

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**  
**VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS**  
**VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS**

**AISTĖ GRICIŪTĖ**

**ŠIUOLAIKINĖS SPORTO ORGANIZACIJOS**  
**ADMINISTRATORIŲ KOMPETENCIJOS VERTINIMAS**

**Magistro baigiamasis darbas**

**Vadovė**

**Prof. dr. Vilma Čingienė**

**VILNIUS, 2022**

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**  
**VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS**  
**VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS**

**AISTĖ GRICIŪTĖ**

**ŠIUOLAIKINĖS SPORTO ORGANIZACIJOS**  
**ADMINISTRATORIŲ KOMPETENCIJOS VERTINIMAS**

**Magistro baigiamasis darbas**

Sporto industrijų vadybos programa, valstybinis kodas 6211LX070

Vadybos kryptis

**Vadovas (-ė)** prof. dr. Vilma Čingienė \_\_\_\_\_

(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė) (Parašas) (Data)

**Apginta** prof.dr. .... \_\_\_\_\_

(Programų grupės vadovas) (Parašas) (Data)

**VILNIUS, 2022**

# TURINYS

ĮVADAS .....	5
1. ŠIUOLAIKINĖS SPORTO ORGANIZACIJOS ADMINISTRATORIŲ KOMPETENCIJOS IR JOS TAIKYMO VALDOMOJE ORGANIZACIJOJE PAGRINDIMAS: TEORINĖS IŽVALGOS. 8	
1.1. Šiuolaikinės sporto organizacijos ypatumai ir jos valdymas.....	8
1.2. Kompetencijos samprata ir svarba organizacijos valdyme.....	13
1.3. Šiuolaikinės sporto organizacijos administratoriaus charakteristika ir jo funkcijos .....	15
1.4. Šiuolaikinės sporto organizacijos administratoriaus kompetencijos įtaka jų valdomai organizacijai.....	20
2. ŠIUOLAIKINĖS SPORTO ORGANIZACIJOS ADMINISTRATORIŲ KOMPETENCIJOS VERTINIMO TYRIMO ORGANIZAVIMAS IR METODIKA.....	26
2.1. Tyrimo metodologija .....	26
2.2. Tyrimo organizavimas ir tiriamoji imtis.....	28
3. ŠIUOLAIKINĖS SPORTO ORGANIZACIJOS ADMINISTRATORIŲ KOMPETENCIJOS VERTINIMO REZULTATAI.....	32
3.1. Šiuolaikinės sporto organizacijos administratoriaus funkcijų vertinimas .....	32
3.2. Šiuolaikinės sporto organizacijos administratoriaus kompetencijos įtakos vertinimas.....	41
3.3. Futbolo akademijų techninių direktorių funkcijų vertinimas .....	45
3.4. Tyrimo rezultatų aptarimas.....	52
IŠVADOS .....	55
SIŪLYMAI.....	56
LITERATŪRA .....	57
ANOTACIJA.....	62
ANNOTATION.....	62
SANTRAUKA.....	63
SUMMARY.....	65
PRIEDAI .....	67

## IVADAS

**Tyrimo aktualumas.** Sporto organizacijų vadovų ir jų valdomojo personalo kompetencija išlieka viena aktualiausių šių dienų temų. Keičiantis laikmečiui, keičiasi ir žmonių mąstymas, kultūra, technologijos, žmonių gebėjimai bei poreikis juos realizuoti savo veikloje. Sporto organizacijos šiais laikais susiduria su begale iššūkių, kurie verčia sukti galvas jų vykdomajai valdžiai. Mažėjančios vyriausybės subsidijos, demografiniai pokyčiai, vis didėjantis konkurencingumas rinkoje yra tik dalis šių problemų. Nuolat besikeičianti aplinka kelia papildomus iššūkius ir sporto organizacijoms. Todėl jų vadovams, direktoriams ir administratoriams būtina išlikti kūrybiškiems, originaliems, žingeidiems, lankstiems bei inovatyviems. Norint išlikti sėkmingais, stabiliais bei pasiekti didesnę produktyvumą, reikalinga imtis inovacijų, kurias gali įdiegti ir patvirtinti tik pačios sporto organizacijos valdžia. Lyderystės sąvoka neatsiejama nuo inovatyvių minčių diktavimo ir veiksmų ėmimosi, taip pat nuo valdymo ir vadovo rolės, susidorojant su iššūkiais ir sprendžiant iškilusias problemas (Seun, 2017).

Visgi, sėkminga organizacija neapsieina be komandos, kurią ir formuoja jos vadovas. Literatūroje teigiama, kad organizacijų vadovai, turintys stiprią personalo lyderių komandą, užtikrina didesnę kūrybinę ir idėjinę organizacijos potencialą, galimybes plėsti veiklą, ryšius, dalyvauti įvairiuose projektuose (National Comprehensive Center for Teacher Quality, 2007). Sporto administratoriai arba direktoriai yra tarp įtakingiausių organizacijos vykdomosios valdžios asmenų. Dažniausiai jie yra atsakingi už kur kas daugiau įsipareigojimų organizacijos valdyme nei pats vadovas ar jo įsteigėjas. Vadovo kompetencija apibrėžia gebėjimą atlikti užduotis, lavinti esamus ir norimus įgyti įgūdžius, demonstruoti tinkamą požiūrį bei teikti rūpestingumą ir įvertinimą savo organizacijos darbuotojams, kurių paskatinimas ir palaikymas užtikrina veiklos sėkmę. Kompetencijos indikatoriai yra matuojami pagal mąstymo įgūdžius, konceptualumą, lankstumą, originalumą ir įgūdžius (Katili, Ilmi, Amalia, 2021).

**Tyrimo problema.** Nors S.R.Khanas, C.S. Longas ir S.M.J.Iqbalas (2014) teigia, kad lyderystės tema organizacinės elgsenos plotmėje jau diskutuota įvairiais aspektais, tačiau trūksta tyrimų, paaiškinančių sporto organizacijos vadovo ar administratoriaus kompetencijos įtaką valdomos organizacijos sėkmei. Literatūros šaltinių analizė rodo ir tai, jog autoriai savo darbuose, sporto organizacijų valdymo ir valdžios turimos kompetencijos tematika, analizavo atskirus filosofinius, psichologinius, pedagoginius arba tik vadybinius veiklos veiksnius. Todėl šio darbo iškeltas tikslas ir problema yra itin aktualūs moksliniame kontekste.

Lietuvoje gausu sporto organizacijų ir jiems vadovaujančių asmenų, tačiau retas į sporto industriją įsitraukusių vadovų ir administratorių pasižymi tinkama kompetencija ir lyderyste, siekiant išlaikyti organizaciją stabiliai sėkmingą, pelningą ir struktūriškai brandžią visose srityse. Šiuolaikinė sporto organizacija, siekdama sėkmingai vykdyti savo veiklą privalo būti lanksti ir inovatyvi, todėl

reikalingas lyderis, kuris užtikrintų gero valdymo koncepciją. Ją apima susitelkimas ties viešosios institucijos tikslais bei piliečių ir paslaugų vartotojų poreikių tenkinimas, tinkamų funkcijų bei pareigų atlikimas (Petrauskienė, Predkelytė, 2014). Europinėms tendencijoms ryškėjant ir skverbiantis į Lietuvą kinta ir sudėtingėja sporto administratorių veikla, o priimami sprendimai turi didelę reikšmę ne tik pačiai sporto organizacijai, jos nariams, bet ir aplinkai. Taip atitinkamai kinta ir kompetencijų reikalavimai, dirbantiems sporto vadybininko pareigose. Šio specialisto darbas nėra tik funkcijų atlikimo procesas, bet akcentuojamos ir žmogaus, kaip asmenybės, apsisprendimas pasirinkti, kokiais metodais veikti, kaip ir kokius sprendimus priimti, kokius pokyčius įgyvendinti, siekiant galutinio veiklos rezultato (Valantinienė, Eidukaitienė, 2007).

Tinkamas organizacijos valdymas ilgalaikėje perspektyvoje atneša teigiamų rezultatų ne tik pačiai organizacijai, bet ir atitinkamai sudaro palankias sąlygas siekti aukštesnių rezultatų sporto šakoje. Vadovo ir sporto administratoriaus kompetenciją analizavo nemažai autorių: L. Crust (2014), M. Mellroy (2010), A. R. Katily, A. Z. Ilmi, S. Amalia (2021), G. Muehlheusser, S. Schneemann, D. Sliwka and N. Wallmeie (2016), S.R.Khan, C.S. Long ir S.M.J.Iqbal (2014).

Lietuvoje sporto organizacijų administratorių ir vadybininkų rolės ir įtakos jų valdomoms organizacijoms tematika dar tik formuojasi. Ryškiausiai šią sritį tyrinėjo šie Lietuvos autoriai: V. Čingienė, I. Valantinienė, L., Eidukaitienė (2007).

**Tyrimo objektas:** šiuolaikinės sporto organizacijos administratorių kompetencijos vertinimas.

**Darbo tikslas:** pagrįsti šiuolaikinės sporto organizacijos administratorių kompetencijos raišką jų atstovaujamai organizacijai, siekiant asmeninio profesinio meistriškumo ir organizacijos veiklos veiksmingumo.

**Darbo uždaviniai:**

1. Aptarti šiuolaikinės sporto organizacijos ypatumus ir jos valdymo tendencijas.
2. Išnagrinėti kompetencijos sąvoką ir išskirti jos svarbą organizacijos valdyme.
3. Pateikti šiuolaikinės sporto organizacijos administratoriaus pareigas ir funkcijas.
4. Ištirti šiuolaikinės sporto organizacijos administratorių (techninių direktorių) kompetencijos raišką atstovaujamos organizacijos veiklai.

**Tyrimo strategija:** išsiaiškinti, kokios Lietuvos futbolo organizacijos turi kompleksinę vidaus struktūrą ir dirba pagal profesionalią futbolininkų rengimo programą, kurios įgyvendinimu užsiima futbolo klubo ar akademijos techninis direktorius arba kitaip sporto administratorius. Paruošus internetinę apklausą, pritaikytą būtent organizacijų sporto administratoriams, susisiekti su kiekvienu asmeniškai ir paprašyti prisidėti prie Lietuvos sporto administratorių kompetencijos vertinimo tyrimo. Gavus apklausos tyrimo rezultatus, juos išanalizuoti ir išskirti 2-3 funkcijas, kurias administratoriai (techniniai direktoriai) vertina blankiausiai. Remiantis gautais rezultatais ir informacija, pateikta

Europos profesiniame standarte (2018), struktūruoto interviu būdu išsamiau išnagrinėti prasčiausiai įvertintą funkciją. Susisiekus su savo nuožiūra atrinktais 4 sporto organizacijų administratoriais aptarti interviu įgyvendinimo sąlygas. Gavus interviu atlikimo sutikimą, parengti pusiau struktūruotą interviu su techniniais direktoriais. Viską transkribuoti ir atlikti turinio analizę. Gautus rezultatus palyginti su kitų mokslininkų tyrimų rezultatais ir pateikti Lietuvos futbolo organizacijoms bei Lietuvos futbolo federacijai siūlymus kaip šias kompetencijas būtų galima tobulinti.

**Darbo metodai:** mokslinė literatūros šaltinių analizė, dokumentų analizė, kiekybinis tyrimas – internetinė apklausa, kokybinis tyrimas – pusiau struktūruotas interviu, lyginamoji analizė, kokybinio turinio (content) analizė.

**Darbo struktūra:** magistro baigiamąjį darbą sudaro trys dalys: pirmoji dalis yra teorinio pobūdžio, joje analizuojamas šiuolaikinės sporto organizacijos charakteristika, jos valdymo ypatumai, sporto administratorių kompetencija bei jos įtaka jų valdomai organizacijai. Antrojoje darbo dalyje yra pateikiamas tyrimo organizavimo procesas: pristatomas tyrimo tikslas, uždaviniai, aptariami tyrimo metodai bei eiga. Trečioje dalyje yra pateikiami susisteminti atlikto tyrimo rezultatai. Į darbo sudėtį taip pat įeina santrauka lietuvių bei anglų kalbomis, įvadas, išvados, siūlymai ir literatūra, 2 priedai. Darbe pateikiamos 9 lentelės ir 17 paveikslėlių.

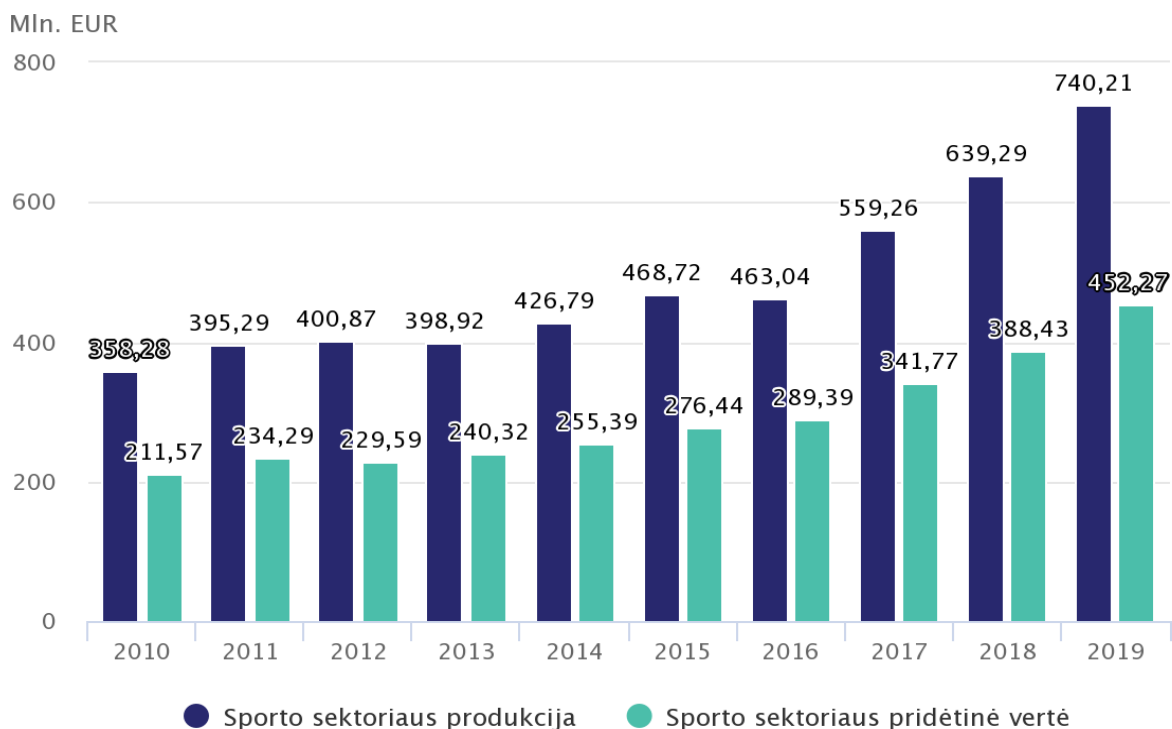
# 1. ŠIUOLAIKINĖS SPORTO ORGANIZACIJOS ADMINISTRATORIŲ KOMPETENCIJOS IR JOS TAIKYMO VALDOMOJE ORGANIZACIJOJE PAGRINDIMAS: TEORINĖS IŽVALGOS

## 1.1. Šiuolaikinės sporto organizacijos ypatumai ir jos valdymas

Gerai žinoma, jog modernios organizacijos, savo rinkose diktuojančios lyderės vaidmenį yra neatsiejamoms nuo vieno faktoriaus, atnešančio sėkmę, tai inovatyvumo (Janinovic et al., 2020). Inovacijos pabrėžia organizacijos pavidalą, kultūrą ir taip sužadina norą pažinti ir įsitraukti (Robbins and Judge, 2013). Kartais pokyčiai siekiant išlaikyti organizaciją yra neišvengiami, todėl, žvelgiant į aplinkos veiksmus, tenka priimti drastiškus sprendimus vardan progreso. Kiekviena inovacija reikalauja laiko ir kantrybės įsivažiuoti, kadangi jos įgyvendinimas organizacijoms dažnai kelia papildomą iššūkį ir riziką. Tačiau tai neatsiejama lemtis ir sporto pasaulyje. Sėkmingiausios sporto organizacijos ir klubams tai turėtų būti ilgametė tradicija. Siekiant pokyčių išlikti konkurencingais, perspektyviais ir patraukliais sporto rinkoje. Šis nuolatinis inovacijų siekimas sporto pasaulyje sukūrė klimatą, kuriame kiekvienas iš sporto organizacijos valdymo ir vykdymo segmentų yra paliestas inovacijos sąvokos. Be naujovių neapsieina ir šios sritys: technika, stadionai, arenos, transliuotojų kanalai, IT įranga, internetinė komunikacija (tinklapiai, socialinės platformos), reklaminė įranga, finansinės paslaugos (narystės ar abonementų kortelės), treniruočių vykdymo technologijų metodai, prietaisai ir t.t. (Popovic et al., 2021).

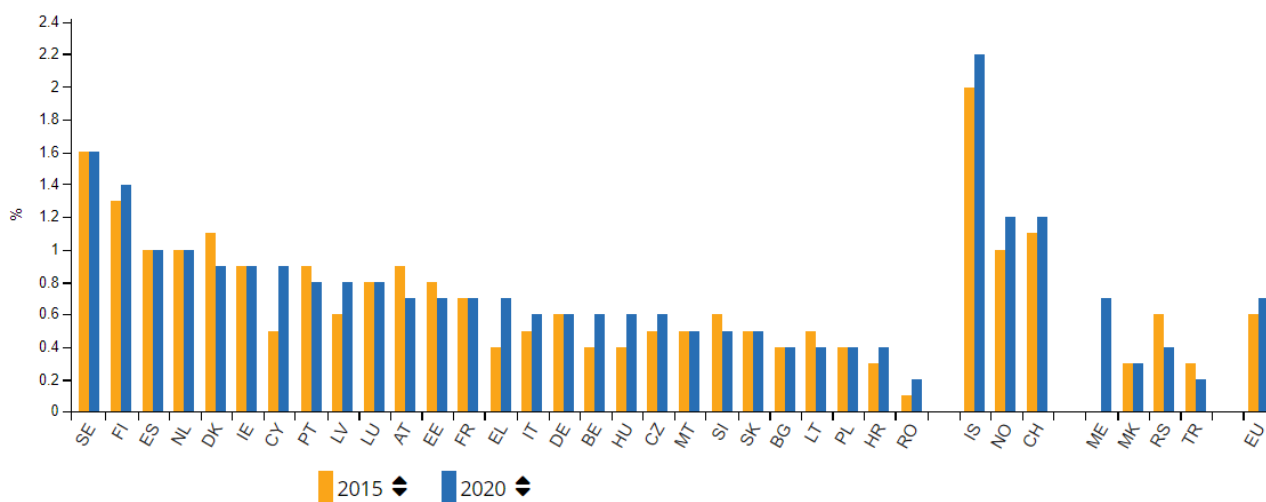
Sporto industrijos dominavimą pasaulyje užtikrina tai, jog šiame sektoriuje inovatyvumas atsiskleidžia ir yra matomas labiausiai. Technologinės naujovės, jų pateikimas, produktų kūrimas ir paslaugų taikymas šiandienos visuomenei palieka didžiausią žavesį, kuris konvertuojasi į žiūrimumą, o šis ir į pelningumą (Windt et al, 2020). Tačiau šis faktas yra suprantamas dėl to, jog tai pats dinamiškiausias sektorius, reikalaujantis nuolatinio progreso, o su juo ir sistemingų analizių, duomenų kaupimo.

Sporto rinka svarbi ir kaip ekonominis faktorius, kadangi Europos Sąjungoje ji sudaro nuo 1,76% iki 3% bendrojo vidaus produkto (BVP). Lietuvoje sporto industrija taip pat sparčiai plečiasi ir su kiekvienais metais atneša vis didesnę pajamingumą valstybei (žr. 1 pav.). 2019 m. statistikos departamento buvo užfiksuotas nominalus sporto sektoriaus augimas, kurio pelnas išaugo 15,8%. Konvertavus šį sporto sektoriaus produkcijos procentą į tikslus skaičius jis apima 740,21 mln. eurų. Pridėtinė vertė, sukurta sporto sektoriuje augo 16% ir sudarė 452,3 mln. eurų. Anot statistinių rodiklių, didžiausia vertė buvo išauginta švietime (Lietuvos statistika, 2021). Augantys skaičiai liudija, jog šalies ekonomika stiprėja, o tai įgyvendinama stambiųjų ir smulkiųjų verslų dėka, kurie orientuojasi į produkcijos arba paslaugų sektorių plėtojimą ir vystymą.



1 pav. Sporto sektoriaus produkcija ir pridėtinė vertė Lietuvoje.

Sportas ne tik kuria pridėtinę vertę valstybei, bet ir užtikrina papildomas darbo vietas. Europos Sąjungoje, sporto industrijoje, dirba apie 0,7% gyventojų, kas sudaro apie 1,3 milijono europiečių. Tuo tarpu Lietuvoje šis rodiklis siekia 0,4% gyventojų. Tiesa, rodiklis 2015 m. buvo 0,5%. Statistikoje matoma, jog beveik visose Europos šalyse po penkmečio sporto industrija augo ir žmonių įsidarbinimo mastai buvo kur kas didesni. Visgi, Lietuvoje, Danijoje, Portugalijoje, Estijoje ir Slovėnijoje užfiksuotas sporto sektoriaus darbingumo nuosmukis (Eurostat, 2021) (žr. 2 pav.).



2 pav. Užimtumas sporto industrijoje 2015 ir 2020 m.



Galimai įtakos šio Europos tyrimo rezultatui turėjo 2019 m. prasidėjusi pasaulinė COVID-19 pandemija, privertusi sporto organizacijas, stambiuosius ir smulkiuosius verslus susiveržti diržus bei ieškoti būdų kaip išlikti. Didžioji dalis organizacijų, asociacijų, grupių buvo priversti atleisti darbuotojus, atsisakyti tam tikros produkcijos gamybos ir tiekimo bei priverstinai stabdyti vykdomas paslaugas. Pandemija apribojo visų galimybes veikti, todėl atitinkamai kontaktinės veiklos, paslaugos ir jų tiekimas strigo ir nešė nuostolius.

Remiantis Europos ir Lietuvos statistikos departamentų skaičiavimais galima teigti, jog sportas turi didelę reikšmę bendram šalies įvaizdžiui. Todėl šiuolaikinės sporto organizacijos turi įsidiesti inovatyvumo siekimo būtinybę ir taip prisidėti ne tik prie savo organizacijos pažangos kūrimo, bet ir prie bendrojo šalies augimo.

Ne paslaptis, jog nuolatinį sporto industrijos ekonominį augimą garantuoja čia taikomos inovacijos. Literatūroje autoriai konstatuoja, jog į pajamingumą orientuotos sporto šakos, pavyzdžiui, futbolas, puikiai išnaudoja kitų komercinių rinkų informaciją: verslo modelius, įvaizdžio kūrimo strategiją ir jos taikymą. Pasiskolintos ir tinkamai adaptuotos idėjos ne tik pagerina organizacijos įvaizdį, bet papildomai padidina ir pelningumą. Tokiu būdu organizacija tampa dar inovatyvesnė ir išlaiko savo konkurencingumą rinkoje (Rohde ir Breuer, 2016). Svarbiausias dėmuo, norint išlaikyti sporto organizaciją sėkmingą – tai pergalės ir demonstruojami palankūs rezultatai. Tik su iškovotais laimėjimais galima išlaikyti savo suinteresuotųjų šalių ratą: partnerių, draugų, organizacijų, partijų, asociacijų bei federacijų, kurie teikia ne tik finansinę paramą, bet ir sudaro palankias sąlygas plečiant savo pasekėjų minią.

Prie sporto organizacijų tobulėjimo ženkliai prisideda čia vyraujanti konkurencija. Jos dėka, organizacijos priverstos nuolatos gerinti savo tikslo siekimo strategiją ir taip siekti norimo rezultato. Todėl konkurencijos keliama norma ir turimas faktorius yra vienas iš dėmenų, siekiant rinkoje išlikti geriausiai. Visgi, anot autoriaus D. Genio (2014), konkurencija yra neatsiejama nuo tam tikro konteksto, pavyzdžiui, nustatant lyderį, bet galvojant apie strateginę sporto raidą, konkurencinė nauda ne visuomet yra esminė ašis. Strateginiu požiūriu neretai efektyviau pasitarnauja bendradarbiavimas, solidarumas arba parama, žvelgiant į ateities perspektyvas ir siekiant naudos tiek trumpuoju, tiek ilguoju laikotarpiu.

Inovatyvumo įtaką sporto organizacijoje nagrinėjantys autoriai vieningai sutaria, jog pokyčiai ir netradiciniai sprendimai organizacijos struktūroje efektyviai atsiliepia jos sėkmingumo išlaikymui. Naujai diegiamos strategijos, paremtos aplinkos veiksnių, bendradarbiaujant su vietos institucijomis bei atsižvelgiant į esamą politiką, plečia organizacijos veikimo galimybes. Kaip pavyzdį, mokslininkai išskiria komunikacijos sistemų steigimą, kuris įtrauktų klientų srautą į vykdomą procesą ir kartu su nevyriausybinėmis organizacijomis prisidėtų prie sporto organizacijos pajėgumo didinimo (Svensson ir

Mahoney, 2020; Tjønndal ir Nilssen, 2019). Inovacijos organizacijos sistemoje gali palengvinti veiklos tobulinimą ir išspręsti problemas, kurios trukdo įgyvendinti potencialiai reikšmingus projektus. Todėl organizacijų vadovams keliami papildomi iššūkiai ieškant efektyviausių sprendimų, kurie išplėstų valdomos įstaigos veiklą ir jos įtakingumą.

Norvegų mokslininkė Tjønndal (2017) savo darbe nagrinėjo daugybę literatūrinės medžiagos, paremtos inovacijomis sporte tema ir išskyrė pagrindines penkias sritis. Jomis autorė parodo inovatyvumo sąvokos kompleksiskumą ir įvairovę, apimančią operacijų valdymo, ryšių palaikymo su suinteresuotomis šalimis, projektų vykdymo ir sporto, kaip būtinybės kiekvieno gyvenime, idėjos platinimo. Štai šios penkios sritys:

- 1) *socialinė* – organizacijos arba jos personalo narių įsitraukimas į socialines iniciatyvas, siekiant įtraukti bendruomenę bei išreikšti sporto keliamą džiaugsmą ir pozityvumą per sportinę veiklą.
- 2) *technologinė* – naujausių technologijų atradimas ir pritaikymas savo organizacijos veikloje.
- 3) *komercinė* – organizacijos produktų ar paslaugų pardavimo procesai.
- 4) *visuomeninė* – sporto organizacijos vietinės bendruomenės telkimas, siekiant bendrųjų tikslų įgyvendinimo.
- 5) *organizacinė* – sporto organizacijos ir valdžios institucijų bendrai vykdomi projektai, siekiant teigiamų pokyčių.

Šiuolaikinės sporto organizacijos siekdamos įgyti pripažinimą rinkoje turi remtis suinteresuotųjų šalių atsiliepimais. Tai lyg pagalba iš šalies, pagal kurios teikiamą informaciją galima sudaryti atitinkamą veiksmų planą ir griebtis inovatyvių pokyčių. Anot, autorės V. Ratten (2019), toks veiksmas nebūtų vienkartinis, kadangi sporto inovacijos diegimas reikalauja ilgesnio laikotarpio, paremto kolektyvine patirtimi ir indėliu. Bendradarbiavimas su aplinka palengvina organizacijos darbą tokioje dinamiškoje šių laikų sporto industrijoje. Žinios ir informacija, paremta iš didesnio kiekio šaltinių, leidžia paprasčiau pasirinkti reikiamą turinį ir taip taikyti inovatyvumą savo įstaigoje.

Ypatingą reikšmę inovatyvumo terminas įgavo pandemijos laikotarpiu, užklupusio ir dar neapleidžiančio pasaulio nuo 2019-ųjų. Šiame sudėtingame COVID-19 laikmetyje su padariniais susidūrė visi. Nuo pandemijos nepasislėpė ir sporto industrija. Visgi, šis laikas privertė imtis veiksmų, siekiant išlikti: keisti strateginį planą, remtis technologinėmis naujovėmis, plėsti tiesioginių transliacijų skaičių ir atrasti būdų virtualiai įtraukti bendruomenę į veiklą. Taip sportas ne tik išliko, bet ir išplėtė savo srautą, susikoncentravęs į virtualią erdvę ir suteikęs žmonėms šiuo sunkiuoju periodu pramogą, kurios visiems reikėjo (Ratten, 2021). Sportas išaugo globaliai ir dabar jungia dar daugiau kitų pasaulio valstybių.

Apibendrinant šiuolaikinės sporto organizacijos bruožus, galima išskirti pagrindinę ypatybę, kuri leidžia organizacijoms ne tik išlikti, bet ir būti konkurencingoms savo rinkoje, tai - inovatyvumas.

Pokyčiai, vardan geresnės ateities ir progreso yra kiekvienos šiuolaikinės organizacijos būtinybė. Sporto industrija yra viena dinamiškiausių pasaulyje, todėl čia nuolat atliekami tyrimai, analizės, siekiant išlaikyti pažangą, įsitraukimą ir pelningumą. Sportas svarbus ekonominis dėmuo, generuojantis pajamas ir kuriantis darbo vietas visame pasaulyje. Sporto veiklos organizacijos priverstos semtis idėjų iš kitų rinkų ir taikyti jas savo aplinkoje, kas leidžia ne tik išlaikyti savus išteklius, bet juos ir išplėsti. Todėl šiuolaikiniame pasaulyje svarbu ieškoti, tyrinėti, o svarbiausia imtis ir įgyvendinti užsibrėžtus tikslus.

Šiuolaikinės sporto organizacijos valdymas apima daug sričių ir suinteresuotųjų šalių su kuriomis tenka bendradarbiauti ir palaikyti ryšį: įmonės, valstybinės įstaigos, biudžetinės organizacijos, verslo projektai, visuomeninės organizacijos, politinės partijos ir kitos grupės (Kryshtanovych etl al., 2021). Autoriai savo moksliniame tyrime nagrinėjo Italijos ir Ispanijos valstybių kompetenciją ugdyti ir ruošti sporto vadybininkus kaip profesionalius specialistus. Išnagrinėję aukštojo mokslo viešųjų ir privačių įstaigų sporto vadybos mokslo programas nustatė, kad ugdymo metodai yra skirtingi, bet pažangūs. Mokymasis yra paremtas šiandieninėmis tendencijomis ir aktualijomis. Aukštojo mokslo įstaigos ruošia būsimuosius specialistus, kurie pasižymi profesionalumu ir sėkmingais valdymo gebėjimais, taikomais versle, strategijos ir struktūros kūrimo, išteklių valdyme, informacijos analizavime ir pateikime. Šie įgūdžiai, anot kokybiškai Europoje vertinamų aukštojo mokslo įstaigų, būsimiesiems specialistams pravers daugelyje sporto organizacijos valdymo sričių. Pagrindines sritis viešosios ir privačios institucijos įvardina: profesionalių sporto varžybų organizavimas ir planavimas, valdymo kompetencija sporto federacijose ir asociacijose, operacijų ir procesų valdymas, organizuojant čempionatus, viešojo sporto renginių planavimas su savivaldybių ir fondų pagalba, konsultavimas sportiniais klausimais, sporto žurnalistika, marketingas ir klientų aptarnavimas privačiose ir viešose įstaigose.

Tinkamas sporto organizacijos valdymo modelis užtikrina efektyvų valdomos įstaigos išlaikymą ir tvarumą, turi įtakos inovatyviems sprendimams, motyvacijai ir konkurencijos bei sveikų santykių kūrimui, o tai padidina darbuotojų pasitenkinimą darbu ir produktyvumą (Nazari, 2018). Todėl norint atrasti tinkamiausią valdymo modelį savo organizacijoje, reikalinga taikyti inovatyvius sprendimus, nuolat ieškoti tobulumo ir taip gerinti savo įstaigos įvaizdį. Tačiau pasisekimui reikalinga kompetencija, žinios ir supratimas, diegiant tam tikras naujoves ir priimant drastiškus sprendimus savo valdomoje aplinkoje. Dėl šios priežasties daugelis mokslininkų vieningai sutaria, jog nuolatinis mokymasis, patirčių dalinimasis ir gerojo valdymo principų taikymas savo organizacijoje turi reikšmės sėkmingesniai vystymuisi ir išlikimui konkurencingam tokioje dinamiškoje sporto rinkoje (Kryshtanovych etl al., 2021., Abidovna, Asatillaevich, 2021., Nazari, 2018).

Vadyba – tai lyderystės ir valdymo procesas, kuriuo gali apsiimti darbdavys, dirbančiųjų grupė, komanda, organizacija ar organizacijos, kuriojančios rinkos ekonomiką. Sporto vadyba tai specifinė ir profesionali veikla, kuri orientuota į sistemingą organizacijos tikslų siekimą ir užduočių įgyvendinimą. Efektyvus organizacijos valdymas ir lyderystė sporto rinkoje reikalauja ir teorijos, ir praktikos žinių,

gebėjimų ir įgūdžių. Dėl augančios ekonomikos ir didėjančių reikalavimų organizacijoms, vadovai buvo priversti arba ugdyti savo kompetencijų bagažą, arba ieškoti profesionalų, kurie specializuojasi sporto industrijoje (Abidovna, Asatillaevich, 2021).

Išanalizavus literatūrą, galima teigti, kad organizacijos valdžia susiduria su daugybe funkcijų, kurias reikalinga vykdyti, siekiant lyderystės ir pajamingumo rinkoje. Nepaisant kompleksinio valdymo niuansų, organizacija turi užtikrinti gerus santykius su suinteresuotomis šalimis ir taikyti inovatyvius metodus ir sprendimus. Darbo efektyvumas ir sėkmingumas šiuolaikinėje sporto organizacijoje priklauso nuo profesionalumo ir darbuotojų bei vadovų kompetencijos vykdant savo pareigas.

## **1.2. Kompetencijos samprata ir svarba organizacijos valdyme**

Mokslinėje literatūroje daug kur randama informacijos apie kompetenciją, jos apibrėžtį ir išsiskaidymą ir tam tikras kategorijas. Didžioji dalis mokslininkų kompetencijos sąvoką priskiria apibūdinti žmogaus sugebėjimams, susijusiems su darbo patirtimi: laiko planavimu, problemų sprendimu, darbo specializacijos meistriškumu. Vienas pirmųjų autorių, susiejusių kompetencijos terminą su vadyba ir buvo D. C. McClelland (1973). Mokslininkas išskyrė asmenines žmogaus charakteristikas, kurios daro įtaką veiklos našumui. Jos susideda iš gabumų (asmens talentas ir imlumas pokyčiams), žinių (specifinė informacija užduočiai atlikti) ir gebėjimų (praktinio talento pritaikymo).

Anot autorių Petkevičiūtės ir Kaminskytės (2003), vadybinė kompetencija padeda įgyti efektyvumą, dėl kurios pasiekiami organizacijos strateginiai tikslai. Į tai įeina darbo uždaviniai, funkcijos, susidedančios iš žinių, gebėjimų, įgūdžių ir meistriškumo.

Kiti mokslininkai taip pat pagrindžia, jog esminis kompetencijos apibrėžimas laikomas kaip žmogaus gebėjimas ar įgūdžiai įgyvendinti norimus tikslus, išskiriami ir socialiniai santykiai bei elgesys (Hopkins ir Bilimoria, 2008., Vazirani, 2010., International Project Management Association, 2016).

Anot autorių Hopkins ir Bilimoria (2008) kompetencijos sąvoka apima žmogaus motyvus, bruožus, savęs sampratą, socialinius vaidmenis ir žinias. Tai ir žmogaus elgesio požiūris į emocinį, socialinį ir pažintinį intelektą (International Project Management Association, 2016).

Vazirani (2010) savo darbe kompetenciją apibūdina kaip gebėjimą, sudarytą iš alternatyvaus elgsenų rinkinio. Todėl joms atsiskleisti reikalingi ir veiksmai, ir žmogaus ketinimai. Autorius išskiria tris kompetencijų grupes:

- kognityvinės kompetencijos (sisteminis mąstymas, modelio/pavyzdžio atpažinimas);
- emocinio intelekto kompetencijos (savimonė ir emocinė savikontrolė);
- socialinės intelekto kompetencijos (socialinis sąmoningumas ir santykių valdymas).

Šiam terminui apibūdinti mokslininkė Jucevičienė (2007) pagrindžia Lietuvos teisės aktą, išleistą Valstybės žinių (2007), kuriame aprašoma kompetencijos sąvoka. Dokumentuose teigiama, jog kompetencijos terminas atskleidžia ir žmogaus vertybinę sampratą, turint omenyje, jog visos vertybės esančios žmogaus viduje turi reikšmės ir įtakoja darbo rezultatus konkrečioje srityje, kur taikomi tam tikri žmogaus gebėjimai, įgūdžiai ir požiūris.

Išsamiau kompetencija apibrėžiama Lietuvos teisės aktuose, kur išskirstoma į tokius terminus (Valstybės žinios, 2007):

- *Bendrosios kompetencijos* – žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos, požiūriai, kitos asmeninės savybės, reikalingos vadovo veiklai ir galimos perkelti iš vienos rūšies veiklos į kitą.
- *Bendrakultūrinės kompetencijos* - žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos ir kitos asmeninės savybės, sąlygojančios sėkmingą žmogaus veiklą konkrečioje(-se) kultūroje(-se).
- *Specialiosios kompetencijos* – žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos, požiūriai ir kitos asmeninės savybės, sąlygojančios sėkmingą vadovo veiklą konkrečioje veikloje ar srityje.
- *Profesinės kompetencijos* - apima bendrakultūrinę, profesines, bendrąsias ir specialiąsias kompetencijas.
- *Vadybinės kompetencijos* - funkcinės analitinės ir asmeninių charakteristikų blokai. Taigi, kompetencija gali būti suprantamas gebėjimas naudoti įgytas žinias įvairiomis sudėtingomis ir neprognozuojamomis situacijomis, siekiant atlikti organizacijai svarbias užduotis, įgyvendinti tikslą.

Dalis autorių kompetencijos terminologijoje išskiria kvalifikacijos ir efektyvaus darbo ar užduočių atlikimo ypatumus (Boyatzis, 1982., Junevičienė, 2004., Bagdonienė ir kt. 2004., Laužackas, 2000).

Junevičienė (2004) nusako, kad tai sugebėjimai, kurių reikia tam tikroms veikloms atlikti. Ji taikoma apibrėžtoje srityje, kai gebama žinoti, būti ir veikti. Tai sudedamoji kvalifikacijos dalis, žmogaus funkcinis gebėjimas tinkamai atlikti tam tikrą dalį profesinės veiklos. Ją sudaro požiūriai, žinios, patirtis, asmeninės savybės, būtent tokios struktūros kompetencija padeda atlikti užduotis pritaikant žinias ir tenkinti išskeltus išorinius lūkesčius (Bagdonienė ir kt. 2004). Kvalifikacijos sąvoką prie kompetencijos gretino R. Laužackas ir K. Pukelis (2000), išreiškdami, kad tai žmogaus profesinių žinių praktinėje veikloje apibūdinimas, reikalaujantis kompetentingai veikti savo srityje ar profesijoje. Tam reikalingos žinios, įgūdžiai ir patirtis. Organizacijos dažniausiai yra kompleksinės, kuriose

reikalingi skirtingas funkcijas atliekantys darbuotojai, o su skirtingomis funkcijomis sąveikauja ir atitinkama kompetencija. Darbuotojų kvalifikacija parodo žmogaus tinkamumą vienam ar kitam darbui.

Kompetencijos sąvoką išsamiai nagrinėjo JAV mokslininkas R. E. Boyatzis (1982), savo darbe teigęs, kad kompetencija susideda iš darbuotojo savybių, kurios turi reikšmės ir daro įtaką geresniam ir efektyvesniam darbo atlikimui. Tirdamas vadybinę kompetenciją nustatė, kad iškelti reikalavimai darbuotojams ir individualioms jų savybėms parodo žmogaus įgimtas ir išugdytas jų savybes. Siekiant aukščiausios darbo kokybės ir rezultatų savo organizacijose svarbu kontroliuoti ir įvertinti savo darbuotojus. Todėl kompetencijų tyrimai yra itin veiksmingi, kai norima pažvelgti į žmogaus gabumus iš giluminės pusės. Gauti rezultatai leidžia žinoti savo privalumus ir trūkumus bei kiekvienam siekti tobulumo (Skaržauskienė, 2008).

Lyg šiol kompetencijos terminas neturi bendro ir vienintelio apibrėžimo dėl kurio sutartų visi mokslininkai. Taip yra dėl to, kad ši sąvoka dažnai analizuojama atskirais aspektais arba jų grupėmis. Tačiau dauguma apibrėžimų neprieštarauja vienas kitam, o papildo. Išnagrinėjus literatūrą ir atlikus teorinę analizę, galima išskirti pagrindines kompetencijos sritis: funkcinę analitinę ir asmeninių charakteristikų. Funkcinė analitinė nusakoma per veiklos rezultatus, darbo atlikimo standartus ir jo rezultatus, o asmeninėse charakteristikose išskiriamos asmenybės žinios, motyvai, vertybės ir įgūdžiai. Bendrai, galima teigti, kad kompetencija apima tam tikrus individo gebėjimus, kuriuos įtakoja asmeninės charakteristikos, bei įgimti gabumai. Taip pat kvalifikacija, kuriai įgyti reikalingos tam tikros žinios, patirtis, mokėjimai, įgūdžiai, o tai savo ruožtu leidžia individui atlikti tam tikrą profesinę veiklą kvalifikuotai.

### **1.3.Šiuolaikinės sporto organizacijos administratoriaus charakteristika ir jo funkcijos**

Šiais laikais vadovo lyderystė nebūtinai gali turėti lemiamos įtakos organizacijos valdyme. Anot A. Skarbalienės (2015), pastaruoju metu daugėja įrodymų, jog darbuotojų lyderystė yra ne mažiau svarbi, o kai kuriais aspektais netgi reikšmingesnė organizacijos veiklai ir pasiekimams nei paties vadovo lyderystė. Savo personale turint lyderių savybėmis pasižyminčią komandą užtikrinamas didesnis kūrybinis ir idėjinis organizacijos potencialas, didesnės galimybės plėsti veiklą, ryšius bei dalyvauti projektuose.

Pastarosios autorės mintis paliudija ir dar vieni tyrinėtojai L. Crust ir I. Lawrence (2006) savo darbe pažymintys, jog valdymas reikalauja lyderystės, bet lyderio vaidmenį nebūtinai turi užimti pats organizacijos vadovas. Organizacijos valdytojo rolė pagrinde turėtų apimti maksimalių rezultatų siekimą organizuojant, planuojant, samdant darbuotojus, valdant ir kontroliuojant patį procesą. Lyderystė šiuo atveju atsispindi tik viename dėmenyje, valdymo ir nurodinėjimo funkcijoje.

Sporto organizacijose vis didesnę galią įgyja sporto administratoriaus arba sporto vadybininko pareigybė. Šis atlieka organizacijos vadovui artimas funkcijas ir yra pagrindinis pagalbininkas savo darbdaviui įvairiais valdymo klausimais. Daugelis autorių savo darbuose panašiai apibūdina sporto vadybininko, sporto administratoriaus arba techninio direktoriaus funkcijas. Beveik visi autoriai nurodo, jog šios pareigybės asmenys atlieka daug funkcijų kaip strateginio planavimo, žmonių valdymo, išteklių valdymo, procesų ir veiklų organizavimo, planavimo ir vykdymo (Abidovna ir Asatillaevich, 2021; Chelladurai, 2001; M. Mrkonjic).

Dėl nuolatinei augančios ekonomikos ir noro išlikti konkurencingais rinkoje iškilo sporto vadybininkų būtinybė ir pareigybė. Pagrindiniai sporto vadybos specialistų įgūdžiai (Abidovna, Asatillaevich, 2021):

- gebėjimas naudotis moderniomis kompiuterinėmis technologijomis ir programomis;
- užsienio kalbos (anglų) mokėjimas;
- gebėjimas formuoti informacinę organizacijos politiką;
- organizacijos vidaus darbo organizavimas;
- pagrindinių rinkodaros ir valdymo strategijų išmanymas;
- Sporto varžybų ir renginių taisyklių bei nuostatų išmanymas.

Sporto vadybos darbuotojai privalo išsiugdyti tam tikrus gebėjimus, leidžiančius jiems tinkamai ir kompetentingai atlikti užduotis bei efektyviai spręsti iškilusius probleminius klausimus, priimti sprendimus (Leon-Quismondo et al., 2020). Anot Chelladurai (2001), sporto vadybiniais klausimais užsiimančios specialistai turėtų gebėti greitai reaguoti ir lanksčiai prisitaikyti prie ištikusių netikėtumų dėl nuolat kintančių aplinkos sąlygų. Taip pat turi gebėti planuoti ir organizuoti, efektyviai paskirstyti išteklius, užduotis ir įtraukti visus organizacijos žmones į bendrą projektą, sudarant atitinkamas sąlygas veiksnių vertinimui ir kontrolei. Todėl strateginio planavimo funkcija yra nepakeičiamas įrankis kiekvienai sporto organizacijai, priimant sprendimus, telkiantis įvairiose srityse dėl veiksnių plano, vykdomo aiškiai ir koordinuotai, siekiant užsibrėžto rezultato.

Tuo tarpu M. Mrkonjic (2021) savo skyriuje pažymi, kad tokios sporto administratoriaus funkcijos kaip planavimas, organizavimas, finansų ir išteklių valdymas, personalo komplektavimas, kontroliavimas ir vertinimas nėra tokios svarbios kaip anksčiau. Šiai dienai ir ateičiai autorius įvardija užsienio kalbos mokėjimą ir gebėjimą naudotis turima informacija bei duomenimis kaip esmines sporto organizacijos vadybos darbuotojo kompetencijas.

Smulkiau sporto vadybininko funkcijas tyrinėjo ir aprašė Abidovna ir Asatillaevich (2021):

1) *Sprendimų priėmimo funkcija*. Tai viena pagrindinių sporto vadybininko pareigų. Su šia funkcija susiduriama nuolat, vykdydami kasdienes veiklas, planuodami ir organizuodami renginius,

valdydami išteklius ir sprenddami vidinius klausimus. Sprendimai turi būti priimti, tačiau už pasekmes atsako tas pats žmogus, kas ir sprendžia.

2) *Informacinė funkcija*. Sporto administratorius renka informaciją apie išorinę ir vidinę savo sporto organizacijos aplinką. Surinktą ir susistemintą informaciją pateikia savo personalui ir nurodo kryptis, kurias reikia tobulinti ar taisyti, remiantis organizacijos tikslais.

3) *Lyderio funkcija*. Sporto administratorius turi užimti vadovo poziciją ir formuoti sveikus ir palankius santykius su organizacijos viduje dirbančiais ir išoriškai kontaktuojančiais fizinais ar juridiniais asmenimis. Vadovas turėtų skatinti ir motyvuoti savo personalą siekti užsibrėžtų tikslų, koordinuoti jų veiklą ir reprezentuoti savo organizaciją tarpininkaudamas su kitomis įstaigomis.

Galima teigti, jog sporto administratorius atlieka daugybę vadovui prilygstančių funkcijų, atsako už organizacijos įvaizdį savo skleidžiamu išmanymu ir priimdamas svarius sprendimus.

Kryshtanovych et al. (2021) analizuodami užsienio aukštųjų mokslo institucijų sporto vadybininko programos aprašus ir kitų autorių literatūrą nurodė, jog analitinis mąstymas, kūrybiškumas, inovacijų diegimas ir racionalus problemų bei uždavinių sprendimas yra sporto administratoriaus kompetenciją sudarančios ypatybės. Taip pat autoriai išskyrė šiuos papildomus gebėjimus: lyderystę, organizuotumą ir atsakingumą, efektyvios komunikacijos metodų taikymą, verbalinės ir rašytinės komunikacijos išmanymą, dinamiką, domėjimąsi naujomis technologijomis, aplinka ir ryšiais bei gebėjimą išklausyti ir gerbti socialines mažumas.

Sporto vadybos specialisto pakraipa yra įvairialypė, tą paliudija ir jo funkcijų žemėlapis, kokį pastarieji autoriai savo leidinyje ir apibrėžia:

- gebėti charakterizuoti socialinę - ekonominę ir teisinę sporto įmonės strateginio valdymo bazę;
- valdyti finansinius išteklius, kurie yra prieinami darniam sporto subjekto valdymui;
- nustatyti rodiklius, kurie padės plėtoti sporto įmonės žmonių potencialą;
- efektyviai valdyti infrastruktūrą ir sporto objektus;
- planuoti, organizuoti ir vykdyti sportinius renginius;
- plėtoti komercinį sporto prekių ir paslaugų valdymą pasitelkiant strategijas ir rinkodaros planus;
- gebėti panaudoti įgytas žinias, įgūdžius ir patirtį sporto vadybos profesinėje srityje;
- rengti verslo planus ar projektus, susijusius su sporto vadyba.

Vieną išsamiausių tyrimų apie sporto administratoriaus profesiją ir jo funkcijų ypatumus pateikė Europos sporto ir užimtumo observatorija (European Observatoire for Sport and Emoloyment, EOSE, 2018), nagrinėdama įvairių šalių sporto administratoriaus kompetencijas įvairiose organizacijose. Šis



didelio masto projektas pristatė inovatyvų ir viso gyvenimo mokymąsi grindžiančią strategiją skirtą sportui, kuri buvo pavadinta „7 žingsnių modeliu“. Jame pateikiamas strateginio požiūrio į sportą pagrindas, siekiant užtikrinti, kad mokymas ir kvalifikacijos kėlimas būtinas tobulinant darbo jėgą. Modelis, atitinkantis pagrindines ES politikos kryptis ir priemonės sporto srityse, buvo sukurtas kaip atsakas į pagrindinius švietimo ir užimtumo keliamus iššūkius šiame sektoriuje. Šiuo modeliu siekiama suburti švietimo ir užimtumo suinteresuotąsias šalis. Taip norima bendradarbiauti, stebint, jog būtų užtikrintas švietimas ir mokymas, atitinkantis tikslą ir darbo jėgos poreikį. *Pirmasis* modelio žingsnis prasideda nuo darbo rinkos žvalgybos duomenų rinkimo. *Antrasis* nurodo sudaryti profesijos žemėlapi, kuriame būtų išplečiamos pagrindinės darbo jėgos charakteristikos. *Trečiajame* - apibūdinti pagrindines darbo vietas sektoriuje ir taip išsamiai nustatyti profesijų kuriamą standartą, apibūdinantį įgūdžius ir žinias, reikalingus kompetentingai atlikti darbą. Išsamiai išnagrinėjus visus darbo jėgos ir įgūdžių reikalavimų aspektus, modelis galiausiai suteikia informacijos ir patarimų dėl kvalifikacijų, mokymosi rezultatų ir kokybės užtikrinimo, siekiant padėti švietimo teikėjams kurti ir teikti rezultatus, rengti kursus, atitinkančius darbo rinkos poreikius. *Ketvirtasis* žingsnis apima funkcijų žemėlapi, kuriame aprašomos funkcijos ir nurodomos darbo veiklos, reikalingos tam tikroje profesijoje. *Penktajame* žingsnyje aprašomas profesinis standartas, apimantis visas reikalingas kompetencijas sporto sektoriuje. *Šeštajame* apibrėžiamas kvalifikacijos ir mokymosi rezultatų vadovas, o *septintajame* – kokybės užtikrinimo procesas (EOSE, 2018). Profesiniame standarte buvo išskirtos pagrindinės penkios sritys organizacijos procesams koordinuoti ir vykdyti. Pagrindinės sritys yra dalinamos į subkategorijas, o šios dar išskleidžiamos į sporto administratoriaus vykdomas funkcijas (žr. lentelę nr. 1).

*1 lentelė. Sporto administratoriaus funkcijų žemėlapis.*

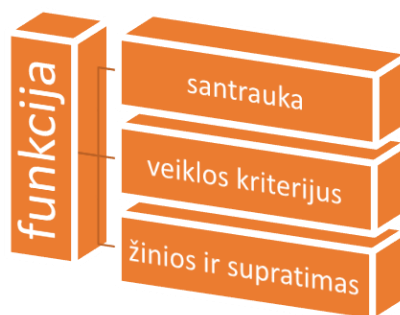
PAGRINDINĖS SRITYS	SUB SRITYS	PAGRINDINĖS FUNKCIJOS	
<b>A. STRATEGINIS VYSTYMAS</b>	<b>A.1. VIZIJA IR KRYPTIS</b>	A. 1.1. Strateginio valdymo rėmimas A. 1.2. Bendradarbiavimas su organizacijos taryba	
	<b>A. 2. VALDYMAS</b>	A. 2. 1. Gero valdymo principų diegimas ir įgyvendinimas A. 2.2. Taisyklių ir reikalavimų laikymosi užtikrinimas	
		<b>B. ŽMONIŲ VALDYMAS</b>	<b>B. 1. ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI</b> B. 1.1. Prisidėjimas prie savo organizacijos žmogiškųjų išteklių planavimo
	<b>B. ŽMONIŲ VALDYMAS</b>	<b>B. 2. KOMANDOS</b>	B. 2.1. Žmogiškųjų išteklių valdymas taikant gerojo valdymo principus B.2.2. Savanorių įsitraukimo į sportą palaikymas B. 2.3. Lyderystės raiška savo komandoje
<b>B. 3. INDIVIDAI</b>			B. 3.1. Savęs ir savo profesinio tobulėjimo valdymas B. 3.2. Savo komandos profesinio tobulėjimo palaikymas
			<b>C. IŠTEKLIŲ VALDYMAS</b>
<b>C. IŠTEKLIŲ VALDYMAS</b>	<b>C. 2. FIZINIAI IR TECHNINIAI IŠTEKLIAI</b>	C. 2.1. Fizinį išteklių valdymas C.2.2. Įrangos ir statinių priežiūros užtikrinimas	
		<b>D. OPERACIJOS</b>	<b>D. 1. VEIKLOS PROCESAI</b>

		D. 1.5. Sporto klubų vystymosi palaikymas
	D. 2. MARKETINGAS, KLIENTŲ APTARNAVIMAS IR KOMUNIKACIJA	D. 2.1. Marketingo veiklų planavimas
		D. 2.2. Klientų aptarnavimo tobulinimas savo organizacijoje
D. 2.3. Bendravimas su suinteresuotosiomis grupėmis ir klientais		
E. SPORTO PROCESAI IR VEIKLOS	E. 1. SPORTO POLITIKA IR ĮSTATAI	E. 1.1. Įtrauktis į sportą politikos plėtojimas, palaikymas ir įgyvendinimas
		E. 1.2. Etikos taisyklių vystymo ir įgyvendinimo, įstatų, politikos ir reikalavimų sporte rėmimas
		E. 1.3. Sporto politikos ir sprendimų įtakojimas
	E. 2. SPORTO VYSTYMAS	E. 2.1. Sporto renginių kūrimas, organizavimas ir vertinimas
		E. 2.2. Sporto varžybų kūrimas, organizavimas ir vertinimas
		E. 2.3. Savo sporto organizacijos narystės plėtojimas ir palaikymas
		E. 2.4. Aktyvesnio dalyvavimo sporte galimybių suteikimas

Šaltinis: EOSE (2018)

Tarptautiniame Europos šalių tyrime (lentelė nr. 1) buvo nustatyta, jog pagrindinės sporto administratoriaus veiklos apima strateginio vystymo, žmonių valdymo, išteklių valdymo, operacijų bei sporto procesų ir veiklos sritis. Sporto administratorius turėtų vykdyti 29 pagrindines funkcijas, su kuriomis susiduriama kasdieninėje darbo veikloje. Šios funkcijos apima vizijos ir krypties vykdymą, valdymo procesų priežiūrą, bendradarbiaujant su valdžia ir kitais personalo nariais. Organizacijos sporto administratorius turi puikiai valdyti žmogiškuosius išteklius, o papildomai užtikrinti sklandų komandinį darbą bei skirti dėmesio asmeniniam savęs ir kolegų tobulinimui. Žinoma, organizacijos egzistavimo palaikymui reikalingi išteklių valdymo gebėjimai, surišti su finansiniais, fiziniais ir techniniais ištekliais, reikalingais organizacijos procesams ir paslaugoms įgyvendinti. Sporto administratorius turi užtikrinti kasdinių veiklos procesų vykdymą, planavimą, organizavimą, komandos narių telkimą. Be šių funkcijų reikalinga rūpintis ir organizacijos veidu, telkiantis į marketingo, klientų aptarnavimo ir komunikacijos sritį, kas užtikrintų didesnę auditorijos įtraukimą, pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis. Taip pat kiekviena sporto organizacija neturėtų apsisototi ties esama padėtimi, o nuolatinau skatinti įtraukimo į sportą idėją: naujų projektų ir renginių vystymą, varžybų organizavimą, sporto narystės plėtojimą.

Profesiniame standarte kiekviena funkcija pateikiama itin išsamiai: jų aprašymuose nurodyta santrauka, veiklos kriterijai, apibrėžiantys, ką reikalinga daryti, ir žinios bei supratimas, ką būtina žinoti ir suvokti (žr. pav. 3). Toks pateikimas leidžia dar giliau įsisaugoti nurodytos funkcijos svarbą ir jos pritaikymą profesinėje veikloje.



3 pav. Funkcijos pateiktis profesiniame standarte.

Sporto administratoriaus atsakomybėje patikėta ne tik valdyti, remti, organizuoti ir planuoti, bet ir kuruoti organizacijos veiklos vykdymo procesus, pavyzdžiui, atsakyti už treniravimo proceso kokybę, jaunųjų talentų paiešką ir įtraukimą, sportininkų ugdymą, ateities perspektyvų projektavimą ir įgyvendinimą. Be šių pareigybių, sporto administracijos darbuotojai turėtų neapsiriboti trumpalaikiais savo komandų laimėjimais, bet žvelgti į ateitį ir kurti visuomeninę naudą bei tenkinti ir plėsti jų interesus. (Genys, 2014).

Apibendrinus ir išnagrinėjus daugelio autorių atliktus mokslinius tyrimus ir dokumentus galima teigti, jog sporto administratoriaus ar sporto vadybininko pareigybė reikalauja kasdien atlikti begalę funkcijų. Visgi, randamas sąryšis tarp vykdomų veiklų, kuris apjungia jas į bendrąsias pareigybių įgyvendinimo sritis: strateginio vystymo, žmonių valdymo, išteklių valdymo, procesų ir veiklų organizavimo, planavimo ir vykdymo, komunikavimo. Maksimaliai išnaudojus turimas žinias, gebėjimus ir įgūdžius, sporto organizacijoje galima pasiekti aukštų veiklos rezultatų, pagrįstų plačiu auditorijos įtraukimu, pelningumu, darbuotojų veiklų vykdymo efektyvumu.

#### **1.4.Šiuolaikinės sporto organizacijos administratoriaus kompetencijos įtaka jų valdomai organizacijai**

Inovatyvių idėjų kūrimą ir pritaikymą sporto organizacijose turi užtikrinti kiekvienas toje organizacijoje dirbantis personalo narys, o ypatingai tuo turėtų apsiimti sporto administratorius, bendradarbiaudamas su valdžia bei kitų sričių darbuotojais. Sporto administratorius turi atlikti begalę funkcijų, kurioms reikalingas plataus profilio kompetencijų bagažas.

Vieną pagrindinių funkcijų, kurią turi atlikti sporto administratorius yra valdymo funkcija. Pessler (2017) savo darbe identifikavo keturias pagrindines kompetencijų kategorijas, artimas valdymo funkcijai atliekančiam specialistui:

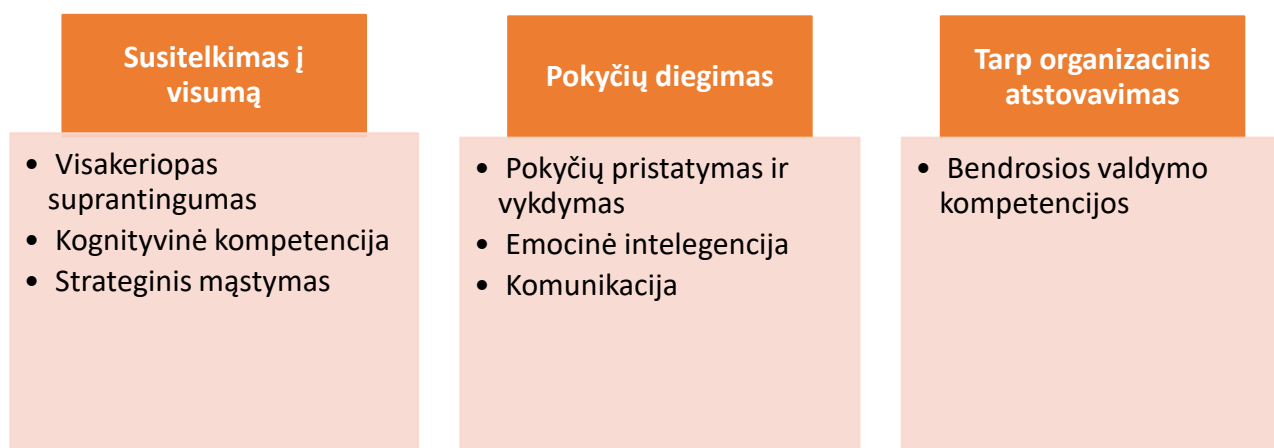
- *Techninė kompetencija*: moderniausios žinios, proceso supratimas, techniniai įgūdžiai.
- *Metodologinė kompetencija*: kūrybiškumas, verslumo mąstymas, problemų sprendimas, konfliktų sprendimas, sprendimų priėmimas, analitika, tyrinėjimas ir efektyvus orientavimasis.
- *Socialinė kompetencija*: tarpkultūriniai įgūdžiai, kalbų mokėjimas, kalbos valdymas, ryšių užmezgimo įgūdžiai, gebėjimas dirbti komandoje, gebėjimas leistis į kompromisus ir bendradarbiauti, gebėjimas perduoti ir dalintis žiniomis, vadovauti.
- *Asmeninė kompetencija*: lankstumas, tolerancija, motyvacija mokytis, gebėjimas dirbti esant spaudimui, tvarus mąstymas.

Aukščiau minėtą funkciją nagrinėjo ir Shahvari et al. (2021), savo tyrime išskirdami tris valdymo kompetencijų rūšis: asmeninę (požiūris ir elgesys), socialinę (sąmoningumas ir socialiniai gebėjimas) ir profesionalią (valdymas, planavimas, žinios). Autoriai nustatė ir tai, jog efektyvi komunikacija, lyderystė, komandos formavimas ir darbas komandoje, mokymasis ir vieno kito ugdymas, sprendimų priėmimas bei problemų sprendimas, prisitaikymas ir lankstumas, pasitikėjimas ir kūrybiškumas sudaro didžiausią svarbumo koeficientą kiekvieno valdytojo pareigybėse. Panašių rezultatų išanalizavęs literatūrą pasiekė ir Cakmakci (2019), patvirtinęs, jog kompetencijos sąvoka apima šiuos požymius: įtikinėjimas, efektyvi komunikacija, valdymas, kognityviniai gebėjimai, profesionalizmas, žinios ir patirtis, asmeniniai įgūdžiai ir požymiai.

Sklandus valdymas neapsieina be lyderio savybių turinčio asmens, todėl bet kokios srities specialistui, vykdančiam valdomojo pobūdžio pareigas, reikalinga puoselėti ir tinkamai demonstruoti lyderystę. Šią sąvoką ir jos sąsaja su valdymu nagrinėjo nemažai autorių (Storey, 2016; Megheirkouni, 2017).

Storey (2016) lyderystės kompetenciją išskirstė į tris grupes (žr. 4 pav.):

- susitelkimas į platesnį vaizdą;
- pokyčių diegimą;
- tarp organizacinį atstovavimą.



Šaltinis: adaptuota pagal Storey (2016).

4 pav. Lyderystės kompetencijos.

Susitelkimas į visumą įvardijamas kaip gebėjimas suprasti vidinę ir išorinę aplinkas bei galimybes, o žinant jas, laviruoti tarp jų. Tai padeda lyderiams atskleisti savo savimonę ir žinias, kuriomis jie įgyja sekėjų pagarbą. Į šią grupę įeina ir kognityvinė kompetencija ir jos taikymas, tai gebėjimas priimti sprendimus, spręsti problemas, mokymasis ir adaptavimasis. Visumai apibrėžti reikalingas ir strateginis mąstymas, į kurį įeina kritiška ir kūrybiška mąstysena bei gebėjimas analizuoti.

Pokyčių diegimas labiausiai apibūdinamas kūrybiškumo, valdymo, ieškojimo ir skatinimo procesais, kuriuos turėtų įgyvendinti kiekvienas lyderis. Be šių užduočių lyderiai turi pasižymėti emocine inteligencija, turint omenyje, savikontrolę bei savivoką. Taip pat labai svarbus tinkamas komunikacijos demonstravimas, apimantis kontroliuojamą emocinę būseną, išreiškiantis aktyvų klausymąsi, turtingą žodyną ir atitinkamą kūno kalbą.

Tarp organizaciniame atstovavime daugiausiai išreiškiamos bendrojo valdymo kompetencijos, orientuotos į socialinį supratingumą, empatiją, komandiškumą, pasitikėjimą, gebėjimą įkvėpti, mokyti, tarnauti ir suvaldyti konfliktines situacijas (Megheirkouni, 2017).

Anot autoriaus Majd Megheirkouni tyrimo rezultatų (2017) išryškėjo keturios kompetencijų grupės labiausiai artimos lyderystės tematikai:

- visumos supratimas;
- komunikacija;
- bendrasis santykių valdymas;
- noras laikytis tendencijų bei diegti pokyčius.

Visumos supratimas apima daug detalių, susijusių su visa valdoma organizacija. Smulkmenų žinojimas leidžia priimti kokybiškesnius sprendimus ir sėkmingiau tvarkytis su ištikusiomis problemomis. Tokiu būdu gerinamas bendrasis organizacijos efektyvumas ir žadinamas kūrybiškumas.

Komunikacija reikalinga kiekvienam lyderio rolę užimančiam individui. Pagrindinė kalbos galia pabrėžiama kaip gebėjimas paveikti klausytoją.

Pokyčių diegimas ir inovacijos šiais laikais yra lemiamas aspektas kiekvienos organizacijos išlikime. Norint išlikti konkurencingam ir įtakingam rinkoje, būtina adaptuotis prie tendencijų ir pozityviai priimti ir prisijaukinti pokyčius savo organizacijos viduje ir išorėje.

Bendrasis santykių valdymas yra vienas svarbiausių lyderystės temų atšakų. Jis aprėpia santykių ir ryšių kūrimą su personalu, gebėjimą mokytis vieni iš kitų ir tokiu būdu kurti dar tvirtesnę ryšį. Supratingumas reikalingas nuoširdžiam ir atviram bendravimui bei bendradarbiavimui. Tokiu būdu mokymasis ir ugdymasis bus dar efektyvesnis, o svarbiausia tai pozityviai atlieps ir pačiai organizacijai.

Anot autoriaus Kryshantovych ir kitų jo bendra kūrėjų (2021) sporto vadybininkai privalo turėti kritišką požiūrį ir autonomiškumą, kurį galėtų taikyti sporto versle ir veiklose. Specialistai turi gebėti naudotis šiuolaikiškais įrankiais ir metodologijomis, kūrybiškai ir inovatyviai žvelgti į kasdienes darbus ir situacijas. Negana to, būtina turėti kompetenciją bendrauti ir bendradarbiauti komandoje bei drąsiai imtis lyderystės jos valdyme. Vadybininkas turi gebėti išsakyti savo idėjas ir kovoti dėl savo pozicijos tarp kitų verslo plėtros organizacijų. Jis turi atpažinti skirtingus požiūrius, suprasti tarptautiškumo ir tarpkultūrinio lygmens skirtumus ir dalintis savo nuomone, neužgaunant kitų. Autoriai taip pat pažymi, jog sporto vadybininko kompetencijos leidžia suprasti ir įgyvendinti strateginį, išsamų ir objektyvų

sporto industrijos vaizdą verslo požiūriu. Pagrindiniai sporto organizacijos vadybininko ir administratoriaus įgūdžiai ir gebėjimai įvardinami šie:

- sukurti naujas rinkos galimybes pasitelkiant verslumą ir inovacijas, kurios atitiktų sporto organizacijų kultūrą;
- naudoti inovatyviausias sporto rinkodaros praktikas;
- būti aktyviam ir veiksmingam, kuriant prekės ženklą ir telkiantis į rėmimą;
- diegti naujoviškus profesionalių komandų valdymo metodus, kurie leistų pasiekti geriausių rezultatų;
- vesti sporto organizacijos finansines ataskaitas ir kurti naujų projektų bei renginių finansavimo strategijas;
- optimizuoti sporto objektų ir sporto renginių valdymą.

Panašiai apie sporto administratorių kompetencijas atsiliepia Wohlfart ir Adam (2019), išskirdami, jog iš plataus kompetencijų rinkinio, sporto organizacijos vadybininko ar administratoriaus pareigą užimančiam asmeniui būtiniausi įgūdžiai yra šie: planavimo, organizavimo, komandinio darbo telkimo, verbalinės komunikacijos ir norėjimo siekti sėkmės.

Visgi, sporto administratoriaus tampa iššūkis gebėti atlikti tiek daug funkcijų, siekiant efektyviausio rezultato savo organizacijoje. Todėl, viena svarbiausių užduočių, siekiant pasilengvinti sau dalį yra kompetentingo personalo paieška ir įdarbinimas. Kai šiais laikais sportas yra stipriai komercializuotas, būtina skirti papildomai dėmesio ir išteklių išaugioms technologijų, komunikacijos ir susisiekimo sritims. Autorius M. Mrkonjic (2021) savo darbe išskiria sporto administratoriaus lyderystės ir kritinio mąstymo kompetencijas, kurios labiausiai reikalingos penkioms sporto organizacijos valdymo ir vystymo veikloms: rinkodaros ir pardavimų, viešojo kalbėjimo, ryšio palaikymo su personalu ir bendruomene, korespondencijos ir duomenų saugojimo. Autorius būtent ir išskiria sporto vadybininko lyderio vaidmenį ir gebėjimą naudotis aštriu protu, siekiant aukščiausios darbo kokybės sporto organizacijos veiklos vykdyme. Todėl kvalifikuotų darbuotojų paieška, jų darbo vertinimas ir priimami tolimesni sprendimai turi didelę reikšmę efektyviam organizacijos darbui.

Sporto organizacijos valdžia ir jos personalas turi užtikrinti gerojo valdymo principus, siekiant pripažinimo ir sėkmės rinkoje. Todėl itin svarbu visiems darbuotojams remtis organizacijos strategijos modeliu ir taip demonstruoti gerojo valdymo būtinybę ir naudingumą organizacijoje. Nagrinėdamas gerojo valdymo pavyzdžius didžiosiose sporto organizacijose kaip UEFA – tarptautinėje futbolo organizacijoje, FIFA – pasaulinėje futbolo organizacijoje ir FIH – tarptautinėje ledo ritulio organizacijoje nustatė pagrindines sporto valdymo kompetencijas (žr. lentelė nr. 2).

2 lentelė. Pagrindinės sporto valdymo kompetencijos, paremtos gerojo valdymo principais.

<i>Struktūros</i>	<i>Nuolatinė strateginė</i>	<i>Laikina strateginė</i>	<i>Nuolatinė patarimoji ir stebėjimo</i>	<i>Valdymo struktūra su valdymo vaidmenimis</i>	<i>Valdymo substruktūra su valdymo vaidmenimis</i>	<i>Valdymo funkcijos su valdymo vaidmenimis</i>
<i>Pagrindinės sporto valdymo kompetencijos</i>	Lyderystė	Įvertinimas	Gebėjimas dirbti pagal nustatytas nuostatas	Strateginis mąstymas	Bendradarbiavimas su kitomis substruktūromis	Organizavimas
	Sprendimų priėmimas	Įtikinėjimas	Gebėjimas spręsti problemas	Procesų stebėjimas	Komunikacija	Analizavimas
	Strateginis mąstymas	Nepriklausomybė	Kokybės tobulinimas	Komunikacija	Etinis įsipareigojimas	Etinis įsipareigojimas
	Gebėjimas susidoroti su suinteresuotųjų šalių keliamais lūkesčiais					

Šaltinis: M. Mrkonjic (2021)

Lentelėje pateikta informacija tik patvirtina, jog sporto administratoriui ir kitiems personalo nariams keliami papildomi iššūkiai ir reikalavimai, siekiant gerojo valdymo principų. Tarp nuolatinai naudojamų struktūros kompetencijų išryškėja lyderystės, sprendimų priėmimo, strateginio mąstymo ir gebėjimo susidoroti su suinteresuotųjų šalių lūkesčiais. Tarp laikinosios strategijos pabrėžiama įvertinimo ir vertinimo kompetencija, įtikinėjimo ir nepriklausomybės siekimo, su kuo sporto organizacijų nariai susiduria sprenddami būtinuosius klausimus tarp savo personalo ir kitų suinteresuotųjų šalių. Organizacijos vyriausieji specialistai, atsakingi už patarinėjimą ir procesų stebėjimą turėtų gebėti dirbti pagal specifines veiklos nuostatas ir papildomai skirti dėmesio darbo kokybės gerinimui, kuris būtų orientuotas į vidaus problemų sprendimus. Informacija paliudija aukščiau minėtų autorių mintis, jog sporto administratoriai ir vadybininkai atlieka daug funkcijų surištų su bendravimu ir bendradarbiavimu, komunikacija, stebėjimu, analizavimu, nuostatų laikymusi, etikos taisyklių nustatymu, rėmimu ir skatinimu.

Apibendrinus sporto administratoriaus kompetencijų įtaką jų valdomoms organizacijoms galima teigti, jog sporto organizacijų efektyvumui ir sėkmei užtikrinti būtini kompetentingi specialistai. Valdymo, veiklų ir procesų vykdymo, organizavimo, planavimo, išteklių valdymo, komunikavimo funkcijas atliekantys specialistai turi gebėti tinkamai planuoti, kritiškai mąstyti ir vertinti, imtis lyderystės ir telkti komandą bendriems strateginiams tikslams įgyvendinti. Dinamiškoje sporto rinkoje būtina išlikti inovatyviu, kūrybingu, entuziastingu ir sėkmės ieškotoju, siekiant aukščiausių rezultatų

savo organizacijos labui. Literatūros autorių nuomonės gan panašiai vertina sporto vadybininko ar administratoriaus indėlį ir būtinybę sklandžiai organizacijos veiklai užtikrinti. Todėl svarbu nuolatinais ieškoti geriausių sprendimų, telktis į savęs tobulinimąsi, burti apie save aplinką, kuri padėtų siekti išskeltų tikslų ir taip siekti valdomos organizacijos pasisekimo.



## 2. ŠIUOLAIKINĖS SPORTO ORGANIZACIJOS ADMINISTRATORIŲ KOMPETENCIJOS VERTINIMO TYRIMO ORGANIZAVIMAS IR METODIKA

### 2.1. Tyrimo metodologija

Lietuvoje stokojama tyrimų, kurie nagrinėtų sporto administratorių kompetenciją ir jų funkcijas, ypačiai, futbolo srityje. Tyrimui atlikti buvo pasitelktas Europos sporto administratoriaus standartas (EOSE, 2018), išsamiai apibrėžiantys sporto administratorių funkcijų žemėlapi ir profesinį standartą.

**Tyrimo objektas:** sporto organizacijos administratorių (techninių direktorių) kompetencijos vertinimas.

**Tiriamųjų kontingentas:** nors Lietuvos futbolo federacijos (LFF) 2020 m. gruodžio mėn. duomenimis Lietuvoje veikia 365 futbolo klubai, tačiau tik labai maža dalis jų turi kompleksinę struktūrą tiek personalo, tiek treniruojamų futbolo grupių pagal skirtingą amžių ir lygmenį atžvilgiu. Į šį skaičių įeina Lietuvos mėgėjų, merginų, iki mokyklinio amžiaus grupių, dukterinės (dublerinės) komandos, priklausančios pagrindinėms ir didžiausiems miestų klubams. Todėl tyrimui buvo pasirinktos akademijos, dirbančios pagal oficialiai LFF patvirtintas futbolo rengimo programas: Belgijos RSC „Anderlecht“ ir Danijos Auri-Dohm. Tiek belgiško, tiek daniško futbolininkų rengimo ir organizacijos valdymo modelyje išryškinama techninio direktoriaus būtinybė ir pareigybė. Lietuvoje šios programos veikia apie penkmetį: „Anderlecht“ įdiegta ir patvirtinta 2019 m., o Auri-Dohm programos veikla užfiksuota 2018 m. Aktyviai dirbančių akademijų Lietuvoje pagal šias programas yra 25, iš jų tyrime savo atsakymais pasidalino 21 respondentas. Ši oficialiai dirbančių ir brandžią akademinę struktūrą turinčių futbolo organizacijų skaičių paliudijo Lietuvos futbolo federacijos techninis skyrius, atsakingas už naujai įsteigtų ir remiamų akademijų ir klubų techninių direktorių edukaciją, rėmimą, taip pat Lietuvos nacionalinių rinktinių darbo kontrolę ir profesionalizmo skatinimą.

Sporto administratoriaus pareigybė futbolo klube ar akademijoje labiausiai atspindi techninio direktoriaus pozicija, todėl kompetencijos ir atliekamų funkcijų įvertinimui buvo pasirinkti būtent šios pareigybės asmenys.

Lietuvos futbolui dirbantys ir techninę direktoriaus pareigybę užimantys asmenys darbo autorei yra žinomi, todėl susisiekti ir paprašyti sudalyvauti tyrime nebuvo sudėtinga. Ypačiai savo susidomėjimą išsakė daugelis techninių direktorių, užsiminusių, jog noriai prisidėtų ir prie išsamesnės tyrimo dalies – interviu.

Darbe taikyti metodai:

#### 1. Literatūros šaltinių analizė

Išanalizuoti įvairių autorių mokslinės publikacijos, mokslo darbai ir kita su darbo tema susijusi mokslinė, metodinė literatūra, atskleidžianti sporto administratoriaus funkcijas, pareigybes ir kompetencijas jų valdomose organizacijose.

## **2. Apklausa**

Atliktas kiekybinis tyrimas, taikant anketinės apklausos metodą ir atsakant į klausimus internetinėje platformoje [apklausa.lt](http://apklausa.lt). Klausimai buvo sudaryti remiantis mokslinės literatūros rekomendacijomis, praktiniais pavyzdžiais ir remiantis Europos sporto administratoriaus standartu (EOSE, 2018) (žr. lentelė 1). Anketą *Sporto organizacijos administratoriaus kompetencijos tyrimas* (1 priedas) sudaro 12 klausimų, iš kurių 3 skirti socio-demografinėi informacijai apie tiriamuosius išsiaiškinti, o 5 iš jų sudaro atliekamų funkcijų vertinimą. Respondentai septynių lygmenų skalėje turėjo įvertinti savo kaip sporto administratoriaus, t.y. futbolo akademijos techninio direktoriaus atliekamas funkcijas. Vertinimas buvo atliekamas naudojant 7 balų Likerto skalę, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, 2 – „nesutinku“, 3 - „dalinai nesutinku“, 4 – „nei sutinku, nei nesutinku“, 5 – „dalinai sutinku“, 6 – „sutinku“, o 7 – „visiškai sutinku“. Sudarant anketą buvo siekiama sužinoti kokias funkcijas atlieka techniniai direktoriai savo futbolo organizacijoje ir kiek įdeda savo asmeninio indėlio į tai, jog atliekamos funkcijos tikrai būtų įgyvendinamos. Apklausoje savo atsakymus pateikė 21 asmuo, kas sudaro 84 % maksimalios imties Lietuvos futbolo techninių direktorių atžvilgiu. Viso tyrimo metu užtikrinamas apklausos anonimiškumas. Klausimai pateikti uždaro pobūdžio.

## **3. Pusiau struktūruotas interviu**

Atliktas kokybinis tyrimas, taikant struktūruoto interviu metodą. Remiantis gautais rezultatais apklausos būdu, siekiama giliau išnagrinėti žemiausiais balais įvertintą respondentų atliekamą funkciją. Buvo pasirinkti 4 techniniai direktoriai (2 vykdantys Belgijos RSC Anderlecht programą ir 2 – Danijos Auri-Dohm), kurie interviu būdu atsakinėjo į pagal apklausos rezultatus parengtus klausimus. Apklausiant skirtingų akademijų ir skirtingas programas vykdančius sporto administratorius buvo svarbu įsigilinti į jų diegiamą futbolo filosofiją, sužinoti vykdomas veiklas ir iš arčiau pažvelgti į daromą įtaką jų organizacijai, suinteresuotoms grupėms ir visuomenei. Žemiausiai – aukščiausiai įvertintą profesinę sritį imtasi tirti giliau, siekiant išsiaiškinti atliekamų sporto administratorių funkcijų spragas jų valdomose organizacijose. Pusiau struktūruoto interviu būdas pasižymi lankstumu: tiriamieji neapibrėžiami į rėmus, atsakinėja laisviau, suteikiama galimybė išsakyti plačiau, kas leidžia išgauti daugiau papildomos informacijos iš asmeninių įžvalgų (Markauskaitė, 2001). Interviu klausimyną (2 priedas) sudarė 10 atvirų klausimų, kurie apėmė tris klausimų grupes pagal prasčiausiai futbolo techninių direktorių įvertintas funkcijas:

- 1) bendravimas su suinteresuotosiomis grupėmis;

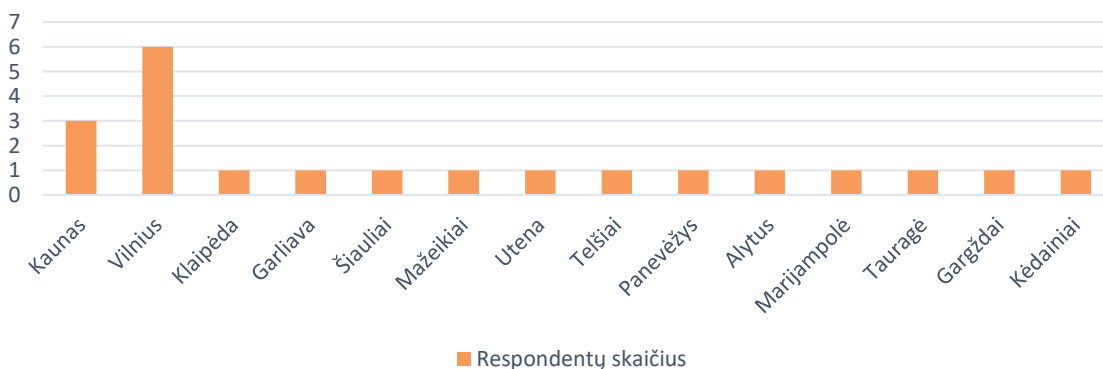
- 2) sporto renginių kūrimas, organizavimas ir vykdymas;
- 3) Jaunimo įtraukimas į futbolo programas.

#### 4. Turinio analizė (Content analysis)

Kokybinio tyrimo duomenų analizei taikytas Content analizės metodas, padedantis identifikuoti ir temines kategorijas. Tokiu būdu gauti rezultatai sistemingai apžvelgia tiriamojo turinio vertinimą. Pusiaus struktūruoto interviu įrašai buvo transkribuoti į Word formato aplankalą. Interviu tyrimo dalyviai buvo koduojami, laikant juos „tiriamaisiais“, todėl pasirinktas šifras „T“. Papildomai prie šifro buvo priskirtas ir numeris, atskiriantis apklaustųjų atsakymus, pavyzdžiui, T1, T2, T3 ir T4.. Transkribuotas tekstas buvo nuosekliai išnagrinėtas ir indukciniu būdu išskirtas į prasminius vienetus, kurie išsiskaidė į subkategorijas. Esminės mintys, paremtos samprotavimu (subkategorijos) dedukciniu būdu buvo jungiamos į kategorijas. Taip bendro turinio ir teksto prasmę turinčios subkategorijos (trumpi teiginiai) aprėmė teiginius – kategorijas (Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017).

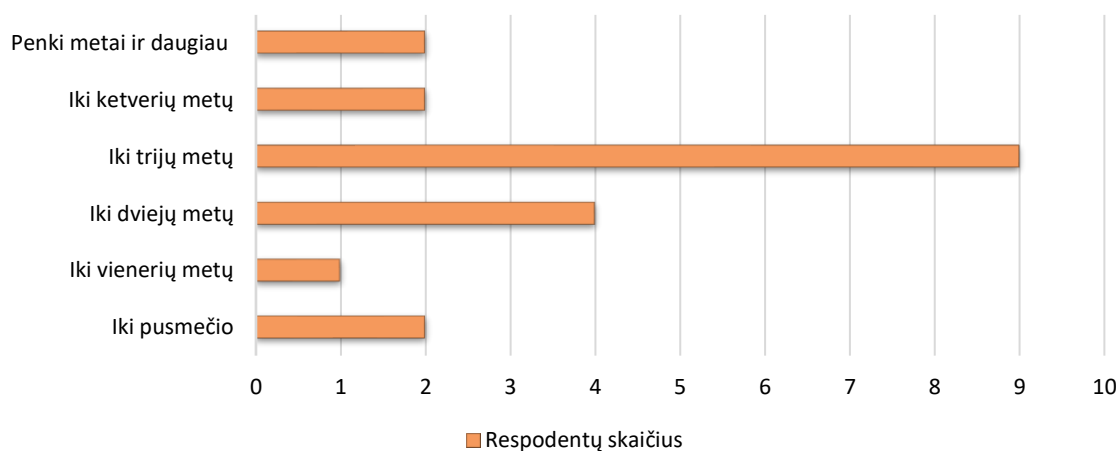
## 2.2. Tyrimo organizavimas ir tiriamoji imtis

Iš pradžių buvo atliekama anketinė apklausa, kur tiriamojo buvo prašoma pateikti savo demografinės informacijos duomenis bei atsakyti į klausimus, susijusius su kasdieninėmis techninio direktoriaus funkcijomis. Apklausa buvo atlikta 2022 metais, vasario mėnesį. Internetinę apklausą atliko 21 respondentas, užimantis techninio direktoriaus pareigybę savo futbolo organizacijoje. Gauti rezultatai parodė, jog Lietuvos futbolo techninę direktoriaus pareigą užima beveik tik vyrai: 20 vyrų ir 1 moteris, kurių dauguma dirba Vilniaus mieste (žr. 5 pav.). Remiantis respondentų veiklos vykdymo vietos rezultatais, galima teigti, jog futbolininkų rengimo sistema yra plačiai paplitusi po visą Lietuvą ir yra vystoma didžiuosiuose šalies miestuose bei jų akademijose. Vilniaus ir Kauno miestuose yra įsisteigę didžiausia dalis Lietuvos futbolo organizacijų, iš kurių net 9 dirba pagal oficialiai patvirtintas futbolininkų rengimo programas.



5 pav. Respondentų futbolininkų rengimo veiklos vykdymo vietovės skirstinys.

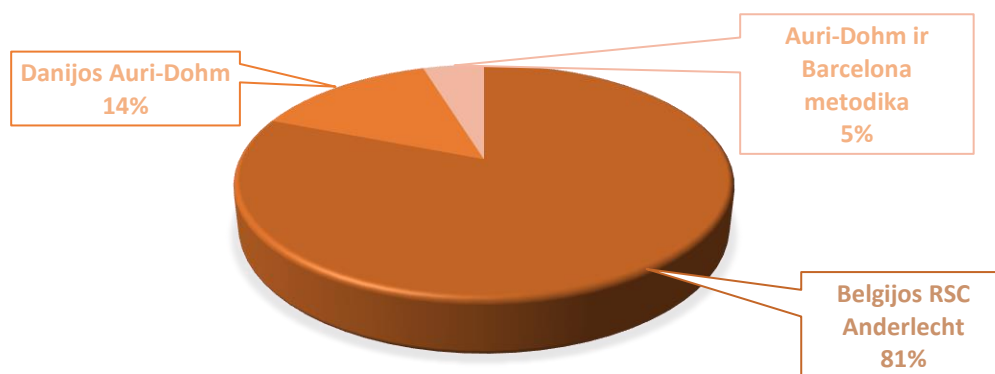
Remiantis gautais tyrimo duomenimis galima teigti, kad visi tiriamieji nuo pat futbolininkų rengimo programos įdiegimo pradžios bent pusmetį užima esamą akademijos ar klubo techninio direktoriaus pareigybę. Beveik pusė visų atsakiusiųjų techninių direktorių dirba apie tris metus (žr. 6 pav.). Šį rezultatą galima susieti su Belgijos RSC Anderlecht futbolininkų programos atsiradimo ir įdiegimo Lietuvoje 2019 metais. Būtent tuo metu Lietuvos futbolo organizacijos remiantis LFF ir Belgijos akademijos rekomendacijomis įsteigė savo klubuose ir akademijose techninio direktoriaus pareigybę, kas iki tol nebuvo akcentuojama ir vystoma Lietuvos futbolo klubų struktūrose. Kiek anksčiau pradėjo veikti Danijos Auri-Dohm futbolininkų rengimo programa, kurią Lietuvoje pradėjo diegti buvęs profesionalus futbolininkas Aurelijus Skarbalius bei jo kolega Carsten Dohm iš Danijos.



6 pav. Respondentų darbo stažo skirstinys.

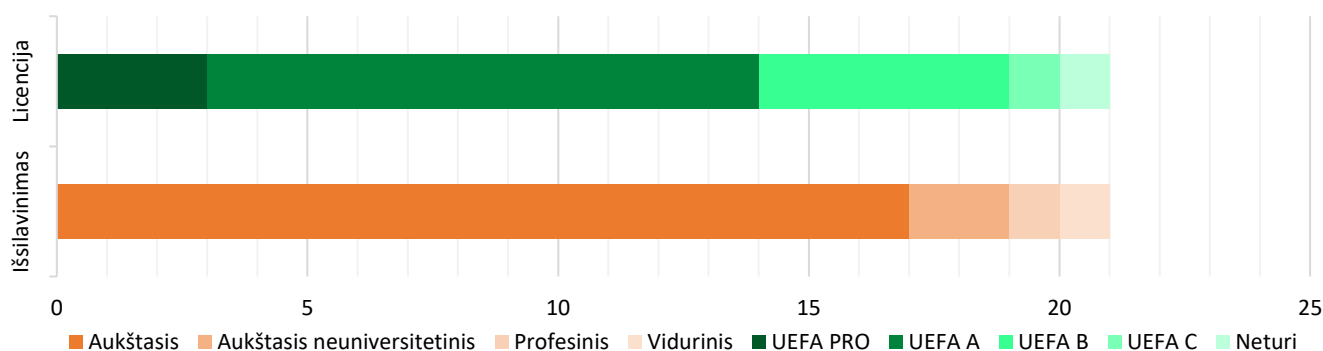
Nors Lietuvos futbolo techninių direktorių darbo stažas siekia nuo pusmečio iki penkerių metų, palyginus, tai yra ganėtinai trumpas laikotarpis. Naujos pareigos ir atsakomybės organizacijoje išmušė iš komforto zonos, tačiau atvėrė platesnį spektrą galimybių ne tik savęs realizavimui ir tobulinimuisi, bet ir siekiant savo organizacijos sėkmės. Trumpas darbo stažas užimamose pareigose nurodo, jog sporto administratoriai arba techniniai direktoriai veikia lydimi motyvacijos ir noro prisidėti prie savos organizacijos lyderystės rinkoje (Viningienė, 2014).

Tyrimo grupė buvo formuojama remiantis LFF pateiktais duomenimis, nurodant Lietuvos futbolo klubus ir akademijas dirbant pagal Belgijos RSC Anderlecht arba Danijos Auri-Dohm futbolininkų rengimo programas ir turint techninio direktoriaus pareigybes savo organizacijose. Duomenys atskleidė, jog beveik visos akademijos dirba pagal aukščiau paminėtas programas, bet viena jų pateikė, jog savo organizacijoje taiko mišrų rengimą, paremtą Auri-Dohm ir Barcelonos filosofijomis (žr. 7 pav.).



7 pav. Respondentų taikomų futbolininkų rengimo programų organizacijoje skirstinys.

Lietuvoje futbolo organizacijų techninio direktoriaus pareigybę užima išsilavinę žmonės, savo kompetencijas ugde ne tik aukštojo mokslo įstaigose, bet ir specialiuose Lietuvos futbolo trenerių rengimo asociacijos rengiamuose futbolo trenerių kursuose, kur treneriai siekia įgyti tarptautinę futbolo trenerio licenciją kaip UEFA C, UEFA B, UEFA A ir UEFA PRO (žr. 8 pav.). Kuo aukštesnę licenciją turi treneriai ar futbolo klubo personalo nariai, tuo aukštesnes pareigas jie gali užimti ir būti atsakingi už aukšto meistriškumo ir lygmens komandas. Aukščiausią licenciją, UEFA PRO, turintys treneriai ar kitas pareigas futbolo sporto šakos struktūroje užimantys asmenys pasižymi profesionalumu ne tik aikštėje, dirguojant komandos veiklai rungtynių metu. Šie specialistai turi pakankamai žinių ir įgūdžių prisideddami prie klubo vystymo klausimų, susijusių su klubo ar akademijos filosofijos kūrimu, komplektavimu, valdymu, operacijų vykdymu, komunikavimu su suinteresuotosiomis grupėmis (UEFA, 2020).



8 pav. Respondentų išsilavinimo ir turimos specialiosios kvalifikacijos skirstinys.

Aukštasis išsilavinimas ir aukščiausios tarptautinės licencijos turėjimas liudija ir tai, jog Lietuvos futbole dirba kompetentingi asmenys, siekiantys aukščiausių rezultatų savo asmeniniame gyvenime ir

profesinėje karjeroje. Lietuvos institucijos, rengiančios sporto vadybininkus, telkiasi į universalaus administratoriaus parengimą, kuris galėtų specializuotis organizuodamas sportinę veiklą arba verslą. Bet dažniausiais atvejais, sporto administratoriaus kėdę užima ne visada sporto administravimo specialistai (Valantinienė, Eidukaitienė, 2007). Iki RSC Anderlecht ir Auri-Dohm futbolininkų rengimo programų atsiradimo Lietuvoje, futbolo organizacijos dirbo pasiremamos užsienio pavyzdžiais ir asmenine patirtimi bei vykdė funkcijas kaip išmanydami. Pradėjus diegti RSC Anderlecht metodologiją Lietuvos akademijos, LFF techninio departamento padalinys pirmą kartą nuotoliniais ir kontaktiniais seminarais bei konferencijomis subūrė Lietuvos futbolo trenerių ir administratorių bendruomenę. 2020-ųjų m. vasario 12-13 dienomis buvo surengta jaunimo akademijų techninių direktorių mokymai, kurių metu dalyvavo 22 techniniai direktoriai ir įgijo LFF pirmo lygio jaunimo akademijų techninių direktorių sertifikatą („Surengti mokymai techniniams direktoriams“, 2020). Tačiau tai vienintelis kelias Lietuvoje, keliant kvalifikaciją būtent futbolo techninio direktoriaus pareigybėje. Tokių specifinių ir retai vykdomų mokymų organizatoriais tampa LFF, siekianti praplėsti futbolo sporto šakos administratorių kompetencijas.

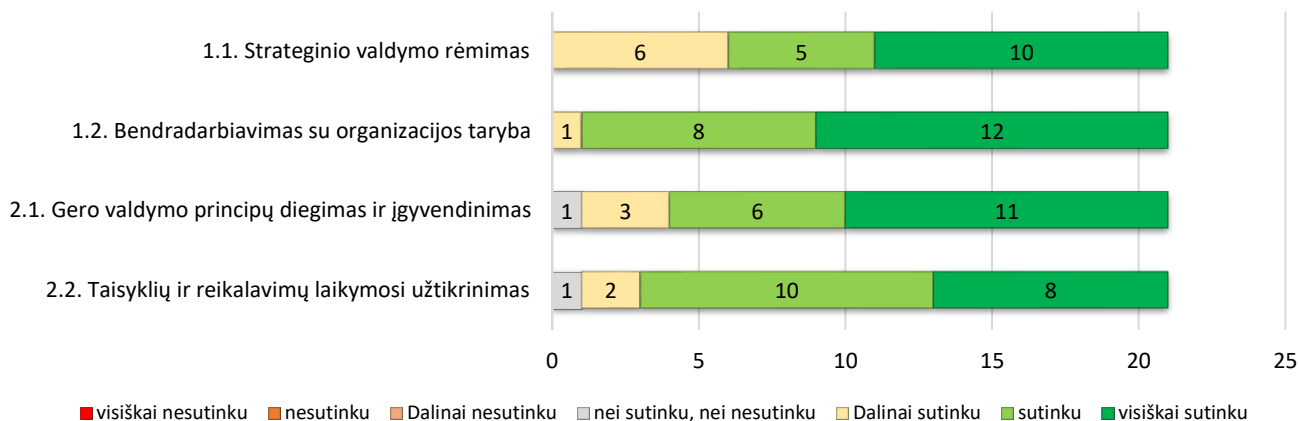
Remiantis gautais apklausos rezultatais ir išsiaiškinus prasčiausiai vertinamas Lietuvos futbolo techninių direktorių atliekamas funkcijas buvo sudarytas klausimynas, paremtas Europos sporto administratoriaus profesinio standarto tyrimo duomenimis (EOSE, 2018). Atrinkti 4 futbolo organizacijų techniniai direktoriai, noriai sutikę prisidėti prie išplėstinio sporto administratorių funkcijų vertinimo, atsakydami į pusiau struktūruoto interviu klausimus. Gavus, susisteminius ir išanalizavus interviu atsakymus nustatytos esminės futbolo sporto šakos sporto administratorių atliekamų funkcijų spragos ir galimos jų neveiksmingumo priežastys, trukdančios efektyviai vykdyti kasdienius veiklos procesus, siekiant savo organizacijos sėkmės.

### 3. ŠIUOLAIKINĖS SPORTO ORGANIZACIJOS ADMINISTRATORIŲ KOMPETENCIJOS VERTINIMO REZULTATAI

#### 3.1. Šiuolaikinės sporto organizacijos administratoriaus funkcijų vertinimas

Sporto administratorius yra svarbi organizacijos dalis, kadangi yra atsakingas už įvairių procesų ir veiklų planavimą, vykdymą, vertinimą ne tik savo lokaloje erdvėje, bet ir gali veikti regioniniu, nacionaliniu bei tarptautiniu lygmeniu. Tokią pareigybę turintis žmogus apima įgūdžius ir kompetencijas, leidžiančias koordinuoti, valdyti, parduoti, organizuoti ir plėtoti sportą pagal organizacijos valdymą ir kryptį (EOSE, 2018). Su išvardintomis funkcijomis nuolatos susiduria ir futbolo sporto šakos atstovai, užimantys techninio direktoriaus pareigybę savo organizacijose. Apklausos metu buvo prašoma respondentų kritiškai įvertinti atliekamas funkcijas savo darbovietėse, o esmines ir žemiausiais balais įvertintas profesinio standarto sritis, su skirtingų futbolininkų rengimo programų dalyviais, t.y. techniniais direktoriais, panagrinėti giliau.

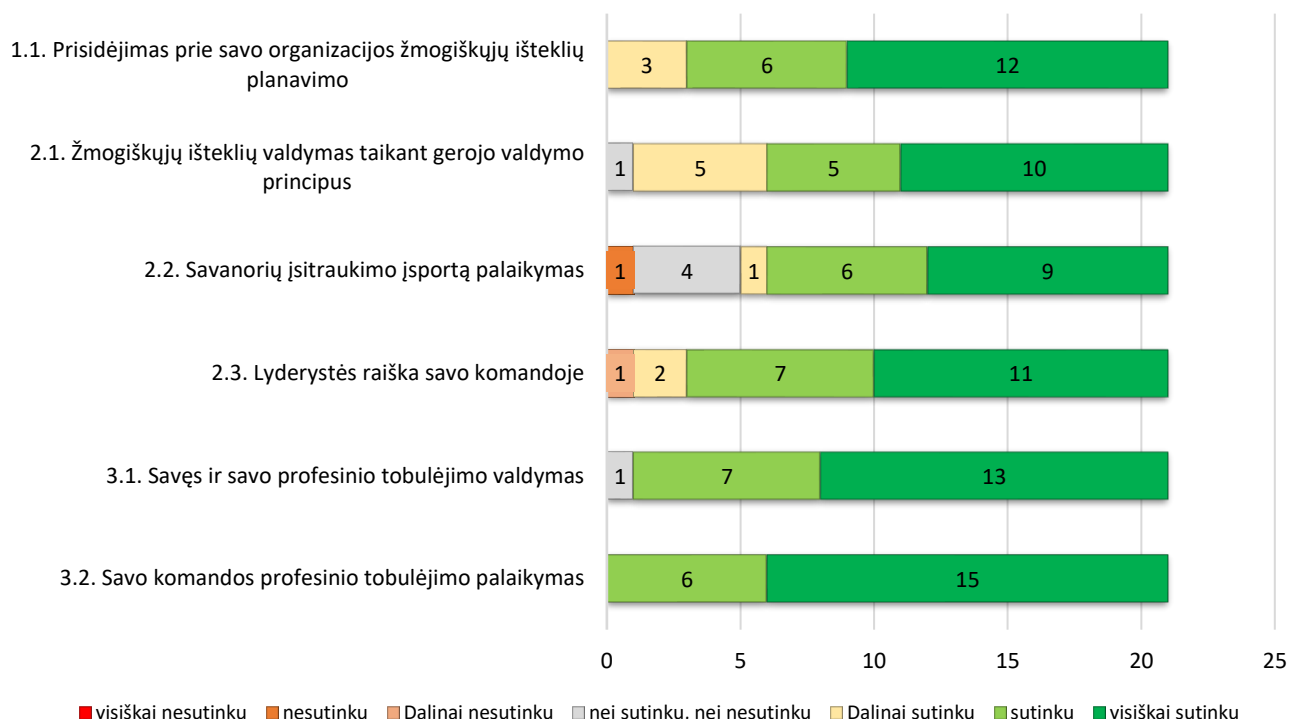
Pirmasis sporto administratoriaus atliekamų funkcijų blokas susijęs su *strateginio vystymu*, apimančio dvi subkategorijas: vizijos ir krypties bei valdymo. Respondentai septynių lygmenų skalėje turėjo įvertinti kaip yra realizuojamos savos futbolo organizacijos strateginio vystymo funkcijos (žr. 9 pav.). Kiek daugiau nei pusė apklaustųjų patikino, jog visiškai sutinka, prisidedantys prie strateginio vystymo funkcijų jas remdami, bendradarbiaudami su organizacijos taryba bei diegdami gerojo valdymo principus ir užtikrindami jų įgyvendinimą. Aukščiausio vertinimo sulaukė bendradarbiavimas su organizacijos taryba, iš kurių 57,1 % visiškai sutiko, o 38,1 % tik sutiko dėl savo funkcijų šiuo klausimu. Didesnė abejonė dėl strateginio vystymo užtikrinimo nustatyta taisyklių ir reikalavimų laikymosi užtikrinimo funkcijoje. Čia tik 38,1 % respondentų visiškai sutiko su pateikta funkcija, o likusi dalis pasiskirstė tarp „dalinai sutinku“ ir „sutinku“ vertinimo skalių.



9 pav. Techninių direktorių strategijos vystymo vertinimas pasiskirstymas.

Apibendrinus strategijos vystymo vertinimo rezultatus, galima teigti, jog futbolo organizacijų techniniai direktoriai ganėtinai aukštai vertina savo indėlį organizacijos strateginiame valdyme bei vystyme. Tik 4,8 % respondentų patikino, jog nei nesutinka, nei sutinka, diegiantys gerojo valdymo principus ir juos įgyvendinantys, tuo pačiu taip pat atsiliepia ir apie taisyklių ir reikalavimų laikymosi užtikrinime.

Antrasis sporto administratoriaus standarto modelio blokas susijęs su *žmonių valdymu* ir trimis subkategorijomis: žmogiškaisiais ištekliais, komandomis ir individualiais (žr. 10 pav.). Šioje kategorijoje didžioji dalis futbolo techninių direktorių savo atliekamas funkcijas vertina maksimaliai aukštai, ypač individualių subkategorijoje, kur net trys ketvirtadaliai apklaustųjų visiškai sutinka dėl savo komandos profesinio tobulėjimo skatinimo ir palaikymo. Aukšto įvertinimo susilaukė ir prisidėjimas prie savo organizacijos žmogiškųjų išteklių planavimo, kurioje visiškai sutiko 57,1 % apklaustųjų, o dar aukščiau įvertinamas ir savęs bei savo profesinio tobulėjimo valdymas, čia visiškai sutiko 61,9 % respondentų. Daugiausiai abejonių sulaukė savanorių įsitraukimo į sportą palaikymo funkcija, kurioje kiek mažiau nei pusė apklaustųjų pripažino, jog visiškai prisideda prie šios funkcijos įgyvendinimo, o 4,8 % apklaustųjų patikino nesutinkantys su funkcijos įgyvendinimo užtikrinimu. Taip pat dar penktadalis respondentų suabejojo savo veiksmumu ir pažymėjo nei nesutinkantys, nei sutinkantys.

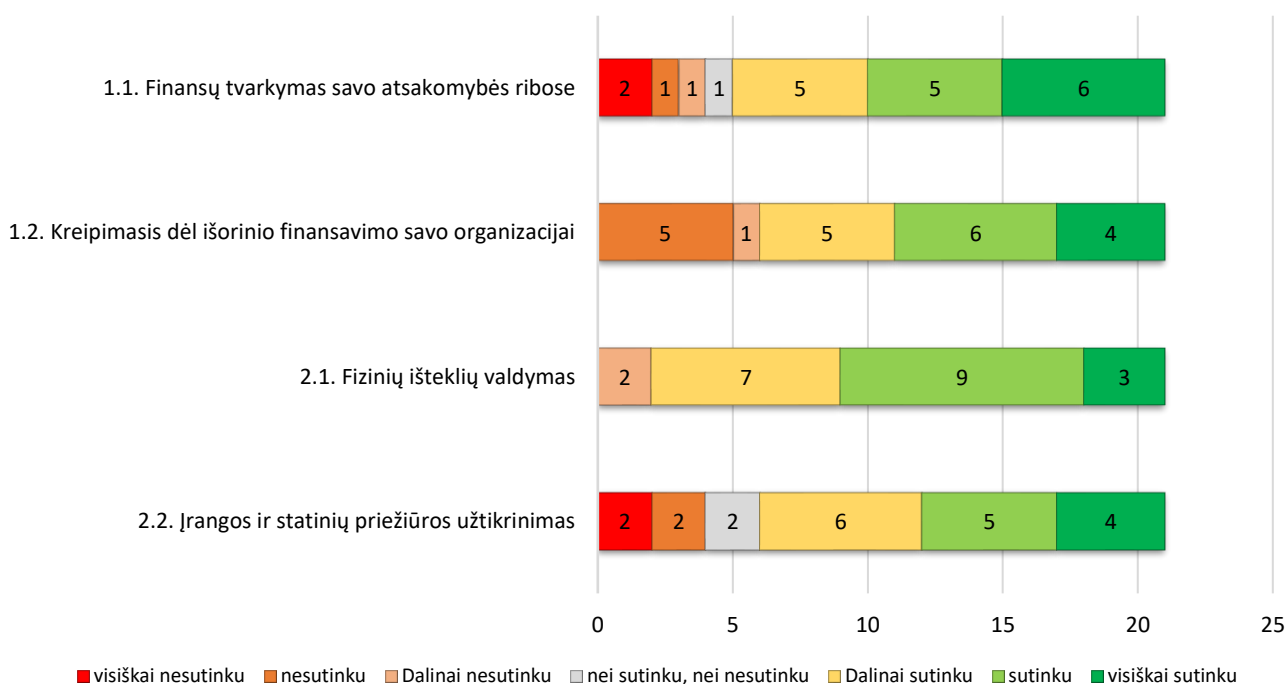


10 pav. Techninių direktorių žmonių valdymo vertinimo pasiskirstymas.



Apklaustos rezultatai atskleidė, jog techniniai direktoriai rūpinasi savo personalu, komandos nariais ir noriai prisideda prie asmeninio bei kolegų tobulėjimo. Sporto administratoriai taip pat patvirtino, jog prisideda prie organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo ir siekia taikyti gerojo valdymo principus. Visgi, savanorių įsitraukimo į sportą palaikymo funkcija sulaukė didžiausios abejonės. Techniniai direktoriai pripažino, jog kiek mažiau skiria arba visai neskiria dėmesio savanorių veikloms ir jų įtraukimui į futbolo organizacijos veiklą.

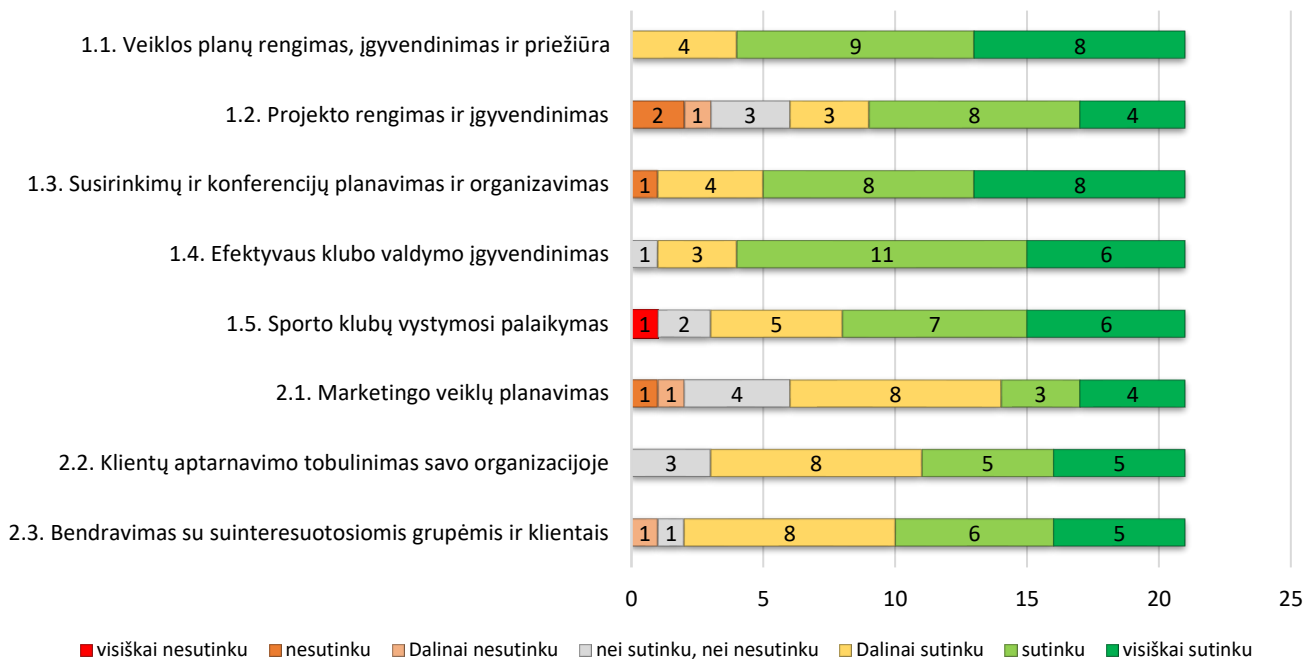
Trečiojoje kategorijoje pateikiama *išteklių valdymo* tema, apimanti finansinių išteklių bei fizinių ir techninių išteklių subkategorijas. Šioje dalyje, respondentai turėjo įsivertinti kaip prisideda prie finansų tvarkymo savo atsakomybės ribose, ar kreipiasi dėl išorinio finansavimo, ar prisideda prie fizinių išteklių valdymo ir ar yra atsakingi už įrangos ir statinių priežiūros užtikrinimą (žr. 11 pav.). Gauti rezultatai atskleidė, jog išteklių tema ir joje atliekamos funkcijos vertinamos kur kas blankiau nei prieš tai buvusių strategijos vystymo ir žmonių valdymo funkcijų. Aukščiausio įvertinimo susilaukė finansų tvarkymo savo atsakomybės ribose funkcija, kurioje visiškai sutiko tik trečdalis respondentų. Panašūs rezultatai sekė ir žemiau išvardintose funkcijose, kur pusė apklaustųjų daugmaž pasiskirstė tarp „sutinku“ ir „visiškai sutinku“ įvertinimo, teigdami, jog skiria pakankamai dėmesio kreipdamiesi dėl išorinio finansavimo, valdydami fizinius išteklius ir prižiūradami įrangą bei statinius. Techninių direktorių 9,5 % dalis pripažino, jog visiškai neprisideda prie finansų tvarkymo savo atsakomybės ribose bei įrangos ir statinių priežiūros užtikrinime. 23,8 % apklaustųjų teigia, kad nesikreipia dėl išorinio finansavimo savo organizacijai.



11 pav. Techninių direktorių išteklių valdymo vertinimo pasiskirstymas.

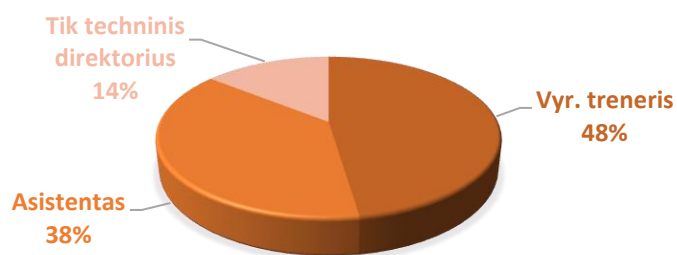
Gauti rezultatai išteklių valdymo kategorijoje atskleidė, jog Lietuvos futbolo techniniai direktoriai kiek prasčiau vertina savo prisidėjimą prie finansinio išteklių valdymo bei fizinių ir techninių išteklių priežiūros. Galimai tokie funkcijų vertinimai gauti dėl to, jog futbolo organizacijų sporto administratoriai neatsakingi už finansų ir įrangos priežiūros klausimus, kadangi tą dažnai, Lietuvos praktikoje, atlieka patys organizacijų direktoriai ir savininkai. Kita priežastis – savos infrastruktūros neturėjimas, kas leidžia išvengti atsakomybių dėl įrangos ir statinių priežiūros. Visgi, infrastruktūros stoka, ypač Lietuvoje, yra opi problema ir neleidžia organizacijoms vystytis pilnavertiškai. Europos futbolo federacijų asociacijos (UEFA) prezidentas Aleksander Ceferin taip pat konstatuoja faktą, jog Lietuvoje futbolo išsivystymas labai atsilieka nuo kitų šalių: „infrastruktūra Lietuvoje yra viena silpniausių visoje UEFA“ („UEFA vadovas: futbolo infrastruktūra Lietuvoje“, 2018). Ne tik nacionalinio stadiono neturėjimas, bet ir pakankamo kiekio futbolo aikštynų trūkumas varžo futbolo organizacijų veiklas ir trikdo profesionalizmo siekimą. Mokslinėje literatūroje pažymima, jog išvystyta infrastruktūra, pažangi įranga, šiuolaikiška ugdymo metodika kelia sportuojančiųjų motyvaciją, entuziazmą, didina veiklos efektyvumą ir produktyvumą. Tokioje terpėje pažanga pasiekama kur kas greičiau (Rosete et al., 2022; Zhou, 2022).

Ketvirta kategorija apima vykdomas *operacijas*, kurios susietos su veiklos procesų ir marketingo, klientų aptarnavimo ir komunikacijos subkategorijomis. Ši kategorija aprėpia veiklos planų, projektų rengimo, susirinkimų planavimo, efektyvaus klubo valdymo, sporto klubų vystymo palaikymo, marketingo veiklų planavimo, klientų aptarnavimo tobulinimo bei bendravimo su suinteresuotomis grupėmis funkcijas (žr. 12 pav.). Gauti apklausos rezultatai parodė, kad futbolo techniniai direktoriai geriausiai vertina savo indėlį atlikdami veiklos planų rengimo, įgyvendinimo ir priežiūros funkciją, kur „visiškai sutinku“ ir „sutinku“ vertinimą sudaro 81 % apklaustųjų. Aukštai įvertinta ir efektyvaus klubo valdymo įgyvendinimo funkcija. Sporto administratoriai prisipažįsta pakankamai dėmesio skiriantys susirinkimų ir konferencijų planavimui bei organizavimui, čia teigiamai pasisako apie 76,2 % respondentų. Prasčiausiai įvertinta marketingo veiklų planavimo funkcija, vos trečdalis sutinka prisidedantis prie marketingo ir komunikacijos vykdymo. Kiek žemiau įvertinta ir projektų rengimo bei įgyvendinimo funkcija, 6 apklaustieji teigė, jog rečiau susiduria su šia užduotimi.



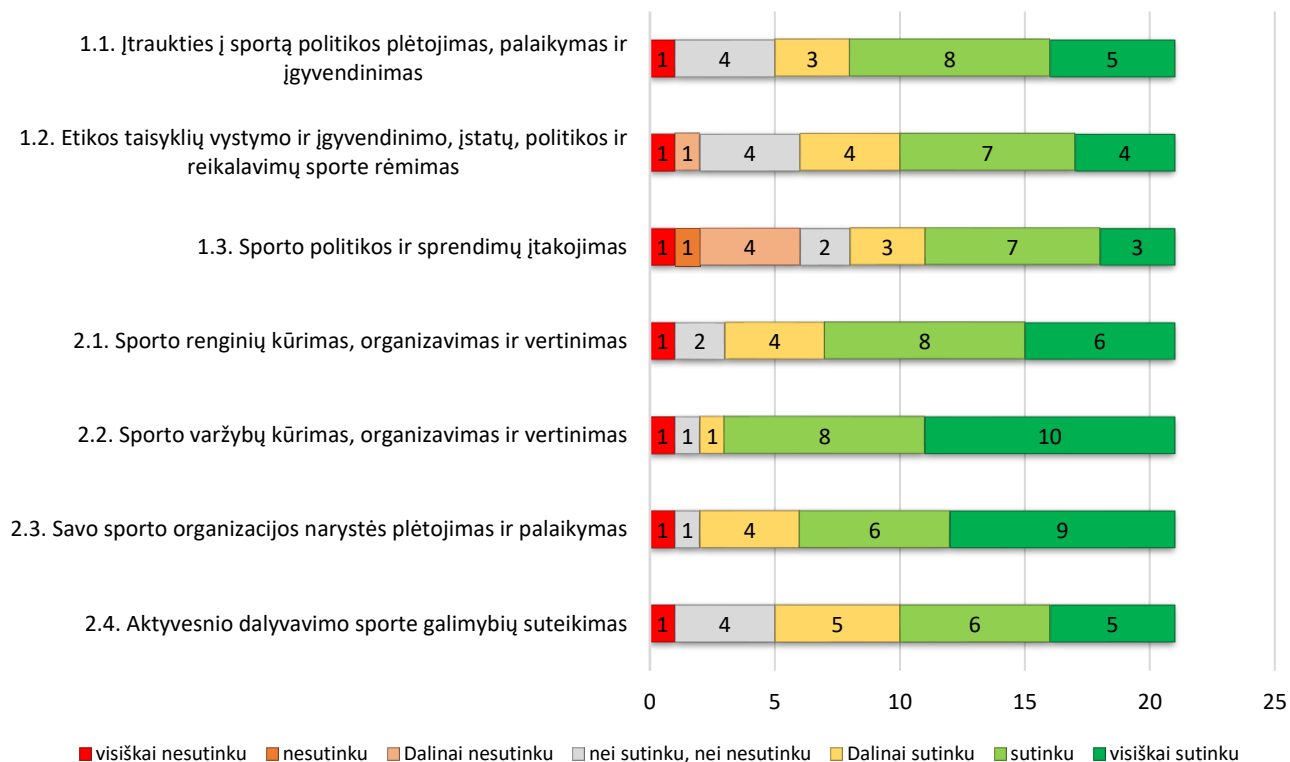
12 pav. Techninių direktorių vykdomų operacijų vertinimo pasiskirstymas.

Apibendrinus operacijų vykdymo rezultatus, galima teigti, jog techniniai direktoriai aktyviai prisideda prie savo organizacijų veiklos plano rengimo, įgyvendinimo bei priežiūros. Taip pat Lietuvos futbolo techniniai direktoriai siekia efektyviai valdyti klubą, organizuoti vidinius susirinkimus ir konferencijas tarp kolegų bei taip siekti sklandesnio darbo ir aukštesnių rezultatų norimose srityse. Visgi, respondentų apklausos rezultatai demonstruoja, jog kuruojant akademijos ar klubo veiklą, nepakankamai skiriama dėmesio marketingo planavimo veikloms. Marketingas ir komunikacija reikalauja papildomų žinių, įgūdžių ir laiko, todėl nenuostabu, jog gauti vertinimai yra žemesni lyginant su kitomis funkcijomis. Dalis organizacijų komunikuoja apie save sistemingai ir dažnai, tačiau didžioji dalis tai atlieka retai, o dažniausiai ši komunikacija susijusi su naujų žaidėjų paieška, ypatingai, prieš prasidedant sezonui. Kiek žemiau įvertinta projektų rengimo ir įgyvendinimo funkcija liudija tai, jog techniniai direktoriai neapsikrauna projektų rašymo ir jų sėkmingo gyvavimo atsakomybėmis. Galimai tai susiję su tuo, jog ir taip apstu techniniam direktoriui pavestų užduočių, ypatingai, jei ši funkcija yra tik papildoma. Didžioji dalis techninių direktorių apklausoje pripažino, jog be šios pareigybės vykdo dar ir komandos vyriausiojo trenerio arba asistento pareigomis (žr. pav. 13).



13 pav. Lietuvos futbolo techninių direktorių užimamų pareigų pasiskirstymas.

Paskutinioji, penktoji kategorija, apima *sporto procesų ir veiklos valdymo* temą, kuri išsiskiria į sporto politikos ir įstatų bei sporto vystymo subkategorijas. Į šią kategoriją įeina įtrauktis į sportą politikos plėtojimas, etikos taisyklių vystymas, sporto politikos sprendimų įtakojimas, sporto varžybų, renginių kūrimas ir organizavimas, savo sporto organizacijos narystės plėtojimas bei aktyvesnio dalyvavimo sporte galimybių suteikimas (žr. 14 pav.). Gauti rezultatai rodo, jog aukščiausiais balais įvertinta sporto varžybų kūrimo, organizavimo ir vertinimo funkcija, už kurios įgyvendinimą pasisakė 85,7 % apklaustųjų. Gan teigiamai įvertinta ir savo sporto organizacijos narystės plėtojimo ir palaikymo funkcija, „visiškai sutinku“ ir „sutinku“ išsakė 71,5 % respondentų. Žemiausiai vertinta sporto politikos ir sprendimų įtakojimo funkcija - 38,1 % apklaustųjų paminėjo savo atsakymuose bent iš dalies nesutinkantys su teiginiu.



14 pav. Techninių direktorių sportų procesų ir veiklos funkcijų vertinimo pasiskirstymas.

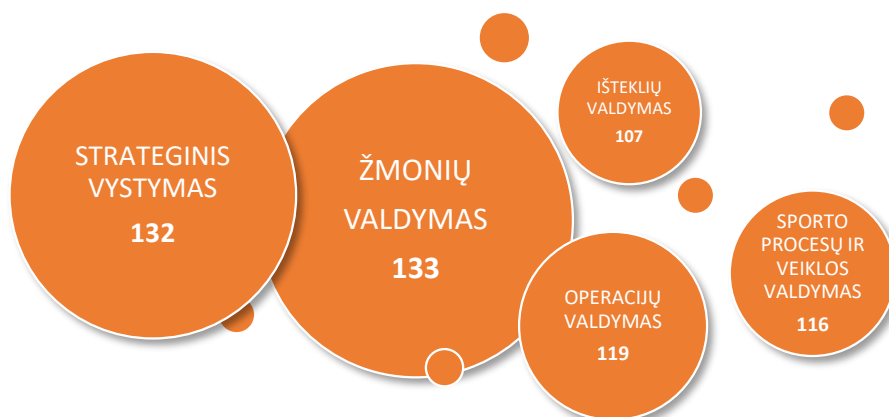
Gauti rezultatai parodo, jog didžiausią dėmesį futbolo techniniai direktoriai skiria tiesioginiam savo darbui: sporto varžybų kūrimui, organizavimui ir vertinimui. Jie yra atsakingi už varžybų įgyvendinimą: rungtynių aikštės nuomą, jos įrenginių ir įrangos stovį bei veikimo užtikrinimą, namų ir svečių komandų persirengimo sąlygų sudarymą ir higieninių sąlygų užtikrinimą, rungtynių teisėjų, medicinos personalo paskyrimą, žiūrovų ir svečių pasitikimą ir nukreipimą, rungtynių, kaip renginio, pristatymą, transliavimą ir jo baigties paskelbimą. Lietuvoje nuolatos vyksta įvairaus amžiaus ir lygmenų varžybos, renginiai bei čempionatai, todėl sporto administratoriai čia atlieka didžiausią vaidmenį, jog jų futbolo akademijų ir mokyklų komandos tinkamai reprezentuotų save vykdomoje veikloje. Iškovoti laimėjimai išplečia auditoriją ir teigiamai atsiliepia bendram akademijos ar klubo įvaizdžiui. Todėl dažniausiai savo organizacijos narystės plėtojimo funkcija paremta būtent per šią laimėjimų prizmę ir sėkmingų istorijų komunikavimą. Lietuvos futbolo techninių direktorių žemesnis sporto politikos ir sprendimų įtakojimo funkcijos pasisakymas rodo tai, kad dalis sporto administratorių linkę „plaukti“ pasroviui ir taikstyti su išorinės aplinkos skelbiamais reglamentais ir nuostatomis, neieškant būdų išaukštinti sporto idėją, vertybes ir tikrąją paskirtį bei tai efektyviai taikyti ir įgyvendinti savo organizacijoje.

Apibendrinus anketinės apklausos rezultatus galima teigti, jog Lietuvos futbolo techniniai direktoriai aukščiausiai įsivertino *strateginio vystymo* pateiktas funkcijas kaip strategijos valdymo rėmimo, bendradarbiavimo su organizacijos taryba, gerojo valdymo principų diegimo ir įgyvendinimo, taisyklių ir reikalavimų laikymosi užtikrinimo. Žmonių valdymo kategorijoje aukščiausiais balais įvertinta *savo komandos profesinio tobulėjimo palaikymo* funkcija, kuri apskritai nustatyta kaip viena labiausiai vykdomų techninių direktorių funkcijų. Pasak M. Matic (2022), organizacija bei jos nariai, kurie nuolat mokosi, tobulina savo gebėjimus, prisideda prie organizacijos augimo, vysto pozityvią darbo aplinką ir taip sukuria efektyvesnius rezultatus. Personalo nariai atsakingai įvertina riziką, paprasčiau suranda skirtingų problemų sprendimus ir dažniau inicijuoja veiklas. Mokymosi kultūra žadina nuolatinį tobulėjimo jausmą, kuris skatina įgyti naujų žinių ir išplėsti kompetencijos galimybes.

Antroje vietoje pagal aukščiausius „visiškai sutinku“ ir „sutinku“ procentus patenka taip pat žmonių valdymo kategorijoje esanti *savęs ir savo profesinio tobulėjimo valdymo* funkcija. *Individų valdymo subkategorijos* funkcijų sėkmė tik primena apie faktą, jog Lietuvos specialistams rūpi aukšta kokybė, todėl šie pasižymi dideliu darbingumu ir darbštumu atliekant įvairias užduotis ir funkcijas nepriklausomai nuo įsitikinimų, darbo specifikos ir besikeičiančių kartų nuostatų (Alonderienė, et al., 2017). Tarp žemiausiai visoje apklausoje pateiktų funkcijų įvertinta sporto procesų ir veiklos kategorijoje esanti *sporto politikos ir sprendimų įtakojimo* funkcija.

Tuo tarpu kategorijose žemiausiu surinktų balų, pagal Likerto skalę, vidurkiu išsiskyrė *išteklių valdymo kategorija*, apimanti finansų tvarkymo savo atsakomybės ribose, kreipimosi dėl išorinio

finansavimo, fizinių išteklių valdymo bei įrangos ir statinių priežiūros užtikrinimo funkcijas (žr. pav. 15).



15 pav. Techninių direktorių profesinio standarto pagal pagrindines sritis vertinimo pasiskirstymas.

Remiantis gautais rezultatais, galima teigti, jog žmonių valdymo ir strateginio vystymo pagrindinės sritys vertinamos aukščiausiais balais, kurių įgyvendinimui Lietuvos futbolo sporto administratoriai skiria daugiausiai savo indėlio.

Lietuvos futbolo techniniai direktoriai atliko saviįvertinimą pagrindinėse profesinio standarto srityse, kurias sudaro 29 funkcijos. Gauti rezultatai buvo susumuojami į bendrąjį balą, pagal kurio dydį buvo galima spręsti į kokią ribinę skalę patenka techninių direktorių atliekamos funkcijos (žr. lentelė nr. 3).

3 lentelė. Techninių direktorių pagal funkcijas vertinimo pasiskirstymas.

PAGRINDINĖS SRITYS	FUNKCIJOS	1	2	3	4	5	6	7	BALAI
STRATEGINIS VYSTYMAS	1.1. Strateginio valdymo rėmimas					6	5	10	130
	1.2. Bendradarbiavimas su organizacijos taryba					1	8	12	137
	2.1. Gero valdymo principų diegimas ir įgyvendinimas				1	3	6	11	132
	2.2. Taisyklių ir reikalavimų laikymosi užtikrinimas				1	2	10	8	130
vidurkis									132,25
ŽMONIŲ VALDYMAS	1.1. Prisidėjimas prie savo organizacijos žmogiškųjų išteklių planavimo					3	6	12	135
	2.1. Žmogiškųjų išteklių valdymas taikant gerojo valdymo principus				1	5	5	10	129
	2.2. Savanorių įsitraukimo į sportą palaikymas		1		4	1	6	9	122
	2.3. Lyderystės raiška savo komandoje			1		2	7	11	132
	3.1. Savęs ir savo profesinio tobulėjimo valdymas				1		7	13	137
	3.2. Savo komandos profesinio tobulėjimo palaikymas						6	15	141
vidurkis									132,66

IŠTEKLIŲ VALDYMAS	1.1. Finansų tvarkymas savo atsakomybės ribose	2	1	1	1	5	5	6	108
	1.2. Kreipimasis dėl išorinio finansavimo savo organizacijai	5	1		5	6	4		102
	2.1. Fizinį išteklių valdymas			2	7	9	3		116
	2.2. Įrangos ir statinių priežiūros užtikrinimas	2	2		2	6	5	4	102
vidurkis									107
OPERACIJŲ VALDYMAS	1.1. Veiklos planų rengimas, įgyvendinimas ir priežiūra				4	9	8		130
	1.2. Projekto rengimas ir įgyvendinimas	2	1	3	3	8	4		110
	1.3. Susirinkimų ir konferencijų planavimas ir organizavimas	1			4	8	8		126
	1.4. Efektyvaus klubo valdymo įgyvendinimas			1	3	11	6		127
	1.5. Sporto klubų vystymosi palaikymas	1			2	5	7	6	118
	2.1. Marketingo veiklų planavimas	1	1	4	8	3	4		105
	2.2. Klientų aptarnavimo tobulinimas savo organizacijoje				3	8	5	5	117
	2.3. Bendravimas su suinteresuotosiomis grupėmis ir klientais		1	1	8	6	5		118
vidurkis									118,87
SPORTŲ PROCESŲ IR VEIKLOS VALDYMAS	1.1. Įtraukties į sportą politikos plėtojimas, palaikymas ir įgyvendinimas	1			4	3	8	5	115
	1.2. Etikos taisyklių vystymo ir įgyvendinimo, įstatų, politikos ir reikalavimų sporte rėmimas	1		1	4	4	7	4	110
	1.3. Sporto politikos ir sprendimų įtakojimas	1	1	4	2	3	7	3	101
	2.1. Sporto renginių kūrimas, organizavimas ir vertinimas	1			2	4	8	6	119
	2.2. Sporto varžybų kūrimas, organizavimas ir vertinimas	1			1	1	8	10	128
	2.3. Savo sporto organizacijos narystės plėtojimas ir palaikymas	1			1	4	6	9	124
	2.4. Aktyvesnio dalyvavimo sporte galimybių suteikimas	1			4	5	6	5	113
vidurkis									115,71

Lentelėje pateikti duomenys vaizduoja anketinės apklausos metu gautus tyrimo rezultatus. Čia išryškėjo techninių direktorių atliekamų 29 funkcijų įsivertinimas penkiose pagrindinėse srityse. Gautiems duomenims įprasminti buvo pasirinkta keturios funkcijų vertinimo ribos. Įvertinimas patenkantis tarp 101-110 laikomas žemu vertinimu (ryškiai oranžinė), 111-120 – vidutinišku (geltona), 121-130 – aukštu (žalsva), 131-141 – labai aukštu (žalia). Tokiu būdu siekiama atskleisti žemiausiai ir aukščiausiai vertinamas funkcijas, nepamirštant pateikti vidutiniškai ir gerai įvertintų veiklų. Tarp žemiausiai vertintų pateko 7 sporto administratorių funkcijų, iš kurių trys – išteklių valdymo srityje. Remiantis 3 lentelės duomenimis, „labai aukštą“ įvertinimą surinko 6 funkcijos, iš kurių keturios – žmonių valdymo srityje.

## 3.2. Šiuolaikinės sporto organizacijos administratoriaus kompetencijos įtakos vertinimas

Atlikdama sporto administratorių funkcinio standarto tyrimą Europos sporto užimtumo observatorija (EOSE) siekė išsiaiškinti šios srities specialistų turimus įgūdžius ir gebėjimus, koordinuojant organizacijos veiklą. Pagrindinis S2A projekto tikslas – sumažinti skirtumą tarp esamų bei turimų sporto administratoriaus kompetencijų ir kompetencijų, kurių reikės šių dienų ir ateities užduočių bei tikslų įgyvendinimui (EOSE, 2018). Įgyvendinant 3 m. projektą aštuonių Europos šalių ekspertai aktyviai dalyvavo sisteminant, analizuojant ir pateikiant duomenis plačiajai auditorijai. Buvo prieita prie konkrečių išvadų ir faktų, apibrėžiančių sporto administratoriaus vaidmenį, funkcijas ir kompetencijas konkrečioms funkcijoms atlikti. Ekspertai pateikdami funkcijos sąvoką pabrėžė, jog įvardinta funkcija laikoma žmogaus veikla, kurią jis turėtų atlikti užimdamas tam tikras pareigas, ko ir reikalauja darbdavys. Funkcijos turi turėti aiškų tikslą ir siekiamą rezultatą, kurie būtų vertingi darbdaviui ir visai organizacijai. Žinant savo personalo narių funkcijas, tampa lengviau nustatyti standartą, kurį jie turėtų pasiekti. Naudojant funkcinę analizę galima paimti bet kurią darbo sritį ir ją skaidyti tol, kol bus aišku, kokias funkcijas atlieka asmenys bei kokių žinių ir įgūdžių jiems reikia, norint atlikti viską kokybiškai. Pagrindinis tokios analizės klausimas: *ką reikia atlikti, kad pasiekti pagrindinį tikslą?* (EOSE, 2018). Apskritai, siekiant pažangos būtina užduoti kokybiškus klausimus, kurie reikalautų tokių pat kokybiškų atsakymų. Tokiu būdu bus ieškoma gilesnės prasmės vykdomoje veikloje, o su jos suradimu, atitinkamai bus pasiekiami ir norimi rezultatai (Cumhur ir Guven, 2022).

Sporto administratoriaus profesinio standarto tyrime išsamiai pateiktas sporto administratoriaus atliekamų funkcijų sąrašas, kriterijai konkrečiai funkcijai atlikti bei kompetencijos, siekiant įgyvendinti funkcijas aukščiausiame lygmenyje (EOSE, 2018).

Išsamiausiai ir tiksliausiai futbolo techninio direktoriaus atsakomybės ir funkcijos pateikiamos futbolininkų rengimo programų techninių direktorių pareigybės aprašuose. Šiuos dokumentus yra paruošusios ir Lietuvos techniniams direktoriams perdavusios tiek Belgijos RSC Anderlecht, tiek Danijos Auri-Dohm programų savininkai. Dokumentuose pateikiama informacija apie futbolo akademijos techninio direktoriaus pagrindines atsakomybes, kurias jie turi užtikrinti darbo metu bei kokius reikalavimus turi atitikti, užimant tokią pareigybę.

Remiantis Belgijos RSC Anderlecht ir Auri-Dohm futbolo techninio direktoriaus pareigybės aprašais, galima išskirti šias pagrindines sritis ir funkcijas (žr. lentelė nr. 4).

*4 lentelė.* Techninių direktorių pareigybių aprašų pagal skirtingas programas pagrindinės sritys ir kompetencijos.



	RSC ANDERLECHT	AURI-DOHM
PAGRINDINĖS SRITYS	FUNKCIJOS	
<b>Bendrasis valdymas</b>	Įsitraukimas į strateginio vystymo valdymą.	Kasdienis akademijos veiklos planavimas ir jo įgyvendinimo užtikrinimas.
	Nacionalinės futbolininkų rengimo programos ir futbolo filosofijos apibrėžimas ir pritaikymas savo vykdomai veiklai.	Žaidimo stiliaus ir metodologijos integravimas ir pritaikymas akademijos veikloje.
	Naujų personalo narių paieška ir įdarbinimas.	Jaunų ir potencialių trenerių paieška ir jų duomenų rinkimas.
<b>Masinis, jaunimo ir moterų futbolas</b>	Futbolo veiklos skatinimas ir plėtra įvairiuose lygmenyse.	Dalyvavimas akademijos ir socialinių kampanijų veiklose.
	Futbolo programų kūrimas ir taikymas mokyklose.	
	Jaunimo varžytuvių skatinimas ir įtraukimas.	
<b>Trenerio edukacija</b>	Trenerių supažindinimas, nukreipimas ir priežiūra, susiję su licencijavimo programomis (nacionalinėmis ir tarptautinėmis).	Trenerių veiklos vykdymo kontrolė: įvertinimų rengimas, pasiūlymų teikimas.
	Seminarų organizavimas licencijuotiems treneriams.	Metodinių susirinkimų ir seminarų organizavimas akademijos viduje.
	Trenerių edukacijos rūpinimasis, nukreipiant pas mokytojus/instruktorius.	Trenerių ir ekspertų koordinavimas bei integravimas prie jaunimo futbolo vystymo.
<b>Elitinis futbolas</b>	Reguliarus susirinkimų vykdymas ir kontakto palaikymas su akademijos personalu (treneriais, valdžia).	Reguliarus trenerių koordinavimas ir susirinkimų vykdymas.
		Papildomas metodinis dėmesys personalui, dirbančiam su U19 jaunimu, įsitraukiančiu į pirmąją komandą.
	Įsitraukimas į talentų paiešką ir atradimo sistemos programą.	Įsitraukimas į visos akademijos talentų paiešką ir metodiniai talentų paieškos departamento susirinkimai.
	Talentų įtraukimo į akademijos veiklą rūpinimasis ir kontrolė.	Žaidėjų (talentų) profilių kūrimai.
<b>Nacionalinės rinktinės</b>	Artimo ryšio palaikymas su vyresniųjų žaidėjų rinktinės treneriu ir talentų paieškos bei jaunųjų žaidėjų integracija į aukštesnį lygmenį.	Ryšio palaikymas su nacionalinių jaunimo rinktinių treneriais, kai akademijos žaidėjai gauna kvietimą atstovauti Lietuvos rinktinėms.
<b>Tyrimai ir dokumentacija</b>	Mokymosi medžiagos dalinimasis ir pateikimas apie treniravimą.	
	Dirbtuvių ir diskusijų organizavimas po nacionalinių ir tarptautinių varžybų.	Papildomų susirinkimų rengimas su akademijos personalu po rinktinių stovyklų.
	Seminarų organizavimas ir vykdymas specifinėmis temomis.	Seminarų organizavimas ir vykdymas specifinėmis temomis.

Lentelėje pateiktos 6 pagrindinės sritys, kurios pristatomos techninio direktoriaus pareigybės aprašuose. Belgijos ir Danijos futbolininkų rengimo programose akcentuojamas darbas akademijoje, apimantis *bendrajį valdymą*: strateginį vystymą, futbolo filosofijos taikymą savo akademijos veikloje, naujų ir gabių personalo narių paieška. Taip pat skiriamas dėmesys *masiniam, jaunimo ir moterų futbolui*, tačiau kur kas labiau tai akcentuojama Belgijos RSC Anderlecht programoje. Abiejose futbolininkų rengimo programose išryškėja *trenerio edukacijos* sritis: rengiami reguliarūs seminarai, metodiniai mokymai, vykdoma trenerių veiklos kontrolė, rašomi įvertinimai. Taip pat techninių direktorių pareigybės aprašuose pateikiama *elitinio futbolo* sritis: rengiami susirinkimai su trenerių departamentu, vykdoma talentų paieška bei sisteminami duomenys apie individualius žaidėjus. Aprašuose išskiriama *nacionalinių rinktinių* sritis, kurioje akcentuojama komunikacija ir ryšio palaikymas su jaunimo nacionalinių rinktinių treneriais. Tiek Anderlecht, tiek Auri-Dohm programose techniniai direktoriai turi organizuoti susirinkimus ir diskusijas po nacionalinių rinktinių stovyklų, taip pat rengti edukacinius seminarus savo kolektyvui specifinėmis temomis, siekiant pagerinti savo veiklos procesą. Tačiau *tyrimų ir dokumentacijos* srityje matomas skirtumas tarp Belgijos ir Danijos programų. Anderlecht programoje techniniai direktoriai turi papildomai ruošti ir dalintis mokomąja medžiaga apie trenerių rengimą, kurią galėtų pritaikyti savo profesinėje veikloje. Tuo tarpu Auri-Dohm pareigybės apraše paminimi reguliarūs metiniai tėvų susirinkimai.

Apibendrinus Belgijos RSC Anderlecht ir Danijos Auri-Dohm techninių direktorių pareigybės aprašus, galima teigti, jog abi programos didžiausią dėmesį skiria panašioms pagrindinėms sritims: efektyvaus akademijos veiklos valdymo užtikrinimui, savo personalo narių nuolatinei edukacijai, talentų paieškoms ir integravimui į elitinį futbolą, ryšio palaikymui su nacionalinių rinktinių kolektyvais ir reguliariais susirinkimais ir metodinėmis diskusijomis. Visgi, Belgijos RSC Anderlecht techninio direktoriaus pareigybė išsiskiria dėmesiu masiniam, jaunimo ir moterų futbolo vystymui: renginių ir varžybų organizavimui, aktyvaus dalyvavimo skatinimui ir programos integravimui bendrojo lavinimo mokyklose. Taip pat Belgijos programoje akcentuojama savo personalo narių edukacija, ruošiant ir dalinantis specifine mokomąja medžiaga. Tuo tarpu Danijos Auri-Dohm pareigybės apraše techniniai direktoriai turėtų papildomai skirti dėmesio jaunimo U19 grupei, įsitraukiančiai prie pirmosios komandos veiklos. Be šios kompetencijos, futbolo techniniai direktoriai turi užtikrinti metinių tėvų susirinkimų įgyvendinimą.

Lietuvos futbolo techniniai direktoriai pateikė savo atliekamų funkcijų vertinimą pagal sporto administratoriaus profesinį standartą (EOSE, 2018), kurio pagrindu buvo svarbu išanalizuoti profesinio standarto ir pareigybių aprašų pagrindinių veiklos vykdymo sričių ir funkcijų atitikimą (žr. lentelė nr. 5).

5 lentelė. Sporto administratoriaus ir futbolo techninio direktoriaus funkcijų atitikties vertinimas.

PAGRINDINĖS SRITYS	TECHNINIO DIREKTORIAUS FUNKCIJOS		
	SPORTO ADMINISTRATORIAUS FUNKCIJOS	BALAI	
STRATEGINIS VYSTYMAS	1.1. Strateginio valdymo rėmimas	130	Įsitraukimas į strateginį vystymą.
	1.2. Bendradarbiavimas su organizacijos taryba.	137	Bendradarbiavimas su akademijos valdžia ir vidaus departamentais.
	2.1. Gero valdymo principų diegimas ir įgyvendinimas.	132	Duomenų sisteminimas, atskaitomybė suinteresuotosioms grupėms.
	2.2. Taisyklių ir reikalavimų laikymosi užtikrinimas.	130	Trenerių darbo veiklos kontrolė.
ŽMONIŲ VALDYMAS	1.1. Prisidėjimas prie savo organizacijos žmogiškųjų išteklių planavimo.	135	Naujų trenerių paieška ir įdarbinimas.
	2.1. Žmogiškųjų išteklių valdymas taikant gerojo valdymo principus.	129	Naujų trenerių paieška, duomenų rinkimas ir sisteminimas.
	3.1. Savęs ir savo profesinio tobulėjimo valdymas.	137	Metodinių susirinkimų organizavimas, diskusijų rengimas.
	3.2. Savo komandos profesinio tobulėjimo palaikymas.	141	Trenerių profesinio tobulėjimo palaikymas ir skatinimas.
OPERACIJŲ VALDYMAS	1.1. Veiklos planų rengimas, įgyvendinimas ir priežiūra.	130	Veiklos planų rengimas, įgyvendinimas ir priežiūra.
	1.3. Susirinkimų ir konferencijų planavimas ir organizavimas.	126	Susirinkimų ir konferencijų planavimas ir organizavimas.
	1.4. Efektyvaus klubo valdymo įgyvendinimas.	127	Žaidimo filosofijos taikymas savo akademijos veikloje.
	2.3. Bendravimas su suinteresuotosiomis grupėmis ir klientais.	118	Bendravimas su nacionalinių rinktinių treneriais, tėvais.
SPORTŲ PROCESŲ IR VEIKLOS VALDYMAS	2.1. Sporto renginių kūrimas, organizavimas ir vertinimas.	119	Socialinių renginių organizavimas ir vykdymas.
	2.4. Aktyvesnio dalyvavimo sporte galimybių suteikimas.	113	Jaunimo įtraukimas į futbolo programas.

Remiantis lentelės nr. 3 ir lentelės nr. 4 duomenimis, nustatytos sutampančios sporto administratorius ir futbolo techninio direktoriaus atliekamos funkcijos. Gauti tyrimo duomenys atskleidė, jog tiek sporto administratoriai, tiek futbolo techniniai direktoriai yra atsakingi už strateginio vystymo sritį: prisidedant prie strateginio valdymo rėmimo, bendradarbiaudami su organizacijos valdžia, diegdami gerojo valdymo principus bei skatindami laikytis taisyklių bei reikalavimų. Taip pat šie specialistai turi turėti kompetencijos žmonių valdymo srityje: prisidedant prie žmogiškųjų išteklių planavimo bei valdymo taikant gerojo valdymo principus, rengiant metodinius susirinkimus ir diskusijas, palaikant savo komandos narių profesinį tobulėjimą. Techninio direktoriaus pareigybės žmonės yra atsakingi ir už operacijų valdymą: veiklos planų rengimą, įgyvendinimą ir priežiūrą, susirinkimų ir konferencijų planavimą, efektyvaus klubo valdymo įgyvendinimą bei bendravimą su suinteresuotosiomis grupėmis: nacionalinių rinktinių treneriais, tėvais. Be organizacijos vidaus valdymo reikalų, sporto administratoriais ir futbolo techniniai direktoriai turi užtikrinti sporto procesų ir veiklos valdymą: kurdami ir organizuodami sporto renginius ir skatindami aktyvesnio dalyvavimo sporte, ypač įtraukiant jaunimą.

Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus, galima teigti, jog beveik pusę sporto administratoriaus profesiniame standarte pateiktų funkcijų, pagal savo pareigybės aprašą, turi atlikti ir Lietuvos futbolo techniniai direktoriai. Ribinėse skalėse (žemai, vidutiniškai, aukštai ir labai aukštai) sugrupuoti vertinimai išryškino ir futbolo techninio direktoriaus silpniausiai atliekamas funkcijas. Gauti rezultatai demonstruoja, jog bendravimas su suinteresuotosiomis grupėmis: nacionalinių rinktinių treneriais, tėvais, taip pat sporto renginių organizavimas, planavimas, įgyvendinimas bei aktyvesnio dalyvavimo sporte, įtraukiant jaunimą, idėjų įgyvendinimas yra įvertinti žemiausiais balais.

### 3.3. Futbolo akademijų techninių direktorių funkcijų vertinimas

Aukščiau gauti rezultatai ir apibendrinimai sudarė pagrindą kokybinio tyrimo atlikimui. Būtent pagal silpniausiai įvertintas futbolo techninių direktorių funkcijas buvo sudarytas klausimynas, kurio pagalba buvo siekiama išsiaiškinti, ką futbolo techniniai direktoriai atlieka savo organizacijose, dirbdami pagal RSC Anderlecht ir Auri-Dohm futbolininkų programas.

Pirmajame klausimų bloke buvo siekiama įsigilinti į futbolo akademijų komunikaciją su suinteresuotosiomis grupėmis. Akademijų techniniai direktoriai išskyrė pagrindines dvi aplinkas: artimą ir oficialiąją, su kuriomis bendraujama skirtingais būdais (žr. 16 pav.). Į artimą aplinką, anot techninių direktorių, įeina auklėtiniai, tėvai, treneriai, o oficialiąją – savivaldybė, partneriai, agentai, skautai, Lietuvos futbolo federacija. Tiek su Belgijos RSC Anderlecht sistema dirbantys direktoriai, tiek su Danijos Auri-Dohm, vienareikšmiškai sutiko, jog auklėtiniai ir tėvai yra svarbiausios akademijos suinteresuotosios grupės, todėl artimo ryšio palaikymas su jais yra itin svarbus, norint išlaikyti sklandų darbą ir bendradarbiavimą. T2 interviu išsakė, jog *„šiais laikais labai svarbu, kad ne tik vaikas gerai jaustųsi treniruotėje, bet ir tėvai, jog matytų, kad vaikas sportuoja saugioje aplinkoje ir kad su juo mandagiai, gražiai elgiasi treneriai“*. T1 užsiminė, jog artimą kontaktą palaiko renginiuose: *„stengiamės kurti bendruomenę, todėl dažniausiai ta komunikacija vyksta įvairiu renginių metu. Taip geriausia. Gyvą ir artimą bendravimą išskyrė ir T4: yra visokie renginiai, kuriuose susitinkame gyvai, turnyrų metu, susirinkimai irgi vykdomi gyvai“*. Bendraudami su oficialiąja aplinka futbolo techniniai direktoriai išskiria komunikaciją elektroniniais laiškais, tiesioginį ryšio palaikymą ir per partnerių komunikacinius kanalus. T4 pamini, jog su oficialiais asmenimis bendraujama elektroniniu paštu: *„Jeigu tai yra federacija, tai vėl gi yra bendravimas su tam tikrais asmenimis iš federacijos departamento elektroniniu paštu per bendrą adresą kažkokį.“* Tą patį susisiekimo būdą išskiria ir T3: *„kas liečia rėmėjus ir kitus dalykus, mes dažniausiai komunikuojame elektroniniais laiškais, per jų asmeninę prizmę.“* Tas pats pašnekovas užsimena ir apie oficialiųjų partnerių kanalus: *„su futbolo federacijos darbuotojais yra oficialūs kanalai: per comet.lff.lt, per Prosoccerdata.com programas, jie*

turi mūsų kontaktus ir kreipiasi tiesiogiai“. T4 išskiria ir tiesioginį dėmesį: „jeigu mes kviečiame tam tikrus atstovus iš tų suinteresuotų grupių, tai mes asmeniškai susikommunikuojame, kad norime matyti renginyje. Su mokyklomis lygiai taip pat bendraujame, ir jos lygiai taip pat pasidalina savo mokyklų platformose, per „Tamo“, mokytojai pasidalina vėl gi ta pačia informacija, kad pasiekiamumas auditorijos būtų didesnis“.

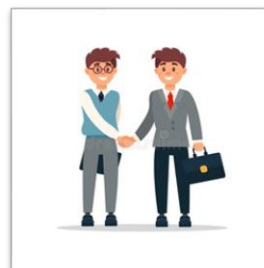


## ARTIMOJI

- Tiesioginis bendravimas
- Socialiniai tinklai

## OFICIALIOJI

- Partnerių komunikacinės sistemos
- Elektroniniai laiškai
- Tiesioginis bendravimas



16 pav. Suinteresuotųjų grupių aplinkos ir komunikaciniai kanalai.

Futbolo akademijos, dirbančios su Danijos Auri-Dohm programomis savo organizacijos veikloje akcentuoja bendruomenės kūrimą ir gero ryšio palaikymą tiek su artimąja, tiek su oficialiąja aplinkomis. Visgi, techniniams direktoriams komunikuojant su šiomis suinteresuotosiomis grupėmis kyla ir sunkumų. Apdorojant medžiagą išryškėjo dvi sunkumų kategorijos, tai asmeninių poreikių tenkinimo ir administracinių klausimų (žr. lentelė nr. 6). Būtent Auri-Dohm atstovai labiausiai akcentavo išsūkius kylančius iš bendruomenės kūrimo, įtraukimo ir ryšio su jais palaikymo klausimais. Techniniai direktoriai išsakė, jog visuomenės supratingumo trūkumas ir suinteresuotųjų grupių naudos ieškojimas trikdo akademijos veiklą. Tuo tarpu RSC Anderlecht atstovai pagrįdė išsakė administracinių klausimų bėdas, kylančias dėl negalėjimo susisiekti ir laiko stokos.

6 lentelė. Techniniams direktoriams kylantys sunkumai komunikuojant su suinteresuotosiomis grupėmis.

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Asmeninių poreikių tenkinimas	Supratingumo trūkumas	„<...> nelabai supranta to bendruomeniškumo, kad visi turime vieni kitiems padėti ir kartu kažką kurti.“ (T1) „Dažnai žmonės laukia, kada jiems viskas bus pateikta ir suruošta. Turint omeny visas suinteresuotąsias grupes: tiek savivaldybę, tiek

		<i>šeimas, tiek visi kiti. Sunku kol kas. Reikalinga žmonėms keisti požiūrį.“ (T1)</i>
	Naudos ieškojimas	<i>„Pagrindinis sunkumas, kad kiekvienas žiūri labiausiai per savo prizmę – federacija per federacijos, klubai per klubų, tėveliai per tėvelių. Ir bendrų taškų suradimas, kad suinteresuotos pusės poreikiai būtų patenkinti ir lūkesčiai patenkinti.“ (T4)</i> <i>„Dažniausiai susiduriame su tuo, kad jie ieško naudos už tą dalyvavimą, &lt;...&gt;“ (T1).</i>
Administraciniai klausimai	Susisiekimas	<i>„Sunkumai vyresniems žmonėms, kurie nelabai tomis technologijomis naujausiomis naudojami, &lt;...&gt;“ (T2)</i> <i>„&lt;...&gt; problematiškiausi dalykai būna tada, kai reikia išspręsti kažkokius iššūkius dėl administracinės veiklos ar trenerių komunikacijos ar jos nebuvimo“. (T3)</i>
	Laiko stoka	<i>„Kartais būna sunku, kai būna tų skambučių daug ir laiškų daug, todėl ne viską spėji atsakyti ir normaliai sureaguoti“ (T3).</i> <i>„&lt;...&gt; kažkas kenčia, ar tai sutartys nesudaromos laiku &lt;...&gt;“ (T3)</i> <i>„&lt;...&gt; viską reikia suorganizuoti, viską padaryti, o darbų nemažėja.“ (T4)</i>

Apibendrinant pirmąją žemesniais balais įvertintą funkciją, galima teigti, jog futbolo akademijos bendrauja ir bendradarbiauja su dvejomis aplinkomis, kurią sudaro artimoji - auklėtiniai, tėvai, treneriai bei oficialioji – Lietuvos futbolo federacijos atstovai, savivaldybės nariai, partneriai, rėmėjai, agentai, skautai. Tačiau palaikydami ryšį su šiomis grupėmis susiduria su sunkumais, kurie trikdo sistemingą akademijos veiklą. Futbolo techniniai direktoriai išskyrė asmeninių poreikių tenkinimo problemą, dėl kurios reikalinga lanksčiai vertinti kiekvieno interesus ir išlaikyti teigiamą ryšį. Taip pat kyla iššūkių dėl administracinių klausimų, kurie apima naudojimąsi šiuolaikinėmis programomis ir laiko stoką dėl bendravimo su suinteresuotosiomis grupėmis įvairiais klausimais.

Dar viena žemais balais įvertinta grandis yra sporto ir socialinių renginių kūrimas, organizavimas ir vykdymas. Pokalbio metu su skirtingomis programomis dirbančiais techniniais direktoriais išryškėjo du požiūriai. Auri-Dohm programoje akcentuotinas bendruomenės kūrimas ir įtraukimas, o RSC Anderlecht – individualus dėmesys auklėtiniais ir jų meistriskumo puoselėjimas. Todėl futbolo techniniai direktoriai išskyrė skirtingo pobūdžio renginius: su Danijos programa dirbantys – renginius visuomenei, o su Belgijos – dalyvavimą futbolo varžybose, prisijungiant prie pagrindinės komandos rungtynių ir administracinius susirinkimus (žr. lentelė nr. 7). Kalbėdami apie renginius, visi techniniai direktoriai paminėjo futbolo užsiėmimų vykdymą darželiuose ir mokyklose, taip siekdami masiškumo ir talentų identifikavimo bei įtraukimo į savo akademijos veiklą.

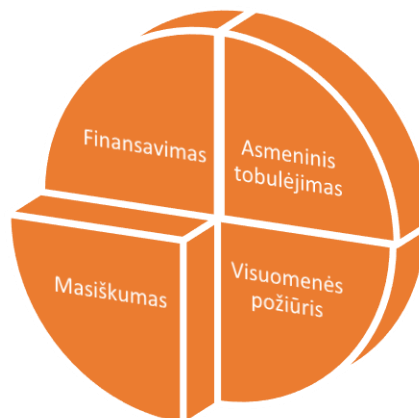
7 lentelė. Su Auri-Dohm ir RSC Anderlecht programomis dirbančių akademijų vykdomi renginiai.

Kategorija	Subkategorija	Kaip dažnai organizuojate renginius ir kokie dažniausiai pobūdžio jie būna?
Renginiai visuomenei	Socialiniai renginiai	<i>„Į mėnesį būna bent vienas koks nors renginys visuomenei.“ (T1)</i> <i>„&lt;...&gt; bandome daugiau daryti per moterų futbolą, su socialinės atskirties vaikais ir jų šeimomis.“ (T1)</i>

		<p>„&lt;...&gt; turime kertinius renginius, kurie apima vaikų įtraukimą, renginius bendruomenei, renginius tėveliams, šeimoms.“ (T4)</p> <p>„&lt;...&gt; darysime ir tokių įmonių renginį – futbolą turnyrą rėmėjams ir aplamai įmonėms Kauno rajono, ir savivaldybę Kauno įtrauksime.“ (T4)</p>
	Šventės	<p>„&lt;...&gt; vykdavo „Utenio“ fiestos.“ (T1)</p> <p>„Būna kartais kažkokie paminėjimai, kažkokios oficialios šventės kaip kovo 11 ir panašūs, &lt;...&gt;“ (T3)</p>
Futbolo Rungtynės	Futbolo turnyrai	<p>„&lt;...&gt; bent jau į mėnesį 1-2 turnyrus organizuojame visą laiką, pakankamai didelius ir įvairių amžiaus grupių.“ (T2)</p> <p>„&lt;...&gt; vaikams turnyrai dažniau.“ (T4)</p>
	Futbolo varžybos	<p>„&lt;...&gt; didieji renginiai yra rungtynės kiekvieną savaitgalį, &lt;...&gt;“ (T3)</p> <p>„&lt;...&gt; per pagrindinės komandos rungtynes kviečiame akademijos auklėtinius padavinėti kamuolius, tuo pačiu juos atlydi tėvai, žiūri tas rungtynes.“ (T2)</p>
Užsiėmimai mokymo įstaigose	Darželiai	<p>„Kartais sudalyvaujame projektuose darželiuose, &lt;...&gt;“ (T3)</p> <p>„&lt;...&gt; mūsų veikla apima ir darželius, kur futboliuko veiklas vykdome.“ (T4)</p> <p>„&lt;...&gt; į darželius einame, skaitome vaikams pasakas prieš miegą ir taip save pateikiame“ (T1)</p> <p>„&lt;...&gt; bandome bendradarbiauti su rajono darželiais.“ (T2)</p>
	Mokyklos	<p>„&lt;...&gt; būna rugsėjo mėnesį renginys mokinukams, kur galėtų jie pasirinkti futbolo šaką.“ (T4)</p> <p>„&lt;...&gt; mokyklose ir panašiuose renginiuose, &lt;...&gt;“ (T3)</p> <p>„&lt;...&gt; bandome bendradarbiauti su rajono darželiais, su mokyklomis rajono, su direktoriais.“ (T2)</p>
Administraciniai renginiai	Susirinkimai su personalu	<p>„Mes kaip administracija dalyvaujame vaikų susirinkimuose tarp trenerių ir komandos, tėvų ir tiek.“ (T3)</p> <p>„&lt;...&gt; prižiūrėti ir padėti trenerių darbe, susirinkimai kas savaitę.“ (T1)</p> <p>„&lt;...&gt; visas metodologijos apmokinimas trenerių.“ (T4)</p> <p>„&lt;...&gt; žiūrime kaip dirba treneriai. Techninis direktorius žiūri iš šono, stengiasi komunikuoti. Stebi treniruotes, pasakai, kas tau atrodo iš šono, kaip galima būtų pagerinti ar kažkaip patobulinti pačią metodiką.“ (T2)</p>
	Susitikimai su tėvais	<p>„Mes kaip administracija dalyvaujame vaikų susirinkimuose tarp trenerių ir komandos, tėvų ir tiek.“ (T3)</p> <p>„Geriausia komunikacija, be abejo, yra akis į akį. Kiekvienoje treniruotėje būnu arba aš, arba akademijos direktorius.“ (T2)</p>

Nors anketinės apklausos rezultatai parodė, jog socialinių renginių organizavimo ir vykdymo vertinimas yra gan žemas, tačiau interviu metu techniniai direktoriai išsakė, kad nauda gaunama renginių metu yra matoma ir reikalinga (žr. 17 pav.). Beveik visų akademijų direktoriai išskyrė masiškumo didėjimo naudą, kuri labiausiai regima įgyvendinant renginius visuomenei. Būtent per masiškumą didėja auklėtinių kiekis akademijoje, didėja atranka ir tokiu būdu lengviau identifikuojami talentingiausi žaidėjai, kuriems sudaromos papildomos sąlygos jų tobulėjimui. Šį teiginį patvirtina T2 mintis: „mūsų akademija yra jauna ir bandome užsiauginti sau žaidėjus. Tikimės, kad galbūt už kokių 6 metų vienas kitas futbolininkas sugebės papildyti pirmą komandą. Tai tikslas būtų pasiektas. Čia pagrindinė nauda.“ Naujų žmonių įtraukimą ir jų požiūrio keitimą akcentavo ir T4: „misijos atlikimas, mūsų veiklos

vystymas apimti kuo didesnę ir platesnę ratą bendruomenės, įtraukti į sveiką gyvenimą, į fizinį judėjimą ir tą daryti, jeigu pavyksta per futbolą. Nuo to mūsų bendruomenė tik sveikesnė ir bendruomenė, kuri rišasi aplink Garliavos futbolo klubą, tai yra pridėtinė vertė klubui, nes kiekvienas naujas narys klubui yra pridėtinė vertė.“ Tuo tarpu vidinių (administracinių) renginių svarbą akcentavę RSC Anderlecht programos šalininkai telkiasi į asmeninį tobulėjimą. T3 minėjo: „administracinis susirinkimas“, kai mes aptariame savaitės einamuosius klausimus, kas buvo gerai ir blogai rungtynėse ir ką reikia padaryti, kad ši savaitė būtų tvarkinga organizavimo procesu, kad būtų visi pasiruošę, tai čia yra pirmadienį, visi treneriai dalyvauja. Kito pobūdis yra penktadieniais, kai yra pasiruošusių žmonių, darome vidinius seminarus, kurių tikslas yra, kad treneriai moko vieni kitus ir pateikia informaciją apie tai, ką jie randa interneto platybėse, knygoje, straipsniuose ir kažkur kitur ir pristato, kad kiti treneriai taip pat sužinotų.“ T1 taip pat išsakė, jog renginiai yra itin naudingi ir reikalingi: „padeda pritraukti daugiau vaikų, ateina daugiau sportuoti į akademiją. Keičiasi miesto požiūris į futbolą. Faktas, ateina didesni finansai, kadangi esame matomi iš teigiamos pusės. Ir rėmėjai negaili pinigų. Nauda ir pačiai bendruomenei, kadangi įvairių grupių socialiniai sluoksniai yra užimami veiklomis.“



17 pav. Gaunama nauda iš akademijos organizuojamų renginių.

Apibendrinant antrąją žemesniais balais įvertintą funkciją sporto renginių kūrime, organizavime ir vykdyme, galima teigti, kad su skirtingomis futbolininkų rengimo programomis dirbančios akademijos siekia skirtingų tikslų. Čia išryškėjo ir skirtingo pobūdžio renginiai: su Danijos programa dirbantys – renginiai visuomenei, siekiant įtraukti į futbolo veiklą kuo įvairesnio amžiaus žmones. Belgiškoje programoje akcentuojamas prisijungimas prie pagrindinės komandos rungtynių ir užsiėmimai darželiuose, siekiant ugdyti talentingiausius nuo pat mažumės ir ateityje priskirti juos prie aukščiausio akademijos laiptelio, žaidimo už pagrindinę komandą. Futbolo techniniai direktoriai išskyrė ir gaunamą naudą iš renginių, tai masiškumo padidėjimas, augantis finansavimas dėl teigiamo akademijos įvaizdžio, visuomenės požiūrio keitimasis, kuriuo pereinama prie aktyvesnės gyvenamosios bei asmeninis tobulėjimas, pagrįstas trenerių saviugda. Nors organizuojamų ir vykdomų renginių nauda akademijai yra



ryški, tačiau ne visos akademijos maksimaliai telkiasi į socialinių ryšių plėtojimą, siekiant gerovės ir bendruomenės įtraukimo padidėjimo. Labiau akcentuotinas vaikų įtraukimas į sporto šaką ir dalyvavimas sporto varžybose.

Dar viena žemesniais balais įvertinta sporto administratorių arba futbolo techninių direktorių funkcija yra aktyvesnio dalyvavimo sporte galimybių suteikimo ir jaunimo įtraukimo į futbolo programas. Futbolo techniniai direktoriai interviu metu išskyrė pagrindinius ypatumus, siekdami įtraukti jaunimą į šią sporto šaką. Iš keturių pokalbių išryškėjo dvi pagrindinės kategorijos: bendruomenės kūrimo ir talentų atrankos. Vélgi, Auri-Dohm futbolininkų rengimo programos atstovai akcentavo bendruomenės plėtimą, teigiamo mikroklimato sudarymą ir visos visuomenės sveikatinimą. Tuo tarpu RSC Anderlecht programos atstovai dėstė per masiškumo ir talentų paieškos principą, siekdami užauginti individualiai stiprius žaidėjus, galinčius ateityje papildyti pagrindinių komandų sudėtis (žr. lentelė nr. 8).

8 lentelė. Jaunimo įtraukimo į futbolo programas nauda akademijoms.

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Bendruomenės kūrimas	Narių įtraukimas	„Vél gi, mūsų filosofija yra kurti bendruomenę, kad bendruomenei būtų įdomu, gera.“ (T1) „<...> bendruomenė auga, įsitraukia žmonės į futbolą ir taip populiarinama sporto šaka.“ (T2)
	Sudominimas	„Mūsų misija yra ugdyti fiziškai aktyvią ir sveiką bendruomenę, vaikus.“ (T4) „<...> norime sukurti tokia aplinką, kad visiems būtų įdomu sportuoti, <...>“ (T4) „Iki 10 metų vaikams svarbiausia, kad būtų įdomu, viskas žaisminga“ (T1)
Talentų atranka	Masiškumo grupės	„<...> siekiame kuo didesnio masiškumo, nes iš to masiškumo daugiau šansų ir aukšto meistriškumo sportininką kažkokį paruošti. Didesnė tikimybė paruošti iš šimto vaikų, negu iš dešimties kažkokį tai talentingesnį išsirinkti.“ (T2) „Pirmiausia mes siekiame masiškumo klausimą išspręsti, <...>“ (T4)
	Žaidėjų paieška	„<...> tikslas yra surasti tuos vaikus, kurie pasižymi atletiniais gebėjimais, kurie turi įgimtus genų rinkinius ir greičio, ir jėgos, ir trenerio klausimo, dėmesio.“ (T3)
	Meistriškumo grupės	„<...> įsitraukti pačius talentingiausias vaikus, kurie norėtų tapti Žalgirio šeimos dalimi ir žaistų aikštėje už žalią baltą.“ (T3) „Virš 12 metų tikslas yra vienas, tai yra profesionalumas ir maksimalus atsidavimas ir pastangos tam, kad pasiekti vieną tikslą – žaisti Žalgiryje sulaukus 18 metų ar 19 metų.“ (T3) „Kas turi galimybių, turime jiems suteikti geriausias sąlygas siekti meistriškumo ir dalyvauti oficialiose Lietuvos futbolo federacijos varžybose, dalyvauti rinktinėse ir pagrindinėje komandoje pirmoje ir antroje lygose ar, kad į užsienį išvažiuoti.“ (T4) „Po to jau mes labiau žiūrime į futbolą: vien treniruotės, rungtynės, drausmė, <...>“ (T1) „Norime išauginti individualiai stiprų žaidėjų ir kreipiame dėmesį į individualią techniką.“ (T2)

		„<...>kad jie gautų patį kokybiškiausią procesą ir geresnes paslaugas, arba daugiau paslaugų negu visi kiti akademijos auklėtiniai.“ (T3)
--	--	---

Siekiant įtraukti visuomenę ir jaunąją kartą į futbolo sporto šaką techniniai direktoriai susiduria su sunkumais, kurie trukdo išlaikyti talentingiausias vaikus ir įgyvendinti numatytus projektus (žr. lentelė nr. 9). Šiame klausimų bloke išryškėjo trys kategorijos: žmogiškieji ištekliai, prisitaikymas prie tėvų ir prastas Lietuvos futbolo įvaizdis. Kiekviena jų apima subkategorijas, kurios nurodo esminius iššūkius, kylančius futbolo akademijos veiklą prižiūrintiems techniniams direktoriams. Nors interviu dalyvavę tiriamieji yra iš skirtingų regionų ir dirbantys su skirtingomis futbolininkų rengimo programomis, problemos, su kuriomis susiduria, yra panašios. Ypatingai, tai atsiskleidė kategorijoje dėl Lietuvos futbolo įvaizdžio, sudominimo temoje. Su Auri-Dohm dirbančios futbolo akademijos akcentuoja bendruomenės kūrimą ir įtraukimą į veiklas, todėl pagrindiniai jiems kylantys sunkumai susiję su žmogiškųjų išteklių paieška. Tuo tarpu RSC Anderlecht atstovams daugiausia bėdų kyla dėl tėvų požiūrio į profesionalių sportininkų ruošimą ir išlaidas.

9 lentelė. Futbolo akademijoms kylantys sunkumai dėl jaunimo įtraukimo į futbolo programas.

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Žmogiškieji ištekliai	Finansai	„<...> čia darbas nėra labai gerai apmokamas, nėra didelių pinigų, todėl yra labai sunku surasti žmonių.“ (T2) „Dažniausiai susiduriame su tuo, kad jie ieško naudos už tą dalyvavimą. Ir faktas, dažniausia tai finansinė nauda.“ (T1)
	Patirties stoka	„Reikia daug patirties ir žinių renginių arba šiaip organizavime. Ir reikia rasti žmogų, kuris įsitrauktų, yra pakankamai sudėtinga.“ (T4) „Yra tokie, kurie gali ateiti, padėti, bet tokių, kur viską atliktų nuo A iki Z, tai tikrai yra mažai.“ (T4)
Prisitaikymas prie tėvų	Išlaidos	„<...> jiems reikia vežti vaikus, paskui pasiimti po treniruočių.“ (T2) „<...> treniruotės kainuoja brangiai, todėl akademijoje turime mažai vaikų, kurie yra „iš gatvės“, kurie negali sau leisti susimokėti už dalyvavimą treniruotėse“ (T3)
	Požiūris	„Ir tėvai labai dažnai nesupranta, kad galima suderinti ir mokslą, ir fizinę veiklą, ir tai netrukdo vienas kitam.“ (T3) „Bet toks yra požiūris Lietuvoje, jog iš sporto nepragyvensi ir tapti futbolininku tikimybė yra labai maža, o knygos ir mokslai suteikia daugiau galimybių gyvenime.“ (T3) „Dažnai žmonės laukia, kada jiems viskas bus pateikta ir suruošta. Turint omeny visas suinteresuotąsias grupes: tiek savivaldybę, tiek šeimą, <...> (T1)
Prastas Lietuvos futbolo įvaizdis	Rezultatai	„<...> Lietuvos futbolo įvaizdis ir kokybė nėra tokia gera, <...> (T3) „<...> kažkokios finansinės naudos Lietuvos futbole, tai sunku pasiekti.“ (T2)
	Sudominimas	„<...> vaikai šiais laikais mažai sportuoja, daugiau sėdi prie kompiuterio, telefonuose – technologijų amžius.“ (T2) „<...> kas virš 10 pasirenka kitus būrelius, kitas veiklas. Manau, kad šiek tiek trūksta įvairiapusiškumo.“ (T1) „<...> ir su kuriais mes labiausiai norėtume dirbti ateityje, jie turi ir visas galimybes rinktis kitas sporto šakas, kitas veiklas. Ir tie patys gabiausi nueina į kitas sporto šakas arba eina mokytis.“ (T3) „<...> jie pabūna ir po kokių metų, kitų išvyksta, nes nori karjerą daryti kažkur kitur.“ (T4)

	Sąlygos	„<...> infrastruktūros trūkumas. Jeigu būtų daugiau tų aikštynų, maniežų, galėtume kitaip organizuoti veiklą, galbūt sukurtume dar geresnes treniruočių sąlygas.“ (T2) „Mes kažkokių labai super sąlygų pasiūlyti negalime.“ (T4)
--	---------	--

Reziumuojant trečiąją funkciją, apimančią aktyvesnio dalyvavimo sporte galimybių suteikimą ir jaunimo įtraukimą į futbolo programas, galima teigti, jog futbolo organizacijų sporto administratoriai daug dėmesio skiria masiškumo didinimui ir taip siekia kurti bendruomenę bei ieškoti ir ugdyti talentingiausius vaikus. Visgi, auklėtinių išlaikymui akademijoje trukdo prastas Lietuvos futbolo įvaizdis, dėl kurio gambiausi vaikai atranda save ir kitose veiklose. Taip pat žmogiškųjų išteklių trūkumas, dėl kurio krenta organizuojamų renginių kokybė ir bendruomenės įtraukimas. Prisitaikymas prie tėvų norų ir interesų irgi neleidžia išlaikyti visų vaikų treniruojamose grupėse, todėl vaikai, pilnai pasikliaudami tėvais, nesikoncentruoja į futbolo sporto šaką.

### 3.4. Tyrimo rezultatų aptarimas

Nuolatinai futbolą žaidžia daugybė vaikų ir jaunuolių, siekiantys ne tik smagiai praleisti laiką, bet ir realizuoti save bei siekti aukščiausių rezultatų populiariausiame pasaulio sporte. Futbolininkų rengimą ir ugdymą užtikrina akademijos, kurių struktūra itin kompleksiška. Akademijose darbuojasi ne tik treneriai, bet ir administratoriai, psichologai, kineziterapeutai, marketingo atstovai, vadybininkai, sporto ir techniniai direktoriai. Visi turi savo funkcijas ir dirba dėl vieno tikslo. Išvystyta organizacijos struktūra ir joje puoselėjama kultūra turi įtakos tiek akademijoje dirbančiam personalui, tiek joje augantiems futbolininkams. Už aplinkos kūrimą, veiklų ir procesų vykdymą atsakingas futbolo akademijos techninis direktorius. Siekiant efektyvios sportininkų ugdymo aplinkos Curran et al. (2021) išskiria šiuos principus: 1) plėtoti ilgalaikius tikslus ir metodus; 2) teikti plataus masto nuoseklias žinutes ir paramą; 3) akcentuoti tinkamą tobulėjimą, o ne rezultatus ir sėkmę; 4) teikti individualizuotą ir nuolatinį tobulėjimą; 5) teikti integruotą, holistinį ir sistemingą tobulėjimą. Bendras ir nuoseklus šių principų supratimas tarp suinteresuotųjų grupių bei ugdyme dalyvaujančių jaunųjų sportininkų yra gyvybiškai svarbus siekiant maksimaliai padidinti sportininko progresą ir integraciją į elitinio lygmens futbolą. Analizuojant futbolo techninių direktorių pareigybės aprašus paaiškėjo informacija apie efektyvios akademijos veiklos užtikrinimą ir kuriamą profesionalią ugdymosi aplinką. Dokumentuose buvo nurodyta, kad akademijos turi diegti strateginį vystymą, paremtą diskusijomis ir bendradarbiavimu; atsakyti už žmonių valdymo klausimus, vykdant trenerių darbo veiklos kontrolę, taip pat ieškant naujų trenerių, organizuojant jiems susirinkimus; vykdyti įvairias operacijas ir procesus, kurie susieti su sporto renginiais, varžybomis ir suinteresuotųjų grupių įtraukimu. Tiek RSC Anderlecht, tiek Auri-Dohm

programų aprašuose išskiriamas individualizuotas sportininkų ugdymas, siekiant sudaryti geriausias sąlygas talentingiausiems futbolininkams.

Belgijos akademiją, KRC Genk, analizavę Ryom et al. (2020) atskleidė, jog dabar futbolininkų ruošimas įgavo visai kitą lygmenį, todėl šiuo metu svarbiausia talentų identifikacijos ir profesionalių sportininkų ruošimo procesai. Autoriai taip pat tikina, jog profesionalios aplinkos kūrimas ir sportininkų ugdymas, paremtas ilgalaikė strategija, yra raktas į sėkmę. Nagrinėdami KRC Genk akademijos veiklą autoriai pažymėjo ir tai, kad tarpusavio žinių dalijimasis tarp personalo narių, ekspertų ar aplinkos, atvirumas ir noras keistis bei priimti naujas idėjas kuria inovatyvią aplinką, kurioje rezultatai pasiekiami greičiau. Šių autorių išvados tik patvirtina, jog futbolo akademijoje kuriama aplinka ir diegiamas požiūris auklėtiniams, tėvams bei kitoms suinteresuotosioms grupėms atsiliepia bendram organizacijos įvaizdžiui ir siekiamiems rezultatams. Todėl sporto administratoriams svarbu laikytis strategijos planų, kurie būtų orientuoti į ateitį, o ne į trumpalaikę sėkmę dabartiniu metu. Tik su tokiu požiūriu bus užauginama pamaina pagrindinėms futbolo organizacijų komandoms. Taip pat reikalinga išlikti lankstiems ir atviriems, diegiant pokyčius ir pritaikant naujas idėjas. Tuomet bus išlaikytas organizacijos inovatyvumas, dėl kurio bendruomenė tik plėsis, o esami nariai išliks patenkinti.

Siekiant išugdyti talentus reikalingi kompetentingi personalo nariai, turintys artimiausią ryšį su auklėtiniais ir darantys daugiausia įtakos jaunųjų futbolininkų tobulėjime. Už talentų identifikavimo ir jų mokymo procesą atsakingi treneriai, turintys asmeninės patirties toje darbo aplinkoje (Lund ir Söderström, 2017). Todėl futbolo akademijų techniniams direktoriams kyla papildomas iššūkis užtikrinti atitinkamos kokybės procesą prižiūrint, jog netrūktų žmogiškųjų išteklių ir, kad jų žinių bagažas būtų nuolatos atnaujinamas. Belgijos ir Danijos futbolininkų rengimo aprašuose taip pat akcentuotinas personalo narių tobulėjimas, vykdant vidinius mokomuosius susirinkimus, organizuojant diskusijas, keliant ir atnaujinant kompetencijos lygį įvairiuose seminaruose ir kursuose.

Švedijos jaunimo elitinį futbolą tyrinėję Curran et al. (2021) gilinasi į sėkmingą futbolininkų ugdymo modelį ir išskyrė suinteresuotųjų grupių savitarpio ryšį ir suvokimo suderinamumo svarbą. Jauno sportininko sėkmė priklauso nuo to, kaip kiekviena suinteresuotoji grupė naudoja savo specifinius įgūdžius ir turi bendrą žinių apie sportinį ugdymą bei talento vystymo procesą. Taip pat svarbus ir kokybiškas tarpusavio ryšys ir komunikacija tarp suinteresuotųjų grupių. Atliekant tyrimą ir išanalizavus rezultatus, buvo nustatyta, jog Lietuvos futbolo akademijų techniniai direktoriai palaiko ryšį su suinteresuotosiomis grupėmis, tačiau nepakankamai. Interviu metu sporto administratoriai išskyrė, jog kas savaitiniai trenerių ir kasmetiniai tėvų susirinkimai yra įprasta futbolo organizacijų veikla, tobulinant darbo procesą. Taip pat daugumoje futbolo organizacijų yra vykdomi renginiai, įtraukiantys bendruomenės narius, ypatingai artimąją aplinką. Tačiau susiduriama ir su problemomis, pavyzdžiui, jog artimiausia auklėtinių aplinka – tėvai, nevertina futbolo kaip būsimos profesinės karjeros, todėl neprioretizuoja futbolo veiklos. Taip yra ir dėl to, jog Lietuvos futbolo įvaizdis nėra pavyzdinis: Lietuvos

nacionalinių rinktinių rezultatai tarptautinėje arenoje nėra aukšto lygio, taip pat užsienio šalyse įsitvirtinusių ir aukštame lygyje žaidžiančių Lietuvos futbolininkų yra tik vienetai. Prie prasto įvaizdžio prisideda ir tai, jog Lietuva vis dar neturi visus kriterijus ir reikalavimus atitinkančio nacionalinio futbolo stadiono, kuriame galėtų organizuoti ir vykdyti aukščiausio lygio futbolo renginius.

Suinteresuotųjų grupių ryšys tarp žaidėjų, tėvų ir personalo narių išskirtas ir Mills et al. (2014) darbe, nagrinėjusių Didžiosios Britanijos profesionaliai futbolininkus ruošiančias akademijas. Autoriai atskleidžia, jog glaudus bendradarbiavimas, atvira komunikacija bei bendro tikslo siekimas atneša rezultatus ilguoju laikotarpiu. Lietuvos futbolo akademijų techniniai direktoriai išsakė, jog tėvai yra itin svarbūs akademijos egzistavime ir yra atviri įvairiems jų užduodamiems klausimams. Visgi, komunikuojant su šiomis grupėmis kyla papildomų iššūkių futbolo akademijų techniniams direktoriams. Sporto administratoriai išskiria, jog ne visada pavyksta sklandžiai bendradarbiauti, nes kiekviena suinteresuotoji grupė atstovauja savo interesus, siekiant patenkinti asmeninius poreikius. Taip pat kompleksiškesnėms futbolo organizacijoms, turinčioms išvystytą struktūrą ir didelį kiekį personalo narių, kyla iššūkis užtikrinant efektyvią tarpusavio komunikaciją. Todėl vykdomąją veiklą prižiūrinčiam personalui, šiuo atveju techniniam direktoriui, reikalinga įdiegti tvarką užtikrinančias procedūras, kuriomis vadovautųsi suinteresuotosios grupės. Ypatingai svarbu, jog už savo treniruojamos grupės veiklą atsakytų pats treneris. Esant sklandžiai komunikacijai ir bendradarbiavimui, administracinių klausimų kiekis techniniam direktoriui sumažėtų. Todėl vidinius ir išorinius futbolo organizacijos veiklos vykdymo procesus prižiūrintys techniniai direktoriai yra atsakingi už kokybišką personalo narių darbą, pritaikant gerojo valdymo principus. Efektyvaus valdymo užtikrinimas ir veiklos vykdymo kontrolė turėtų leisti pasiekti aukštesnių rezultatų, dėl kurių talentų ugdymas ir ryšys tarp suinteresuotųjų grupių bus tik pažangesnis ir tvirtesnis.

## IŠVADOS

1. Šiuolaikinės sporto organizacijos pagrindinė ypatybė – inovatyvumas. Sporto industrija – viena dinamiškiausių pasaulyje, todėl siekiant išlikti matomais, sėkmingais ir pelningais, reikalingi nuolatiniai tyrimai, analizės ir pokyčiai, diegiantys pažangą. Tinkamų santykių užtikrinimas su suinteresuotosiomis grupėmis, profesionalūs ir kompetentingi personalo nariai yra varomoji darbo jėga, kurianti efektyvią organizacijos veiklą.
2. Kompetencijos sąvokos apibrėžtis įvairuoja, sąvoka analizuojama atskirais aspektais arba jų grupėmis. Kompetencijos terminas apibrėžtinas šiose srityse: funkcinėje analitinėje ir asmeninių charakteristikų. Funkcinė analitinė kompetencija apima veiklos rezultatus, darbo standartus, o asmeninėse charakteristikose išskiriamos asmenybės žinios, motyvai, vertybės ir įgūdžiai. Kompetencijos sąvoka apima tam tikrus individo gebėjimus, kuriuos įtakoja asmeninės savybės bei įgimti gabumai. Svarbi ir kvalifikacija, kuriai įgyti reikalingos tam tikros žinios, patirtis, mokėjimai, įgūdžiai, o tai leidžia profesinę veiklą vykdyti kvalifikuotai. Valdant sporto organizaciją kompetencija pasireiškia žmogaus sugebėjimais, susijusiais su darbo patirtimi: laiko planavimu, problemų sprendimu, darbo specializacijos meistriškumu. Visa tai daro įtaką veiklos našumui.
3. Sporto administratoriaus pareigybė apima daug sričių: strateginio vystymo, žmonių valdymo, išteklių valdymo, procesų ir veiklų organizavimo, planavimo ir vykdymo, komunikavimo. Turint reikiamas žinias, gebėjimus ir įgūdžius, sporto organizacijoje galima pasiekti aukštų veiklos rezultatų, pagrįstų plačiu auditorijos įtraukimu, pelningumu, darbuotojų veiklų vykdymo efektyvumu.
4. Sporto organizacijų administratoriai yra atsakingi už savo organizacijos veiklos efektyvumą. Remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, jog techniniai direktoriai palankiai vertina savo prisidėjimą prie strateginio vystymo, žmonių valdymo ir operacijų valdymo srityse, tačiau žemiausiai vertinama sporto procesų ir veiklos valdymo sritis. Būtent bendravimas su suinteresuotosiomis grupėmis, sporto renginių kūrimas ir organizavimas bei jaunimo įtraukimas į futbolo programas futbolo akademijoms kelia daugiausiai iššūkių, prie kurių realizavimo turi prisidėti ir techniniai direktoriai.

## SIŪLYMAI

Futbolo akademijų sporto administratoriams ir techniniams direktoriams:

1. Siekiant pagerinti futbolo akademijos vystymo veiklą, plėtoti bendradarbiavimą su artimąja ir oficialiąją aplinkomis, organizuoti renginius, įteikti paskatinamuosius prizus ir taip ieškoti būdų įtraukti visuomenės narius į organizacijos veiklą. Tikslinga plėsti suinteresuotųjų ratą ir suteikti pridėtinės vertės savo partneriams.
2. Siekiant išlaikyti savo turimą personalą, papildomai ieškoti finansinių išteklių, kuriais personalo nariai būtų skatinami ir toliau vykdyti veiklą. Taip pat rasti būdų kompensuoti įvairių mokymų išlaidas ir taip nuolatos pildyti turimą kompetencijų kraitį.
3. Siekiant tinkamai išugdyti ir paruošti futbolininkus elitiniam lygmeniui, ne tik sudaryti palankias treniruočių sąlygas savo organizacijos viduje, bet ir bendradarbiauti su Lietuvos futbolo federacija, organizuoti bendras talentingiausių regiono žaidėjų treniruotes, taip sudarant terpę sportuoti tarp gambiausių atletų. Taip pat reikalinga sisteminti žaidėjų pasiekimus rungtynių metu ir teikti nuolatinį grįžtamąjį ryšį.

Lietuvos futbolo federacijai:

1. Siekiant gerinti Lietuvos futbolo įvaizdį, ieškoti galimybių atnaujinti ir didinti futbolo aikštynų projektų skaičių, kurie atitiktų šiuolaikinius standartus ir būtų prieinami įvairaus lygmens komandoms bei klubams.
2. Siekiant padidinti profesionaliai veikiančių futbolo akademijų skaičių, kurios ruošų gambiausius sportininkus, sukurti vieningą futbolininkų rengimo sistemą ir nubrėžti gaires, kuriomis vadovautųsi kiekviena šalies komanda. Pristačius ir įtvirtinus naująją Lietuvos futbolininkų rengimo filosofiją, įgyvendinti veiklos vykdymo kontrolę ir atlikti futbolo akademijų ar mokyklų vertinimą. Geriausiai veiklą vykdančias futbolo organizacijas paskatinti ir finansiškai remti.
3. Siekiant didinti talentingų futbolininkų skaičių, kurie reprezentuotų Lietuvą nacionalinėse rinktinėse, skirti papildomą finansinį paskatinimą, išmokant stipendijas ar suteikiant tam tikras futbolininko ruošimuisi reikalingas paslaugas nemokamai. Taip pat apie talentingiausių žaidėjų istorijas ir pasiekimus komunikuoti plačiajai auditorijai, pasinaudojant Lietuvos futbolo socialinės medijos kanalais.

## LITERATŪRA

1. Abidovna, K., D., Asatillaevich, A., B. (2021). Sport management: sport management. *JournalNX - A Multidisciplinary Peer Reviewed Journal*, 342-45. Prieiga per internetą: <https://repo.journalnx.com/index.php/nx/article/view/437>.
2. Alonderienė R., Fuchs J., Pilkaitė M., Pilkienė M. (2017). Workaholism and Individual Work Performance in Lithuanian and German Financial Sector Multinational Corporations: Differences Between Generations X and Y. In: Rozkwitalska M., Sułkowski Ł., Magala S. (eds) *Intercultural Interactions in the Multicultural Workplace*. Contributions to Management Science. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-39771-9\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-319-39771-9_14)
3. Bagdonienė L., Bagdonas E., Kazlauskienė E., Zemblytė J. (2004). *Organizacijų vadyba*: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
4. Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, Wiley, New York, NY.
5. Cakmakci, M. (2019). Interaction in project management approach within industry 4.0. In *Lecture Notes in Mechanical Engineering*, 176-189. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-18715-6\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-030-18715-6_15)
6. Chelladurai, P. *Managing Organizations for Sport and Physical Activity: A Systems Perspective*; Holcomb Hathaway Publishers: Scottsdale, AZ, USA, 2001; ISBN 978-1-890871-32-1
7. Crust, L., Lawrence, I. (2006). A Review of Leadership in Sport: Implications for Football Management. *Journal of Sport Psychology*. York St. John University College.
8. Cumhur, F. ir Guven, B. (2022). The effect of lesson study on questioning skills: improving students' answers, *International Journal of Mathematical Education in Science and Technology*, <https://doi.org/10.1080/0020739X.2021.2022227>
9. Curran, O., MacNamara, Á., Passmore, D. (2021). Singing off the same hymn sheet? Examining coherence in a talent development pathway (part 1). *J. Sports Science*. 39, 1709–1716. 10.1080/02640414.2021.1896456
10. Eurostat. (2021). Employment in sport in the EU. Prieiga per internetą: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20210927-1>
11. EOSE. (2018). S2A Doc 2 - Occupational Map for Sport Administration. Prieiga per internetą: [https://issuu.com/eose/docs/11\\_s2asport\\_rapport2\\_ret10](https://issuu.com/eose/docs/11_s2asport_rapport2_ret10)
12. Genys, D. (2014). Kas valdo Lietuvos sporto raidą? *Sporto mokslas*, 2014, nr. 4, p. 50-58. Prieiga per internetą: <https://hdl.handle.net/20.500.12259/99781>
13. Hopkins, M. M., ir Bilimoria, D. (2008). Social and emotional competencies predicting success for male and female executives. *Journal of Management Development*, 27(1):13-35. <https://doi.org/10.1108/0262171081084074>



14. International Project Management Association. (2016). Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management. *In International Project Management Association.*
15. Janinovic, J., Pekovic, S., Vuckovic, D., Popovic, S., Djokovic, R., & Pejic Bach, M. (2020). Innovative Strategies for Creating and Assessing Research Quality and Societal Impact in Social Sciences and Humanities. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 18(4), 449-458. <https://doi.org/10.7906/indecs.18.4.5>
16. Jucevičienė, P. (2007). *Besimokantis miestas: monografija*. Kaunas: Technologija.
17. Junevičienė, O. (2004). Vadybininko vaidmuo šiuolaikinėje organizacijoje. *Efektyvus verslo turizmo ir išteklių žmoniškumą: respublikinės moksl. konferencijos medžiaga* (p. 159—163). Druskininkai.
18. Kryshchanovych, S., Bilyk, O., Shayner, H., Barabash, O., & Bondarenko, V. (2021). Study of the Experience of the Formation of Professional Competence in Future Managers of Physical Education and Sports. *Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala*, 13(1Sup1), 162-176. <https://doi.org/10.18662/rrem/13.1Sup1/390>
19. Laužackas, R., Pukelis, K. (2000). Kvalifikacija ir kompetencija: samprata, santykis bei struktūra profesijos mokytojo veiklos kontekste. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*.
20. León-Quismondo, J., García-Unanue, J., Burillo, P. (2020). Best Practices for Fitness Center Business Sustainability: A Qualitative Vision. *Sustainability*, 12, 5067. <https://doi.org/10.3390/su12125067>
21. Lietuvos statistika. (2021). Lietuvos švietimas, kultūra ir sportas (2021 m. leidimas). Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/lietuvos-svietimas-kultura-ir-sportas-2021/sporto-ekonominiai-rodikliai>
22. Lund, S., Söderström, T. (2017). To see or not to see: talent identification in the Swedish football association. *Sociology Sport Journal*. 34, 1–27. 10.1123/ssj.2016-0144
23. Markauskaitė L. (2001). Kokybinių tyrimų metodų taikymas informacijos technologijos integravimo į ugdymą veiksmingumo analizei. *Socialiniai mokslai*. 1 p. 29. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
24. Matic, R.M. (2022). Marketing Concept in Elite Team Sports Clubs in Serbia: Impact of Leadership Styles, Organizational Learning Culture, and Climate for Innovation. *Montenegrin Journal of Sports Science and Medicine*, 11(1), Ahead of Print. <https://doi.org/10.26773/mjssm.220309>
25. McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
26. Megheirkouni, M. (2017). Leadership competencies: qualitative insight into non-profit sport. *International Journal of Public Leadership*.

27. Mills, A., Butt, J., Maynard, I., Harwood, C. (2014). Examining the development environments of elite English football academies: the players' perspective. *International Journal of Sport Science and Coaching*. 9, 1457–1472. 10.1260/1747-9541.9.6.1457
28. Mrkonjic, M. (2021). ‘Good’ governance in sport strategies. Reforming organisations by adapting management competencies to governance functions. *Good Governance in Sport: Critical Reflections* (1st ed.). Routledge. 257-271. <https://doi.org/10.4324/9781003172833>
29. Nazari, R. (2018). The Role of Management Skills in the Selection of Management Model by Sports Managers. *Ann. Appl. Sport Science*. 6, 57–64. <https://doi.org/10.29252/aassjournal.6.1.57>
30. Pessl, E. (2017). Roadmap Industry 4.0 – Implementation Guideline for Enterprises. *International Journal of Science, Technology and Society*, 5(6):193. <https://doi.org/10.11648/j.ijsts.20170506.14>
31. Petkevičiūtė, N. ir Kaminskytė, E. (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. Pinigu studijos Nr. 1. *Ekonomikos teorija ir praktika*.
32. Popovic, S., Bjelica, D., Zarubica, M., Pekovic, S., Matic, R. (2021). Attitudes of Sport Organization Officials toward Links between the Sports Sector, Sports Industry, and Knowledge Organizations with Innovations in Montenegrin Sport. *Journal SportMont*. <https://DOI.org/10.26773/smj.210619>
33. Ratten, V. (2019). Sport entrepreneurial ecosystems and knowledge spillovers. *Knowledge Management Research and Practice*, 1–10.
34. Ratten, V. (2021). Innovation and entrepreneurship in sport management. *Sport Management*. <https://DOI:10.4337/9781783473960.00008>
35. Ryom, K., Ravn, M., Düring, R., Henriksen, K. (2020). Talent Development in Football—A Holistic Perspective: The Case of KRC Genk. *International Sport Coaching Journal*. 7. 1-10. 10.1123/iscj.2019-0045.
36. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behaviour, 15th edition*. New Jersey: Pearson Education, Prentice Hall.
37. Rohde, M., & Breuer, C. (2016). Europe’s Elite football: Financial growth, sporting success, transfer investment, and private majority investors. *International Journal of Financial Studies*, 4(12) <https://doi.org/10.3390/ijfs4020012>
38. Rosete, E., Candelon, Z., Gandal, A., Falle, J., & Calixtro, V. (2022) Sports Facilities and Equipment: Availability and Students’ Satisfaction in The Physical Education Classes. *Indonesian Journal of Multidisciplinary Research*. Prieiga per internetą: <https://ejournal.upi.edu/index.php/IJOMR/article/view/43735/18146>
39. Shahvari, S. D., Yaghoubi N. M. ir Vafadar, M. (2021). Developing a model of key managerial competencies using meta-synthesis approach. *International Journal of Productivity and Quality Management*. p 279-306.

40. Skaržauskienė, A. (2008). Sisteminis mąstymas kaip kompetencija lyderystės paradigmoje. *Daktaro disertacija*. Kaunas: Vadybos ir Ekonomikos Universiteto leidykla.
41. Storey, J. (2016), *leadership in Organisation Current Issues and Key Trends*, 3rd ed., Routledge, New York, NY.
42. Skarbaliene, A. (2015). Mokytojų mentorių lyderystės kompetencijos kaip studentų lyderystės kompetencijų ugdymo veiksnys. *Daktaro disertacijos santrauka. Socialiniai mokslai, Edukologija*. Klaipėda.
43. „Surengti mokymai techniniams direktoriams“. (2020). Prieiga per internetą: [https://lff.lt/news/9561/surengti-mokymai-techniniams-direktoriams/?fbclid=IwAR0ZrxTI0Pe6HvgFKyCp3XBRrvbTDuFXSVhqSub\\_qk0\\_TCSpCzXU\\_DM81mqQ](https://lff.lt/news/9561/surengti-mokymai-techniniams-direktoriams/?fbclid=IwAR0ZrxTI0Pe6HvgFKyCp3XBRrvbTDuFXSVhqSub_qk0_TCSpCzXU_DM81mqQ)
44. Tjønndal, A. (2017). Sport innovation: Developing a typology. *European Journal for Sport and Society*, 14(4), 291–310. <https://doi.org/10.1080/1613817.1.2017.1421504>
45. UEFA. (2020). *Coaching Convention*. Syllabus of minimum content: UEFA Pro diploma. Prieiga per internetą: [https://editorial.uefa.com/resources/0267-11ea4a73c70c-394e8502245f-1000/uefa\\_pro\\_diploma\\_2020\\_en.pdf](https://editorial.uefa.com/resources/0267-11ea4a73c70c-394e8502245f-1000/uefa_pro_diploma_2020_en.pdf)
46. „UEFA vadovas: futbolo infrastruktūra Lietuvoje – viena blogiausių Europoje“. (2018). Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/sportas/10/210351/uefa-vadovas-futbolo-infrastruktura-lietuvoje-viena-blogiausiu-euroroje>
47. Valantinienė, I., Eidukaitienė, E. (2007). Sporto vadybininkų profesinės karjeros pasirinkimą lemiantys veiksniai ir asmenybės savybės. *Socialiniai mokslai*. Sportas Nr. 4 (67); 2007; 94—101; Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2007~1367171121715/J.04~2007~1367171121715.pdf>
48. Valstybės žinios. (2007). Įsakymas dėl mokytojo profesijos kompetencijos aprašo patvirtinimo. 2007-01-30, Nr. 12-511. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.291726>
49. Vazirani, N. (2010). Competencies and Competency Model - A Brief Overview of its Development and Application. *SIES Journal of Management*, 7, 121-131. <https://doi.org/10.1016/j.jvs.2013.03.003>
50. Viningienė, D. (2014). Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimu darbu sąsajos. *Regional Formation and Development Studies*, No. 1 (6). Prieiga per internetą: <https://core.ac.uk/download/pdf/233177154.pdf>
51. Windt, J., MacDonald, K., Taylor, D., Zumbo, B. D., Sporer, B. C., & Martin, D. T. (2020). “To Tech or Not to Tech?” A Critical Decision-Making Framework for Implementing Technology in Sport. *Journal of athletic training*, 55(9), 902–910. <https://doi:10.4085/1062-6050-0540.19>

52. Wohlfart, O & Adam, S 2019, *New Age of Sport Management Education in Europe (NASME), Concluding Report*, Erasmus + Programme, Brussels.
53. Zhou, Q. (2022). Analysis on the Influence of Students. Health Quality Based on Intelligent Optimization of Sports Facilities and Equipment. *Journal of Healthcare Engineering*, vol. 2022, Article ID 8145127. <https://doi.org/10.1155/2022/8145127>
54. Žydžiūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai: vadovėlis socialinių mokslų studijų programų studentams*. Vilnius: Vaga.

Griciūtė A. (2022). *Šiuolaikinės sporto organizacijos administratorių kompetencijos vertinimas* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

## ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota šiuolaikinės sporto organizacijos administratorių kompetencija ir jos raiška atstovaujamai organizacijai. Pirmame skyriuje nagrinėjama mokslinė literatūra, pagrįsta šiuolaikiškos sporto organizacijos sampratos, kompetencijos ypatumų, sporto administratorių funkcijų bei sporto administratorių kompetencijos raiškos jų atstovaujamos organizacijoms. Antrame darbo skyriuje pristatoma tyrimo metodologija. Trečiame skyriuje pateikiami sporto organizacijos administratoriaus kompetencijos vertinimo tyrimo rezultatai bei palyginimai su kitų literatūros autorių mintimis. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados bei siūlymai Lietuvos futbolo akademijų techniniams direktoriams ir Lietuvos futbolo federacijai, siekiant efektyviai vykdyti veiklą sporto industrijoje.

**Raktiniai žodžiai:** sporto administratorius, kompetencija, profesinis standartas.

Griciūtė A. (2022). *Assessment of the sports administrator's competence of modern sports organizations* (master thesis). Vilnius: Mykolas Romeris University

## ANNOTATION

In the master thesis sports administrator's competence of modern sports organizations is analysed. In the first part of this thesis, topics such as the peculiarities of the modern sports organization, the importance of competence in the management of the organization, the duties and functions of the sports administrator and the expression of the competence of the modern sports organization administrator on the activities of the organization they represent are analyzed. In the second part, the process of research planning is provided: its aim, tasks, methods and progress of the research are discussed. In the third part, the analyzed data and results of the research are provided. In the end of the thesis conclusions and suggestions to Lithuanian football academies technical directors and Lithuania's football federation were added.

**Key words:** sports administrator, competence, occupational standard.

# SANTRAUKA

Aistė Griciūtė

## Šiuolaikinės sporto organizacijos administratorių kompetencijos vertinimas

Magistro baigiamasis darbas

Sporto organizacijos šiais laikais susiduria su begalę iššūkių: mažėjančios vyriausybės subsidijos, demografiniai pokyčiai, vis didėjantis konkurencingumas rinkoje yra tik dalis šių problemų. Keičiantis laikmečiui, keičiasi ir žmonių mąstymas, kultūra, technologijos, žmonių gebėjimai bei poreikis juos realizuoti savo veikloje. Nuolat besikeičianti aplinka kelia papildomus iššūkius ir sporto organizacijoms. Todėl jų vadovams, direktoriams ir administratoriams taikant gero valdymo koncepciją, būtina išlikti kūrybiškiems, originaliems, žingeidiems, lankstiems bei inovatyviems.

Magistro baigiamojo **darbo objektas** – sporto organizacijos administratorių kompetencijos vertinimas. **Darbo tikslas** – pagrįsti šiuolaikinės sporto organizacijos administratorių kompetencijos raišką jų atstovaujamai organizacijai, siekiant asmeninio profesinio meistriškumo ir organizacijos veiklos veiksmingumo.

Pirmoje dalyje analizuojami šiuolaikinės sporto organizacijos ypatumai, kompetencijos svarba organizacijos valdyme, sporto administratoriaus pareigos ir funkcijos bei šiuolaikinės sporto organizacijos administratoriaus kompetencijos raiška jų atstovaujamos organizacijos veiklai. Antroje darbo dalyje pateikiamas tyrimo organizavimo procesas: išdėstomas tyrimo tikslas, uždaviniai, apžvelgiami tyrimo metodai ir eiga. Trečioje dalyje pateikiami susisteminti atlikto tyrimo rezultatai.

**Tyrimo charakteristika.** Siekiant iširti Lietuvos sporto administratorių kompetencijas ir jų įtaką valdomai organizacijai, atlikti kiekybinis ir kokybinis tyrimai, paremti mokslinės literatūros analize, anketine apklausa, pusiau struktūruoto interviu ir kokybinio turinio analize.

Tyrimo rezultatai leido padaryti tokias pagrindines **išvadas**: siekiant išlikti matomais, sėkmingais ir pelningais, reikalingos nuolatinės inovacijos, tyrimai, analizės ir pokyčiai, diegiantys pažangą. Tinkamų santykių užtikrinimas su suinteresuotosiomis grupėmis, profesionalūs ir kompetentingi personalo nariai yra varomoji darbo jėga, kurianti efektyvią organizacijos veiklą. Kompetencijos sąvokos apibrėžtis įvairuoja, bet galima apibrėžti šiose srityse: funkcinėje analitinėje ir asmeninių charakteristikų. Valdant sporto organizaciją kompetencija pasireiškia žmogaus sugebėjimais, susijusiais su darbo patirtimi: laiko planavimu, problemų sprendimu, darbo specializacijos meistriškumu. Sporto administratoriaus pareigybė apima daug sričių: strateginio vystymo, žmonių valdymo, išteklių valdymo, procesų ir veiklų organizavimo, planavimo ir vykdymo, komunikavimo. Techniniai direktoriai palankiai vertina savo prisidėjimą prie strateginio vystymo, žmonių valdymo ir operacijų valdymo srityse, tačiau žemiausiai vertinama sporto procesų ir veiklos valdymo sritis. Būtent

bendravimas su suinteresuotosiomis grupėmis, sporto renginių kūrimas ir organizavimas bei jaunimo įtraukimas į futbolo programas futbolo akademijoms kelia daugiausiai iššūkių, prie kurių realizavimo turi prisidėti ir techniniai direktoriai.

**Raktiniai žodžiai:** sporto administratorius, kompetencija, profesinis standartas.

# SUMMARY

Aistė Griciūtė

## **Assessment of the sports administrator's competence of modern sports organizations**

Master's thesis

These days sports organizations are facing many challenges: declining government subsidies, demographic change and increasing market competitiveness are just some of the challenges. Not only the time is changing, but also people's thinking, culture, technology, people's abilities and their needs to implement it to their's occupation. Constantly changing environment poses additional challenges for sports organizations as well. Therefore, in applying the concept of good governance to their managers, directors and administrators, it is essential to remain creative, original, curious, flexible and innovative.

**The object of the research** – assessment of the competence of sports organization administrators.

**The aim of the research** – to substantiate the expression of the competence of the modern sports organization administrators, which they are representing.

In the first part of this thesis, topics such as the peculiarities of the modern sports organization, the importance of competence in the management of the organization, the duties and functions of the sports administrator and the expression of the competence of the modern sports organization administrator on the activities of the organization they represent are analyzed. In the second part, the process of research planning is provided: its aim, tasks, methods and progress of the research are discussed. In the third part, the analyzed data and results of the research are provided.

**Characteristics of the research.** In order to execute the investigation of the expression of the competence of the modern sports administrators, a quantitative and a qualitative research methods were applied, which was based on the scientific literature analysis, a questionnaire, a semi-structured interview and a qualitative content analysis.

The results of the research allowed to make the following **conclusions**: in order to remain visible, successful and profitable, continuous innovation, research, analysis and change are needed to bring progress. Ensuring proper relationships with stakeholders, professional and competent staff members are the propulsion behind the effective operation of an organization. The definition of competence is miscellaneous but can be defined in the following areas: functional analytical and personal characteristics. Competence in managing a sports organization is manifested in a person's abilities related to work experience: time planning, problem solving, mastery of work specialization. The position of sports administrator covers many areas: strategic development, people management, resource management, organization and planning of processes and activities, communication. Technical directors



affirmatively assesses their contribution to strategic development, people management and operations management, but the areas of sports process and performance management are rated the lowest. Communication with stakeholders, the design and organization of sporting events and the involvement of young people in football programs for football academies poses the biggest challenges, to which technical directors must contribute.

**Key words:** sports administrator, competence, occupational standard.

# PRIEDAI

## 1 PRIEDAS

### Sporto organizacijos administratoriaus kompetencijos tyrimas Anketinė apklausa

Gerbiamas respondente,

Šiuo metu rašau magistro baigiamąjį darbą sporto organizacijų vadovaujamojo personalo kompetencijų tematika. Tema itin aktuali, kadangi visi susiduriame su begalę trikdžių, trūkumų, netikėtumų ir nežinojimu, siekdami savo futbolo organizacijose sėkmės ir pripažinimo nacionaliniu, o gal ir tarptautiniu mastu. Turbūt, sutiksite, jog sporto organizacijos valdžia ir jos personalas atlieka didžiausią reikšmę jūsų organizacijos pasisekimui.

Šia anketine apklausa siekiama surinkti duomenis ir ištirti sporto administratorių, o tiksliau, futbolo akademijų/klubų/mokyklų (techninių) direktorių atliekamas funkcijas. Gautus rezultatus susisteminti ir taip įvertinti Lietuvos futbolo akademijų/klubų/mokyklų techninio direktoriaus poziciją užimančių asmenų atliekamų funkcijų vertinimą. Remiantis galutiniais rezultatais, parengti išvadas ir pateikti pasiūlymus sporto organizacijoms, siekiant efektyvesnio valdymo savo organizacijose.

Tyrimas atliekamas pagal Europinį sporto administratoriaus funkcinį žemėlapi ir profesinį standartą, parengtą 2019 metais.

ISBN 978-2-490441-03-7

Ačiū už jūsų laiką!

**Jūsų lytis? \***

Vyras

Moteris

**Jūsų amžius? \***

---

**Jūsų išsilavinimas? \***

**Jūsų turima futbolo licencija? \***

**Pagal kokią futbolininkų rengimo programą dirbate?\***

- pasirinkti -

**Kiek laiko užimate (techninio) direktoriaus pareigas?\***

Iki pusmečio

Iki vienerių metų

Iki dviejų metų

Iki trijų metų

Iki ketverių metų

Iki penkerių ir daugiau metų

**Ar savo organizacijoje užimate ir komandos trenerio pareigybę?**

Taip, esu vyr. treneris

Taip, esu asistentas

Ne, esu tik techninis direktorius

**A - STRATEGIJOS VYSTYMAS. 1. Vizija ir kryptis. 2. Valdymas\***

*Jūsų, kaip techninio direktoriaus, atliekamos strateginio vystymo funkcijos savo organizacijoje. Kaip dažnai susiduriate su vizijos ir krypties kūrimu ir įgyvendinimu? Ar užtikrinate jų valdymą?*

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Dalinai nesutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Dalinai sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.1. Strateginio valdymo rėmimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2. Bendradarbiavimas su organizacijos taryba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 1. Gero valdymo principų diegimas ir įgyvendinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2. Taisyklių ir reikalavimų laikymosi užtikrinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**B - ŽMONĖS. 1. Žmogiškieji ištekliai. 2. Komandos. 3. Individai.\***

*Jūs, kaip techninio direktoriaus, atliekamos funkcijos žmogaus ir jų valdymo išteklių tematika savo organizacijoje. Kaip dažnai su jomis susiduriate ir atliekate?*

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Dalinai nesutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Dalinai sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.1. Prisidėjimas prie savo organizacijos žmogiškųjų išteklių planavimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.1. Žmogiškųjų išteklių valdymas taikant gerojo valdymo principus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2. Savanorių įsitraukimo į sportą palaikymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3. Lyderystės raiška savo komandoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.1. Savęs ir savo profesinio tobulėjimo valdymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2. Savo komandos profesinio tobulėjimo palaikymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### C - IŠTEKLIAI. 1. Finansiniai ištekliai. 2. Fiziniai ir techniniai ištekliai

Jūsų, kaip techninio direktoriaus, atliekamos funkcijos savo organizacijoje išteklių tema. Ar turite prieigą prie finansinio valdymo? Ar kontroliuojate išteklių gavimo ir priežiūros procesus?

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Dalinai nesutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Dalinai sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.1. Finansų tvarkymas savo atsakomybės ribose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2. Kreipimasis dėl išorinio finansavimo savo organizacijai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.1. Fizinių išteklių valdymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2. Įrangos ir statinių priežiūros užtikrinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### D - OPERACIJOS. 1. Veiklos procesai. 2. Marketingas, klientų aptarnavimas ir komunikacija

Jūsų, kaip techninio direktoriaus, atliekamos operacijos savo organizacijoje. Ar susiduriate su verslo projektais? Ar užtikriniate savo personalo narių bendradarbiavimą ir taip gerinate tarpusavio darbą? Ar skiriate papildomo dėmesio savo klientams: partneriams, draugams, tėvams?

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Dalinai nesutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Dalinai sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.1. Veiklos planų rengimas, įgyvendinimas ir priežiūra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2. Projekto rengimas ir įgyvendinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Dalinai nesutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Dalinai sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.3. Susirinkimų ir konferencijų planavimas ir organizavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.4. Efektyvaus klubo valdymo įgyvendinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.5. Sporto klubų vystymosi palaikymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.1. Marketingo veiklų planavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2. Klientų aptarnavimo tobulinimas savo organizacijoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3. Bendravimas su suinteresuotosiomis grupėmis ir klientais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## E - SPORTO PROCESAI IR VEIKLOS. 1. Sporto politika ir įstatai. 2. Sporto vystymas

*Jūsų, kaip techninio direktoriaus, atliekami procesai ir veiklos. Ar prisidedate prie taisyklių kūrimo, plėtojimo ir palaikymo? Ar planuojate ir organizuojate futbolo renginius? Kaip labai platinote savo narystę Lietuvos sporto rinkoje?*

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Dalinai nesutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Dalinai sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.1. Įtraukties į sportą politikos plėtojimas, palaikymas ir įgyvendinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2. Etikos taisyklių vystymo ir įgyvendinimo, įstatų, politikos ir reikalavimų sporte rėmimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.3. Sporto politikos ir sprendimų įtakojimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.1. Sporto renginių kūrimas, organizavimas ir vertinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2. Sporto varžybų kūrimas, organizavimas ir vertinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3. Savo sporto organizacijos narystės plėtojimas ir palaikymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4. Aktyvesnio dalyvavimo sporte galimybių suteikimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Interviu klausimynas

## INTRO KLAUSIMAI:

Ar sutinkate, jog šis pokalbis bus įrašomas ir medžiaga būtų panaudota magistro darbui?

1. Trumpai prisistatykite ir atskleiskite kokią futbolo organizaciją atstovaujate bei kiek laiko užimate tam tikras pareigas?
2. Kokią futbolininkų rengimo programą taikote savo veikloje ir kodėl būtent ją pasirinkote?

## PAGRINDINIAI KLAUSIMAI:

1. Su kokiomis suinteresuotosiomis grupėmis susiduriate vykdydami akademijos veiklą?
2. Kokiu būdu komunikujete su suinteresuotosiomis grupėmis?
3. Su kokiais sunkumais susiduriate, komunikuodami su suinteresuotosiomis grupėmis?
  
4. Kaip dažnai organizuojate renginius, kokio jie pobūdžio?
5. Kokiais būdais įtraukiate suinteresuotas grupes į savo renginius?
6. Kokią naudą pasiekiate iš organizuojamų renginių?
  
7. Kaip savo akademijoje įtraukiate jaunimą į sportą?
8. Ko siekiate įtraukdami jaunimą į savo akademijos veiklą?
9. Su kokiais sunkumais susiduriate, įtraukdami jaunimą į savo veiklą?
  
10. Kokias įvardintumėte svarbiausias futbolo akademijos techninio direktoriaus funkcijas/pareigas? Įvardinkite 3 funkcijas nuo svarbiausios iki mažiau svarbios.