis klausimas. Kaip įgalinti NSA, sutelkus visas suinteresuotųjų grupes, tapti svarbia šalies sporto sektoriaus vystymo dalimi?

Darbo tikslas. Išanalizuoti suinteresuotųjų grupių vaidmenį, siekiant įgalinti aktyvesnę Nacionalinės sportininkų asociacijos dalyvavimą Lietuvos sporto valdyme.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti teorinę suinteresuotųjų grupių koncepciją ir raišką bei svarbą sporto visuomenėje;
2. Atskleisti Nacionalinės sportininkų asociacijos susikūrimo aplinkybes ir pristatyti veiklos kryptis;
3. Pagrįsti užsienio šalių patirties perėmimo būtinybę, įtraukiant sportininkų dalyvavimą sporto valdyme;
4. Ištirti Nacionalinės sportininkų asociacijos dalyvavimą šalies sporto sistemos sprendimų priėmimo sąlygojančius veiksnius ir pasiūlyti Nacionalinei sportininkų asociacijai įgalinančias priemones aktyviau dalyvauti Lietuvos sporto valdyme;
5. Išaiškinti Nacionalinės sportininkų asociacijos narių įsitraukimo į organizacijos veiklą prielaidas ir pasitenkinimą organizacijos veikla.

Tyrimo metodai: Mokslinės literatūros ir dokumentų analizė, anketinė apklausa, pusiau struktūruotas interviu.

Pagrindiniai tyrimo rezultatai ir išvados. Nacionalinė sportininkų asociacija sprendimų priėmimo procese dalyvauja formaliai. Šį procesą pagerintų aiški asociacijos veiklos ir komunikacijos strategijos, nukreiptos į suinteresuotųjų grupes, suplanuotas asociacijos išteklių valdymas ir samdomas personalas. Nacionalinės sportininkų asociacijos nariai įsitraukia į asociacijos veiklą, nes jie mato būtinybę, kad sportininkų teises ir interesus ginanti savarankiška organizacija turėtų būti pripažinta kaip lygiavertė ir lygiateisė Lietuvos sporto sistemos dalis. Tačiau aktyvesnį narių įsitraukimą į asociacijos veiklą stabdo tai, kad asociacijai trūksta ateities vizijos.

Raktiniai žodžiai: suinteresuotųjų grupės, sportininkų asociacija, dalyvavimas sporto valdyme.

SUMMARY

National Association of Athletes has to look for the place amongst sport system stakeholders. Organisation unifying athletes could significantly add value in representing interests of athletes and creating more transparent, faster reacting sport system of Lithuania.

Thesis theme. The role of stakeholders in enabling the participation of National Association of Athletes in the governance of Lithuanian sport.

Problematic question. How to enable NSA to become substantial part in developing Lithuanian sport sector with recruiting all stakeholders.

Thesis objective. To analyse role of stakeholders, striving for enabling more active National Association of Athletes participation in the governance of Lithuanian sport.

Work tasks:

1. To analyse theoretical concept and resolution of stakeholders and importance in sport society;
2. To reveal the circumstances of formation of National Association of Athletes and present work range;
3. To validate the necessity of experience succession of foreign countries in incorporating participation of athletes in sport administration;
4. To analyse National Association of Athletes participation in sport system decision making and suggest the enabling measures for National Association of Athletes more actively partake in sport administration;
5. To explain the assumptions of National Association of Athletes members involvement in activities of organisation and satisfaction in work of organisation.

Methods of research: Analysis of scientific literature and documents, questionnaire, semi-structural interview.

Research results and conclusions. National Association of Athletes in the process of decision making takes part only formally. This process would be improved by clear strategy of work and communication of association aimed at stakeholders, planned management of resources of association and employed staff. Members of National Association of athletes gets involved in work of organisation because they see the necessity that the independent organisation which defends rights and interests of athletes should be recognised as equivalent and equally treated part of Lithuanian sport. But association is lacking a vision of future and therefore this are flagging down more active members involvement in work of association.

Keywords: stakeholders, Association of Athletes, participation in sport governance.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

MAGISTRINIO BAIGIAMOJO DARBO

„SUIINTERESUOTŪJŲ GRUPIŲ VAIDMUO ĮGALINANT NACIONALINĖS SPORTININKŲ ASOCIACIJOS (NSA) DALYVAVIMĄ LIETUVOS SPORTO VALDYME“

KOKYBINIO INTERVIU KLAUSIMAI NACIONALINĖS SPORTININKŲ ASOCIACIJOS SUIINTERESUOTŪJŲ GRUPĖMS:

MBD probleminis klausimas. Kaip įgalinti NSA, sutelkus visas suinteresuotųjų grupes, tapti svarbia šalies sporto sektoriaus vystymo dalimi?

Kokybinio tyrimo tikslas: Ištirti NSA dalyvavimą šalies sporto sistemos sprendimų priėmimo sąlygojančius veiksniai ir pasiūlyti Nacionalinės sportininkų asociacijai įgalinančias priemones aktyviau dalyvauti Lietuvos sporto valdyje.

Kokybinio tyrimo metodas: pusiau struktūruotas interviu.

I. NACIONALINĖS SPORTININKŲ ASOCIACIJOS ĮGALINIMO DALYVAUTI SPRENDIMŲ PRIĖMIME ESAMOS SITUACIJOS NUSTATYMAS LIETUVOJE:

1. Kaip vertinate Nacionalinės sportininkų asociacijos atstovų bendradarbiavimą su šalies sporto sistemos subjektais– Švietimo, mokslo ir sporto ministerija, Lietuvos tautinis olimpinis komitetas, Lietuvos sporto federacijų sąjunga, šalies sporto federacijos?

2. Kokius pagrindinius veiksniai išskirtumėte kaip labiausiai **skatinančius** Nacionalinės sportininkų asociacijos iniciatyvų raišką Lietuvos sporto sistemoje? Kodėl?

- a) Sportininkų žinomumas;
- b) Tiesioginis atstovavimas;
- c) Problemų išgryninimas ir galimos alternatyvos;
- d) Organizacijos savarankiškumas;
- e) Tarpininkavimas tarp šalies sporto sistemos suinteresuotųjų grupių;
- f) Kita.

3. Kokius pagrindinius veiksniai išskirtumėte kaip labiausiai **ribojančius** Nacionalinės sportininkų asociacijos iniciatyvų raišką Lietuvos sporto sistemoje? Kodėl?

- a) Žmogiškieji ištekliai;
- b) Finansiniai ištekliai;
- c) Lyderystė;
- d) Motyvacija;
- e) Visuomenės pasitikėjimas;
- f) Teisinis reglamentavimas;
- g) Informacijos prieinamumas;

- h) Komunikacija;
- i) Priklausomybė nuo šalies sporto organizacijų;
- j) Neaiški ateities vizija;
- k) Kita.

4. Koku tikslu Nacionalinės sportininkų asociacija įtraukiama dalyvauti sprendimų priėmimo procese Lietuvos sporto sistemoje?

- a) Informacijos mainai;
- b) Interesų atstovavimas ir viešųjų klausimų sprendimas;
- c) Organizacijos stiprinimas;
- d) Veiklos legitimumo pagrindimas;
- e) Išteklių pritraukimas;
- f) Kita.

5. Kokiomis formomis Nacionalinės sportininkų asociacija įtraukiama dalyvauti sprendimų priėmimo procese Lietuvos sporto sistemoje?

- a) Informavimo;
- b) Įtraukimo;
- c) Konsultavimo;
- d) Formalaus dalyvavimo;
- e) Partnerystės;
- f) Išteklių paieškos;
- g) Kita.

II. VEIKSNIŲ, SĄLYGOJANČIŲ NACIONALINĖS SPORTININKŲ ASOCIACIJOS ĮGALINIMO DALYVAUTI SPRENDIMŲ PRIĖMIME, DETALIZAVIMAS:

6. Kokie Lietuvos sporto sistemos veiksniai daro poveikį Nacionalinės sportininkų asociacijos įgalinimui dalyvauti šalies sporto sistemos sprendimų priėmime? Kaip?

7. Kokios sąlygos užtikrintų Nacionalinės sportininkų asociacijos dalyvavimo sprendimų priėmime skaidrumą ir atvirumą?

- a) Informacijos prieinamumas;
- b) Grįžtamasis ryšys;
- c) Proceso atvirumas;
- d) Tikslų nustatymas ir procesų stabilumas;
- e) Konkretūs įsipareigojimai ir veiklos;
- f) Problemos sprendimo atskleidimas ir tam reikalingų išteklių tikslingumas;
- g) Veiklos vertinimo kriterijai;
- h) Kita.

8. Kokius esamus Nacionalinės sportininkų asociacijos ir Lietuvos sporto sistemos subjektų – Švietimo, mokslo ir sporto ministerija, Lietuvos tautinis olimpinis komitetas, Lietuvos sporto federacijų sąjunga, sporto federacijos – tarpusavio sąveikos aspektus išskirtumėte kaip **stipriausias** jų galimo bendradarbiavimo puses? Kodėl?

9. Kokius esamus Nacionalinės sportininkų asociacijos ir Lietuvos sporto sistemos subjektų – Švietimo, mokslo ir sporto ministerija, Lietuvos tautinis olimpinis komitetas, Lietuvos

sporto federacijų sąjunga, sporto federacijos – tarpusavio sąveikos aspektus išskirtumėte kaip **silpnąsias** jų galimo bendradarbiavimo puses? Kodėl?

III. NACIONALINĖS SPORTININKŲ ASOCIACIJOS ĮGALINIMO DALYVAUTI LIETUVOS SPORTO VALDYME PERSPEKTYVOS:

10. Kokie Nacionalinės sportininkų asociacijos įgalinimo dalyvauti sprendimų priėmimo veiksniai leistų užtikrinti NSA dalyvavimo sprendimų efektyvumą?

- a) Didesni laiko ir žmogiškieji ištekliai;
- b) Informacijos prieinamumas ir grįžtamasis ryšys;
- c) Prioritetas deleguoti atstovus į sprendimų priėmimą;
- d) Dalyvavimo tikslų nustatymas;
- e) Organizacijos narių kvalifikacijos kėlimas;
- f) Nuolatinė komunikacija tarp organizacijos ir sprendimo priėmimo dalyvaujančių institucijų;
- g) Kita;

11. Kaip vertinate tolimesnes Nacionalinės sportininkų asociacijos įgalinimo dalyvauti Lietuvos sporto sistemos sprendimų priėmimo perspektyvas?

Parengta pagal A. Šukvietienės disertaciją „Nevyriausybinių organizacijų įgalinimo dalyvauti sprendimų priėmimo modeliavimas Lietuvos savivaldybėse“ (2018).

MAGISTRINIO BAIGIAMOJO DARBO

„SINTERESUOTŪJŲ GRUPIŲ VAIDMUO ĮGALINANT NACIONALINĖS SPORTININKŲ ASOCIACIJOS (NSA) DALYVAVIMĄ LIETUVOS SPORTO VALDYME“

kiekybinio tyrimo klausimai nacionalinės sportininkų asociacijos nariams:

MBD probleminis klausimas. Kaip įgalinti NSA tapti svarbia dalimi vystant šalies sporto sektorių?

Mielas respondente, apklausos tikslas yra ištirti NSA narių įsitraukimo į organizacijos veiklą prielaidas ir pasitenkinimą organizacijos veikla. Prašau atidžiai perskaitykite kiekvieną klausimą ir pažymėkite Jums tinkantį atsakymo variantą. Ši anketa yra anoniminė, todėl tikiuosi sąžiningų ir nuoširdžių atsakymų. Duomenys bus nuasmeninti, apibendrinti ir naudojami tik moksliniais tikslais magistro baigiamajame darbe. Iš anksto dėkoju.

1. Jūs esate:

Moteris			Vyras		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Kiek Jums metų:

18-23 metai		24-35 metai		36 ir daugiau metų	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Kiek metų esate Nacionalinės sportininkų asociacijos narys:

4 metai			3 metai			2 metai			1 metai		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

I. NSA POREIKIO VERTINIMAS:

4. Ar sutinkate, kad yra reikalinga sportininkus vienijanti NSA?

Visiškai sutinku			Sutinku			Nei sutinku, nei nesutinku			Nesutinku			Visiškai nesutinku		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Kaip jaučiatės reikalingas NSA?

Labai reikalingas		Reikalingas		Nei reikalingas, nei nereikalingas		Nereikalingas		Visiškai nereikalingas	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Ar sutinkate, kad NSA gina jūsų teises ir interesus?

Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Kaip dažnai jaučiate socialinę nelygybę tarp *tituluotų* ir *mažiau tituluotų* NSA narių?

Dažnai	Kartais	Retai	Labai retai	Niekada
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

II. NSA VEIKLOS VERTINIMAS:

8. Kaip NSA organizuojamos veiklos yra aktualios/įtraukios?

Labai įtraukios	Įtraukios	Nei įtraukios, nei neįtraukios	Neįtraukios	Visiškai įtraukios
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Ar sutinkate, kad NSA vykdomi projektai stiprina asociaciją?

Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Ar sutinkate, kad NSA įdomūs ir naudingi visuomenei?

Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Kaip Nacionalinės sportininkų asociacijos veikla atitinka jūsų lūkesčius?

Visiškai atitinka	Atitinka	Nei atitinka, nei neatitinka	Neatitinka	Visiškai neatitinka
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Kaip vertinate NSA suteikiamas Jums reikiamas paslaugas?

Paslaugos	Labai gerai	Gerai	Nei gerai, nei blogai	Blogai	Visiškai blogai
Sportininkų atstovavimas Švietimo, mokslo ir sporto ministerijoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sportininkų atstovavimas Lietuvos tautiniame olimpiame komitete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sportininkų atstovavimas Lietuvos sporto federacijų sąjungoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sportininkų atstovavimas Nacionalinėse sporto federacijose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dalyvavimas renginiuose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dalyvavimas projektuose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dalyvavimas mokymuose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informavimas apie užsienio šalių sportininkų susivienijimų praktiką	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Kokiose NSA veiklose dalyvavote ir kaip vertinate dalyvavimo reikšmingumą savo karjerai?

Veiklos	Labai reikšminga	Reikšminga	Nei reikšminga nei nereikšminga	Beveik nereikšminga	Visiškai nereikšminga
Susitikimai su Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos atstovais;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Susitikimai su Lietuvos tautinio olimpinio komiteto atstovais;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Renginiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projektai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokymai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kitų organizacijų projektai;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Ar tinkamas yra NSA narystės mokestis?

Mokestis	Visiškai tinkamas	Tinkamas	Nei tinkamas, nei netinkamas	Netinkamas	Visiškai netinkamas
10 eurų vienkartinis stojamasis mokestis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30 eurų metinis nario mokestis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Ar sutinkate, kad įkūrus NSA sportininkų balsas labiau girdimas visuomenėje?

Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Kaip pakankamai NSA matoma viešosios komunikacijos kanaluose?

Visiškai pakankamai			Pakankamai			Nei pakankamai, nei nepakankamai			Nepakankamai			Visiškai nepakankamai		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Ar NSA yra priklausoma nuo kitų Lietuvos sporto sistemos dalyvių?

Dalyviai	Visiškai nepriklausoma	Nepriklausoma	Nei priklausoma, nei nepriklausoma	Priklausoma	Visiškai priklausoma
Švietimo, mokslo ir sporto ministerija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lietuvos tautinis olimpinis komitetas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lietuvos sporto federacijų sąjunga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nacionalinės sporto šakos federacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Kaip NSA yra svarbi partnerystė su kitais Lietuvos sporto sistemos dalyviais?

Dalyviai	Labai svarbi	Svarbi	Nei svarbi, nei nesvarbi	Nesvarbi	Visiškai nesvarbi
Švietimo, mokslo ir sporto ministerija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lietuvos tautinis olimpinis komitetas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lietuvos sporto federacijų sąjunga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nacionalinės sporto šakos federacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Privačiomis įmonės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Švietimo ir mokslo institucijos;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Kokius pastebite NSA veiklos trūkumus (pažymėkite tris svarbiausius)?

- Trūksta lyderystės;
- Trūksta žmogiškųjų išteklių;
- Trūksta finansų;
- Trūksta informavimo;
- Trūksta komunikacijos;
- Trūksta bendros veiklos, iniciatyvų;
- Trūksta ateities vizijos;
- Kita (įrašykite).

III. NSA PERSPEKTYVOS:

20. Ar sutinkate, kad Nacionalinė sportininkų asociacija yra pasirengusi pritraukti daugiau narių (šiuo metu 61 narys)?

Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Ar sutinkate, kad ateityje Nacionalinės sportininkų asociacija gali tapti stipriausiu sportininkų susivienijimu Lietuvoje?

Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Kokia jūsų vizija apie Nacionalinę sportininkų asociaciją (parašykite savo nuomonę):

23. Rekomendacijos Nacionalinei sportininkų asociacijai (parašykite savo nuomonę):

Parengta darbo autorės, remiantis teorinės analizės nuostatomis.

MAGISTRINIO BAIGIAMOJO DARBO

„SUNTERESUOTŪJŲ GRUPIŲ VAIDMUO ĮGALINANT NACIONALINĖS SPORTININKŲ
ASOCIACIJOS (NSA) DALYVAVIMĄ LIETUVOS SPORTO VALDYME“ ORGANIZACIJŲ
KODUOTĖS ATLIEKANT KOKYBINĮ INTERVIU

Grupės koduotė	Organizacija
S1	ŠMSM, LTOK, LSFS
S2	Nacionalinės sporto federacijos: Lietuvos plaukimo federacija, Lietuvos lengvosios atletikos federacija, Lietuvos dviračių sporto federacija

Koduotė	Organizacija
S11	ŠMSM
S12	LTOK
S13	LSFS
S21	Lietuvos plaukimo federacija
S22	Lietuvos lengvosios atletikos federacija
S23	Lietuvos dviračių sporto federacija