**LIETUVOS SPORTO UNIVERISTETAS**

**SPORTO EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS**

**TURIZMO IR SPORTO VADYBOS PROGRAMA**

**JUSTINAS VAIČIUNAS**

/parašas/

**ATSAKOMYBĖS IR KOMPETENCIJOS REIKŠMĖ SPORTO VADYBININKO KARJEROJE**

**Bakalauro baigiamasis darbas**

darbo vadovas: asistentas, S. Kromalcas */parašas*

darbo konsultantas: */parašas*

Baigiamąjį darbą rengė \_\_\_\_\_\_\_ studentas (-ai)

Baigiamųjų darbų aprobavimo komisija ginti baigiamąjį darbą: r*ekomenduoja/nerekomenduoja*

Baigiamųjų darbų aprobavimo pirmininkas: *doc.dr. V.pavardenis* */parašas*

Baigiamųjų darbų ir jų gynimo vertinimo komisijos įvertinimas: *pažymiu ir žodžiu*

Baigiamųjų darbų ir jų gynimo vertinimo komisijos sekretorė (-ius):  *v.pavardenis* */paraša*

**KAUNAS 2013**

*Patvirtinimas apie atlikto darbo savarankiškumą*

Patvirtinu, kad įteikiamas baigiamasis darbas *(pavadinimas)……………………………… ……*

*………………………………………………………………………………………………………………………………*

1. Yra atliktas mano paties/pačios (jeigu darbą rengė keli studentai, įrašoma: yra atliktas mūsų pačių);
2. Nebuvo naudotas kitame universitete lietuvoje ir užsienyje;
3. Nenaudojau šaltinių, kurie nėra nurodyti darbe, ir pateikiu visą panaudotos literatūros sąrašą.

..............…… .............................................. ......................….

*(data) (autoriaus vardas pavardė) (parašas)*

Patvirtinimas apie atsakomybę už lietuvių kalbos taisyklingumą atliktame darbe

Patvirtinu lietuvių kalbos taisyklingumą atliktame darbe.

..............……… ................................................. ......................….

*(data) (autoriaus vardas pavardė) (parašas)*

**Baigiamojo darbo vadovo išvados dėl darbo gynimo**

..................................................................................................................................................................................................................................................................................................*………..*

..............……… ................................................. ......................….

*(data) (vadovo vardas pavardė) (parašas)*

**Baigiamasis darbas aprobuotas:**

..............……… ................................................... ............…………..

*(aprobacijos data) (komisijos sekretorės/iaus vardas, pavardė) (parašas)*

**Baigiamasis darbas yra patalpintas į** etd is …………………..……………………………..

*(gynimo komisijos sekretorės/iaus parašas)*

**Baigiamojo darbo recenzentas:**

.................................................. ……………………………… ..............................

*(vardas, pavardė) (gynimo komisijos sekretorės/iaus vardas, pavardė) (parašas)*

**Baigiamųjų darbų gynimo komisijos įvertinimas:** ………………………………………….

................. .............................................................................. .................................…

*(data) (gynimo komisijos sekretorės/iaus vardas, pavardė) (parašas)*

**TURINYS**

[ATSAKOMYBĖS IR KOMPETENCIJOS REIKŠMĖ SPORTO VADYBININKO KARJEROJE 4](#_Toc356448623)

[RESPONSIBILITY AND EXPERTISE‘S SIGNIFICANCE IN SPORTS MANAGER‘S CAREER 4](#_Toc356448624)

[SANTRAUKA 4](#_Toc356448625)

[SUMMARY 6](#_Toc356448626)

[ĮVADAS 8](#_Toc356448627)

[1. LITERATŪROS APŽVALGA 9](#_Toc356448628)

[1.1. Atsakomybės ir kompetencijos reikšmė sporto vadybininko karjeroje 9](#_Toc356448629)

[1.1.1. Sporto vadybininko veiklos turinys 9](#_Toc356448630)

[1.1.2. Sporto organizacija kaip vadybininko karjeros ir galimybių objektas 12](#_Toc356448631)

[1.2. Sporto vadybininko atsakomybės samprata vadybos teorijos kontekste 16](#_Toc356448632)

[1.2.1. Sporto vadybininko atsakomybės reikšmingumas 16](#_Toc356448633)

[1.2.2. Kompetencijos reikšmė sporto vadybininko karjeroje 19](#_Toc356448634)

[2. TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS 24](#_Toc356448635)

[3.REZULTATAI 25](#_Toc356448636)

[3.1.Duomenys apie respondentus 25](#_Toc356448637)

[3.2. Skirtingo tipo sporto organizacijų sporto vadybininkų atsakomybės ir kompetencijos reikšmės analizė 28](#_Toc356448638)

[REZULTATŲ APTARIMAS 39](#_Toc356448639)

[IŠVADOS 42](#_Toc356448640)

[LITERATŪRA 43](#_Toc356448641)

[1 priedas 46](#_Toc356448642)

# ATSAKOMYBĖS IR KOMPETENCIJOS REIKŠMĖ SPORTO VADYBININKO KARJEROJE

# RESPONSIBILITY AND EXPERTISE‘S SIGNIFICANCE IN SPORTS MANAGER‘S CAREER

# SANTRAUKA

**Raktiniai žodžiai**: atsakomybė, kompetencija, reikšmė, sporto vadybininkas, sporto vadybininko karjera.

**Įvaldantis sporto vadybos pokyčius, suvokiantis savo atsakomybės ir kvalifikacijos reikšmę, turintis puikias kompetencijas bei derybinius įgūdžius, sporto vadybininkas - vertybė daranti sėkmingą įtaką savo ir kitų karjerai.**

**Tyrimo objektas –** atsakomybės ir kompetencijos reikšmė sporto vadybininko karjeroje.

**Tyrimo tikslas** – ištirti ir įvertinti atsakomybės ir kompetencijos reikšmę atitinkančią šiandienos sporto vadybos tendencijas, sporto vadybininko karjeroje.

Šiam tikslui pasiekti buvo keliami tokie **uždaviniai:**

1. Atskleisti ir apibrėžti atsakomybės ir kompetencijos reikšmę vadybos teorijos kontekste;
2. Nustatyti atsakomybės ir kompetencijos reikšmę sporto vadybininko karjeroje;
3. Identifikuoti atsakomybės ir kompetencijos reikšmės ypatumus skirtingo tipo sporto organizacijų vadybininkų karjeroje.
4. Palyginti skirtingo tipo sporto organizacijų vadybininkų atsakomybės ir kompetencijos reikšmės gautus duomenis bei pateikti rekomendacijas.

**Tiriamieji klausimai – Lietuvoje atsakomybės ir kompetencijos reikšmės sporto vadybininko veikloje, teorinis bei praktinis ištyrimas nepakankamas.** Sporto vadybininko **asmenybės kompetentingumas – vienas svarbiausių veiksnių, turinčių reikšmės vadybininko karjerai kaip profesionalo adaptacijai sporto organizacijose.** Taigi kyla klausimas, ar sporto vadybininkams jų karjeroje turi reikšmės atsakomybė ir kompetencija. Atliekant tyrimą ir bus siekiama atsakyti į šį klausimą.

**Siekiant numatyto tikslo remtasi hipoteze: skirtingų sporto organizacijų vadybininkų atsakomybės ir kompetencijos reikšmė jų karjeroje nesiskiria.**

**Svarbiausi rezultatai:** tyrime dalyvavo 100 skirtingų sporto organizacijų sporto vadybininkų, didžioji dalis sudarė vyrų, tarp 34-45 metų amžiaus. Didžioji dalis vadybininkų turėjo aukštesnįjį ir aukštąjį išslavinimą. visiems tyrime dalyvavusiems vadybininkams atsakomybės ir kompetencijos reikšmė yra labai svarbi.

**Išvados:** 1. Atsakomybė ir kompetencijos padeda suvokti reikšmingus ypatumus sporto vadybininko karjeroje ir jo profesionalume. Atsakomybei tenka pagrindinė vieta daugelio vadybininkų karjeroje. 2. Sporto vadybininkų veikloje atsakomybės ir kompetencijos reikšmė yra didžiulė, kadangi vadybininkas, vykdydamas jam priskirtus įsipareigojimus ir funkcijas, atsako už savo darbo rezultatus.

**Pasiūlymai:** Pasiūlymai: tyrimas pateikė išvada, jog reikia skirti daugiau dėmesio atsakingumui ir kompetencijoms, dirbantiems visose sporto organizacijose, ypatingai daug pastangų įdėti turi sporto ir rekreacijos centrų vadybininkai. Rekomenduotina Lietuvos sporto organizacijų vadovams atlikti kuo daugiau sporto vadybininkų atestavimų, kadangi atsakomybės ir kvalifikacijų svarba sporto vadybininko darbe vertinama įvairiai.

**RESPONSIBILITY AND EXPERTISE‘S SIGNIFICANCE IN SPORTS MANAGER‘S CAREER**

# SUMMARY

**Keywords:** responsibility, expertise, expertise ‘s significance, sports manager, sports manager‘s career.

When a sports manager is aware and able to master sports management changes, understands the necessity of his qualification, has excellent management competencies as well as negotiation skills, he, undoubtedly, becomes a successful contributor both to his own and others‘ careers.

**The object of the research** – responsibility and expertise ‘s significance in a sports manager‘s career.

**The aim** is to investigate and evaluate the importance of responsibility and expertise in correspondence with today's trends in sports management and a sports manager‘s career.

To achieve this aim, the following **objectives** were proposed:

1. to reveal and define the significance of responsibility and expertise in management theory;
2. to set the importance of responsibility and expertise in a sports manager’s career;
3. to identify responsibility and expertise’s special characteristics suitable to managers’ working in different types of sports organizations;
4. to compare managers’ responsibility and expertise on the basis of the survey data and suggest recommendations.

**Research questions** – the study of responsibility and expertise ‘s significance in sports manager‘s activities, as well as theoretical and practical survey in Lithuania is insufficient. Sports manager‘s personal competency is one of the most important factors having influence on a manager‘s career as a professional adaptation in any sports organization. This raises the question whether responsibility and expertise play a very important role in a sports managers‘ career. The study will also aim to answer this question.

Following the provided target the **hypothesis** is used: responsibility and expertise‘s importance are not distigiushed in managers‘ career while working in various sports organizations.

**Results:** 100 sports managers from different sports organizations were involved in the study, among whom the bigger proportion belongs to men than women. Almost all the respondents have a higher education. Practically all of them, especially sports managers, value responsibilty and competency more and put these two characteristics in the first place.Conclusions: 1.Responsibility and expertise helps to understand the significant characteristics of a sport manager‘s career and his professionalism. The responsibility is put on the first place in many managers' career. 2. The importance of responsibility and competency in sports managers‘ career is immense, as a manager, performing the assigned responsibilities and functions, is responsible for the outcome. 3. A sense of honesty and responsibility characterises all sports managers participated in the study. 4. Significance of expertise in a sport manager‘s career is valuable as well. Managers from different sports organizations put great emphasis on different competencies and different abilities. So according to the given results it can be concluded that the importance of responsibility and expertise does not depend on organisation, but only on the manager‘s personality and his education.

**Suggestions:** the study came up with the conclusion that more attention to responsibility and competencies should be equally paid by all managers of any sports organization, especially a lot of effort must be done by sport and recreation centers managers. It is recommended to assess sports managers from Lithuanian sports organizations as often as possible because the importance of qualification and responsibility in their work is valued differently.

# ĮVADAS

**Temos aktualumas**. **Lietuvoje sporto organizacijos plečia savo veiklą nuolat besikeičiančiomis politinėmis, socialinėmis ekonominėmis sąlygomis. Visą tai iššaukia poreikį sporto vadybininkų, gebančių suburti žmones, spręsti sudėtingus savo ir kitų karjeros uždavinius. Tuo pačių keliami nauji aukšti reikalavimai ne tik vadybininkų kvaliﬁkacijai, bet atsakomybei ir kompetencijoms. Apžvelgus mokslinę literatūrą, susiformuoja nuomonė, jog sporto vadybininkas privalo turėti išvystytą kompetencijų bloką, komunikacinius ir organizacinius gebėjimus. Tačiau tyrimų, analizuojančių sporto vadybininkų atsakomybę ir kompetencijas nepakanka.**

**Lietuvoje nėra konkretaus sporto vadybininko kompetencijų aprašo, todėl neapibrėžta, kokios kompetencijos reikalingos dirbant šį darbą. Mokslo nėra pagrista, kokius gabumus, savybes, žinias, privalo turėti sporto vadybininkas. Kiek plačiau atkreipiamas dėmesys į vadybininkų veiklos aplinką, kurioje formuojasi vadybininkų atsakomybė, elgesys ir kompetencijos. Šios temos aktualumą išskiria naujas tiriamasis objektas – atsakomybės ir kompetencijos reikšmė sporto vadybininko karjeroje.**

**Sporto vadybininko atsakomybės ir kompetencijos tyrimas aktualus tuo, kadangi kompetencijos įgijimo, vertinimo ir plėtimo galimybės skirtingose sporto organizacijose yra nevienodos, o kai kada – ribotos. Šiandieniame profesionaliame ir mėgėjų sporte, sporto organizacijoms nebeužtenka turėti gerus žaidėjus, patyrusį trenerį, tačiau būtina sąlyga – reikalingas atsakingas, kompetentingas, karjeristas – sporto vadybininkas.**

**Siekiant numatyto tikslo remtasi hipoteze: skirtingų sporto organizacijų vadybininkų atsakomybės ir kompetencijos reikšmė jų karjeroje** nesiskiria.

**Tyrimo tikslas** – ištirti ir įvertinti atsakomybės ir kompetencijos reikšmę atitinkančią šiandienos sporto vadybos tendencijas, sporto vadybininko karjeroje.

Šiam tikslui pasiekti buvo keliami tokie **uždaviniai:**

1. Atskleisti ir apibrėžti atsakomybės ir kompetencijos reikšmę vadybos teorijos kontekste;
2. Nustatyti atsakomybės ir kompetencijos reikšmę sporto vadybininko karjeroje;
3. Identifikuoti atsakomybės ir kompetencijos reikšmės ypatumus skirtingo tipo sporto organizacijų vadybininkų karjeroje.
4. Palyginti skirtingo tipo sporto organizacijų vadybininkų atsakomybės ir kompetencijos reikšmės gautus duomenis bei pateikti rekomendacijas.

# 1. LITERATŪROS APŽVALGA

## 1.1. Atsakomybės ir kompetencijos reikšmė sporto vadybininko karjeroje

### 1.1.1. Sporto vadybininko veiklos turinys

**Dažniausiai sporto organizacijos savininkas paskiria generalinį vadybininką, kuris tiesiogiai yra susijęs su sporto organizacijos formavimu ir nustatyta tvarka teikia vadovams ataskaitą. Jis dažniausiai būna pagrindinis vadovaujantis asmuo sporto komandose ar klube.**

**Tokie vadybos tyrėjai kaip J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert (2006) pastebėjo, kad pastarųjų metų sporto vadybininkų pareigų prigimties tyrimai pateikė daug naujų samprotavimų. Siekdamas įgyvendinti sporto organizacijos uždavinius vadybininkas iš esmės atlieka vis daugiau funkcijų, tuo pačių prisiimdamas naujas atsakomybės ir kompetencijų formas.**

Vadybinę kompetenciją nagrinėjusios N. Petkevičiūtė ir E. Kaminskytė (2003), **pabrėžia, jog organizacijos vadybininkas yra pagrindinis subjektas, nuo kurio priklauso organizacijos tikslai, jų įgyvendinimas ir kiti su komandos valdymu susiję klausimai.**

**Kiekviena sporto organizacija yra unikali, todėl sporto vadybos kaitos procesai kiekvienoje iš jų vyksta skirtingai. Veiksmingą sporto organizacijos valdymą užtikrina visos valdymo funkcijos, tačiau labai didele dalimi organizacijos valdymas priklauso nuo sporto vadybininko asmenybės, atsakomybės ir jo mąstymo.** **Sporto vadybininkai yra tie žmonės, kurie suteikia sporto organizacijoms ateitį (Parent,** & Slack, 2012).

**Kaip teigia L. Ledžiūtė (2010), sporto vadybininkas tame pačiame kolektyve geriausių rezultatų pasieks dirbdamas vienokiu, kitas – kitokiu stiliumi. Be to, vienam pavaldiniui reikia įsakyti, kitam – tik patarti, trečiam – padėti.**

**Anot O. Junevičienės (2004), vadybininkas privalo greitai orientuotis kintančioje aplinkoje, kaupti bei skleisti informaciją ir organizacijos išorėje, ir viduje. Todėl jam būtina nuolat tobulinti komunikacines savybes, gebėti bendradarbiauti, kadangi komunikavimas yra ašis, apie kurią sukasi vadybininko kūrybinis procesas. Besikeičianti šiuolaikinė sporto verslo aplinka lemia sporto vadybininkų poreikį operatyviai priimti sprendimus, įvertinti mokslo, verslo, technologijų, politinius ir visuomeninius pokyčius.**

**Šiuolaikinėmis rinkos sąlygomis vis daugiau dėmesio skiriama stipraus ir stabilaus sporto vadybininko veiklai ir karjerai.** Darbe sporto vadybininkas praleidžia didelę gyvenimo dalį ir svajoja būti įvertintas, padaryti karjerą.

**Vadybos bei valdymo teoretikai (Parent,** & Slack, 2012) **yra pažymėję, jog organizacijos tikslų neįmanoma pasiekti be ilgalaikio organizacijos narių pasiaukojimo. Įmonių vadovų bei savininkų tikslas – pasiekti, kad kiekvienas dirbantysis žmogus sąmoningai siektų savo ir tik savo organizacijos tikslų, kad šie tikslai sutaptų ir kad darbuotojas jaustų moralinį-dvasinį pasitenkinimą savo veikla organizacijoje bei tikėtų, kad patenkins proto ribose savo poreikius.**

Dabar Europos sporto sektoriuje formalus profesinis rengimas yra neišplėtotas, todėl visoje Europoje susiduriama su šios srities darbuotojų profesinių gebėjimų trūkumu. Dažnai matyti situacija, kai sporto organizacijai vadovauja buvę sportininkai, kurie puikiai išmano sporto veiklos ypatumus ir turi praktinės veiklos įgūdžius, tačiau stokoja vadybos žinių ir verslininkams būtinų įgūdžių. Pasitaiko atvejų, kai sporto vadovo pareigas eina nesusiję su sporto pasauliu, nebūtinai yra administravimo specialistai.

**Daugelis sporto vadybos mokslininkų, sporto vadybininką įvertina šiais epitetais kurie pateikti 1 lentelėje.**

***1 lentelė.* *Sporto vadybininko epitetai***

***(šaltinis: sudaryta autoriaus)***

|  |  |
| --- | --- |
| **Sporto vadybininkas :** | **Palyginimas** |
| **Natūralus lyderis:**  **Kasiulis, J. ir Barvydienė, V. (2005)** | **Rūpinasi komandos darbu; patikslina komandos tikslus; žino komandos narių privalumus bei trūkumus; apibrėžia darbo sritis ir komunikacijos kanalus; patikimas, jo privalumas – sugebėjimas patraukti ir suvienyti žmones.** |
| **Veiklos žmogus:**  **Kasiulis, J. ir Barvydienė, V. (2005)** | **Rūpinasi veikla; dominuojantis, konkuruojantis, ir greit matantis iššūkį arba jį priimantis; nemėgsta ilgų išvedžiojimų; dažnai arogantiškas; gali komandai pridaryti keblumų, tačiau padeda reikalams judėti į priekį.** |
| **Idėjų žmogus:**  **Parent, M. M.,** O'Brien, D., & Slack, T. (2012) | **Rūpinasi svarbiausiomis problemomis ir principiniais dalykais; pateikia originalių pasiūlymų, tačiau gali neatsižvelgti į detales ir pridaryti klaidų; dominuojantis; kritikuoja kitų idėjas ir pyksta, kai jo idėjos nepriimamos.** |
| **Kontaktų žmogus:** | **Skatina naujoves; improvizatorius, bet gali leisti laiką pašaliniams darbams; trūksta kruopštumo.** |
| **Organizatorius:**  **Mинин A. А. (2009).** | **Sprendimus paverčia užduotimis, kurias žmonės gali įvykdyti; mėgsta sudarinėti sistemas, schemas, grafikus; jam reikia tikslaus plano; gali svyruoti dviprasmiškose situacijose; kontroliuojantis; metodiškas; gali būti neigiamai nusiteikęs kitų žmonių idėjų atžvilgiu.** |
| **Tikrintojas: Kasiulis, J. ir Barvydienė, V. (2005)** | **Visus verčia laikytis atlikimo terminų; siekia patikrinti kiekvieną detalę; gali susižavėti detalėmis, bet pamiršti tikslą; kruopščiai laikosi, to, kas numatyta; padeda komandai suvokti, jog reikia skubėti ir atsižvelgti į detales.** |

**Taigi, šiuolaikinėje sporto organizacijoje yra neišvengiamas vadybininkų poreikis, tų vadybininkų kurie turėtų motyvacijos imtis asmeninės iniciatyvos atliekant įvairius darbus bei priimant sprendimus. Pirma *būtų atsakingi,* *kompetentingi,* siektų užsibrėžtų tikslų ir ieškotų galimybių jiems pasiekti, spręstų ir numatytų ateityje iškilsiančias problemas bei sugebėtų aktyviai bendrauti ir bendradarbiauti su kolegomis.**

Organizacijos ruošiančios sporto vadybininkus privalo juos parengti taip: išmanančius vadybininko darbo principus, teorijas, metodus, gebančius dirbti administracinį ir organizacinį darbą.

Dirbantis sporto organizacijoje vadybininkas turėtų gebėti įvertinti verslo aplinką, atlikti situacijos analizę, leidžiančią numatyti palankias aplinkybes ir galimas grėsmes.

Neginčijama, kad sporto vadybininko veikloje privaloma įvertinti sporto organizacijos veiklos sričių pranašumus ir trūkumus, analizuoti sporto ir verslo organizacijos veiklos galimybes esant skirtingai konkurencinei aplinkai.

Kaip akcentuoja, autorius A.Wilson, (2006) ir jo kolegos, sporto verslo organizacijos prisiima ir vykdo įvarius įsipareigojimus visuomenės atžvilgiu, kaip verslo siekiai derinasi su visuomenėje priimtomis nuostatomis ir jis prisideda prie visuotinės gerovės gausinimo. Todėl autorius teigia, jog sporto vadybininko karjeroje išmanyti verslo plano struktūrą ir jo sudarymo metodiką, planuoti ir atlikti rinkos tyrimus, įvertinti esamą organizacijos būklę yra būtinybė.

Sporto organizacijų vadovybė ypač įvertina tai, kad sporto vadybininkas geba savo veikloje nustatyti ir analizuoti kylančias sporto organizacijų veiklos problemas, atrasti efektyviausius būdus joms spręsti.

Didėjant sporto verslo įtakai visuomenės gyvenimui, imta skirti daugiau dėmesio tam, kad įtraukti verslą į sporto ir socialinį gyvenimą. Tai sudaro nemažai sunkumų ne vienos sporto organizacijos vadybai. Tam, kad nustatyti sporto organizacijos veiklos rezultatus, juos analizuoti, apibendrinti ir suformuluoti išvadas, mokėti nustatyti sporto verslo pranašumus ir konkurentabilumą būtinos naujausios žinios ir tam tikros kompetencijos (Ланг, 2009).

Pokyčiai šiandieninėje verslo aplinkoje tiek iš nedidelių sporto organizacijų, tiek iš stambių kompanijų reikalauja savitų sprendimų ir tikslingai apibrėžtų vystymosi krypčių. Tai ypatingai svarbu suvokti kiekvienos organizacijos vadybininkui. Reikia pažymėti, kad dalis mokslininkų laikosi požiūrio, jog kiekvienas sporto vadybininkas privalo atsiduoti ne tik sporto verslui, tačiau ir

pačiam verslui. įtakoja sugebėjimą vesti derybas, pristatyti save, organizaciją.

Rusų autorė Е. В. Шапкина, (2009), teigia, jog sporto paslaugų rinką ir sporto vadybininko veiklą tiksliau būtų vadinti *mišria ekonomika*, nes joje tarp sporto paslaugų vartotojų ir teikėjų yra funkcijos - įvertinant poreikius, nustatant prioritetus, normuojant paslaugas, apmokant jas vartotojų naudai, kontroliuojant paslaugų kokybę.

Spartėjant įvairių technologijų kūrimuisi ir plėtrai, didėja žmonių komunikavimo, keitimosi informacija būtinybė, galimybės ir efektyvumas. tai vėl skatina atsirasti būtinybei sporto vadybininkui mokėti dirbti atsakingai, savarankiškai, planuoti, organizuoti ir vertinti savo darbą, efektyviai bendrauti su kolegomis ir klientais.

Šiuolaikinis sportas – globalus reiškinys, įrėmintas tarptautinių organizacijų tinkluose. Televizijos žiūrovai ar interneto vartotojai gali realiu laiku stebėti daugybę įvairių sporto šakų varžybų, kad ir kur jos bevyktų. Žinomi sportininkai prilygsta ryškiausioms šou pasaulio žvaigždėms ir yra lengvai atpažįstami bet kuriame pasaulio kampelyje. Visa tai nesunkiai konvertuojama į didelius pinigus; palaipsniui aiškėja, jog globalus sportas – tai visų pirma sporto verslas, ir didelio masto profesionalių sporto vadybininkų migracija tai tik patvirtina. Tačiau reikia konstatuoti, kad nedaug Lietuvoje yra tokių organizacijų kurios išlaiko tokius stiprius, motyvuotus atsakingus ir kartu kompetenciją įvaldžiusius sporto vadybininkus.

Vertinant sportą kaip vieną iš ekonomikos rodiklių galima teigti, kad sportas bemaž greičiausiai auganti ekonomikos sritis. Šioje srityje sukuriama daugiausia naujų darbo vietų, todėl kaip mano autorė Е. В. Шапкина, (2009), vertinant sporto svarbą ne tik žmonių savijautai, valstybės prestižui, bet ir valstybės ekonomikai, būtina tinkamai ir atsakingai atlikti sporto vadybininko pareigas.

***Apibendrinimas: žinių ir informacijos amžiuje sporto vadybos specialisto darbas suprantamas ne tik kaip tam tikrų darbinių funkcijų atlikimas, bet ir kaip paties žmogaus apsisprendimas pasirinkti, kokiais metodais veikti, kokius sprendimus priimti, kokius pokyčius inicijuoti, kad galutinis veiklos rezultatas būtų kuo efektyvesnis.******Šiuolaikinėje sporto organizacijoje sporto vadybininkas sprendžia pagrindinį uždavinį – savo vadybine veikla būti pavyzdžiu. Visa tai labai svarbu, jog šio asmens vertė būtų aukšta, kadangi tai lemia sėkmę sporto organizacijos ir vadybininko veikloje.***

### ****1.1.2. Sporto organizacija kaip vadybininko karjeros ir galimybių objektas****

Lietuvos sporto sektorius per nepriklausomybės laikotarpį patyrė labai daug įvykių, turėjusių įtakos jo finansinei ir ekonominei būklei, veiklos rezultatams, stabilumui ir plėtrai. Neigiamą įtaką jo veiklai darė šalies ekonominiai ir politiniai pokyčiai, infliacijos svyravimai, nestabili finansų ir mokesčių sistema, komercinių bankų krizė ir kiti veiksniai.

Kaip ir visoms organizacijoms, taip ir sporto organizacijų veiklai yra reikalingi tiek žmogiškieji, tiek techniniai – materialiniai, tiek ir finansiniai ištekliai. Juos atsakingai ir kompetetingai valdyti privalo sporto vadybininkai (Ланг, 2009).

Pasak garsiosios sporto mokslininkės S. Laskienės (2003), sporto organizacijos savotiškai priklauso nuo sporto ir verslo pasaulių, jų vidinės ir išorinės aplinkos, todėl pasidaro nebeaišku, kas turėtų vadovauti šiuolaikinei sporto organizacijai.

**Lietuvoje sporto organizacijų valdymas dar tik formuojasi ir apie tai tyrinėja ryškiausi šios srities lietuvių mokslininkai:** S. Laskienė, (2003). **R.Mikalauskas, (2007; 2009). Jų atliktus tyrimus galima rasti moksliniuose žurnaluose, knygose bei įvairiuose straipsniuose.**

2 lentelėje pateikta įvairių autorių sporto organizacijos apibrėžtys.

***2 lentelė.* *Organizacijos sampratos apibrėžtys***

***(šaltinis: sudaryta autoriaus)***

|  |  |
| --- | --- |
| **Autorius, šaltinis** | **Sampratos aiškinimas** |
| **Tarptautinių žodžių žodynas (2001)** | **Organizacija - struktūra, sutvarkymas, sujungimas į vieną visumą, sutvarkymas į griežtą sistemą; žmonių ar visuomeninių grupių susivienijimas;** |
| **Ginevičius R., Sūdžius V. (2005, p. 25)** | **Organizacija kaip reiškinys elementų, leidžiančių įgyvendinti tikslus ar programą ir veikiančių pagal tam tikras normas ir taisykles bei procedūras, rinkinys arba kompleksas;** |
| **Sakalas A., Venskus R. (2007, p. 70)** | **Organizacija - tai nuolat kintanti, lanksti, antrepreneriška ir panašiai apibūdinama organizacija, kurių kiekvienai būdingas bruožas – nuolatinis mokymasis individualiame, kolektyviniame ir organizaciniame lygyje.** |
| **S. Laskienė ir kt., (2009).** | **Šiuolaikinė sporto organizacija yra sudaryta iš žmonių grupės, kurie kartu sąveikaudami siekia bendrų tikslų. Šiuolaikinių organizacijų veiklos ypatumas pagrįstas gebėjimu išlaikyti santykių kaitą ir laiko įtampos, reguliuojančios šiuos santykius, intensyvumą** |

Kaip teigia Hoye ir kt. (2012), ne pelno siekiančios, komercinės ir viešojo sektoriaus sporto organizacijos tarpusavy skiriasi savo misijomis ir požiūriu. Sektorių skirtumų įvairovė yra ir buvo puikus šaltinis stebėjimams, diskusijoms, tyrimams ir komentarams. Kadangi skiriasi organizacijų pobūdis, skirtinga ir jų vadyba: skiriasi privačių ir viešų organizacijų valdymas.

**Sporto organizacija, kaip ir klasikinė organizacija, yra visuomenėje, bet ne visuomenės, ir nėra tiesiogiai priklausoma nuo jos tikslų. Jei būtų kitaip, sporto organizacija negalėtų įgyvendinti savo misijos – būti šiuolaikiška visuomenės kūrėja. Bet kuriuo visuomenės raidos etapu šiuolaikine organizacija laikytina būtent tokia, kuri savo aukštesniu už bendrą visuomenės lygį specifiniu išmanymu, išskirtiniais gebėjimais, veiklos kultūra siekia konstruktyviai destabilizuoti esamą padėtį, pakeisti ją teigiamos raidos linkme. Tai tinka tiek klasikinei, tiek šiuolaikinei sporto organizacijai (Mikalauskas, 2007).**

**B.Vengrienė (2006) pabrėžia, jog nėra labai svarbu, kokį vadybinės kompetencijos modelį organizacija siekia. Svarbu, kad pagal taikomą modelį būtų galima gana objektyviai įvertinti vadybininkų darbą, nustatyti elgsenos spragas ir nusibrėžti asmeninio ir kolektyvinio ugdymo tikslus.**

**Autorius R. Mikalauskas konstatuoja, jog kalbant apie šiuolaikinės sporto organizacijos struktūrą, sąvoka „organizacijos struktūra“ yra vartojama norint nusakyti, kokia tvarka yra paskirstomas darbas ir užduotys, kaip skirstomos pareigos ir atitinkamos funkcijos, koordinavimo ir kontrolės mechanizmai organizacijoje (Mikalauskas, 2007).**

**Kaip teigia T. Slack, M.M. Parent (2006), sporto organizacijos struktūra yra paremta sąmoningai struktūrizuota sistema, susidedanti iš atskirų šios organizacijos struktūrinių dalių, kaip marketingas, personalo paieška ir valdymas ir kitos. Šie autoriai sporto organizaciją apibūdina kaip, socialinį sporto industrijos subjektą, orientuotąjį tikslą, su sąmoningai sukurta veiklos sistema ir santykinai aiškiomis ribomis.**

**Visos sporto organizacijos sudarytos iš žmonių grupių, kurios tarpusavyje sąveikauja; svarbus ir sporto organizacijos planas, kuris nusako partnerystę tarp struktūrinių organizacijos elementų ir kurie yra svarbūs siekti organizacijos tikslų.**

**Taigi, nevyriausybinės organizacijos, tame tarpe ir sporto organizacijos tampa tarpininkais tarp žmonių ir rinkos bei valstybės.**

**Šiandien sporto organizacijos yra protą, kūną ir sielą puoselėjantis sektorius. Žmonės šių organizacijų teikiamas paslaugas renkasi siekdami pagerinti fizinę būklę ir dėl pasilepinimo bei malonumų, poilsio ir relaksacijos paslaugų, galimybių. Todėl šių organizacijų sporto vadybininkams yra plati dirva savo karjerai ir veiklai plėsti.** Bendrieji gebėjimai reikalingi tinkamam profesiniam pasirengimui, sėkmingam darbui ir saviraiškai darbinėje veikloje.

**Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą, keliami nauji reikalavimai ne tik pačioms sporto organizacijoms bet sporto vadybininko atsakomybės bei kompetencijos sampratai. Autorius D. Goleman (2007) ir jo kolegos** **nagrinėjo, kodėl šiais laikais sporto organizacijose svarbu ne tik rezultatai, bet ir metodai, kuriais tie rezultatai pasiekiami, bei vertybės, kurių laikantis siekiama rezultatų.** Gaunama išvada, kad **šiuolaikiniame žinių ir informacijos pasaulyje tampa vis sudėtingesnė vadybininko veikla, o priimami sprendimai neretai turi didelę reikšmę ne tik sporto organizacijos nariams, bet ir jos valdymui. Vadinasi, reikalavimai sporto vadybininkų atsakomybei ir kompetencijai taip pat didėja ir kas ypač problematiška, nuolat kinta.**

**Daugeliu atvejų karjeros sprendimai sporto organizacijose yra paremti tikėjimu, kad ateityje turint tikrą sporto vadybininko specialybę, dirbant šiame darbe galima įgyti svarbių poreikiams tenkinti galimybių, gauti premijų ir reikšmingos patirties (Parent,** & Slack, 2012).

**Sporto vadybininko gyvenimo prasmei vis didesnę reikšmę turi asmeninis tobulėjimas, savų potencinių galių plėtotė. Tuo suinteresuoti ne tik jie, bet ir visuomenė, nes jos gerovė visų pirma priklauso nuo to, kaip kiekvienas jos narys realizuoja save (**Laužackas, R. (2005). **Svarbiausios vertybės yra laisvė ir socialinė atsakomybė savo karjeroje.**

**Tiek dirbant ir siekiant sporto vadybininko karjeros, didėja individualios autonomijos, pasirinkimo ir atsakomybės už savo darbo, karjeros, gyvenimo sėkmę galimybės.**

**Reikėtų paminėti, kaip teigia mokslininkė A. Palujanskienė (2008), karjeros neįmanoma apibūdinti vienu apibrėžimu, ji apima visą žmogaus gyvenimo periodą. Pasak, autorės karjera – nuostatų, darbų kaita, individualiai suvokiama nuolatinio darbo seka per visą gyvenimą. Karjera – individualiai suvokiama ir suprantama nuostatų ir elgesių seka, susijusi su darbine patirtimi ir veikla per visą žmogaus gyvenimo laikotarpį. Karjerą galima apibrėžti ir kaip su darbu susijusios patirties, apimančios žmogaus gyvenimo eigą, modelį. Tarptautinių žodžių žodynas (2001) karjera apibūdina kaip greitas ir sėkmingas kilimas kurioje nors visuomeninės, tarnybinės, mokslinės, ar kitos veiklos srityje; pasirinkimas gyvenime.**

**Plačiau paminėsime kitų autorių karjeros apibūdinimus.**

* ***Veiklos seka organizacijoje -* karjerą galima apibūdinti kaip bet kokį šachmatų figūros judėjimą, jei organizaciją įsivaizduotume kaip šachmatų lentą. Tai gali būti ne tik paaukštinimas pareigose, bet ir horizontalus perkėlimas į kitas pareigas, pažeminimas pareigose (Baršauskienė, 2006, p. 40).**
* ***Augimas (jo tempas, kryptis) -* karjera – individo kilimas pagal tam tikrą hierarchiją mokslo, profesijos, visuomeninės ir politinės veiklos, religijos, meno, sporto ir kituose kryptyse (Visuotinė lietuvių enciklopedija, 2006).**
* ***Veiklos seka per gyvenimą -* karjera konkreti asmens veikla (Petkevičiūtė, 2003, p. 83 – 84);**
* **Karjera – kokybiškai atliekamų, socialiai reikšmingų profesinių ir kitų vaidmenų seka žmogaus gyvenimo eigoje (Kučinskienė, 2003, p. 73)**

**Užsienio mokslininkai P.G. Northouse (2004); L. H. Rose (2004); R. E. Boyatzis (2008), tarpusavyje diskutuoja, jog bet kurios sporto vadybininko dalyvavimas komandos formavime, tikslingų sprendimų priėmimas, daromo poveikio ir kontrolės vyksmo pasirinkimas, bei svarba, įgyja ypatingą reikšmę sporto organizacijos funkcionavimui. Tuomet sporto vadybininko pareigų atlikimo reikšmingumu net neabejojama ir jo karjeros sėkmė užtikrinta.**

**Studijuojant skirtingų vadybos mokslininkų darbus galima išskirti 2 pagrindinius karjeros modelius:**

1. **Tradicinis, biurokratinis, vertikalusis, dar vadinamas organizaciniu, modelis;**
2. **Asmeninis, horizontalusis karjeros modelis, dar vadinamas šiuolaikiniu, kintamuoju.**

**Biurokratiniam karjeros modeliui būdinga vientisa struktūra ir karjera siejama su kilimu pareigose vienoje organizacijoje. Ji duoda darbuotojams materialinio saugumo jausmą ir galimybę planuoti savo gyvenimą.**

**Pasak N. Petkevičiūtės, kalbėdami apie asmeninę karjerą, galime pasinaudoti D. Hall apibrėžimu: „asmeninė karjera – individualiai suvokiama, suprantama seka nuostatų ir elgsenų, susijusių su dabartine patirtimi ir veikla per visą asmenybės gyvenimo laikotarpį“ (2006, p. 85). Asmeninė karjera yra nuolatinis procesas, susijęs su atskiro individo darbine veikla. Ji teigia, kad asmeninėje karjeroje dominuoja asmeninės vertybės, tikslai ir sprendimai. Taip pat pažymi, kad asmeninė karjera gali būti tinkamai įvertinta tik paties individo.**

**N. Petkevičiūtė (2006) sutinka su šiais karjeros palyginimo teiginiais. Autorė pažymi, kad asmeninėje karjeroje dominuoja asmenybės vertybės, tikslai ir sprendimai, kurie tuo pačiu metu gali**

**būti realizuojami keliose organizacijose, o organizacinėje karjeroje atvirkščiai, dominuoja organizacijos vertybės, tikslai ir sprendimai, kurie nebūtinai sutampa su darbuotojo. Panašiai asmeninės ir organizacinės karjeros skirtumus aprašo ir S. Laskienė ir kt., (2009). Ji nurodo, kad svarbiausias skiriamasis organizacinės ir asmeninės karjeros bruožas yra organizacijos arba asmenybės, poreikių, tikslų ir aktyvumo dominavimas valdyme. Kadangi, šiuolaikinė sporto organizacija yra sudaryta iš žmonių grupės, kurie kartu sąveikaudami siekia bendrų tikslų.**

**Šiandieninis pasaulis sporto vadybininkams reikalauja lankstumo ir prisitaikymo. Savo gyvenimo ir karjeros kelyje galima sėkmingai prisitaikyti, jeigu sugebama valdyti besikeičiančią situaciją, suvokiama, ką mėgstama dirbti, įgyjama kompetencijos, reikalingos atlikti darbus, bei pasitikima savimi. Dažniausiai tai organizacijos lyderiai.**

**Tačiau** pabūti ir pabendrauti su lyderiais, stebint ką jie daro, yra didžiausia vertybė. Iš knygų ir interneto galima gauti žinių, bet ne patyrimo.

*Šio poskyrio apibendrinimas:* ***mokslinėje literatūroje teigiama, jog sporto organizacijų sporto vadybininko funkcijos platesnės negu organizacijos vadovo.*** ***Kuo aukščiau karjeros laiptais kopia vadybininkas, tuo svarbesnis jis tampa organizacijai. Sporto organizacijoje dirbantys sporto vadybininkai yra tie žmonės, nuo kurių atsakomybės į darbą ir kompetencijų lygio, priklauso visos organizacijos sėkmė.***

# ****1.2.**** Sporto vadybininko ****atsakomybės samprata vadybos teorijos kontekste****

## ****1.2.1. Sporto vadybininko atsakomybės reikšmingumas****

**Žmonės nori jaustis naudingi ir svarbūs. Žmonės trokšta kam nors priklausyti ir kartu nori, kad būtų pripažintas jų individualumas. Šie poreikiai yra daug svarbesni už pinigus ir labiau nei pinigai motyvuoja žmones dirbti.**

Terminas „atsakomybė“ dabartiniame lietuvių kalbos žodyne apibrėžiamas kaip dorovinių, pareiginių ir teisinių reikalavimų paisymas. O žodis „atsakyti” turi ne vieną reikšmę: 1)klausiantį painformuoti; 2) reaguoti, atsiliepti; 3) gauti atpildą už veiksmus; 4) garantuoti, laiduoti darbo sėkmę ir kt.

***Sporto vadybininko atsakomybės*** terminas - pabrėžia šio asmens politiką ir praktiką, kai jų laikydamasis įstatymų, tarptautinių susitarimų ir sutartų elgsenos normų, į savo veiklos vidinius procesus ir išorinius santykius savanoriškai integruoja socialinius, skaidraus verslo principus (Boyatzis, 2006).

Praktinėje sporto vadybinėje veikloje išskirtinis vaidmuo tenka vadovavimui, todėl centrinės vadybos figūra yra vadybininkas. Tokie garsūs vadybos tyrinėtojai, kaip **R.C. Appleby (2003); R. Laužackas (2005);** Lobanova, L., Chlivickas, E. (2009) vieningai pripažįsta, kad profesionaliai gali vadovauti tik tie žmonės, kurie turi specifinį atsakomybės jausmą, talentą, taigi praktinė vadyba yra savotiškas menas, jai atlikti nepakanka turėti reikiamų žinių. Ypatingą reikšmę turi praktika, įgūdžiai, patyrimas.

Pasak S. Gudauskaitės (2007), atsakomybė – tai funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą; tam tikro dalyko įvaldymas, kokios nors srities išmanymas, dalykiniai (su)gebėjimai.

**Taigi sporto vadybininko pasirengimą atsakyti už savo poelgius ir veiksmus, gebėjimą atlikti pareigą ir prisiimti sau visuomenės sankcijas, esant tam tikroms teisingumo arba kaltumo sąlygoms autoriai** N. A., Cronba, Ch. Adams, M. Kennerly (2002) **įvardija kaip vieną iš atsakomybės formų.**

**Gebėjimas efektyviai atlikti susijusias su vadyba funkcijas savo sportinio darbo aplinkoje- sporto vadybininko atsakomybės kertinis akmuo (Смоляр, (2011).**

**Vadybininkas mokosi individualiai priimti sprendimus, patenkinti ambicijas ir atlikti norimus, priimtinus socialinius vaidmenis. Jis pats atsakingas už savo karjerą ir tik jis turi rūpintis užsibrėžtų tikslų.**

Kiekvienos sporto organizacijos pagrindinis tikslas yra pelno siekimas, kuris neretai būna organizacijos gyvavimo ir gaunamos naudos maksimizavimo priemonė.

Atkreiptinas dėmesys ir į tai, kad šiuo metu pasauliui išgyvenant didžiausią finansų krizę, pagrindinė profesionalaus sporto vadybininko mintis yra ta, jog norint sėkmingai vadovauti šiuolaikiniame sporto pasaulyje, reikia ne tik įsisavinti vadybos ir kitų gretutinių mokslų žinias, ne tik turėti atitinkamus sugebėjimus, bet ir visiškai atsijungti nuo kitokio turinio darbų ir visas pastangas bei dėmesį skirti futbolo komandos vadovavimo veiklai (Wilson, et al. 2006).

Kitaip tariant, vadybinis darbas turi tapti profesija, o sporto organizacijoms turi vadovauti vadybininkai – profesionalai.

Reikėtų paminėti specialius sporto organizacijos ***vadybininko atsakomybės ypatumus:***

***Komandos ar sporto klubo sezono veiklos programos rengimo bei turto administravimo ir valdymo išmanymas:* sporto vadybininkas kiekvieno sezono pradžioje organizuoja sezono veiklos programos rengimą bei numato tai veiklai reikalingų turtinių investicijų imtį, siekdamas organizacijos įstatuose nustatytų veiklos tikslų. Atsakingas vadybininkas kas mėnesį sudaro ir tikrina pajamų ir išlaidų sąmatos sudarymą ir įvykdymą.**

**Autorės (Beniušienė, Svirskienė 2008) patvirtina teorinę nuostatą, kad vadybininkas su nauju sezonu perkelia turto valdymo galią, našumą ir galimybes į visiškai naują lygmenį. Sudarydamas pagrindinių valdymo modulių – turto, sutarčių, įvairių priemonių reikalingų organizacijos gerovei bei sportininkų tobulėjimui, įsigijimo valdymo – planus, sudaro vienintelį reikalingą sprendimą, norint optimizuoti viso turto efektyvumą.**

***Sporto organizacijos narių saugumo sporto salėse, gyvenamosiose patalpose, išvykose užtikrinimas:* sporto organizacijos, o ypač klubo ar komandos vadybininko privalumas rūpintis savo organizacijos narių saugumu išvykų metu, treniruočių ir po jų metu. Jis atsakingas už sporto salės saugumą treniruočių ir varžybų bei įvairių sporto renginių metu. Vadybininkas sudaro galimybes dirbti sporto medikui, sporto psichologui, o esant rimtoms traumoms, tikslingai hospitalizuoti.**

***Sportininkų ugdymo turinio planavimo ir įgyvendinimo išmanymas:* norint tinkamai valdyti sportinio rengimo vyksmą nepakanka vien informacijos apie sportinius žaidimus, kitas sportines rungtis rungtynėse. Būtina turėti žinių apie sportininkų funkcinį, fizinį, techninį parengtumą. Rengiant sportininkus reikia nuolat kontroliuoti jų būseną, atskirų ypatybių bei jų visumos pokyčius, ir tuo remiantis, koreguoti treniruočių procesą.**

***Sporto komandos ir klubų veiklos, kultūros išmanymas:* kadangi į komandas atvyksta iš įvairių kontinentų įvairių tautybių, įvairių religijų, bei skirtingų kultūrų sportininkai, sporto vadybininko veikloje skirtingų kultūrų išmanymas ir jų suderintas taikymas kelia sporto organizacijos vidaus klimato gerovę (**Bausenwein, 2006). **Sporto komandos dalyvauja varžybose išvykose į užsienio šalis, todėl privalomos kalbinės ir rašytinės kitų valstybių kalbos žinios.**

***Vidaus ir išorės informacijos valdymo bei žiniasklaidos informavimo išmanymas:* ryšiai su visuomenę (angl. Public relations) apibrėžiami ir suprantami įvairiai. Ryšiai su visuomene pirmiausia yra nuostata, apsisprendimas ir pasiryžimas viešumui, o tik paskui – to viešumo technika ir metodai. Tai, kaip sporto organizacija geba užkariauti sporto rinką, pritraukti naujų aukšto lygio sportininkų ir didelį kiekį žiūrovų, bei palaikančias fanų grupes ir juos išlaiko, nulemia sporto vadybininko individualumas ir specifinės savybės – pasirinkta verslo organizavimo forma, bendrieji siekiami tikslai, tikslų įgyvendinimo politika, išteklių naudojimo efektyvumas, vidinės ir išorinės komunikacijos organizavimas, puoselėjamas ir vidinė kultūra. Sporto organizacijos sėkmė labai priklauso nuo visuomenės nuomonės apie ją ir jos veiklą. Jei vadybininkui pavyksta visuomenėje suformuoti teigiamą įvaizdį, yra daug lengviau siekti savo tikslų (Briebarth, et al., 2008).**

***Sporto organizacijos ar žaidimų komandos įvaizdžio formavimo išmanymas*- tai vadybininko atsakomybė komandos siekiančios sėkmingos sportinės veiklos konkurencinio įvaizdžio išlaikymui. Sporto organizacijos identitetas – tai simbolių, ženklų ir signalų visuma, padedanti atpažinti bei išskirti organizaciją iš kitų ir pasirinktais būdais reprezentuoti ją įvairiems adresatams. Identitetas gali būti suprantamas kaip organizacijos planingos pastangos prisitaikyti visuomenėje: elgsena, komunikacija ir simbolika. Sporto vadybininkui norint sukurti teigiamą organizacijos įvaizdį, reikia gerai žinoti įvaizdžio struktūros sudedamąsias dalis bei jas veikiančius veiksnius. Šiuo atveju nei vienos dalies vadybininkas negali atmesti kaip nereikšmingos.**

**Žinių ir informacijos amžiuje sporto vadybos specialisto darbas suprantamas ne tik kaip tam tikrų darbinių funkcijų atlikimas, bet ir kaip paties žmogaus apsisprendimas pasirinkti, kokiais metodais veikti, kokius sprendimus priimti, kokius pokyčius inicijuoti, kad galutinis veiklos rezultatas būtų kuo efektyvesnis (Alwis, Higgs, 2005).**

**Kaip ir kiekvienas Lietuvos pilietis taip ir sporto vadybininkas savo profesijoje turi laikytis šių atsakomybės formų: civilinės, teisinės, socialinės, materialinės, valdymo, tarnybinės atsakomybės. Galima daryti prielaidą, kad sporto organizacijoms yra svarbūs Lietuvos Respublikos įstatymai, nes vengdamos nesklandumų savo veikloje bei baudų, didžiausią dėmesį, iš išorinių veiksnių, skyrė vyriausybės vaidmeniui, nes ji teisinių aktų pagalba užkerta monopolistinius susitarimus, užtikrina rinkos sistemos funkcionavimą, skatina darbo jėgos kvalifikacijos augimą.**

***Šio baigiamojo darbo autorius išnagrinėjęs mokslinę literatūrą padarė išvadą:******Lietuvoje deja, stokojama literatūros sporto vadybininkų atsakomybės tematika.***

***Nors nei vienas Lietuvos teoretikas bei praktikas nėra kompleksiškai analizavęs sporto vadybininko, kaip asmens, kaipo tokio vadovo atsakomybės teorinių bei praktinių aspektų, vis dėlto šiame baigiamajame darbe panaudota nemažai šaltinių, tarp jų nemažai specialiosios literatūros, t. y. knygų, monografijų, teisės žurnalų, atskirų Lietuvos teoretikų bei praktikų straipsnių, kadangi daugelis autorių analizuoja atskirus sporto organizacijos vadybininko atsakomybės aspektus, kurie reikšmingi tiriant pasirinktą temą.***

*Apibendrinant sporto vadybininko atsakomybės reikšmę, galima teigti, jog vadybininkas nebus geras savo srities specialistas, jei neturės lyderio savybių, kurios suteikia galimybę efektyviai ir iniciatyviai valdyti.*

### ****1.2.2.**** Kompetencijos reikšmė sporto vadybininko karjeroje

**Besivystančios sporto organizacijos nepajėgios tiksliau prognozuoti savo ateitį ir prisiimti atsakomybę už profesinį personalo tobulėjimą, todėl šiuolaikinė karjeros samprata reikalauja daug**

**Didesnės, palyginti su tradicine, asmeninės iniciatyvos, planavimo ir realizavimo kompetencijos bei atsakomybės už prisiimtus sprendimus (Laskienė, 2003).**

**Didėjantis susidomėjimas sporto vadybininko atsakomybės ir kompetencijos praktika, inspiravo sporto vadybos terminologijos, susijusios su atsakomybe ir kompetencijomis įvairovę, bei daugybę bandymų sukurti įvairius sporto vadybininko kompetencijų modelius.**

***Kompetencijos sąvoka* kilusi iš lotynų kalbos žodžio competentia, kuris reiškia priklausomybę pagal teisę (Obrazcovas, 2006).**

**Tarptautinių žodžių žodynas (2008) šią sąvoką apibūdina kaip: klausimų ar reiškinių sritis, su kuria kas gerai susipažinęs - visuma kurio nors organo arba pareigūno teisių ir pareigų, nustatytų to organo statuto ar nuostatų.**

**Mokslinėje literatūroje ir verslo vadybos literatūroje taikomi šie kompetencijos terminai:**

***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**

**Dažniausiai kompetencija yra apibūdinama kaip 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 (Junevičienė, 2004).**
* **Asmens žinios, gebėjimai, įgūdžiai, požiūriai visos vertybės esančios žmogaus viduje, kurios pasireiškia žmogaus konkrečios srities veikloje, įtakojančios darbo rezultatus (Jucevičienė, 2007).**
* **Ją sudaro požiūriai, žinios, patirtis, asmeninės savybės, būtent tokios struktūros kompetencija padeda atlikti užduotis pritaikant žinias ir tenkinti iškeltus išorinius lūkesčius (Bagdonienė ir kt. 2004).**

**Galima teigti, kad kompetencija apima tam tikrus individo gebėjimus, kuriuos įtakoja asmeninės charakteristikos, bei įgimti gabumai, tai pat kvalifikaciją, kuriai įgyti reikalingos tam tikros žinios, patirtis, mokėjimai, įgūdžiai, o tai savo ruožtu leidžia individui atlikti tam tikrą profesinę veiklą kvalifikuotai.**

**S. Wolfson, (2002) akcentuoja, jog šiandieninė sporto visuomenės gyvenimo situacija reikalauja, kad sporto komandos vadybininkas turi suvokti naujas vadybos koncepcijas, įvaldyti naujus vadovavimo vaidmenis: gebėti vadovauti idėjoms ir plėtoti tai, kas svarbiausia.**

**Kadangi, sporto organizacijos yra viešojo sektoriaus įmonės, tai rezultatai didžiąja dalimi priklauso nuo vadybininkų profesionalumo ir lyderystės kompetencijų, atsakomybės, gebėjimo sutelkti ir motyvuoti organizacijos narius, siekti tikslų, aiškiai komunikuoti organizacijos misiją, tai yra svarbiausia jo kaip karjeristo sėkmės kelyje.**

**Mokslinėje literatūroje teigiama, jog šiuolaikinės sporto komandos neatsilieka nuo verslo organizacijų, jos geba pritaikyti naujausius verslo modelius (Mikalauskas, 2007), technologijas, strateginio valdymo metodus (Бабушкин, 2006).**

**Pagrindiniai sporto vadybininkams keliami uždaviniai ir reikalingos kompetencijos yra šie (**Переверзин , 2007):

* **Gerai išmanyti institucinę sporto sektoriaus sąrangą, sporto organizacijų struktūrą, kuo daugiau žinoti apie sporto aplinkos dalyvius, žiniasklaidos atstovus, esamus ir galimus rėmėjus, kitas viešas ar privačias organizacijas, taip pat gebėti tinkamai naudotis šiomis žiniomis savo veikloje. Kitaip tariant, siekdami puikių rezultatų, sporto vadybininkai turi puikiai išmanyti savo profesijos struktūrą, pažinti tą aplinką, žmones ir sparčiai orientuotis.**
* **Turėti žinių ir gebėjimų kurti bei įgyvendinti sporto politiką kaip ilgalaikę strategiją, ieškoti rėmėjų, įgyvendinti savininkų, rėmėjų ir klientų tikslus.**
* **Gebėti organizuoti ir vesti sporto renginius, administruoti sporto pastatus, įrengimus, teikti sporto paslaugas, koordinuoti sportinę veiklą.**
* **Turėti reikiamų teorinių ir praktinių žinių apie žmogaus fiziologiją, kūno treniravimą.**
  + **Autorė** Е. В. Шапкина, (2009) **pateikia šį sporto vadybininkų kompetencijų sąrašą:**
* **Sporto politikos ir sporto verslo aplinkos pokyčių išmanymas;**
* **Mokėjimas naudotis teisės aktais, reglamentuojančiais sporto organizaciją;**
* **Būtinas sporto organizacijos formavimo principų, veiklos, kultūros išmanymas;**
* **Būtinas strategijos kūrimo, strateginio plano rengimo ir įgyvendinimo tikslingų, principų išmanymas;**
* **Sportinio sezono veiklos programos rengimo, sportininkų veiklų reglamentavimo ir veiklos vertinimo išmanymas;**
* **Sporto organizacijos turto administravimo ir valdymo bei aprūpinimo finansiniais ir materialiaisiais ištekliais išmanymas;**
* **Sportininkų ugdymo turinio planavimo ir įgyvendinimo išmanymas;**
* **Vidaus audito duomenų panaudojimo, bei žiniasklaidos informavimo išmanymas.**

**Taigi sporto vadybininkai, siekiantys efektyviai dirbi, kaip teigia O. Junevičienė (2004), turi turėti išskirtinę kompetenciją, t.y. Privalo greitai orientuotis kintančioje aplinkoje, kūrybiškai ir novatoriškai veikti atitinkamame valdymo lygmenyje, gebėti komunikuoti ir bendradarbiauti, siekti unikalumo naujos veiklos srityje. Pasak minėtos autorės, „tik tie vadybininkai, kurie nuolat vertina savo vadybos teoriją ir praktiką, galės konkuruoti rinkoje“.**

**Autorius И.И. Переверзин (2007) patvirtina, jog tik tas vadybininkas, kuris patraukliai pateikia tikslus; įtikina kitus, gauna pritarimą; iššaukia susidomėjimą idėja ir norą dalyvauti ją realizuojant, įveikia visus sporto vadybos, sporto treniravimo ir sporto psichologijos sunkumus yra savo profesinės karjeros karalius.**

**Atsižvelgiant į nuolat kintančias sporto politikos ir sporto verslo aplinkos sąlygas, ne tik Lietuvoje, bet ir visoje Europoje atitinkamai kinta ir reikalavimai sporto vadybininkų veiklai. Atrankos į sporto vadybininko vietą atsakomybės ir kompetencijos karjeroje kriterijai turi atitikti šiuos (**[Pedersen](http://www.google.lt/search?tbo=p&tbm=bks&q=inauthor:%22Paul+Pedersen%22) et al., 2010):

***Administraciniai įgūdžiai (darbo grupės veiklos organizavimo ir koordinavimo ypatumai):***

* **Tikslų numatymas,**
* **Atsakomybės prisiėmimas,**
* **Laiko planavimas, planavimas ir organizavimas.**

*Sugebėjimas atstovauti (sporto organizaciją, sporto komandą):*

* Diplomatiškumas,
* Prisistatymas ir savęs pateikimas,
* Sugebėjimas apginti savo nuomonę.

*Lyderiavimas (sugebėjimas sukurti ateities viziją ir įkvėpti jos siekiant):*

* Lyderio vaidmens prisiėmimas ir atsakomybė už jį,
* Komandos formavimas ir palaikymas,
* Motyvavimas ir įkvėpimas,
* Vizijos puoselėjimas,
* Mokymas ir globojimas.

*Problemų sprendimas, kognityviniai įgūdžiai:*

* Analitinis mąstymas,
* Sprendimų priėmimas,
* Nuolatinis tobulėjimas,
* Mąstymo originalumas ir platumas*.*

*Rezultato siekimas:*

* Iniciatyvumas,
* Sumanumas, išradingumas,
* Atskaitomumas.

M. R. Barrickas ir M. K. Mountas (Barrick, Mount 2005) teigia, kad pastaraisiais metais vis dažniau pripažįstama, jog sporto vadybininko asmenybė svarbi, nes iš jos galima nuspėti ir paaiškinti elgesį jo veikloje ir pačioje karjeroje. Norint būti pačių geriausiu sporto vadybininku, šie mokslinkai pataria, kurie kriterijai turi būti svarbiausi:

* Darbo našumą;
* Gebėjimą kelti darbo kvalifikaciją;
* Darbo motyvaciją;
* Sėkmė karjeroje;
* Puikus bendravimas su komandos remėjais ir prezidentais.

**S. Laskienė (2003) yra įsitikinusi, tik sporto vadybininkas turintis kompetenciją formuoti efektyviai dirbančią komandą, išreikalauja norimo rezultato, įtikina sėkme, padrąsina uždega ir įkvepia kitus, sukuria galimų laimėjimų viziją**

*Literatūros analizė pateikė, kad atlikdami empirinius tyrimus mokslininkai sporto vadybininko atsakomybę ir kompetenciją dažniausiai traktuoja kaip įgūdžių visumą ir dažniausiai ją tyrinėja integruotų rodiklių lygmenyje.* ***Pastaruoju metu moksliniu pagrindu beveik neliečiama atsakomybės ir kompetencijų reikšmės sporto vadybininko karjeroje tema, kuri reikalauja išsamesnių tyrimų, kadangi svarbiausias ir vienintelis sporto vadybininko darbo „įrankis” yra jis pats.***

# 2. TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS

**Tyrimo objektas -** atsakomybės ir kompetencijos reikšmė sporto vadybininko karjeroje.

**Tiriamųjų kontingentą sudarė 100** skirtingo tipo Lietuvos sporto organizacijų vadybininkų. Šio tyrimo imtis yra daugialypė, jai atstovauja trijų sporto organizacijų tipų bei miestų sporto vadybininkai. Tiriamųjų imtį sudarė : 17 sporto mokyklų vadybininkų, 45 sporto klubų vadybininkai ir 38 sporto komandų vadybininkai.

**Tyrimo metodai:**

1. **Skirtingų sporto organizacijų sporto vadybininkų anketinė apklausa.**
2. **Matematiniai statistikos metodai.**

**Tyrimo organizavimas: tyrimas buvo vykdomas keliais etapais:**

* **I etapas mokslinės literatūros šaltinių analizė;**
* **II etapas temos, tyrimo hipotezės, tikslų, uždavinių formulavimas;**
* **III etapas - buvo vykdomas tyrimas (2013 02 12- 2013 04 24);**
* **IV etapas buvo analizuojami gauti tyrimo rezultatai, daromos lentelės, paveikslai, išvados.**

Anketinę apklausą vykdė pats darbo autorius. Anketa buvo patalpinta į www. apklausa.lt svetainę, taip pat išsiuntinėta sporto mokyklų vadovams bei asmeniškai pažystamiems sporto klubų vadybininkams. Kiekvienas tiriamasis prieš atliekant apklausą buvo trumpai supažindinamas, koks atliekamas tyrimas ir koks šio tyrimo tikslas.

***Atliktame* tyrime apklausti įvairių sporto organizacijų vadybininkai. Supažindinus vadybininkus su tyrimu ir tyrimo instrumentu, buvo gautas žodinis sutikimas atlikti tyrimą. Anketavimo metu laikytasi etinių, pagarbos asmens orumui principų. Tiriamiesiems buvo garantuotas anonimiškumas, suteikta galimybė pildyti anketą jiems patogiu laiku. Respondentų iš anksto buvo prašoma, kad kuo tiksliau atsakytų į anketos klausimus bei laiku grąžintų anketas, dėl tyrimo objektyvumo ir tikslumo. Negalintiems atsakyti prašomu laiku, buvo sutikta anketas grąžinti kelių dienų laikotarpiu. Jei to jie norėtų, respondentams buvo sudarytos sąlygos susisiekti su tyrimo autoriumi telefonu. Atliekant apklausą nesklandumų nekilo.**

**Parengta anketa sudaryta iš trijų dalių (žr. 1 priedas): instrukcijos; demografinių žinių; klausimų.**

* ***Instrukcija.* Joje trumpai apibūdinami tyrimo tikslai, pateikti paaiškinimai, kaip pildyti klausimyną, nurodyta, kokiu tikslu atliekama anketinė apklausa, pabrėžiamas anketos anonimiškumas.**
* ***Demografinės žinios.* Renkami duomenys apie respondentų lytį, amžių, išsilavinimo lygį.**
* ***Klausimai.* Viso anketoje pateikta 17 klausimų, atsižvelgiant į faktą, kad efektyviausios anketos būna sudarytos iš 4 – 17 klausimų.**

# ****3.REZULTATAI****

## 3.1.Duomenys apie respondentus

**Išanalizavus respondentų atsakymus, gauti tokie statistiniai duomenys: surinktos anketos į kurių klausimus atsakė: 17 sporto mokyklų, 45 sporto klubų ir 38 sporto komandų vadybininkai. Rezultatai pateikti 17 lentelėje.**

**Akcentuotina ir tai, jog siekta, kad tyrimo imtį atstovautų sporto įstaigos, atspindinčios įvairių amžiaus tarpsnių vadybininkų įvairovę. 1 diagramoje matome, jog tyrime daugiausiai dalyvavo 36-45 metų 73,7 proc. sporto komandų vadybininkų. Daugiau respondentų yra vyresnio amžiaus respondentų. Šis amžius sąlygoja susiformavusį autoritetą bei** **atsakomybę, kas labai svarbu šiam tyrimui. Amerikiečių mokslininkų nuomone, 35-49 metai - pats produktyviausias amžius, tai - atsakomybės, jau susiformavusio autoriteto laikotarpis. Įvertinus šioje apklausoje dalyvavusių respondentų amžių sudaro apie 53,6 procentų visų apklaustųjų. Tai gan didelis procentas, kuris parodo apklausos rezultatų tikslumą.**

**Mažiausiai mūsų tyrime sutiko dalyvavo vadybininkai kurių amžius virš 56 metų. Tai sudarė 35,2 proc. visų tyrime dalyvavusių informantų.**

***1 pav.*** *Įvairaus amžiaus respondentų dalyvavusių tyrime rezultatų kreivė apskaičiuota pagal parinktą matematinę funkciją (proc.) N=100*

Tyrimo imties lytiškumas pateiktas 18 lentelėje ir 2 diagramoje. Atlikus duomenų apdorojimą, išskyrėme rezultatus liečiančius tiriamųjų lytį. Mūsų tyrime sutiko dalyvauti didžioji dalis vyrų.

Sporto klubų - 93,3 proc. arba 42 iš 45 vadybininkų iš šios organizacijų imties, o sporto komandų 92,1 proc. bei sporto mokyklų 88,2 proc., vadybininkai tyrime dalyvavę vyrai.

Tyrime dalyvavo ir moterys vadybininkės. Žinant, jog šį specialybė reikalauja ypatingų jėgų ir sugebėjimų, visgi Lietuvos sporto organizacijose dirba nemaža dalis moterų.

Sporto mokyklas atstovavo 11,8 proc. , sporto klubus – 6,7 proc., sporto komandas 7,9 proc. moterų vadybininkių.

Kadangi moterų apklausta žymiai mažiau (26,4%) nei vyrų, vadinasi apklausos rezultatuose daugiausia atsispindės vyrų – vadybininkų nuomonė.

***2 pav.*** *Respondentų lyties aspektų rezultatų kreivė apskaičiuota pagal parinktą matematinę funkciją (proc.) N=100*

Kitas labai svarbus sporto vadybininkų imties rodiklis šiame tyrime yra išsimokslinimas ir turimas diplomas. Ką rodo tyrimo duomenys?

**Kadangi didžioji dalis apklaustųjų turi aukštąjį ir aukštesnįjį išsilavinimą (83%), tai sąlygoja, kad tyrime atsispindės išsilavinusių respondentų nuomonė. Iš gautų duomenų darome išvadą, jog tyrime dalyvavę respondentai yra pakankamai išsilavinę, jie patyrę savo srities specialistai, turintys darbo patirties ir galintys objektyviai įvertinti atsakomybės ir kompetencijos reikšmę.**

Kaip matyti, 3 paveiksle **daugiausiai vadybininkų turi įgiję aukštesnįjį išsilavinimą: 47 proc. vadybininkų dirbančių sporto mokyklose ir dirbantys sporto komandose, 44,7 proc., įgiję aukštesnįjį išsilavinimą. 21 proc., sporto komandų ir 13,3 proc. arba 6 tiriamieji iš sporto klubų yra nebaigę aukštojo ir aukštesniojo išsilavinimo.**

**Tyrime būtų įdomu paanalizuoti nuomonių skirtumus tarp skirtingo išsilavinimo respondentų, čia to negalėsime atlikti.** Kita vertus, vadybininkas turi ne tik pats spręsti problemas, bet taip pat jis turi padėti žmonėms suvokti problemas, su kuriomis jie susiduria, bei padėti su jomis tvarkytis. Vadovavimas šių dienų sporto institucijai reikalauja nepaprasto įžvalgumo ir verčia vadybininkus prisiimti didelius įsipareigojimus, o tai turi reikšmės sporto vadybininko profesijos svarbai.

***3 pav.*** *Respondentų išsilavinimo rezultatų kreivė apskaičiuota pagal parinktą matematinę funkciją (proc.) N=100*

**Kadangi vadybininkų kompetencija siejama su organizacijoje teikiamų paslaugų pobūdžiu, tai respondentams buvo svarbu turėti vadybinę specializaciją, kuri pavaizduota 4 paveiksle. Šiuolaikiniam vadybininkui tam, kad sugebėtų efektyviai dirbti dinamiškoje globalios sporto ekonomikos aplinkoje, nuolat reikia vis kitokių žinių ir įgūdžių, būtini tampa gebėjimai analizuoti strategines organizacijos perspektyvas, projektuoti ir reorganizuoti organizaciją, išryškinti ir valdyti sporto organizacijos sporto vadybininkų atsakomybės ir kompetencijų reikšme šiuolaikinėje sporto organizacijoje, yra reikšminga vadybos teorinių tyrimų sritis, kuriai ir buvo paskirtas šis autoriaus darbas. Tyrimo tikslui pasiekti įtakos turėjo klausimas: kiek vadybininkų turi įgiję sporto vadybinę specializaciją.**

**Tyrime dalyvavusių vadybininkų (64,5 proc.) iš sporto klubų turėjo vadybinį išsilavinimą. Mažiausiai vadybinį išsilavinimą turėjo sporto komandų vadybininkai (39,5 proc.).**

***4 pav.*** *Respondentų vadybinio išsilavinimo rezultatų kreivė apskaičiuota pagal parinktą matematinę funkciją (proc.) N=100*

## 3.2. ****Skirtingo tipo sporto organizacijų sporto vadybininkų atsakomybės ir kompetencijos reikšmės analizė****

Išanalizavus anketų demografinius kintamuosius galima teigti, kad apklausos rezultatai turėtų gana tiksliai apibrėžti vadybininkų atsakomybės ir kompetencijų svarbą bei įsisavinimo lygį skirtingose sporto organizacijose nes dauguma respondentų turi aukštąjį vadybos išsilavinimą, nemažą darbo stažą vadybos srityje, bei dirba vadovaujantį darbą.

Visi šio tyrimo apibendrinti vadybininkų atsakomybės ir kompetencijos reikšmės karjeroje tyrimo duomenys suvesti į 15 lentelių.

Galvojant apie sporto vadybininko kaip apie svarbią profesinę grupę, tikslinga sužinoti koks tiriamųjų nuomone, turėtų būti šiuolaikinės sporto organizacijos vadybininkas? Ieškota, ar vertinat teiginius, išsiskyrė skirtingų tipų sporto organizacijose dirbančių sporto vadybininkų nuomonės.

Vertinimui pateiktuose teiginiuose taip pat buvo užkoduota mintis koks sporto vadybininkas turėtų būti pavyzdys Lietuvos vadybininkams.

Autorės Jucevičienė ir Lepaitė (2000) savo atliktuose tyrimuose išplečia vadybininko apibrėžimą ir kompetenciją traktuoja kaip gebėjimą veikti, sąlygotą individo žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmenybės savybių bei vertybių.

Kai kalbama apie sporto vadybininko vadybos teorijos konstekte pateiktą kompetentingumą, nėra vieningos nuomonės apie tai, kas turi būti šioje specialybėje įgimta, o kas – įgyta. Kai kurie autoriai pabrėžia, jog kompetencijos pagrindas yra biologinis, nors jie neneigia ir socialinio aspekto svarbos. Taigi sporto vadybininko vadybos teorijoje ir mūsų tyrime kompetencija sudaro svarbią asmenybės sistemos dalį ir gauti tyrimai neturi ryškių skirtumų.

Stipriausia idealaus vadybininko kompetencija respondentai laiko kompetentingumą ir atsakingumą. 5 paveiksle pateiktas teiginys surinko daugiausiai atsakymų tarp sporto komandų vadybininkų (34 proc.), sporto klubų (32,7 proc.) ir 29,4 proc. sporto mokyklų tiriamųjų.

Reitingo viršuje atsidūrė du teiginiai koduojantys sporto vadybininko paveikslą. Tai teiginys „Nuodugniai išmanantis tos srities už kurią yra atsakingas specifiką“ ir „Optimistiškas ir energingas”.

Pirmasis teiginys surinko 29,9 proc. sporto komandų informantų, o antrasis 23,1 proc. sporto klubų vadybininkų atsakymų. Reitingo apačioje atsidūrė teiginiai „Sugebantis paveikti kitų žmonių elgesį“ ir „Atviras patirčiai ir jautrus kitiems“. į šiuos teiginius atsakymų rezultatai gauti apylygiai.

„Sugebantis paveikti kitų žmonių elgesį“ visose tyrime dalyvavusiose grupėse surinko po 14,4 proc.

***5 pav.*** *Respondentų šiuolaikinės sporto organizacijos sporto vadybininko rezultatų kreivė apskaičiuota pagal parinktą matematinę funkciją (proc.) N=100*

Britų mokslininkų **J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert (2006)** manymu, vadybininko kompetencija yra žmogaus savybė, gebėjimas atlikti kažkokią veiklą, tačiau jie pabrėžia, kad šis gebėjimas yra pakankamai geras, bet ne tobulas. Amerikiečių mokslininkai pritaria nuomonei, kad tai sugebėjimas daryti tai, kas reikalinga. Mes savo tyrime norėjo išsiaiškinti koks turėtų būti gero sporto vadybininko idealas ir kokiomis tiriamųjų nuomone, savybėmis turėtų jis pasižymėti.

Tyrimo eigoje nustatyta, kad dominavo teiginys „Prisiima atsakomybę už sprendimus“. Šis teiginys surinko daugiausiai sporto klubų ir sporto mokyklų vadybininkų atsakymų (53,8 ir 42,8 proc.). Sporto komandų tiriamieji visus teiginius įvertino 30,7- 29,4 proc. skalėje.

Gauti anketiniai rezultatai pateikti 6 paveiksle.

***6 pav.*** *Respondentų šiuolaikinio sporto vadybininko rezultatų kreivė apskaičiuota pagal parinktą matematinę funkciją (proc.) N=100*

Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatyme pateikiamas viešosios įmones vadovų – vadybininkų kompetencijų sąrašas. Jį sudaro nemažai asmeninių socialinių savybių. Mūsų anketoje buvo pateiktas klausimas „Kokias savo sporto vadybininko stipriąsias puses išskirtumėte?“.

Sporto vadybininko savybių bloko rezultatai pateikti 7 paveiksle.

Savo teigiamas savybes vadybininkai vertina 8 teiginiais. Respondentai nurodė, kad jie yra analizuojantys ir atidžiai bei kruopščiai planuojantys. Šiuos teiginius rinkosi 22,2 proc. sporto klubų ir sporto mokyklų vadybininkai.

Reitingo viršūnėje atsidūrė ir teiginys „Pastebiu ir gerbiu gerai atliktą darbą“. Šis teiginys surinko po 15,2 proc. visose vadybininkų grupėse.

Pačiais žemiausiais balais respondentai įvertina tradicinių vadovo funkcijų bloką, kuris parodo sprendimų, planavimo, k.t. gebėjimus. Tačiau šie įvertinimas yra patenkinami.

***7 pav.*** *Respondentų sporto vadybininko savybių rezultatų kreivė apskaičiuota pagal parinktą matematinę funkciją (proc.) N=100*

Vadybinės kompetencijos aspektai, vykdant sporto vadybininko pareigas sukeliantys sunkumus pateikti 8 paveiksle.

Respondentų nuomone, pačios sunkiausios vadybinės kompetencijos, sporto klubų 57,5 proc. vadybininkų rinkosi „Komunikabilumą ir principingumą“. Šį teiginį taip pat rinkosi 50 proc. sporto mokyklų ir 35 proc. sporto komandų vadybininkų. Galima pastebėti, kad sporto vadybininkų požiūriai į verslumo ir ekonominio suvokimo formuluotę yra daugmaž apylygiai. Iniciatyvumas ir patikimumas tarpe vadybininkų taip pat yra svarbus, nes jį pasirinko po 22,4 proc. visose vadybininkų grupėse.

***8 pav.*** *Respondentų sporto vadybininkų problemiškų kompetencijų rezultatų kreivė apskaičiuota pagal parinktą matematinę funkciją (proc.) N=100*

Nemažiau diskusijų kelią konkrečios tikrojo sporto vadybininko – lyderio tikrojo sporto savybės?Darbo autorius tikėjosi, jog į šį klausimo bloką bus skirtingi visų sporto organizacijų vadybininkų atsakymai ir skirsis požiūris į šias savybes.

Egzistuoja daugybė lyderystės fenomeno tyrimų, ypač suaktyvėjusių pastaraisiais dešimtmečiais. Pagrindinė priežastis – lyderystė yra viena iš kritinių organizacijos sėkmę ar nesėkmę lemiančių kintamųjų. Lyderiui nepakanka tik žinių (plataus spektro). Lyderis turi jas suvokti ir integruoti per savo supratimą ir vizijas į tam tikrą sąmoningumo lygmenį. Sąmoningas lyderis turi būti įsisąmoninęs kompleksines žinias per visas savo išmintis: intelektinę, emocinę ir dvasinę.

Respondentai vertinę lyderio savybes įvertino ir tradicinių funkcijų bloko kompetencijų įsisavinimo lygį. Geriausiai jie vertina „Atsakingumą ir komunikabilumą“ bei „Atkaklumą ir iniciatyvumą“. Respondentai taip pat sugeba paveikti kitų žmonių elgesį.

Sporto klubų vadybininkų 39,2 proc. ir sporto mokyklų vadybininkų 37,5 proc. išskyrė atsakingumą ir komunikabilumą, tai rodo jos atsakomybei ir kompetencijai šioje specialybėje bei šiose sporto organizacijose yra pakankamai skiriama reikšme.

Gauti duomenis grafiškai pateikti 9 diagramoje.

***9 pav.*** *Respondentų sporto vadybininko – lyderio rezultatų kreivė apskaičiuota pagal parinktą matematinę funkciją (proc.) N=100*

Svarbiausias įstatymu įtvirtintas reikalavimas vadybininkų veikloje yra atsakomybė. Klausėme tiriamųjų nuomonės, kuris iš anketos 6 klausime pateiktų teiginių - veiksnių įtakoja sporto vadybininko atsakomybę?

Tačiau mums aktualiausias vienas šio bloko teiginys, kuris atspindi atsakomybės idėją, tai

„Sąžiningumas ir atsakomybės jausmas“, nes Lietuvoje sporto vadybininko atsakomybė suvokiama kaip tam tikri saviti sąmoningai pasirinkti politiniai, teisiniai, etiniai santykiai tarp vadybininko, sporto organizacijos ir visuomenės. Tai yra vadybininko pasirengimas atsakyti už savo veiklą, sugebėjimas atlikti pareigas ir esant tam tikrai situacijai tenkinti visuomenės lūkesčius. Socialiai atsakingas sporto vadybininkas turėtų būti atsakingas už kiekvieną veiklą, kuri paveikia žmones su kuriais vadybininkas bendrauja ir organizaciją kurioje jis vysto savo veiklą.

Šis teiginys parodė, jog tyrime dalyvavusieji suvokia atsakomybės ir sąžiningumo reikšmingumą. Jį rinkosi 73,8 proc. sporto komandų, 70,5 proc. sporto mokyklų ir 53,3 proc. sporto klubų vadybininkai.

Kiti teiginiai pasirinkti žemais atsakymų rezultatais.

***10 pav.*** *Respondentų sporto vadybininko atsakomybės suvokimo rezultatų kreivė apskaičiuota pagal parinktą matematinę funkciją (proc.) N=100*

Vadybininkams buvo pateiktas atviras klausimas „Jūsų nuomone, kurie paminėti veiksniai nurodo sporto vadybininko kompetentingumą? „

Pabrėžtina, jog prie vadybinės kvalifikacijos, kurią sudaro gebėjimai, įgūdžiai, mokėjimai bei žinios (įgyti švietimo sistemoje) pridėjus asmenines savybes, vertybes bei požiūrius sudaroma galimybė vadybininkui tapti kompetetingu pasirinktoje veiklos srityje. Kiekvienoje organizacijoje „būti kompetentingu“ – tai atitikti tos organizacijos kultūrą, t. y. etoso, tikėjimo, vertybių, tradicijų, vilčių ir papročių, būdingų organizacijai, visumą, kuri ir formuoja kompetencijos apibrėžimą, tinkamą tai sporto organizacijai.

Norint užtikrinti vadybininko, o ypač sporto vadybininko kompetenciją, reikalingą konkrečiai veiklai atlikti, reikia žinoti ne tik tos veiklos struktūrą, bet ir jos veiksmų lygius.

Sporto komandų vadybininkai (44,7 proc.) Rinkosi „gebėjimą integruoti nuolat dalykines ir profesines žinias“.

Sporto mokyklų vadybininkai (41,1 proc.) pateikė atsakymus į teiginį „Gebėjimą atlikti užduotį ir pasiekti rezultatą pagal reikalaujamą maksimumą“. Sporto verslo atstovai savo veikimu,

mąstymu, dalyvaudami veikloje, siekia tam tikrų rezultatų, kurie yra veiklos produktas. Darbo atlikimas yra tik kaip rezultatas, tačiau jo atlikimas neužbaigia veiklos, jis yra tobulinamas. Būtent

darbo tobulinimas įtakoja veiklos vidinių bei išorinių sąlygų (darbo būdų, priemonių, aplinkos) keitimąsi ir gebėjimą pasirinkti tinkamus veiklos metodus (31,6 proc.) sporto komandų vadovams.

Šio klausimo rezultatai atsispindi 11 diagramoje.

***11 pav.*** *Respondentų sporto vadybininko kompetentingumo suvokimo rezultatų kreivė apskaičiuota pagal parinktą matematinę funkciją (proc.) N=100*

Sporto vadybininkams svarbu suprasti, kad karjera yra daugiau nei visuma darbų, turėtų per žmogaus gyvenimą. Tai taip pat yra ir mokymasis veikti individualiai, ir tikslų pasiekimas bei ambicijų patenkinimas atliekant įvairius socialinius vaidmenis. Autorius J. Arnold (1997) karjerą pristato kaip žmogaus vaidmenų ir darbinės veiklos seka per visą jo gyvenimą. Žmogaus karjeros vystymosi terpė yra organizaciją.

Tyrime pateiktas klausimas „ Kaip Jūs suprantate sporto vadybininko karjeros sąvoką?“, kadangi sėkmingą karjerą dabar sunku įsivaizduoti kitaip nei paties žmogaus planuojamą, vystomą ir valdomą procesą, todėl šiandien karjeros plėtojimas yra iškeliamas kaip vienas svarbiausių aktyvaus darbo rinkos dalyvio gebėjimų.

2012 metais Šiaulių universiteto magistrantas A.Mickevičius atliko studentų karjeros tyrimą, kuriame taip pat dominavo mūsų anketos klausimas apie karjerą. Gauti duomenys: mažiausiai respondentų, t. y. 5,0 proc. teigia, kad karjera turi būti susijusi su prestižine profesija. Šie rezultatai leidžia teigti, kad tiriamieji akcentuoja šiuolaikinę karjeros sampratą, kurioje yra svarbu derinti tiek darbą, tiek asmeninius tikslus.

Rosinaitė, V., (2008)atliktame tyrime taip pat nagrinėjo karjeros galimybes, ir mūsų tyrime pateikėme 3 karjeros apibūdinimo teiginius.

Tyrimo metu, respondentų buvo klausiama kaip jie supranta karjeros sąvoką. Respondentų požiūriai matyti 12paveiksle.

Sporto komandų (73,7 proc.) ir sporto mokyklų (58,8 proc.) vadybininkų akcentavo, jog „Karjera - tai pasiekimai darbinėje veikloje“. Sporto komandų vadybininkai visiškai nepasirinko „Karjera - savo galimybių ir siekių išpildymas“. Šį teiginį pažymėjo 31,1 proc. sporto klubų ir 29,4 proc. sporto mokyklų vadybininkai.

Darbo autorius buvo įsitikinęs jog teiginys „Karjera - tai atsidavimas sportui visą savo esybe“ turės daugiausiai atsakymų, tačiau šį nuomonė nepasitvirtino.

***12 pav.*** *Respondentų sporto vadybininko kompetentingumo suvokimo rezultatų kreivė apskaičiuota pagal parinktą matematinę funkciją (proc.) N=100*

Karjera – tai procesas, realizuojamas nuolat kintančiame darbo pasaulyje, kuris verčia žmogų siekti geresnių rezultatų ir našumo. Todėl karjeros sėkmė priklauso ne tik nuo žmogaus gebėjimo laiku ir tinkamai sureaguoti į pokyčius, bet ir nuo gebėjimo juos numatyti bei jiems pasirengti. Respondentai turėjo pateikti nuomone, kurie iš 9 klausime paminėtų veiksnių, reikšmingiausi sporto vadybininko karjeroje?

Šiandieninėje prisotintoje rinkoje organizacijų išlikimui ir sėkmingai veiklai ypatingai svarbūs tampa išskirtiniai konkurenciniai pranašumai.

Šio tyrimo vadybininkams aktualiausiai buvo teiginys „ kūrybiškumas ir iniciatyvumas“. Jį pasirinko visi tyrime dalyvavę respondentai. 63,2 proc. sporto komandų, 42,2 sporto klubų ir 41,1 proc. sporto mokyklų vadybininkai.

Kiti teiginiai pasiskirstė apylygiai.

***13 pav.*** *Respondentų sporto vadybininko kompetentingumo suvokimo rezultatų kreivė apskaičiuota pagal parinktą matematinę funkciją (proc.) N=100*

Į anketos 10 klausimą „Kuriuos kompetencijos aspektus savo veikloje labiausiai vertinate?“ remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti jog tyrime dalyvavusieji išskirtinai rinkosi teiginį „Iniciatyvumą ir verslumą“. sporto mokyklos vadybininkų 41,2 proc. ir 22,2 proc. sporto klubų

***14 pav.*** *Respondentų sporto vadybininko kompetentingumo suvokimo rezultatų kreivė apskaičiuota pagal parinktą matematinę funkciją (proc.) N=100*

Šiuolaikiniame darbo pasaulyje žmogui būtina karjeros kompetencijos lygis. Gebėjimai bei asmeninės savybės, įgalinantys žmogų spręsti karjeros kelyje jam iškylančius uždavinius bei tenkinti šiuolaikinio darbo pasaulio reikalavimus, gali būti įvardinti kaip laiduojantys karjeros kompetenciją.

šio lygios tyrimų Lietuvos mokslinėje literatūroje nepavyko rasti. tačiau mūsų tyrime dalyvavę akcentavo, jog savo kompetencijų lygį vertina kaip vidutinį. taip pateikė 72,2 proc. sporto mokyklų, 60 proc. sporto klubų ir 57,9 proc. sporto komandų tiriamieji.

Taigi karjeros kompetencija yra visa eilė šiuolaikiniame darbo pasaulyje žmogui būtinų gebėjimų bei asmeninių savybių, kuriuos jis gali sėkmingai taikyti praktinėje veikloje. Vieną kartą įgytos žinios, įgūdžiai ir netgi išsilavinimą liudijantys dokumentai dinamiškame šių dienų darbo pasaulyje negali garantuoti karjeros sėkmės visam gyvenimui – būtina nuolat juos atnaujinti, t.y. nuolat mokytis karjeros kelyje.

***15 pav.*** *Respondentų sporto vadybininko kompetentingumo lygio suvokimo rezultatų kreivė apskaičiuota pagal parinktą matematinę funkciją (proc.) N=100*

Tyrimo esmei įprasminti buvo paprašyta respondentų pasirinkti kas turi didesnės reikšmės jų sporto vadybos profesijoje. Pateiktos dvi sąvokos - atsakomybės ir kompetencijos.

Anketiniai rezultatai pavaizduoti 16 paveiksle. Tyrimo metu nustatyta, kad sporto komandų (71,1 proc.), sporto mokyklų (58,8 proc.) vadybininkai akcentavo kompetencijos reikšmingumą jų sporto vadybininko karjeroje. Tačiau 46,6 proc. sporto klubų vadybininkų pasirinko atsakomybės reikšmingumą.

Tyrimo duomenys atskleidė, kad dauguma sporto vadybininkų savo karjerą tapatina su atsakomybe ir kompetencijomis.

***16 pav.*** *Respondentų sporto vadybininko atsakomybės ir kompetentingumo suvokimo rezultatų kreivė apskaičiuota pagal parinktą matematinę funkciją (proc.) N=100*

Jeigu sporto vadybininkai iš skirtingų miestų, skirtingų sporto organizacijų atlikdami šią procedūrą suvokė, kad kai ką jų darbe reikėtų patobulinti arba pakeisti, kad standartinėje vadybininko veikloje yra sričių, kurioms jie yra visiškai nepasiruošęs, ir jeigu jiems taps nors šiek tiek aiškiau, į kurią vagą sudėti savo jėgas, vadinasi, atsakomybės ir kompetencijos tyrimo idėja pasitarnavo, o laikas, praleistas su šio darbo autoriumi nenuėjo veltui.

# REZULTATŲ APTARIMAS

Tyrimo metu, buvo siekta išsiaiškinti skirtingų sporto organizacijų sporto vadybininkų atsakomybės ir kompetencijos reikšmės svarbumą jų karjeroje.

Kiekviena sporto institucija yra unikali, todėl kaitos procesai kiekvienoje iš jų vyksta skirtingai. Sunku būtų rasti tokį veiklos modelį, kuris vienu metu tiktų visoms institucijoms ir visiems vadybininkams. Šiandien suvokiama kokybės vadyba įpareigoja sporto institucijas kelti tikslus, kurių įgyvendinimo laipsnis traktuojamas kaip veiklos kokybė. Sporto pasaulyje nuolat vyksta pokyčių, todėl neabejotina, kad sporto organizacijos, o ypač mokykla turi rengti pilietį, gebantį išsaugoti fundamentines vertybes ir lanksčiai prisitaikyti prie pokyčių.

**Akcentuotina ir tai, jog siekta, kad tyrimo imtį atstovautų sporto įstaigos, atspindinčios įvairių amžiaus tarpsnių vadybininkų įvairovę. Tyrime daugiausiai dalyvavo 36-45 metų 73,7 proc. sporto komandų vadybininkų. Daugiau respondentų yra vyresnio amžiaus respondentų.** Tyrime dalyvavusieji sporto **vadybininkų turi įgiję aukštesnįjį išsilavinimą: 47 proc. vadybininkų dirbančių sporto mokyklose ir dirbantys sporto komandose, 44,7 proc., įgiję aukštesnįjį išsilavinimą. 21 proc., sporto komandų ir 13,3 proc. arba 6 tiriamieji iš sporto klubų yra nebaigę aukštojo ir aukštesniojo išsilavinimo.**

Sporto komandų (34 proc.) vadybininkų, sporto klubų (32,7 proc.) ir 29,4 proc. sporto mokyklų tiriamųjų stipriausia idealaus vadybininko kompetencija respondentai laiko kompetentingumą ir atsakingumą. Reitingo viršuje atsidūrė du teiginiai koduojantys sporto vadybininko paveikslą. Tai teiginys „Nuodugniai išmanantis tos srities už kurią yra atsakingas specifiką“ ir „Optimistiškas ir energingas”. Pirmasis teiginys surinko 29,9 proc. sporto komandų informantų, o antrasis 23,1 proc. sporto klubų vadybininkų atsakymų. Reitingo apačioje atsidūrė teiginiai „Sugebantis paveikti kitų žmonių elgesį“ ir „Atviras patirčiai ir jautrus kitiems“. į šiuos teiginius atsakymų rezultatai gauti apylygiai.„Sugebantis paveikti kitų žmonių elgesį“ visose tyrime dalyvavusiose grupėse surinko po 14,4 proc.

Respondentai vertinę lyderio savybes įvertino ir tradicinių funkcijų bloko kompetencijų įsisavinimo lygį. Geriausiai jie vertina „Atsakingumą ir komunikabilumą“ bei „Atkaklumą ir iniciatyvumą“. Respondentai taip pat sugeba paveikti kitų žmonių elgesį.

Sporto klubų vadybininkų 39,2 proc. ir sporto mokyklų vadybininkų 37,5 proc. išskyrė atsakingumą ir komunikabilumą, tai rodo jos atsakomybei ir kompetencijai šioje specialybėje bei šiose sporto organizacijose yra pakankamai skiriama reikšme.

Respondentų nuomone, pačios sunkiausios vadybinės kompetencijos, sporto klubų 57,5 proc. vadybininkų rinkosi „Komunikabilumą ir principingumą“. Šį teiginį taip pat rinkosi 50 proc. sporto mokyklų ir 35 proc. sporto komandų vadybininkų. Galima pastebėti, kad sporto vadybininkų požiūriai į verslumo ir ekonominio suvokimo formuluotę yra daugmaž apylygiai. Iniciatyvumas ir patikimumas tarpe vadybininkų taip pat yra svarbus, nes jį pasirinko po 22,4 proc. visose vadybininkų grupėse.

Tyrimo metu domino tai, ar realistiškai respondentai vertina savo veiklos galimybes ir turimas kompetencijas. Anketos duomenys, parodė, jog yra skirtingas respondentų požiūris į savo gebėjimų vertinimą.

Tyrime pateiktas klausimas „ Kaip Jūs suprantate sporto vadybininko karjeros sąvoką?“, kadangi sėkmingą karjerą dabar sunku įsivaizduoti kitaip nei paties žmogaus planuojamą, vystomą ir valdomą procesą, todėl šiandien karjeros plėtojimas yra iškeliamas kaip vienas svarbiausių aktyvaus darbo rinkos dalyvio gebėjimų.

Pačiu svarbiausiu kompetencijos lygiu apklausti respondentai laiko gebėjimą dirbti savarankiškai. Nes ši veikla kuri užtikrina kūrybinę veiklą. Nustatyta, kad daugiau nei pusė respondentų iš sporto komandų mano, kad gebėjimas dirbti savarankiškai įvairiai apibūdina asmenį: Šį teiginį pasirinko visi tyrime dalyvavę sporto vadybininkai. Kai kuriems sporto vadybininkams svarbus iniciatyvumo ir verslumo gebėjimai.

Sąžiningumo ir atsakomybės jausmas būdingas visiems sporto vadybininkams dalyvavusiems tyrime. Į šį teiginį atsakė 73,8 proc. sporto komandų vadybininkų, 70,5 proc. sporto mokyklų ir 53,3 proc. sporto klubų vadybininkų. Šiek tiek kelia nerimą sporto klubų vadybininkų šie atsakymai, kadangi jų tyrime dalyvavo daugiausiai.

Mūsų tyrime dalyvavusiems karjeros samprata yra kintanti, nes vieni karjeros terminą sieja tik su darbu ir profesija, o kiti akcentuoja įvairialypę karjeros sampratos esmę, t. y. karjera ne tik darbas, bet ir kitos svarbios gyvenimo sferos.

Tyrimo esmei įprasminti buvo paprašyta respondentų pasirinkti kas turi didesnės reikšmės jų sporto vadybos profesijoje. Pateiktos dvi sąvokos - atsakomybės ir kompetencijos. Tyrimo metu nustatyta, kad sporto klubų, sporto komandų, sporto mokyklų vadybininkai akcentavo kompetencijos reikšmingumą jų sporto vadybininko karjeroje. Tačiau sporto mokyklų vadybininkai pasirinko ir atsakomybės reikšmingumą.

Iškelta tyrimo **hipotezė** - **skirtingų sporto organizacijų vadybininkų atsakomybės ir kompetencijos reikšmė jų karjeroje** nesiskiria – pasitvirtino. Skirtingose organizacijose dirbančių vadybininkų požiūris į atsakomybę ir kompetencijas reikšmę karjeroje neskiriasi.

Moksliniu aspektu sporto vadybininkų iš skirtingų sporto organizacijų atsakomybės ir kompetencijos vertinimo tyrimas yra nauja ir Lietuvoje mažai nagrinėta tema, o sporto vadybininko dirbančio skirtingose sporto organizacijose atsakomybės ir kompetencijos niekada nebuvo nagrinėtos, t.y. nebuvo apibrėžtos ir įvertintos sporto vadybinės atsakomybės ir kompetencijos raiška.

Sporto vadybininko karjeroje vadybininkui reikalingi šie svarbiausi bendrieji gebėjimai ir asmeninės ypatybės:

* analitinis mąstymas;
* kūrybingumas;
* atsakingumas;
* gebėjimas priimti sprendimus;
* gebėjimas organizuoti veiklą;
* gebėjimas bendrauti;
* gebėjimas dirbti komandoje – partneriškumas;
* siekimas tobulėti;
* gebėjimas naudotis informacinėmis technologijomis.

# IŠVADOS

1. Mokslinėje literatūroje atsakomybė ir kompetencijos svarbūs analizuojant vadybines žinias ir jas įtakojančią vadybinę veiklą. Tai suvienija vadybininkų profesinius gebėjimus ir nuostatas, veiklos strategijas, jų įgyvendinimą. Atsakomybė ir kompetencijos padeda suvokti reikšmingus ypatumus sporto vadybininko karjeroje ir jo profesionalume. Atsakomybei tenka pagrindinė vieta daugelio vadybininkų karjeroje.
2. Sporto vadybininkų veikloje atsakomybės ir kompetencijos reikšmė yra didžiulė, kadangi vadybininkas, vykdydamas jam priskirtus įsipareigojimus ir funkcijas, atsako už savo darbo rezultatus. Atsakomybę ne tik turi jausti kiekvienas vadybos specialistas, bet jis taip pat turi žinoti savo atsakomybės ribas. Vadybininko kompetencija įvairiai apibūdina asmenį: savybėmis, bruožais, žiniomis, įgūdžiais, motyvais ir pan. ir priežastiniais ryšiais sieja su pranašesniu vadybinio darbo atlikimu.
3. Identifikavus atsakomybės ir kompetencijos reikšmės ypatumus skirtingo tipo sporto organizacijų vadybininkų karjeroje teigiame, jog idealus ir realus sporto vadybininkas labiausiai vertina asmeninę atsakomybę; gebėjimą būti pareigingu, bei mokėjimą įvertinti atliktą savo darbą. Mūsų tyrime dalyvavusiems karjeros samprata yra kintanti, nes vieni karjeros terminą sieja tik su darbu ir profesija, o kiti akcentuoja įvairialypę karjeros sampratos esmę, t. y. karjera ne tik darbas, bet ir kitos svarbios gyvenimo sferos. Pačiu svarbiausiu kompetencijos lygiu apklausti respondentai laiko iniacityvumą ir verslumą. Nes ši veikla yra veikla kuri užtikrina kūrybingumą.
4. Sporto mokyklų ir sporto klubų vadybininkai į atsakomybės ir kompetencijos reikšmingumą žiūri atsakingai.Vadinasi, atsakomybės ir kompetencijų reikšmė sporto mokyklų ir sporto klubų vadybininkams karjeroje yra labai didelė, tačiau jų įsisavinimas tik patenkinamas. Dauguma sporto vadybininkų pervertina savo atsakomybės bei kompetencijų lygį ir nesistengia ugdytis. Rekomenduotina Lietuvos sporto organizacijų vadovams atlikti kuo daugiau sporto vadybininkų atestavimų, kadangi atsakomybės ir kvalifikacijų svarba sporto vadybininko darbe vertinama dar nepakankamai.

# LITERATŪRA

1. Alwis, G.; Higgs,S. (2005). Managerial information seeking and use behaviour: a case study of singapure, in introducing information management: an information research reader, eds. 111–122. London: Facet Publishing.
2. Arnold, J. (1997). *Managing Careers into the 21s’ Century.* London: Paul Chapman Publishing Ltd.
3. Appleby, R.C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas.* Vilnius: Charibdė
4. Bagdonienė L., Bagdonas E., Kazlauskienė E., Zemblytė J. (2004). *Organizacijų vadyba*: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
5. Barrick, M. R.; Mount, M. K. (2005). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis, *Personnel Psychology,* 44: 1–26.
6. Bausenwein, C. (2006). *Geheimnis fußball: auf den spuren eines phänomens, Verlag die werkstatt gmbh.* Göttingen.
7. **Beniušienė, I., Svirskienė, G. (2008). Konkurencingumas: teorinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos,* 4 (13), 32-40.**
8. Briebarth, T., Harris, P. (2008). The role of corporate social responsibility in the football business: toward the development of a conceptual model. *European sport marketing quarterly,* 2(12), 179-206.
9. Boyatzis, R. E. (2006). Primal leadership: learning to [lead with emotional intelligence](http://www.amazon.com/Primal-Leadership-Learning-Emotional-Intelligence/dp/1591391849/ref=la_B001IU0N8K_1_1?ie=UTF8&qid=1367035878&sr=1-1)**.** *Harvard business review press****.*** [Elektroninė versija]. Peržiūrėta 2013, balandžio 6, adresu:
10. <www.harvardbusiness.org/> . pdf.
11. Cronba N. A., Adams Ch., Kennerly M. (2002).The Performance Prism, The Scorecard for measuring and managing business success. *Prentice Hall*: London.
12. Čingienė, V., Rimkutė, E. (1999). Sportas ir vadovavimas. Vilnius: *Lietuvos Sporto informacijos centras.* 64-72.
13. Hoye, R., Smith, S., Westerbeek, H., Stewart, B And Nicholson, M. (2012). *Sport management: principles and applications,* (3nd edn), Oxford: Routledge.
14. Jucevičienė, P. (2007). *Besimokantis miestas:* monografija. Kaunas: Technologija.
15. Junevičienė, O. (2004). Vadybininko vaidmuo šiuolaikinėje organizacijoje. *Efektyvaus verslo turizmo ir ištekliai žmoniškieji*: *respublikinės moksl. konferencijos medžiaga* (p. 159—163). Druskininkai.
16. Ginevičius, R., Sūdžius, V. (2005). Organizacijų teorija. Vilnius: *Technika,* 2, 25-30.
17. Goleman, D., Boyatzis, R., Mckee, A. (2007). *Lyderystė.* Kaip vadovauti pasitelkiant emocinį intelektą. Kaunas: Smaltijos leidykla.
18. Gudauskaitė, S. (2007). Individo kompetencijų aprėptis žinių visuomenėje: problematikos apžvalga. *Informacijos mokslai,* 42-43, 233-241..
19. Laužackas, R. (2005). *Profesinio rengimo metodologija.* Monografija. Kaunas: Vytauto
20. Didžiojo Universiteto leidykla.
21. Laskienė, S., Kemerytė-Riaubienė, E., Vizbaraitė, D., Šertvytienė, D. (2009). Lietuvos kūno kultūros akademijos pirmo kurso studentų mitybos ypatumai. *Sporto mokslas,* 3 (57), 48-56.
22. Laskienė, S. (2003). Šiuolaikinės sporto organizacijos vadybiniai aspektai. *Ugdymas. Kūno kultūra. Sportas,* 2 (47), 37—43.
23. Mikalauskas, R. (2007). *Sporto organizacija ir vadovas: efektyvus valdymas*. Kaunas: LKKA leidykla.
24. Mikalauskas, R. (2006). Sporto organizacijos vadyba: globalizacijos tendencijos ir modernizavimo krypčių apžvalga // *Sporto mokslas,* 3 (45), 28–31.
25. Mинин A.А. (2009). Методы оценки потребительского спроса. [Elektroninė versija]. Peržiūrėta 2013, balandžio 2, adresu:

< http://www.elitarium.ru/2009/06/19/ocenka\_potrebitelskogo\_sprosa.html> pdf.

1. Palujanskienė, A. (2008). *Darbo ir karjeros psichologija.* Kaunas: Judex.
2. **Parent, M. M.,** O'Brien, D., & Slack, T. (2012). Organization theory and sport management*.* L. Trenberth & D. Hassan (Eds.), Managing Sport Business: An Introduction, Oxon, England: Routledge.
3. Petkevičiūtė, N., Kaminskytė, E. (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. *Pinigų studijos,* 1, 65 - 80.  [Elektroninė versija]. Peržiūrėta 2013, balandžio 2, adresu:

< [www.ebiblioteka.lt/.../pinigu\_studijos\_**2003**\_01\_04.p](http://www.ebiblioteka.lt/.../Pinigu_studijos_2003_01_04.p).> . pdf.

1. [Pedersen](http://www.google.lt/search?tbo=p&tbm=bks&q=inauthor:%22Paul+Pedersen%22&source=gbs_metadata_r&cad=4), P., [Quarterman](http://www.google.lt/search?tbo=p&tbm=bks&q=inauthor:%22Jerome+Quarterman%22&source=gbs_metadata_r&cad=4), J., [Thibaul](http://www.google.lt/search?tbo=p&tbm=bks&q=inauthor:%22Lucie+Thibault%22&source=gbs_metadata_r&cad=4), L. (2010). *Contemporary sport management.* Human kinetics publishers. California.
2. Petkevičiūtė, N. (2007). Asmeninės karjeros vystymosi parametrai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai,* [Elektroninė versija]. Peržiūrėta 2013, balandžio 2, adresu:< <[www.ebiblioteka.lt/.../pinigu\_studijos\_**2003**\_01\_04.p](http://www.ebiblioteka.lt/.../Pinigu_studijos_2003_01_04.p).> . pdf.
3. Переверзин И.И. (2007). *Менеджмент спортивной организации.* Учебное пособие. Издательство: Спорт академ пресс.
4. Rosinaitė, V., (2008). Lietuvos aukštųjų mokyklų studentų career development kompetencijos: subjektyvus jų įsisavinimo lygio ir ugdymo poreikio įvertinimas. Filosofija. Sociologija. Lietuvos mokslų akademijos leidykla. 4, 62 – 71.
5. Lobanova, L., Chlivickas, E. (2009). Žmogiškųjų išteklių kompetencijų vertinimas viešajame sektoriuje. *Viešasis administravimas.* 1 (21), 63- 72.
6. Ledžiūtė, L. (2010). *Lyderystės raiška valstybės tarnyboje: Šiaulių miesto atvejis.* Magistro baigiamasis darbas. Šiauliai: Šiaulių Universitetas.
7. Ланг, М. М. (2009). *Управленческий учет строительства плоскостных спортивных сооруженийтема* Диссертации и автореферата по вак 08.00.12, кандидат экономических наук. Москва. [Elektroninė versija]. Peržiūrėta, 2013 balandžio 16, adresu: научная библиотека диссертаций и авторефератов dissercat

< [http://www.dissercat.com/content/upravlencheskii-uchet-stroitelstva-ploskostnykh-sportivnykh-sooruzhenii-0#ixzz2rd3jp3hy](http://www.dissercat.com/content/upravlencheskii-uchet-stroitelstva-ploskostnykh-sportivnykh-sooruzhenii-0#ixzz2Rd3JP3HY)>. pdf.

1. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2005). *Vadovavimo psichologija.* Kaunas: Technologija.
2. Kučinskinė, R. (2003). Asmeninės karjeros valdymo gebėjimai ir jų ugdymo gairės. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos.* 7, p. 73-82. Kaunas: VDU leidykla.
3. Obrazcovas, V. (2006). *Valdymo ir administravimo pagrindai:* [praktinis vadovas].Vilnius: Baltos lankos.
4. Stoner, J. A.F., Freeman, R. E., Gilbert, D.R. (2006). *Vadyba.* Kaunas: Poligrafija ir informatika.
5. Tarptautinis žodžių žodynas (2001). [Elektroninė versija]. Peržiūrėta 2013, balandžio 2, adresu: <[www.tzz.lt/](http://www.tzz.lt/%20%5bElektroninė) >. pdf.
6. Sakalas, A., Venskus, R. (2007). Interaction of learning organization and organizational structure. *Inžinerinė ekonomika-Engineering Economics* 3 (53), 65-70*.*
7. Смоляр, И. И. (2010). Особ*енности межличностного взаимодействия спортсменоразного статуса в мужской и женской командах.* Киев.
8. Шапкина, Е. В. (2009). *Социальная ответственность спортивной школы : социолого-управленческие аспектытема.* Диссертации и автореферата по вак 22.00.08, кандидат социологических наук. Москва. [Elektroninė versija]. Peržiūrėta 2013, balandžio 16, adresu: научная библиотека диссертаций и авторефератов dissercat .

<[http://www.dissercat.com/content/sotsialnaya-otvetstvennost-sportivnoi-shkoly-sotsiologo-upravlencheskie-aspekty#ixzz2rcwc5nku](http://www.dissercat.com/content/sotsialnaya-otvetstvennost-sportivnoi-shkoly-sotsiologo-upravlencheskie-aspekty#ixzz2Rcwc5nkU)>. pdf.

1. Vengrienė, B. (2006). *Paslaugų vadyba.* Vilnius: VU leidykla.
2. Wilson, A., Lenssen, G. & Hind, P. (2006). *Leadership qualities and management competencies for corporate responsibility, Ashridge: EABIS,* Berkhamsted.
3. Wolfson, S. (2002). The professional game. *The psychologist,* 15(8), 411-415.
4. Visuotinė lietuvių Enciklopedija IX. (2006). Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas.

### 1 priedas

**ATSAKOMYBĖS IR KOMPETENCIJOS REIKŠMĖ SPORTO VADYBININKO KARJEROJE ANKETA**

Esu Lietuvos Sporto Universiteto, Sporto Edukologijos Fakulteto, Sporto ir turizmo vadybos katedros studentas Justinas Vaičiūnas. Rašau bakalauro baigiamąjį darbą „Atsakomybės ir kompetencijos reikšmė sporto vadybininko karjeroje“.

Atlieku tyrimą siekdamas išsiaiškinti sporto vadybininkų atsakomybės ir kompetencijos reikšmingumą jų karjeroje. Labai prašau Jūsų atsakyti į pateiktus klausimus. Informacija bus panaudota baigiamojo darbo tyrimui. Anketa anoniminė. Tinkamąatsakymą (us) prašome pažymėti **X** ženkleliu. **Iš anksto dėkoju už bendradarbiavimą!**

1. **Koks Jūsų nuomone, turėtų būti šiuolaikinės sporto organizacijos vadybininkas? (Galimi keli variantai).**

* Optimistiškas ir energingas;
* Sugebantis paveikti kitų žmonių elgesį;
* Atviras patirčiai ir jautrus kitiems;
* Nuodugniai išmanantis tos srities už kurią yra atsakingas;
* Kompetentingas ir atsakingas .

1. **Kokiomis Jūsų nuomone, savybėmis turėtų pasižymėti geras sporto organizacijos vadybininkas? (Galimi keli variantai).**
   * Draugiškas ir nuoseklus;
   * Prisiima atsakomybę už sprendimus;
   * Atviras ir sąžiningas;
   * Reiklus įgyvendinant numatytus planus;
   * Atviras naujovėms, eksperimentams.
2. **Kokias savo sporto vadybininko stipriasias puses išskirtumėte? (Galimi keli variantai).**

* Esu dėmesingas (a) ir siekiu tobulėti;
* Veikloje greičiau pastebiu galimybes nei problemas;
* Kai būtina, priimu skubius, tačiau tikslius sprendimus;
* Atidžiai ir kruopščiai planuoju;
* Pastebiu ir gerbiu gerai atliktą darbą;
* Lankstus (i) ir pasirengęs (i) dar kartą išklausyti kitų nuomonę;
* Esu atsakingas (a) ir kompetentingas (a);
* Prieš priimdamas (a) sprendimą, jį gerai išanalizuoju ir apgalvoju.

1. **Kurie paminėti vadybinės kompetencijos aspektai, vykdant sporto vadybininko pareigas, Jums daugiausiai kelia rūpesčių? (Galimi keli variantai).**

* Sugebėjimas paveikti kitus suteikiant jiems pasitikėjimo;
* Iniciatyvumas ir patikimumas;
* Komunikabilumas ir principingumas;
* Emocinis stabilumas;
* Verslumas ir ekonominis suvokimas.

1. **Kokios Jūsų nuomone, svarbiausios tikrojo sporto vadybininko lyderio savybės? (Galimi keli variantai)**.

* Atkaklumas ir iniciatyvumas;
* Atsakingumas ir komunikabilumas;
* Principingumas ir sąžiningumas;
* Sugebėjimas paveikti kitų žmonių elgesį.

1. **Jūsų nuomone, kuris iš šių paminėtų veiksnių įtakoja sporto vadybininko atsakomybę?**

* Sąžiningumas ir atsakomybės jausmas;
* Lankstumas ir veržlumas;
* Vientisumas (žodžių ir darbų);
* Pasitikėjimas savimi ir įžvalgumas;
* Aukštesnis intelektas;
* Tolerantiškumas ir tikslų numatymas;

1. **Jūsų nuomone, kurie paminėti veiksniai nurodo sporto vadybininko kompetentingumą?**

* Gebėjimas pasirinkti naują situaciją;
* Gebėjimas pasirinkti tinkamus veiklos metodus;
* Gebėjimas integruoti nuolat dalykines ir profesines žinias;
* Gebėjimas atlikti užduotį ir pasiekti rezultatą pagal reikalaujamą maksimumą;
* Gebėjimas siekti įvairiomis aplinkybėmis kuo kokybiškesnių rezultatų.

1. **Kaip Jūs suprantate sporto vadybininko karjeros sąvoką?**

* Karjera - tai atsidavimas sportui visą savo esybe;
* Karjera - savo galimybių ir siekių išpildymas;
* Karjera - tai pasiekimai darbinėje veikloje.

**9. Jūsų nuomone, kurie iš paminėtų veiksnių, reikšmingiausi sporto vadybininko karjeroje?**

* Dominavimas ir drąsa;
* Troškimas vadovauti kitiems ir daryti jiems įtaką;
* Vizijos turėjimas (idealizuoto tikslo žadančio geresnę ateitį);
* Kūrybiškumas ir iniciatyvumas.

1. **Kuriuos kompetencijos aspektus savo veikloje labiausiai vertinate?**

* Gebėjimą dirbti savarankiškai;
* Iniciatyvumą ir verslumą;
* Gebėjimą dirbti komandoje ir dėl komandos;
* Tarpasmeninio bendravimo gebėjimus;
* Sporto pasaulio ir sporto ekonomikos suvokimo gebėjimus;
* Užsienio kalbų pritaikymą savo ir kitų veikloje.

1. **Jūsų sporto vadybininko kompetencijos lygis?**

* Aukštas;
* Vidutinis;
* Žemas;
* Nežinau.

1. **Jūsų nuomone, kas reikšmingiau sporto vadybininko karjeroje - atsakomybė ar kompetencija?** 
   * Atsakomybė;
   * Kompetencija.
2. **Jus estate įgyjęs(usi) sporto vadybos specialybės diplomą?**

* Taip;
* Ne.

1. **Jūsų išsilavinimas?**

* Aukštasis;
* Aukštesnysis;
* Neb. aukštasis;
* Neb. aukštesnysis.

1. **Kurią sporto organizaciją atstovaujate?**

* Sp. mokyklą;
* Sp. klubą;
* Sp. komandą.

1. **Jūsų lytis**?

* Vyras;
* Moteris.

1. **Jūsų amžius**?

* 24-35 m;
* 36-45 m;
* virš 56 metų.

**Ačiū už pagalbą. Sėkmės Jums ir Jūsų organizacijai!**

### 2 priedas

***3 lentelė*** *pateikianti respondentų atsakymus skaičiais ir procentais*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Teiginiai** | **Sp. mokykla** | | **Sp. klubas** | | **Sp. komanda** | |
| Optimistiškas ir energingas | Sk. vnt. | Proc. | Sk. vnt. | Proc. | Sk. vnt. | Proc. |
| Sugebantis paveikti kitų žmonių elgesį |  |  |  |  |  |  |
| Atviras patirčiai ir jautrus kitiems |  |  |  |  |  |  |
| Nuodugniai išmanantis tos srities už kurią yra atsakingas |  |  |  |  |  |  |
| Kompetentingas ir atsakingas |  |  |  |  |  |  |
| Optimistiškas ir energingas |  |  |  |  |  |  |

***4 lentelė*** *pateikianti respondentų atsakymus skaičiais ir procentais*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Teiginiai** | **Sp. mokykla** | | **Sp. klubas** | | **Sp. komanda** | |
|  | Sk. vnt. | Proc. | Sk. vnt. | Proc. | Sk. vnt. | Proc. |
| Draugiškas ir nuoseklus | 1 | 2,9 | 3 | 4,5 | 4 | 5,3 |
| Prisiima atsakomybę už sprendimus | 1 | 42,8 | 36 | 53,8 | 22 | 29,3 |
| Atviras ir sąžiningas | 9 | 25,8 | 14 | 20,9 | 23 | 30,7 |
| Reiklus įgyvendinant numatytus planus | 6 | 17,1 | 7 | 10,4 | 22 | 29,4 |
| Atviras naujovėms, eksperimentams. | 4 | 11,4 | 7 | 10,4 | 4 | 5,3 |

***5 lent****e****lė*** *pateikianti respondentų atsakymus skaičiais ir procentais*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Teiginiai** | **Sp. mokykla** | | **Sp. klubas** | | **Sp. komanda** | |
|  | Sk. vnt. | Proc. | Sk. vnt. | Proc. | Sk. vnt. | Proc. |
| Esu dėmesingas ir siekiu tobulėti | 1 | 2,2 | 9 | 7,9 | 9 | 8,6 |
| Veikloje greičiau pastebiu galimybes nei problemas | 5 | 11,1 | 16 | 14 | 14 | 13,3 |
| Kai būtina, priimu skubius, tačiau tikslius sprendimus | 4 | 8,9 | 7 | 6,1 | 6 | 5,7 |
| Atidžiai ir kruopščiai planuoju | 10 | 22,2 | 24 | 21 | 19 | 18,1 |
| Pastebiu ir gerbiu gerai atliktą darbą | 2 | 4,5 | 18 | 15,8 | 16 | 15,2 |
| Lankstus ir pasirengęs dar kartą išklausyti kitų nuomonę | 6 | 13,3 | 10 | 8,8 | 12 | 11,4 |
| Esu atsakingas ir kompetentingas | 7 | 15,6 | 5 | 4,4 | 13 | 12,4 |
| Prieš priimdamas sprendimą, jį gerai išanalizuoju ir apgalvoju. | 10 | 22,2 | 25 | 22 | 16 | 15,3 |

***6 lentelė*** *pateikianti respondentų atsakymus skaičiais ir procentais*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Teiginiai** | **Sp. mokykla** | | **Sp. klubas** | | **Sp. komanda** | |
|  | Sk. vnt. | Proc. | Sk. vnt. | Proc. | Sk. vnt. | Proc. |
| Sugebėjimas paveikti kitus suteikiant jiems pasitikėjimo | 3 | 10,7 | 5 | 10,6 | 6 | 15 |
| Iniciatyvumas ir patikimumas | 6 | 21,4 | 9 | 19,1 | 9 | 22,5 |
| Komunikabilumas ir principingumas | 14 | 50 | 27 | 57,5 | 14 | 35 |
| Emocinis stabilumas | 0 | 0 | 3 | 6,4 | 4 | 10 |
| Verslumas ir ekonominis suvokimas | 5 | 17,9 | 3 | 6,4 | 7 | 17,5 |

***7 lentelė*** *pateikianti respondentų atsakymus skaičiais ir procentais*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Teiginiai** | **Sp. mokykla** | | **Sp. klubas** | | **Sp. komanda** | |
|  | Sk. vnt. | Proc. | Sk. vnt. | Proc. | Sk. vnt. | Proc. |
| Atkaklumas ir iniciatyvumas | 9 | 28,1 | 23 | 29,1 | 25 | 36,2 |
| Atsakingumas ir komunikabilumas | 12 | 37,5 | 31 | 39,2 | 25 | 36,2 |
| Principingumas ir sąžiningumas | 4 | 12,5 | 5 | 6,4 | 3 | 4,4 |
| Sugebėjimas paveikti kitų žmonių elgesį | 7 | 21,9 | 20 | 25,3 | 26 | 23,2 |

***8 lente****lė pateikianti respondentų atsakymus skaičiais ir procentais*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Teiginiai** | **Sp. mokykla** | | **Sp. klubas** | | **Sp. komanda** | |
|  | Sk. vnt. | Proc. | Sk. vnt. | Proc. | Sk. vnt. | Proc. |
| Sąžiningumas ir atsakomybės jausmas | 12 | 70,5 | 24 | 53,3 | 28 | 73,8 |
| Lankstumas ir veržlumas | 1 | 5,9 | 1 | 2,2 | 1 | 2,6 |
| Vientisumas (žodžių ir darbų) | 1 | 5,9 | 2 | 4,5 | 1 | 2,6 |
| Pasitikėjimas savimi ir įžvalgumas | 2 | 11,8 | 4 | 8,9 | 1 | 2,6 |
| Aukštesnis intelektas | 1 | 5,9 | 9 | 20 | 1 | 2,6 |
| Tolerantiškumas ir tikslų numatymas | 0 | 0 | 5 | 11,1 | 6 | 15,8 |

***9 lentelė*** *pateikianti respondentų atsakymus skaičiais ir procentais*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Teiginiai** | **Sp. mokykla** | | **Sp. klubas** | | **Sp. komanda** | |
|  | Sk. vnt. | Proc. | Sk. vnt. | Proc. | Sk. vnt. | Proc. |
| Gebėjimas pasirinkti naują situaciją | 3 | 17,7 | 9 | 20 | 4 | 10,5 |
| Gebėjimas pasirinkti tinkamus veiklos metodus | 4 | 23,5 | 11 | 24,4 | 12 | 31,6 |
| Gebėjimas integruoti nuolat dalykines ir profesines žinias | 1 | 5,9 | 10 | 22,3 | 17 | 44,7 |
| Gebėjimas atlikti užduotį ir pasiekti rezultatą pagal reikalaujamą maksimumą | 7 | 41,1 | 9 | 20 | 3 | 7,9 |
| Gebėjimas siekti įvairiomis aplinkybėmis kuo kokybiškesnių rezultatų | 2 | 11,8 | 6 | 13,3 | 2 | 5,3 |

***10 lentelė*** *pateikianti respondentų atsakymus skaičiais ir procentais*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Teiginiai** | **Sp. mokykla** | | **Sp. klubas** | | **Sp. komanda** | |
|  | Sk. vnt. | Proc. | Sk. vnt. | Proc. | Sk. vnt. | Proc. |
| Karjera - tai atsidavimas sportui visą savo esybe; | 2 | 11,8 | 7 | 15,6 | 10 | 26,3 |
| Karjera - savo galimybių ir siekių išpildymas; | 5 | 29,4 | 14 | 31,1 | 0 | 0 |
| Karjera - tai pasiekimai darbinėje veikloje. | 10 | 58,8 | 24 | 53,3 | 28 | 73,7 |

***11 lent****elė pateikianti respondentų atsakymus skaičiais ir procentais*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Teiginiai** | **Sp. mokykla** | | **Sp. klubas** | | **Sp. komanda** | |
|  | Sk. vnt. | Proc. | Sk. vnt. | Proc. | Sk. vnt. | Proc. |
| Dominavimas ir drąsa | 4 | 23,5 | 11 | 24,4 | 7 | 18,4 |
| Troškimas vadovauti kitiems ir daryti jiems įtaką | 3 | 17,7 | 8 | 17,8 | 4 | 10,5 |
| Vizijos turėjimas (idealizuoto tikslo žadančio geresnę ateitį) | 3 | 17,7 | 7 | 15,6 | 3 | 7,9 |
| Kūrybiškumas ir iniciatyvumas | 7 | 41,1 | 19 | 42,2 | 24 | 63,2 |

***12 lentelė*** *pateikianti respondentų atsakymus skaičiais ir procentais*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Teiginiai** | **Sp. mokykla** | | **Sp. klubas** | | **Sp. komanda** | |
|  | Sk. vnt. | Proc. | Sk. vnt. | Proc. | Sk. vnt. | Proc. |
| Gebėjimą dirbti savarankiškai | 4 | 23,5 | 4 | 8,8 | 11 | 28,9 |
| Iniciatyvumą ir verslumą | 7 | 41,2 | 10 | 22,2 | 2 | 5,3 |
| Gebėjimą dirbti komandoje ir dėl komandos | 1 | 5,8 | 8 | 17,8 | 5 | 13,2 |
| Tarpasmeninio bendravimo gebėjimus | 2 | 11,8 | 6 | 13,4 | 11 | 28,9 |
| Gebėjimą dirbti savarankiškai | 2 | 23,5 | 7 | 8,8 | 2 | 28,9 |

***13 lente****lė pateikianti respondentų atsakymus skaičiais ir procentais*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Teiginiai** | **Sp. mokykla** | | **Sp. klubas** | | **Sp. komanda** | |
|  | Sk. vnt. | Proc. | Sk. vnt. | Proc. | Sk. vnt. | Proc. |
| Aukštas | 3 | **16,7** | 12 | **26,6** | 10 | **26,3** |
| Vidutinis | 13 | **72,2** | 27 | **60** | 22 | **57,9** |
| Žemas | 0 | **0** | 1 | **2,3** | 2 | **5,3** |
| Nežinau | 2 | **11,1** | 5 | **11,1** | 4 | **10,5** |
| Aukštas | 3 | **16,7** | 12 | **26,6** | 10 | **26,3** |

***14 lentelė*** *ateikianti respondentų atsakymus skaičiais ir procentais*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Teiginiai** | **Sp.mokykla** | | **Sp. klubas** | | **Sp. komanda** | |
|  | Sk. vnt. | Proc. | Sk. vnt. | Proc. | Sk. vnt. | Proc. |
| Atsakomybė | 7 | 41,2 | 21 | 46,7 | 11 | 28,9 |
| Kompetencijos | 10 | 58,8 | 24 | 53,3 | 27 | 71,1 |

***15 lentelė*** *pateikianti respondentų atsakymus skaičiais ir procentais*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Teiginiai** | **Sp.mokykla** | | **Sp. klubas** | | **Sp. komanda** | |
|  | Sk. vnt. | Proc. | Sk. vnt. | Proc. | Sk. vnt. | Proc. |
| Taip | 9 | 53 | 29 | 64,5 | 15 | 39,5 |
| Ne | 8 | 47 | 16 | 35,5 | 23 | 60,5 |

***16 lentelė*** *pateikianti respondentų atsakymus skaičiais ir procentais*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Teiginiai** | **Sp.mokykla** | | **Sp. klubas** | | **Sp. komanda** | |
|  | Sk. vnt. | Proc. | Sk. vnt. | Proc. | Sk. vnt. | Proc. |
| Aukštasis | 7 | 41,2 | 9 | 42,3 | 11 | 29 |
| Aukštesnysis | 8 | 47 | 14 | 31,1 | 17 | 44,7 |
| Neb. aukštasis. | 1 | 5,9 | 6 | 13,3 | 8 | 21 |
| Neb. aukštesnysis | 1 | 5,9 | 6 | 13,3 | 2 | 5,3 |

***17 lentelė*** *ateikianti respondentų atsakymus skaičiais ir procentais*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Teiginiai** | **Sp.mokykla** | | **Sp. klubas** | | **Sp. komanda** | |
|  | Sk. vnt. | Proc. | Sk. vnt. | Proc. | Sk. vnt. | Proc. |
| Sp. mokykla | 17 | 17 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Sp. klubas | 0 | 0 | 45 | 45 | 0 | 0 |
| Sp. komanda | 0 | 0 | 0 | 0 | 38 | 38 |

***18 lentelė*** *pateikianti respondentų atsakymus skaičiais ir procentais*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Teiginiai** | **Sp.mokykla** | | **Sp. klubas** | | **Sp. komanda** | |
|  | Sk. vnt. | Proc. | Sk. vnt. | Proc. | Sk. vnt. | Proc. |
| Vyras | 15 | 88,2 | 42 | 93,3 | 35 | 92,1 |
| Moteris | 2 | 11,8 | 3 | 6,7 | 3 | 7,9 |

***19 lentelė*** *pateikianti respondentų atsakymus skaičiais ir procentais*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Teiginiai** | **Sp.mokykla** | | **Sp. klubas** | | **Sp. komanda** | |
|  | Sk. vnt. | Proc. | Sk. vnt. | Proc. | Sk. vnt. | Proc. |
| 24-35 m | 10 | 58,8 | 12 | 26,7 | 7 | 18,4 |
| 36-45 m | 5 | 29,4 | 26 | 57,8 | 28 | 73,7 |
| virš 56 metų | 2 | 11,8 | 7 | 15,5 | 3 | 7,9 |