

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS**

MINDAUGAS MALDONIS, SIMONAS MALDONIS

**GERO VALDYMO PRINCIPŲ TAIKYMO PRAKTIKA
LIETUVOS STRATEGINIŲ SPORTO ŠAKŲ
FEDERACIJOSE**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas: prof. dr. Vilma Čingienė

VILNIUS 2018

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS**

**GERO VALDYMO PRINCIPŲ TAIKYMO PRAKTIKA
LIETUVOS STRATEGINIŲ SPORTO ŠAKŲ
FEDERACIJOSE**

Sporto industrijų vadybos studijų programos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa (621N90007)

Recenzentas

2018 -

Vadovas

_____ prof. dr. Vilma Čingienė

2018 -

Atliko

_____ stud. M. Maldonis

_____ stud. S. Maldonis

2018 -

VILNIUS 2018

TURINYS

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS.....	3
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	5
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	7
ĮVADAS.....	11
1. LITERATŪROS ANALIZĖ	14
1.1. GERO VALDYMO PRINCIPŲ VYSTYMOŠI RAIDA	14
1.2. GERO VALDYMO PRINCIPŲ ADAPTACIJĄ SĄLYGOJANTYS VEIKSNIAI IR TARPINSTITUCINIAI RYŠIAI.....	25
1.3. GERO VALDYMO PRINCIPŲ TAIKYMAS IR SVARBA	34
2. TYRIMO METODOLOGIJA	40
3. REZULTATAI.....	47
3.1. GERO VALDYMO PRINCIPŲ TYRIMO REZULTATAI.....	47
3.1.1. <i>Skaidrumo principo įgyvendinimo rezultatai</i>	51
3.1.2. <i>Demokratinio principo įgyvendinimo rezultatai</i>	57
3.1.3. <i>Vidaus atskaitomybės ir kontrolės principo įgyvendinimo rezultatai</i>	65
3.1.4. <i>Socialinės atsakomybės principo įgyvendinimo rezultatai</i>	75
3.2. FEDERACIJOS NR. 5 SITUACIJOS ANALIZĖ	82
4. 2014 M. IR 2018 M. TYRIMŲ REZULTATŲ PALYGINAMOJI ANALIZĖ	86
IŠVADOS.....	90
PASIŪLYMAI IR REKOMENDACIJOS	92
LITERATŪRA	93
SANTRAUKA	97
SUMMARY	98
PRIEDAI	99

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

AGGIS - Veiksmų geram valdymui tarptautinėse sporto organizacijose programa
ANOC – Nacionalinių olimpinių komitetų asociacija
BODA – Didžiosios Britanijos užjūrio plėtros agentūra
CAS – Sporto arbitražas
DDA – Danijos plėtros agentūra
EBPO – Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija
ENGSO – Europos nevalstybinių sporto organizacijų asociacija
EOC – Europos olimpinis komitetas
EPAS - Didelio masto dalinis susitarimas dėl sporto (organizuojamas ES, pritiriamas MINEPS)
ES – Europos Sąjunga
FIBA – Tarptautinė krepšinio federacija
FIFA – Tarptautinė futbolo federacija
IF – Tarptautinės federacijos
KKSD – Kūno kultūros ir sporto departamentas
LG – Vietinė valdžia
LTOK – Lietuvos tautinis olimpinis komitetas
MINEPS – Ministrų ir vyresniųjų oficialių asmenų konferencija (susijusių su fiziniu lavinimu, kurią organizuoja UNESCO)
NCS – Nacionalinė sporto konfederacija
NF – Nacionalinės federacijos
NG – Šalies valdžia
NOC – Nacionalinis olimpinis komitetas
NSGO – „Nacionalinis sporto valdymo stebėtojas“ programa
OCOG – Olimpinių žaidynių organizacinis komitetas
OHCHR – Jungtinių tautų vyriausiojo žmogaus teisių komisaro ofisas
PPO – Pasaulio prekybos organizacija
RC – Regioniniai klubai
RCS – Regioninė sporto konfederacija
ROC – Regiono olimpinis komitetas
RSO – Regioninis sporto biuras
SGO – „Sporto valdymo stebėtojas“ programa
TOK, IOC – Tarptautinis olimpinis komitetas

TVF – Tarptautinis valiutos fondas

UNDP – Jungtinių tautų vystymosi programa

UNESCO – Jungtinių tautų švietimo, mokslo ir kultūros organizacija

VSO – Valstybinės sporto organizacijos

WADA – Tarptautinė antidopingo agentūra

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1. Gero valdymo principai (sudaryta autorių pagal D.E. Osborne ir T. Gaerler „Reinventing government“)
2. JT gero valdymo principai (sudaryta autorių pagal Jungtinių Tautų vystymosi programą)
3. ES gero valdymo principai (sudaryta autorių pagal ES Baltąją knygą sportui)
4. Gero valdymo principų įvairovė (sudaryta autorių)
5. Tarpinstituciniai organizacijų įtakos ryšiai (sudaryta autorių pagal Jean-Loup Chappelet „Autonomy of sport in Europe“ 39psl.)
6. Horizontalūs ir vertikalūs institucijų ir organizacijų lygiai (sudaryta autorių pagal Jean-Loup Chappelet „Autonomy of sport in Europe“ 46psl.)
7. Lietuvos sporto organizacijų, susijusių su olimpinėmis žaidynėmis, schema (sudaryta autorių pagal „Londonas 2012“ programą)
8. L. Ferkins (ir kitų) keturių apibrėžimų koncepcija (sudaryta autorių)
9. Strateginių sporto šakų federacijų klasifikacija pagal gero valdymo principų įgyvendinimo lygmenį (sudaryta autorių)
10. Atskirų principų įgyvendinimo lygmuo federacijose (sudaryta autorių)
11. Atskirų gero valdymo principų įgyvendinimo lygmuo strateginių sporto šakų federacijose (sudaryta autorių)
12. Lietuvos strateginių sporto šakų skaidrumo principo įgyvendinimo vertinimas (sudaryta autorių)
13. Bendras skaidrumo principo įgyvendinimo lygmuo strateginių sporto šakų federacijose (sudaryta autorių)
14. Lietuvos strateginių sporto šakų demokratinio principo įgyvendinimo vertinimas (sudaryta autorių)
15. Bendras demokratinio principo įgyvendinimo lygmuo strateginių sporto šakų federacijose (sudaryta autorių)
16. Lietuvos strateginių sporto šakų demokratinio principo įgyvendinimo vertinimas (sudaryta autorių)
17. Bendras vidaus atskaitomybės ir kontrolės principo įgyvendinimo lygmuo strateginių sporto šakų federacijose (sudaryta autorių)
18. Lietuvos strateginių sporto šakų socialinės atsakomybės principo įgyvendinimo vertinimas (sudaryta autorių)

19. Bendras socialinės atsakomybės principo įgyvendinimo lygmuo strateginių sporto šakų federacijose (sudaryta autorių)
20. Demokratijos, vidaus atskaitomybės ir kontrolės, socialinės atsakomybės principų įgyvendinimo lygmuo federacijoje Nr. 5 ir jos asociacijoje (sudaryta autorių)
21. Demokratijos, vidaus atskaitomybės ir kontrolės, socialinės atsakomybės principų įgyvendinimo lygmuo strateginių sporto šakų federacijose (sudaryta autorių)
22. Bendras lyginamasis skaidrumo principo įgyvendinimo lygmuo (sudaryta autorių)
23. Bendras lyginamasis demokratijos principo įgyvendinimo lygmuo (sudaryta autorių)
24. Bendras demokratijos ir skaidrumo principų lygis (sudaryta autorių)

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė.* 8 – 45 klausimo atsakymų įverčių apskaičiavimo skalė
- 2 lentelė.* Gero valdymo principų įgyvendinimo lygmuo federacijose
- 3 lentelė.* Gero valdymo principų įgyvendinimo lygmuo strateginių sporto šakų federacijose
- 4 lentelė.* Skaidrumo principo pasiskirstymas grupėmis
- 5 lentelė.* Lietuvos strateginių sporto šakų federacijų skaidrumo principo bendras vertinimas
- 6 lentelė.* Lietuvos strateginių sporto šakų skaidrumo principo įgyvendinimo vertinimas
- 7 lentelė.* Atskirų demokratinio principo teiginių rezultatai
- 8 lentelė.* Demokratijos principo pirmasis teiginys: vykdomasis komitetas yra išrenkamas demokratiu būdu pritaikant aiškias procedūras
- 9 lentelė.* Demokratijos principo antrasis teiginys: federacija taiko priemones, kad pasiektų diferencijuotą ir subalansuotą valdybos sudėtį
- 10 lentelė.* Demokratijos principo trečiasis teiginys: federacija turi rinkimų komitetą
- 11 lentelė.* Demokratijos principo ketvirtasis teiginys: federacija nustato kvorumą (minimalų dalyvių skaičių reikalingą balsavimui vykdyti) savo valdybos ir rinkiminės konferencijos statutuose arba vidaus nuostatuose
- 12 lentelė.* Demokratijos principo penktasis teiginys: federacija yra nustačiusi valdymo terminą ir narių išėjimo į pensiją grafiką
- 13 lentelė.* Demokratijos principo šeštasis teiginys: rinkiminė konferencija atstovauja visus organizacijos narius ir susitinka bent kartą per metus
- 14 lentelė.* Demokratijos principo septintasis teiginys: vykdomasis komitetas susitinka reguliariai
- 15 lentelė.* Demokratijos principo aštuntasis teiginys: federacija užtikrina sportininkų dalyvavimą savo įstatų rengimo procesuose
- 16 lentelė.* Demokratijos principo devintasis teiginys: federacija užtikrina teisėjų dalyvavimą savo įstatų rengimo procesuose
- 17 lentelė.* Demokratijos principo dešimtas teiginys: federacija užtikrina trenerių dalyvavimą savo įstatų rengimo procesuose
- 18 lentelė.* Demokratijos principo vienuoliktasis teiginys: federacija užtikrina savanorių dalyvavimą savo įstatų rengimo procesuose
- 19 lentelė.* Demokratijos principo dvyliktasis teiginys: federacija užtikrina darbuotojų dalyvavimą savo įstatų rengimo procesuose
- 20 lentelė.* Demokratijos principo tryliktasis teiginys: federacija įgyvendina lyčių lygybės politiką
- 21 lentelė.* Atskirų vidaus atskaitomybės ir kontrolės principų teiginių rezultatai

22 lentelė. Vidaus atskaitomybės ir kontrolės principo pirmasis teiginys: rinkiminė konferencija tinkamai administruoja vykdomąjį komitetą

23 lentelė. Vidaus atskaitomybės ir kontrolės principo antrasis teiginys: vykdomasis komitetas nustato išankstinę komiteto narių atsistatydinimo tvarką

24 lentelė. Vidaus atskaitomybės ir kontrolės principo trečiasis teiginys: federacija savo įstatuose aiškiai apibrėžia aplinkybes, kurioms dėl rimto interesų konflikto asmuo negali būti vykdomojo komiteto narys

25 lentelė. Vidaus atskaitomybės ir kontrolės principo ketvirtasis teiginys: federacija grindžia savo valdymo struktūrą valdžių padalijimo principu

26 lentelė. Vidaus atskaitomybės ir kontrolės principo penktasis teiginys: vykdomasis komitetas tinkamai administruoja vadovus

27 lentelė. Vidaus atskaitomybės ir kontrolės principo šeštasis teiginys: federacija turi vidinį finansų audito komitetą

28 lentelė. Vidaus atskaitomybės ir kontrolės principo septintasis teiginys: federacija pritaiko finansų kontrolės sistemą

29 lentelė. Vidaus atskaitomybės ir kontrolės principo aštuntasis teiginys: vykdomasis komitetas kasmet vertina savo sudėtį ir veiklos rezultatus

30 lentelė. Vidaus atskaitomybės ir kontrolės principo devintasis teiginys: federacijos finansų auditą atlieka nepriklausomas auditorius

31 lentelė. Vidaus atskaitomybės ir kontrolės principo dešimtas teiginys: federacija turi arba pripažįsta elgesio kodeksą, kuris yra pritaikomas valdybos nariams, vadovams ir personalui

32 lentelė. Vidaus atskaitomybės ir kontrolės principų vienuoliktasis teiginys: vykdomasis komitetas nustato aiškius interesų konfliktų tvarkymo principus, taikomus komiteto nariams

33 lentelė. Vidaus atskaitomybės ir kontrolės principų dvyliktasis teiginys: vykdomasis komitetas nustato skundų nagrinėjimo tvarką savo vidaus taisyklėse

34 lentelė. Vidaus atskaitomybės ir kontrolės principų tryliktasis teiginys: federacijos sprendimai gali būti ginčijami pasitelkiant vidinius arba išorinius mechanizmus

35 lentelė. Vidaus atskaitomybės ir kontrolės principų keturioliktasis teiginys: vykdomasis komitetas turi metinių susirinkimų tvarkaraštį

36 lentelė. Atskirų socialinės atsakomybės principo teiginių rezultatai

37 lentelė. Socialinės atsakomybės principo pirmasis teiginys: federacija savo nariams siūlo konsultacijas valdymo ir vadybos srityse

38 lentelė. Socialinės atsakomybės principo antrasis teiginys: federacija įgyvendina politiką, kuria siekiama sumažinti sporto veiklos keliamą pavojų sveikatai

39 lentelė. Socialinės atsakomybės principo trečiasis teiginys: federacija pritaiko taisykles skirtas kovoti prieš seksualinį priekabiavimą

40 lentelė. Socialinės atsakomybės principo ketvirtasis teiginys: federacija pritaiko taisykles apibrėžiančias antidopingo tvarką

41 lentelė. Socialinės atsakomybės principo penktasis teiginys: federacija pritaiko taisykles skatinančias socialinę įtrauktį sporto pagalba

42 lentelė. Socialinės atsakomybės principo šeštasis teiginys: federacija pritaiko taisykles skirtas kovoti prieš diskriminaciją sporte

43 lentelė. Socialinės atsakomybės principo septintasis teiginys: federacija pritaiko taisykles skatinančias lyčių lygybę sporte

44 lentelė. Socialinės atsakomybės principo aštuntasis teiginys: federacija pritaiko taisykles skirtas kovoti prieš lažybas ir sutartas rungtynes

45 lentelė. Socialinės atsakomybės principo devintasis teiginys: federacija pritaiko taisykles skatinančias gamtos išteklių saugojimą

46 lentelė. Socialinės atsakomybės principo dešimtas teiginys: federacija įgyvendina dvigubos sportininkų karjeros skatinimo politiką

47 lentelė. Socialinės atsakomybės principo vienuoliktasis teiginys: federacija pritaiko taisykles skatinančias sportu užsiimti visiems

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Gero valdymo principų anketos rezultatai

2 priedas. Skaidrumo principo anketa

3 priedas. 2017-2020 metų Lietuvos strateginių sporto šakų gero valdymo principų vertinimo apklausa

IVADAS

Pastaraisiais metais gero valdymo principai pasiekė aukštumas tarptautinių organizacijų akiratyje. Korupcijos ir blogo valdymo skandalai tarptautinėse sporto organizacijose skatino viešuosius veikėjus ir sporto judėjimą didinti pastangas gerinant sporto valdymą¹. Siekiant išvengti tokių aplinkybių daugelis šalių pradėjo skatinti gero valdymo principų įvedimą tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu lygiu. Tačiau dar ne visos organizacijos sėkmingai vykdo šiuos principus².

Šiame darbe yra pristatoma ir pateikiama gero valdymo principų kilmė, jų teorinė ir praktinė reikšmės. Viena labiausiai aktyvių ir šio darbo metodologinį pagrindą sudarančių organizacijų yra Danijos kilmės „*Play the game*“ organizacija, pasisakanti už etinių ir demokratinių standartų sporte stiprinimą, bei išskirianti aštuonis principus, kurie nusako pagrindines sporto vertybes. Tai – demokratija, bendradarbiavimas su valdžios institucijomis, sporto vystymas masiniu lygiu, bendravimas su suinteresuotais asmenimis, gerųjų praktikų dalijimasis, skaidrumas, atsakomybė, stebėseną ir lygybė.

Teorinė darbo dalis yra skirta analizuoti mokslinius darbus, projektus, įstatymus, tyrimus ir kitus dokumentus. Praktinė darbo dalis yra grindžiama naujaisiu „*Play the game*“ organizacijos tyrimo įrankiu NSGO, pagal kurį sudarytas klausimynas Lietuvos federacijų gero valdymo principo lygio tyrimui.

Darbo aktualumas ir naujumas. Lietuvos sporto sistemoje federacijos buvo stipriai priklausomos nuo valstybinių darinių, tiek valdymo tiek finansavimo prasmėmis. Tačiau tarptautiniu raginimu ir nacionaliniu sprendimu 2016 m. gegužės 12 d. Vilniuje buvo surengtas Lietuvos nevyriausybinių sporto organizacijų forumas. Jame buvo priimta rezoliucija dėl nevyriausybinių sporto plėtotės Lietuvoje ir savireguliacijos. Nutarta įgyvendinti šias nuostatas:

1. Įgyvendinti nevyriausybinių sporto organizacijų lyderystę Lietuvos sporto sistemoje.
2. Įgyvendinti sporto savireguliacijos principą, skatinti lyderystei nevyriausybines sporto organizacijas[...].
3. Perimti gerąją Europos valstybių patirtį plėtojant nevyriausybinių sporto organizacijų veiklą, savireguliaciją ir lyderystę.

2017 metais Kūno kultūros ir sporto departamentas (KKSD) parengė kriterijus, pagal kuriuos valstybinis finansavimas nuo 2018 m. būtų tiesiogiai perkeliamas į federacijas be valstybinių

¹ Bo Carlsson, Tim Breitbarth, Daniel Bjärsholm, *Book of abstracts: Managing sport in a changing Europe, The 26th European sport management conference* (Malmö: Malmö University, 2018), 539 psl.

² Arnout Geeraert, *Good governance in International Non - Governmental Sport Organisations: An empirical study on accountability, participation and executive body members in Sport Governing Bodies*, http://www.playthegame.org/fileadmin/documents/Good_governance_reports/AGGIS-report_-_16Good_governance_in_INGSOs_p_190-217_.pdf, 191 psl.

organizacijų tarpininkų, taip suteikiant federacijoms didesnę autonomiją³. Tačiau su didesne autonomija gali iškilti daugiau problemų, jeigu dideliems pinigų srautams (ir kitiems procesams) pasitelkiama bloga valdymo praktika. Dėl to gero valdymo principų įdiegimo procesas ir nuoseklus vystymas yra labai svarbus.

2014 m. buvo atliekamas pirmasis svarbus tyrimas analizuojantis Lietuvos gero valdymo principų įdiegimo lygį federacijose. Karolis Dieninis⁴ nagrinėdamas gerą valdymą Lietuvoje suformavo šias išvadas:

- Geriausiai įgyvendintas gero valdymo principas Lietuvos federacijose yra demokratiškumas, blogiausias – skaidrumas ir vieša komunikacija.
- Strateginėms sporto šakų federacijoms labiausiai trūksta skaidrumo kaip, kad reikšmingos informacijos pateikimo viešojoje erdvėje, geresnių socialinės atsakomybės programų, geresnio bendradarbiavimo su suinteresuotaisiais asmenimis, kurie nori dalyvauti federacijos veiklose ir kt.

2015 m. antrojo tyrimo metu Agnė Vanagienė⁵ išvelgė problemas ir pasiūlė, kad Lietuvos federacijose turėtų būti:

- Sukurtas etikos kodeksas, kurį reikėtų įsivesti visoms federacijoms, jį vykdyti, kasmet raportuoti apie iškilusias problemas, jų sprendimus.
- Sukurta apmokymų programa sporto administratoriams ir sporto vadybininkams.
- Įgyvendinta interesų konfliktų sistema, kuri apsaugotų nuo įvairių interesų painiojimo.
- Suformuota atsakomybės sistema valdybai ir valdymui.

Šios sąlygos turėtų užtikrinti gerą valdymą Lietuvos federacijose, tačiau vis dar reikia tobulinti ir stebėti Lietuvos federacijas ir jų valdymą siekiant jų efektyvumo ir konkurencingumo. Čingienė ir kt. (2014) pabrėžė balanso tarp federacijos vykdomos skaidrios veiklos politikos siekiant išlaikyti federacijos autonomiją ir būtinybės išplėtoti tinkamus santykius su visomis suinteresuotomis grupėmis, laiduojančiomis federacijos plėtrą.

Remiantis 2017 m. pradėtu ir dar vykdomu Danijos organizacijos „*Play the game*“ projektu (pabaiga – 2018 m. pab.) ir jo su didele patirtimi sukurtu įrankiu NSGO tirtas Lietuvos strateginių sporto federacijų gero valdymo principų įdiegimo lygis siekiant išanalizuoti pastarųjų ketverių metų Lietuvos strateginių sporto šakų federacijų gero valdymo taikymo pokytį. Tyrimas vykdytas ir grįstas naujaisiu „*Play the game*“ tyrimu ir NSGO įrankiu.

³ Kūno kultūros ir sporto departamentas prie Lietuvos respublikos vyriausybės, „Lietuvos sporte – lūžio taškas“, Sausio 11, 2018, <http://kksd.lrv.lt/lt/naujienos/lietuvos-sporte-luzio-taskas>

⁴ Karolis Dieninis, „Gero valdymo principų įgyvendinimo lygmuo Lietuvos strateginių sporto šakų federacijų veikloje“ (magistro baigiamasis darbas, Mykolo Romerio universitetas, 2015), 68 – 71.

⁵ Agnė Vanagienė, „Governance in the Sport Sector: Problems of Lithuanian Non-Governmental Sports Organizations“ (MEMOS XVIII, 2014 – 2015), 40 – 43.

Darbo objektas. Gero valdymo principų įgyvendinimo praktika Lietuvos strateginių sporto šakų federacijose.

Darbo tikslas. Įvertinti gero valdymo principų įgyvendinimo praktiką Lietuvos strateginių sporto šakų federacijose.

Darbo uždaviniai:

1. Pateikti ir apibūdinti gero valdymo principus, jų taikymą sporto šakų federacijose.
2. Nustatyti gero valdymo principų adaptaciją sąlygojančius veiksnius ir tarpinstitucinius ryšius.
3. Atskleisti gero valdymo principų taikymo praktiką ir svarbą sporto organizacijose.
4. Atlikti gero valdymo principų įgyvendinimo Lietuvos strateginių sporto šakų federacijose analizę.
5. Atlikti lyginamąją gero valdymo principų įgyvendinimo Lietuvos sporto šakų federacijose analizę.

Tyrimo metodai.

1. Mokslinės literatūros analizė;
2. Interviu;
3. Statistinė analizė.

1. LITERATŪROS ANALIZĖ

1.1. Gero valdymo principų vystymosi raida

Geras valdymas yra gana plačiai suvokiama sąvoka. Skirtinguose kontekstuose ji gali turėti skirtingas reikšmes, skirtingus taikymo būdus bei, svarbiausia, skirtingas svarbas. Tačiau, jie visi skirti vykstančių procesų gerinimui organizacijose ir jas supančioje aplinkoje. Šiame poskyryje kalbama apie gero valdymo principų atsiradimo kilmę, jų vystymąsi ir taikymą skirtinguose kontekstuose.

Tai gi, apskritai kalbant geras valdymas yra suvokiamas kaip norminis administracinės teisės principas. Tai reiškia, kad gero valdymo principus reikia tikslingai įvesti pačiai organizacijai, jeigu tai nėra įtvirtinta šalies vyriausybės norminiuose aktuose. Kitu atveju pati valstybė gali įpareigoti vykdyti veiklą taip, kad būtų skatinamos šios vertybės⁶:

- Efektyvumas;
- Nekorumpuota ir skaidri veikla;
- Reagavimas į pilietišką visuomenę.

Pirmiausiai ir pats valstybės valdymas viduje turėtų būti grįstas šiais principais. Todėl anksčiau geras valdymas labiausiai buvo siejamas su valstybės valdymu. Jame turėjo būti užtikrinamas visuomeninių prašymų reagavimas, skaidrus išteklių skirstymas, tinkamas ir teisingas gėrybių paskirstymas. Gero valdymo principai taip pat buvo palaikomi ir privataus sektoriaus organizacijų. Įmonės priimdamos svarbius strateginius sprendimus taikydavo šiuos principus, kad atsižvelgtų į akcininkų interesus ir darbuotojus⁷.

Na, o pats terminas geras valdymas buvo pradėtas naudoti 1989 m. Pasaulio banko kasmetinėje ataskaitoje⁸. Jame gero valdymo principų koncepcija buvo įvardinta kaip struktūriška rinkos reformos būtinybė. Vėliau 1992 m. Pasaulio Bankas paskelbė ataskaitą pavadinimu „*Governance and Development*“⁹ (liet.k. – Valdymas ir vystymas). Ataskaitoje buvo nagrinėjama pati sąvoka ir jos taikymo galimybės banko vykdomoje veikloje. Po penkerių metų 1997 m.¹⁰ bankas iš naujo apibrėžė gero valdymo sąvoką ir pabrėžė, jog tinkamas įstaigos vystymasis galimas tik esant geram valdymo organų ir gero valdymo principų ryšiui. Kitaip tariant, vystantis Pasaulio Banko organizacijai kito ir gero valdymo principų suvokimas ir pačio banko rekomendacijos jo taikymui.

⁶ J.N. Rosenau, *Along the Domestic-Foreign Frontier: Exploring Governance in a Turbulent World* (Cambridge: Cambridge University Press, 1997), 145 – 149.

⁷ N. Chowdbury, C.E. Skarstedt, *The Principle of Good Governance* (United Kingdom, Oxford, 2015), 18 – 32.

⁸ The world bank, *Annual report, 1989*,

<http://documents.worldbank.org/curated/en/117701468765911951/pdf/multi0page.pdf>

⁹ The World Bank, *Governance and development, 1992*,

<http://documents.worldbank.org/curated/en/604951468739447676/pdf/multi-page.pdf>

¹⁰ The World Bank, *Annual report, 1997*, <http://documents.worldbank.org/curated/en/652071468153843688/pdf/multi-page.pdf>

Kitos tarptautinės finansinės organizacijos kaip Tarptautinis valiutos fondas (TVF) ir Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (EBPO) taip pat pritarė gero valdymo principų taikymui. Prie jų prisidėjo Didžiosios Britanijos užjūrio plėtros agentūra (BODA) ir Danijos plėtros agentūra¹¹ (DDA). Gero valdymo principus tarptautinėje teisėje labai gerai priėmė žmogaus teises ginančios organizacijos. Tuometinėje populiarioje tarptautinėje literatūroje geresnio valdymo samprata vis dažniau panašėjo į norminę formuluotę, kuri apėmė ekonominę, kultūrinę, civilinę, politinę ir socialinę teisių temas. Prisijungė net gi Jungtinių Tautų vyriausiojo žmogaus teisių komisaro ofisas (angl. k. – Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights, OHCHR), kuris įvardijo penkis pagrindinius gero valdymo principus¹²:

- Skaidrumas;
- Atsakomybė;
- Atskaitomybė;
- Dalyvavimas;
- Reagavimas į žmonių poreikius.

Ši įstaiga taip pat 2001 m. balandžio 25 d. paskelbė tūkstantmečio deklaratiją 2001/72, kurioje apibrėžė keturias gero valdymo taikymo aplinkybes¹³:

1. Geras valdymas turi būti stiprinamas nacionaliniu lygmeniu. Reikia kurti efektyvias ir atskaitingas institucijas, kurios skatintų augimą ir tvarų vystymąsi. Šalis turėtų tai daryti neatsižvelgiant į jos išsivystymo lygį.
2. Nors gero valdymo praktika dažniausiai skiriasi ir priklauso nuo skirtingos visuomenės, jos poreikių, tačiau valdymą reikia grįsti skaidrumu ir atskaitomybe. Taip bus kuriamas ir išlaikomas bendras ryšys palengvinantis visų žmogaus teisių įgyvendinimą nacionaliniu lygmeniu ir tuo pat metu gerinantis žmonių gyvenimo kokybę socialine prasme.
3. Reikalingas stiprinimas šalių tarptautiniame bendradarbiavime apie gero valdymo principų diegimą. To pasekoje valstybėms, kurioms reikalingi išoriniai ištekliai gerinant gero valdymo veiklą, prireikus galėtų būti suteikiama reikalinga informacija ir ištekliai.
4. Skaidri, atsakinga, atskaitinga ir galinti veikti vyriausybė, kuri reagoja į žmonių poreikius ir siekius yra pagrindas, kuriuo remiasi geras valdymas. Ir būtent šis pagrindas užtikrina galimybes žmogaus teisių vystymui kaip ir pačio žmogaus kaip individo vystymąsi.

Šia deklaracija buvo siekiama ne tik skleisti žinią, bet ir įpareigoti valstybes ir tarptautines organizacijas¹⁴:

¹¹ T.M. Franck, *Fairness in International Law and Institutions* (Oxford: Oxford University Press, 1995), 173 – 217.

¹² *Ibid.*

¹³ Office of the High Commissioner for Human Rights, *The role of good governance in the promotion of human rights: Commission of Human Rights resolution 2001/72*, http://ap.ohchr.org/documents/E/CHR/resolutions/E-CN_4-RES-2001-72.doc

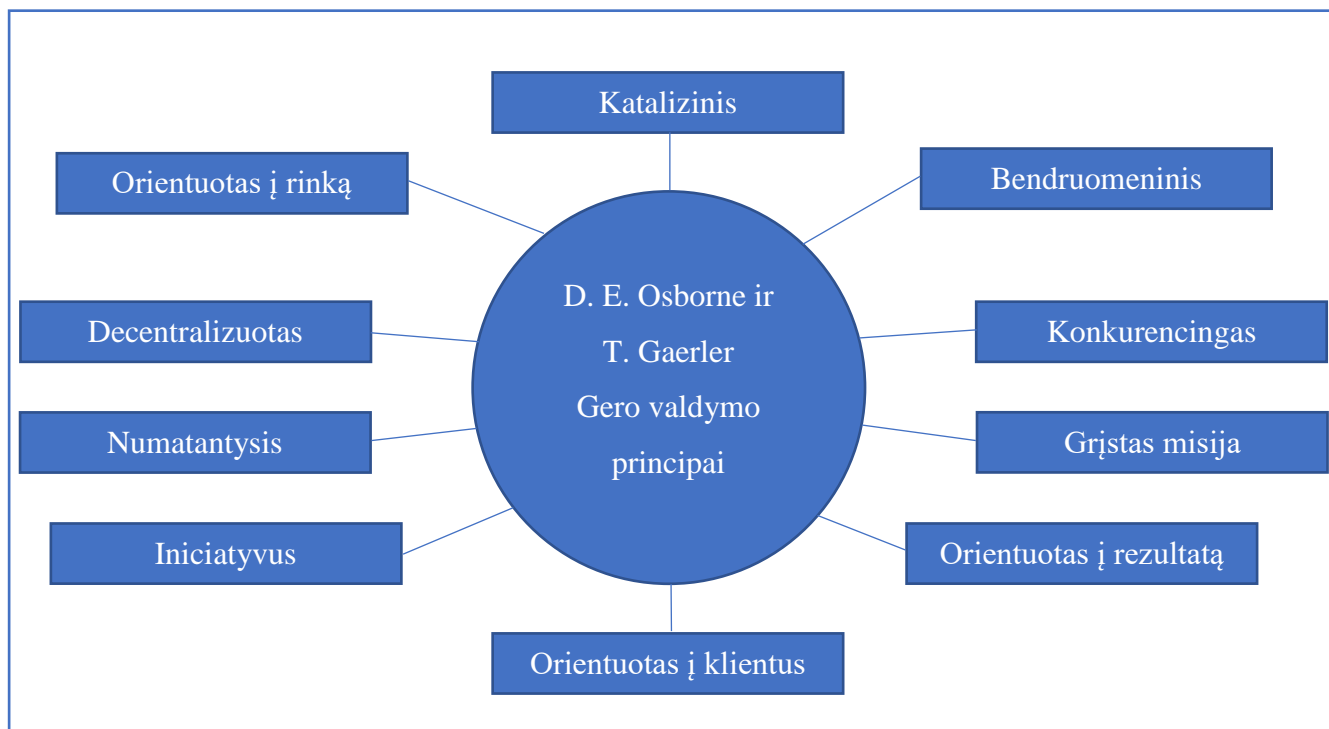
- Adaptuoti demokratines ir skaidrias sprendimų priėmimo procedūras ir finansinę atskaitomybę;
- Imtis veiksmingų kovos su oficialia ar kita korupcija priemonių;
- Gerbti tinkamo proceso principą savo procedūrose ir laikytis teisinės valstybės principų ir žmogaus teisių;
- Įgyvendinti viešųjų pirkimų metodiką pagal Pasaulio Prekybos Organizacijos (PPO) viešųjų pirkimų kodeksą (angl. Code on Public Procurement).

Tai gi, matoma, kad šia deklaracija buvo siekiama ne tik platinti žmonių, tarptautinių organizacijų ir net valstybių žinias gero valdymo principų taikymo tema, bet ir siekti netiesiogiai (per oficialius šalių darinius) gerinti daugelio žmonių gyvenimus.

David E. Osborne ir Ted Gaerler knygoje *Reinventing Government* (1993), kuria apžvelgdami Jungtines Amerikos Valstijas ir kitas šalis 1980-1990 m. laikotarpiu priėjo išvadas apibendrinami 10 efektyvių valdymo principų ir charakteristikų:

1. Katalizinis – vyriausybė turėtų tiesiog „vairuoti“ procesą, o ne jį vykdyti, t.y. ji turėtų tik prižiūrėti vykstančius procesus, o ne pati juos vykdyti.
2. Bendruomeninis – visuomenę reikia įgalinti ir drąsinti spręsti patiems vietines problemas, o ne diktuoti biurokratinius sprendimus.
3. Konkurencingas – netelkti valstybinių monopolijų, o mažinti reguliacijas ir skatinti privataus sektoriaus pasirūpinti vykdant veiklą efektyviau nei tai galėtų daryti viešosios valstybinės įstaigos.
4. Grįstas misija – veikla turėtų būti vykdoma remiantis misija, o ne griežtomis taisyklėmis. Darbuotojams turėtų būti leidžiama kelti tikslus ir patiems ieškoti geriausių sprendimo būdų.
5. Orientuotas į rezultatą – turėtų būti finansuojami veiksmingi rezultatai, o ne pradiniai darbo įnašai.
6. Orientuotas į klientus – turi būti siekiama naudos piliečiams, o ne biurokratams.
7. Iniciatyvus – leidžiant pinigų turi būti siekiama gauti pajamas, o ne tiesiog išleisti mokesčių išteklius.
8. Numatantysis – reikia stengtis labiau investuoti į problemų prevenciją, negu į jų sprendimą, kuomet jos iškyla.
9. Decentralizuotas – darbas turi vykti dalyvaujant tarpvyriausybiniams agentūroms įvairiais lygmenimis, numatant kai kurias darbo grupes už vyriausybės ribų.
10. Orientuotas į rinką – problemas reikia labiau spręsti per rinkos jėgas, negu per vyriausybės programas.

¹⁴ International Law Association, *Report of the Seventieth Conference*, (London: ILA, 2002), http://cisdl.org/public/docs/new_delhi_declaration.pdf



1 pav. Gero valdymo principai (sudaryta autorių pagal D.E. Osborne ir T. Gaerler „Reinventing government“)

Šie dešimt principų (arba panašūs į juos) (1 pav.) 1990 m. ir vėliau padėjo iš naujo susiformuoti vyriausybėms, jų reikšmei vietiniam valdymui Australijoje, Kanadoje, Naujojoje Zelandijoje, Portugalijoje, Jungtinėje Karalystėje, Jungtinėse Amerikos Valstijose ir kitose šalyse¹⁵. Tai įrodė šių principų svarbą ir jų taikymo plačias taikymo galimybes skirtinguose kontinentuose. Tą patį dešimtmetį Jungtinių Tautų Vystymosi Programa (angl. UNDP), tikėtina jau turėdama patirties šioje sferoje, pateikė devynias gero valdymo principų charakteristikas: dalyvavimas, įstatymo taisyklės, skaidrumas, atsakomybė, konsensuso siekimas, lygybė, veiksmingumas ir efektyvumas, atskaitomybė, strateginė vizija (2 pav.). Šie principai toliau aiškinami taip.

Dalyvavimas. Dalyvaujant tiek vyrams, tiek moterims turi būti suteikta įvairiapusė laisvė. Turi vyrauti laisvė tiek pasisakyti, tiek dalyvauti tiesiogiai ar netiesiogiai (per tarpininkaujančias institucijas).

Įstatymo taisyklės. Svarbiausias dalykas – nešališkumas žmogaus teisių įstatyme.

Skaidrumas. Šis principas yra statomas ant laisvos ir lengvai prieinamos informacijos srauto. Institucijų procesai turi būti laisvai prieinami visiems suinteresuotiesiems dalyviams ir informacijos turi užtekti išoriniam procesų stebėjimui ir analizavimui.

Atsakomybė. Institucijos veikla turi padėti suinteresuotiesiems.

¹⁵ 7th Global Forum on Reinventing Government Building, *Public administration and democratic governance: Governments Serving Citizens* (Vienna, Austria, 2007), 5. https://publicadministration.un.org/publications/content/PDFs/E-Library%20Archives/2007%20Public%20Administration%20and%20Democratic%20Governance_Governments%20Serving%20Citizens.pdf paskutinį kartą žiūrėta 2018.10.10

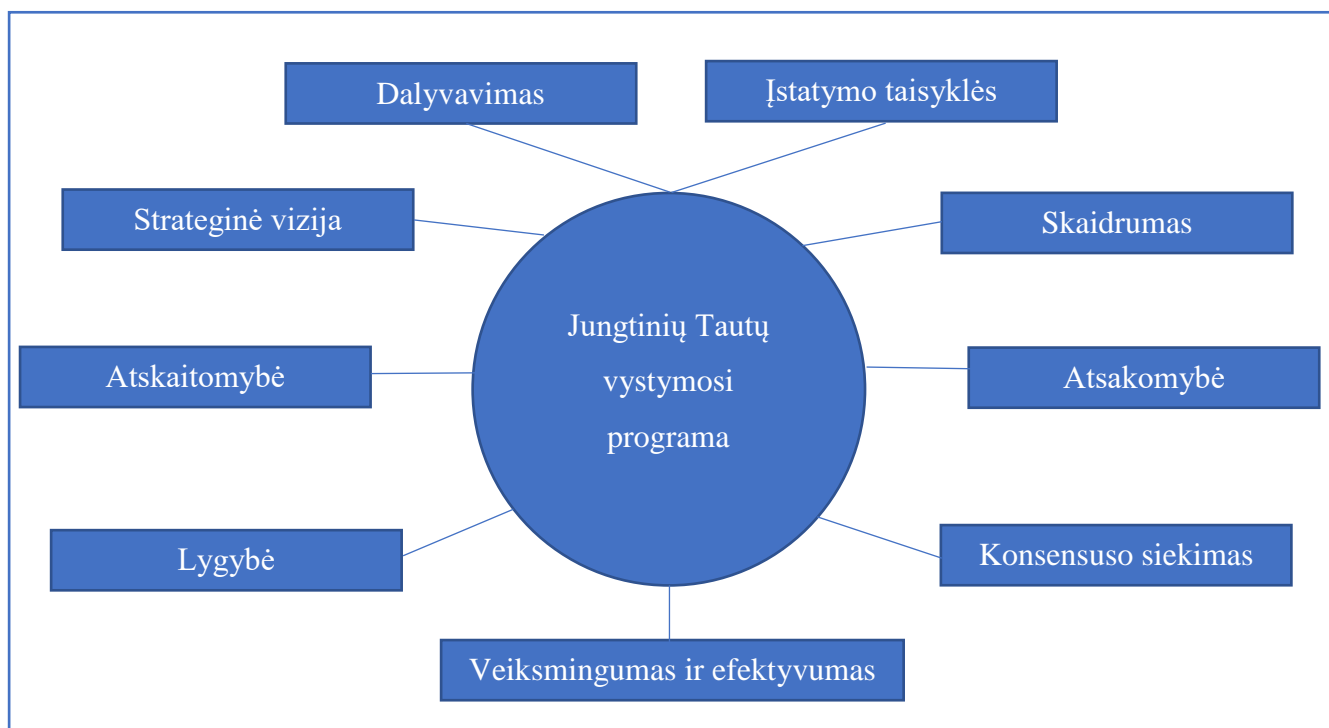
Konsensuso siekimas. Svarbu siekti bendro sutarimo tiek suinteresuotojų subjektų grupėse, tiek valdymo politikoje ar procedūrose.

Lygybė. Nepaisant lyties žmonėms turi būti suteikiama galimybė gerinti arba palaikyti savo sveikatą.

Veiksmingumas ir efektyvumas. Turimus ribotus resursus reikia stengtis panaudoti kuo naudingiau kaip pagrindinį tikslą laikant jų reikalingumą ir svarbą.

Atskaitomybė. Sprendimų priėmėjai daugeliu atvejų yra pilnai atsakingi už savo sprendimus juos supančiai visuomenei. Tačiau atskaitomybė priklauso kokio tipo sprendimas buvo priimtas – vidinis ar išorinis.

Strateginė vizija. Pirmiausia reikia turėti omenyje istorinę, kultūrinę, socialinę aplinką, kuri supa joje gyvenančius žmones. Tik tada galima planuoti ir vykdyti ilgalaikius gero valdymo principų planus.



2 pav. JT gero valdymo principai (sudaryta autorių pagal Jungtinių Tautų vystymosi programą)

Na ir galiausiai šia tema buvo pasireiškęs Tarptautinis Olimpinis Komitetas (TOK). Jis pasisakė apie sporto organizacijas ir paskelbė, kad visi Olimpinio judėjimo nariai turėtų priimti šiuos gero valdymo principus¹⁶:

- Vizija, misija, strategija;
- Struktūriškumas, reguliavimas ir demokratiniai procesai;

¹⁶ International Olympic Committee, *Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement: Seminar on Autonomy of Olympic and Sport Movement*, 2008, 1 – 12.

- Aukščiausio lygio kompetencija, integralumas ir etinės taisyklės;
- Atskaitomybė, skaidrumas ir kontrolė;
- Solidarumas ir vystymasis;
- Atletų įtraukimas, jų dalyvavimo užtikrinimas, rūpinimasis jais;
- Harmoningi organizacijų iš valstybių valdžios santykiai išlaikant autonomiją.

TOK stipriai pabrėžia, kad šie gero valdymo principai turi tapti pagrindiniais organizacijos valdymo, vystymo ir veikimo standartais, kurie būtų nuosekliai naudojami ilgalaikėje perspektyvoje¹⁷.

Toliau išskirtinai kalbama apie vieną galingiausių politinių ir ekonominių darinių – Europos Sąjungą (ES). Tai yra labai didelę jėgą turintis darinys nulėmęs ne vienos šalies narės piliečių gyvenimo kokybę bei reguliavimą.

Reikėtų pradėti nuo to, kad Europos Sąjunga (ES) neturėjo ir vis dar neturi tiesioginės valdymo galios sporto srityje šalyse narėse. Nors jos intencijos turėjo pradėti domėtis vykstančiais sporto organizaciniais procesais, tačiau visa jos per daugelį metų įvesta ir suformuluota politika užtikrinti sąjungos laisvą judėjimą (žmonių ir kapitalo) ir kitas politines nuostatas¹⁸ veikė ir sportą, tačiau labai netiesiogiai ir labai menkai. Nepaisant to Europos Sąjungos institucijos stiekė aktyviai dirbti šioje srityje. Pagrindinė jos veikla buvo skatinti regione veikiančių institucijų diskusijas, prižiūrėti Europos Komisijos siūlomas nuostatas ir jų taikymą sportui¹⁹ bei diegti jos siūlomus gero valdymo principus (3 pav.). Tačiau ilgą laiką nebuvo iki galo nuspręsta kokią konkrečią požiūrio kryptį į sportą turėtų prisiimti ES. Buvo svarstomi keli variantai. Pirmasis jų sportas – kaip ekonominė veikla. Tokiu atveju jai reikėtų ne ES reguliavimo. Antrasis – sportas kaip socialinė ir kultūrinė veikla. Tam įgalinti jau reikėtų teisinės apsaugos²⁰. Šalyse narėse sportas yra praktikuojamas įvairiais būdais, skiriasi jo rūšys. Kai kuriais atvejais buvo siūloma tiesiog formuoti bendrą ES požiūrį į sportą, kuris būtų pagrįstas bendromis sąvokomis ir ES siūlomais gero valdymo principais²¹. Dėl negalėjimo daryti tiesioginės įtakos šalių narių sporto sistemai ir negalėjimo tiesiogiai įgyvendinti savo siūlomos politikos ES siekė (ir vis dar stengiasi) atlikti patariamąjį vaidmenį formuojant strategijas ir procedūras. Tokius veiksmus, pateiktus kaip pasiūlymus, jau gali priimti pačios šalys narės²². Tuo

¹⁷ International Olympic Committee, *supra note* 14: 1 – 12.

¹⁸ Loughborough University Institutional Repository, *Sport governance after the White Paper: the demise of the European model?*, 2009, <https://dspace.lboro.ac.uk/dspace-jspui/bitstream/2134/5608/1/Borja%20Garcia%20IJSP%20FINAL%20accepted%20word%20version.pdf>

¹⁹ *Ibid.*

²⁰ Richard Parrish, *The Politics of Sports Regulation in the European Union*, (Journal of European Public Policy 10, 2003), 246-262.

²¹ Committee on Spatial Development, *ESDP European Spatial Development Perspective: Towards Balanced and Sustainable Development of the Territory of the European Union*, (European Commission, 1999), 7.

²² Ingeborg Tommel, Amy Verdun, *Innovative Governance in the European Union: The Politics of Multilevel Policymaking*, (Lynne Rienner, 2009), 1 – 4.

vedina ES išleido Baltąją knygą dėl sporto (2007). Siekdama padėti šalims įgyvendinti gerą valdymą ji pateikė tokius principus²³:

Atvirumas. Stiprinti ir liberalizuoti sporto politikos komunikaciją, palengvinti visuomenės prieigą prie svarbių sprendimų.

Dalyvavimas. Skatinti platų dalyvavimą vystant ir įgyvendinant ES siūlomą politiką, turint omenyje, kad visa tai turi būti orientuota į efektyvumo ir prieinamumo gerinimą.

Atskaitomybė. Sprendimus priimančys subjektai turi būti aiškiai apibrėžti įvardinant jų atsakomybę administracinėse rolėse.

Efektyvumas. Politika turi būti planuojama įgyvendinti per nustatytą laiką su aiškiais tikslais ir numatytais etapais. Turi būti renkama ne tik gera praktika, bet ir bloga iš kurios reikia mokytis ir įgyti patirties.

Nuoseklumas. Turint omenyje, kad vyksta pokyčiai ES ir, kad priimami sprendimai yra vis labiau sudėtingesni, šalys narės priimdamos sprendimus turi juos grįsti patogiu vartotojams būdu²⁴ ir viskas turi būti vykdoma nuosekliai ir paskaičiuotai.



3 pav. ES gero valdymo principai (sudaryta autorių pagal ES Baltąją knygą dėl sporto)

Tai gi, nors ES politinė, ekonomine ir kt. prasmėmis yra galingas darinys tačiau sporto srityje siekia užimti patarėjos poziciją formuojant šalių narių požiūrį ir vertybes sporte. Taip pat ji turi ir sukurtą infrastruktūrą ne tik kurti ir vystyti tarptautines sporto strategijas, bet ir jas siūlyti šalims, patarti, padėti įvairiais klausimais.

Ian Henry ir Ping-Chao Lee²⁵ 2004 metais jau turėdami daugiau žinių ir patirties šioje srityje pateikė septynis, jų nuomone, svarbiausius gero valdymo principus:

²³ Commission of the European Communities, *European Governance: A White Paper*, (Brussels, 25.7.2001 COM(2001) 428), http://europa.eu/int/comm/governance/white_paper/en.pdf#search='Brussels%2C%2025%2F7%2F2001%20and%20white%20paper%20and%20COM%282001%29%20428%20final'

1. **Skaidrumas** – reikia užtikrinti, kad organizacija žino kokias procedūras reikia naudoti, kad tikslingai paskirstyti resursus, nustatyti problemas ir priimti aiškius ir viešus sprendimo būdus.
2. **Atskaitomybė** – sporto organizacija privalo būti atskaitinga visoms suinteresuotoms grupėms.
3. **Demokratija** – valdymo struktūroje turi būti atstovaujami suinteresuotojų grupių atstovai.
4. **Atsakomybė** – valdantieji turi būti pilnai atsakingi už organizaciją ir privalo demonstruoti etišką valdymą.
5. **Lygybė** – su visomis suinteresuotųjų grupėmis turi būti elgiamasi vienodai.
6. **Efektyvumas** – reikia tobulinti procesus, kurie užtikrintų geriausią ribotų išteklių panaudojimą.
7. **Veiksmingumas** – valdantieji turėtų nustatyti aiškius veiklos rodiklius. Pasitelkus strateginį mąstymą reikėtų stebėti ir analizuoti išskirtus rodiklius.

Šie gero valdymo principai (kaip ir kiti ankščiau minėti) nėra galutiniai, tačiau jie gana aiškiai nurodo kryptį, kuria organizacijos turėtų vystytis ir funkcionuoti, kad tinkamai valdytų savo organizacijoje vykstančius procesus²⁶. Vienu atveju sprendimas įdiegti gero valdymo principus ir jais vadovautis gali būti prilyginamas naujos praktikos taikymui įmonių valdyme²⁷. Kita vertus gero valdymo taikymas yra prilyginamas geriausioms rekomendacijoms organizacijoms valdyti, prižiūrėti, vystyti²⁸. Visa tai gali stipriai pagerinti organizacijos veiksmingumą ją supančioje aplinkoje. Ir ne tik. Pirmiausiai, nemažai federacijų kovoja ir tarpusavyje dėl skiriamų valstybės subsidijų ir, ar dėl rėmėjų. Kuo organizacija yra efektyvesnė, tuo daugiau vidinių resursų ji gali paskirstyti naudingiau vykstantiems procesams. Tapdama veiksmingesnė ji ne tik užtikrina tinkamą būtį savo nariams, bet tampa patrauklesnė investuotojams, rėmėjams²⁹. Tokiu būdu geras valdymas nėra vien tik veikla, kurią reikėtų vykdyti tik esant labai gerai pasiruošus ir tam samdant papildomus darbuotojus. Tai yra veikla, kurią net ir mažos organizacijos gali lygiai taip pat priimti ir vykdyti³⁰.

Matydami, kad vis dar nėra tikslaus, galutinio ir pilnai apibrėžto gero sporto valdymo sąvokos apibrėžimo Masteralexis³¹ (ir kiti) pabandė apibrėžti sporto valdymą kaip galios ir autoriteto treniruotes sporto organizacijoje. Turėdami omenyje organizacijos priimamus sprendimus, misiją,

²⁵ Ian Henry, Ping-Chao Lee, *Governance and ethics in sport*, cituota iš Russell Hoye, Aaron Smith, Hans Westerbeek, Bob Stewart, Matthew Nicholson, *Sport Management Principles and Applications*, (England, Prentise Hall), 266.

²⁶ Hoye, *supra* note 23: 172.

²⁷ Ruth V. Aguilera, *Are Codes Fostering Convergence in Corporate Governance? An Institutional Perspective*, (Basingstoke, 2012), 236.

²⁸ Alessandro Zattoni, Francesca Cuomo, *Why Adopt Codes of Good Governance? A Comparison of Institutional and Efficiency Perspectives*, 2008, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-8683.2008.00661.x>

²⁹ Matthias Van Baelen, Deputy Director EOC EU Office, *Why good governance should be a priority for each sport organisation*, 2017, 3, http://www.euroequestrian.eu/files/2/36/2017_08_Expert_Commentary_Good_Governance.pdf

³⁰ *Ibid.*

³¹ Lisa. P. Masteralexis, Carol A. Barr, Mary A. Hums, *Principles and Practice of Sport Management*, (Maryland: Aspen, 2012) 122.

dalyvius, jų prieinamumą ir reguliacijos galias valdyti lokaliai, bet turėti globalų rezultatų pasiekiamumą autoriai sporto valdymą apibūdino taip: sporto organizacijos valdantieji yra struktūra (kartu su visais vykstančiais procesais), kuri yra naudojama vystyti strateginius tikslus ir kryptį, sekti savo pačios veiksmus derinant su nustatytais tikslais ir užtikrinant, kad priimami sprendimai ir vykstantys procesai atneš didžiausią naudą visiems nariams³².

Tiesa, gero valdymo principai yra svarbūs ne tik valstybės valdymui, verslo subjektams, ar sporto organizacijoms. Privačios verslo kompanijos orientuojasi į pelną, turto kaupimą ar didesnę dividendų išmokėjimą. Sportas kaip pagrindinį tikslą kelia užtikrinti sporto laimėjimus, sportininkų išlaikymą ir priežiūrą. Tačiau taip pat svarbu užsitikrinti ir finansavimą. Todėl sporto organizacijose dirbantys darbuotojai turi būti ne tik geri koordinatoriai, bet ir turi gerai išmanyti finansinsus³³.

Gero valdymo principų apibrėžimo kūrime 2004 m. dalyvavo van Kesbergen ir van Waarden. Jie pastebėjo, kad per pastarąsias dvi dekadas buvo išleista daugybė studijų apie gero valdymo principus. Kai kurie jų papildė vieni kitus, kiti tiesiog įnešė daugiau sumaišties, kadangi skyrėsi tų pačių principų aprašomos koncepcijos. Matydami situaciją van Kesbergen ir van Waarden išskyrė dviženklį skaičių gero valdymo principų apibūdinimų bandydami jų visumą apjungti į vieną vietą. Tačiau apibendrinami jie rašė, kad šis terminas dabar turi tiesiog per daug skirtingų apibrėžimų, kad jį galima taisyklingai ir teisingai naudoti³⁴.

Roderick Rhodes darbai gali padėti paaiškinti šią terminų painiavą ir neaiškumą. Jis patvirtino Kesbergen ir Waarden išvadas ir pridūrė, jog terminas sporto valdymas tikriausiai yra naudojamas per daug kartų ir skirtinguose kontekstuose su skirtingomis reikšmėmis³⁵. Bet tai teigdamas vis tiek pabandė susiaurinti informaciją iki dviejų variantų. Pirmuoju atveju³⁶ Rhodes valdymą apibūdina kaip tinklinę struktūrą, turinčią nemažą dalyvių kiekį, kurie turi įvairių ryšių vieni su kitais. Idealiu atveju, daugumos sistemų valdyme kompetencija ir sprendimų galia būna paskirstyta į per daug skirtingų žmonių, o ne telkiama į vieną valdantįjį žmogų. Dėl to gali būti mažiau abejojama dėl federacijos valdančiųjų organų tikslingumo. Antruoju atveju autorius gerą valdymą apibendrina ir susiaurina tiesiog į šiuos principus: efektyvumas, skaidrumas ir demokratinis valdymas³⁷.

Naujausi ir aktualiausi gero valdymo principų tyrimai yra vykdomi Danijos organizacijos „Play the Game“. 2013 m. jie pristatė tyrimą AGGIS³⁸ (angl.k. – Action for good governance in

³² Hoye, *supra note 23*: 244-248.

³³ *Ibid.*

³⁴ Arnout Geeraert, Jens Alm, Michael Grolle, *Good governance in international sport organizations: an analysis of the 35 Olympic sport governing bodies*, 2014, 1.

³⁵ Roderick Rhodes, *Understanding Governance*, (Milton Keynes: Open University Press, 1997) 653.

³⁶ *Ibid.*

³⁷ Loughborough University Institutional Repository, *supra note 16*: 49-50

³⁸ Jens Alm, *Action for Good Governance in International Sports Organizations*, 2013,

http://www.playthegame.org/fileadmin/documents/Good_governance_reports/AGGIS_Final_report.pdf

international sports organizations). Vykdytojai siekė pradėti tirti tarptautinių ir pagrindinių sporto organizacijų gero valdymo principų diegimą. Buvo išskirti šie pagrindiniai principai:

- Skaidrumas ir vieša komunikacija;
- Demokratinis procesas;
- Patikrinimai ir balansas;
- Solidarumas.

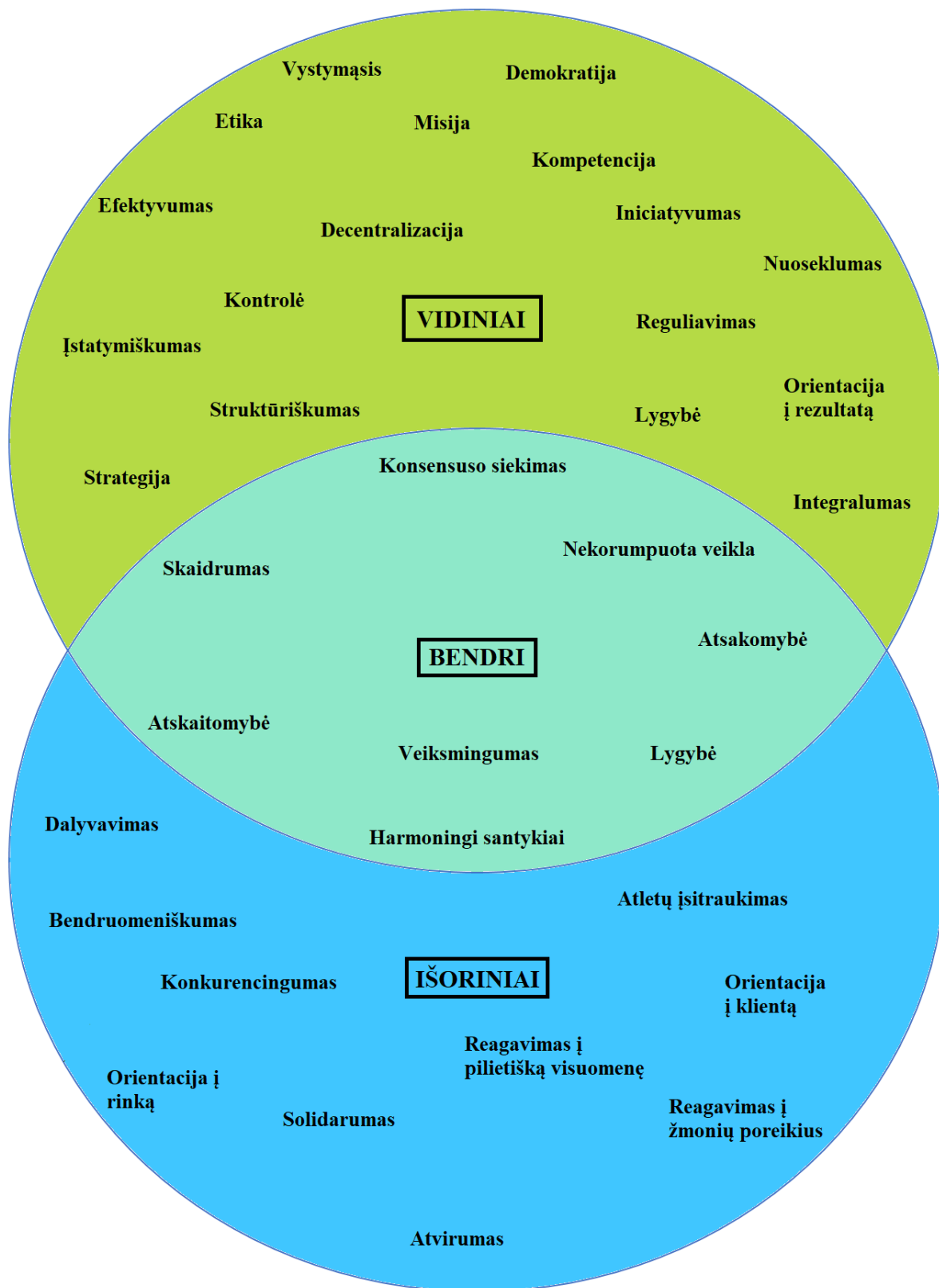
2015 m. pristatė tyrimą SGO³⁹ (angl. Sports governance observer). Jį vykdydami taip pat rėmėsi aukščiau išvardintais gero valdymo principais. Na, o vykdydami naujausią 2017 metais pradėtą ir vis dar tęsiamą (tačiau greitai planuojamą užbaigti) NSGO (angl. National sports governance observer) tyrimą jie išskyrė šiuos pagrindinius gero valdymo principus:

- Skaidrumas;
- Demokratija;
- Vidaus atskaitomybė ir kontrolė;
- Socialinė atsakomybė.

Atlikdami tyrimą autoriai gero valdymo principų vertinimo indikatorius sugrupavo į keturias dimensijas. Skaidrumą jie apibūdino kaip organizacijos veiklos ataskaitų rengimą, kurios leistų kitiems žmonėms stebėti vykstančius procesus. Demokratiją jie įvardino kaip sudarytus laisvus, sąžiningus ir konkurencingus rinkimus, suinteresuotųjų asmenų dalyvavimą vykdant sprendimus, bei sąžiningas ir atviras vidines diskusijas. Vidaus atskaitomybė ir kontrolė reiškia tiek valdžios institucijų atskyrimą organizacijos valdymo struktūroje, tiek taisyklių ir procedūrų sistemą, kuri užtikrina, kad darbuotojai ir pareigūnai laikytųsi vidaus taisyklių ir normų. Na, o socialinė atskaitomybė reiškia sąmoningai panaudotą organizacinį potencialą ir poveikį, kad teigiamai ir be didelių suvaržymų galėtų veikti vidiniai ir išoriniai suinteresuotieji subjektai bei visuomenės nariai.

Apibendrinant galima teigti, kad gero valdymo principų yra daugybė. Tiek atsiradę pirmieji, tiek vėliau buvę patobulinti, ar išskelti nauji principai sudaro bendrą visumą. Vieni jų yra tiesiogiai orientuoti į verslo struktūras, ar pelno siekiančias organizacijas, kitos yra adaptuotos įvairioms organizacijoms, ar veikloms, tame tarpe ir sportui. 4 paveikslas pateikia aptartų gero valdymo principų įvairovę.

³⁹ Arnout Geeraert, *Sports governance observer: the legitimacy crisis in international sports governance*, 2015, http://www.playthegame.org/media/5786679/sgo_report_final_3.pdf



4 pav. Gero valdymo principų įvairovė (sudaryta autorių)

1.2. Gero valdymo principų adaptaciją sąlygojantys veiksniai ir tarpinstituciniai ryšiai

Manoma, kad geras valdymas yra esminis veiksmingo sporto koordinavimo elementas organizacijoje⁴⁰. Na, o pats terminas „sporto valdymas“ tapo įvardinamas, kaip praktikos rūšis, kuri yra taikoma sporto kontekste⁴¹. Iš esmės sporto valdymo atsakomybė yra organizacijos funkcionavimas ir bendra vystymo kryptis, apimanti skirtingo lygio sporto struktūras, pradedant nacionalinėmis institucijomis, sporto organizacijomis ir baigiant sporto klubais arba profesionaliomis sporto komandomis⁴².

Geras organizacijos valdymas turi užtikrinti, kad organizacijos valdantieji siektų geriausių rezultatų ne tik sau, bet ir visai organizacijai, jos nariams, susijusiems asmenims, kad siekiamų tikslų priemonės ir metodai galėtų būti efektyviai stebimi prieš priimant sprendimus, sprendimų priėmimo procese ir vertinant sprendimų priėmimo rezultatus⁴³.

Kaip jau buvo minėta, pirmieji gero valdymo principai atsirado tarptautinėse institucijose, nesusijusiose su sportu. Tik vėliau šie principai pradėti taikyti šalių sporto sistemose, bet šiek tiek kita forma. Todėl šių sričių atskyrimas buvo laikomas svarbiu žingsniu sporto valdymo kontekste⁴⁴. H. Tricker teigimu „jeigu koordinavimas yra skirtas vykdyti verslą, tai valdymas yra tikrai tinkamai atliekamo darbo stebėsenai ir priežiūrai“⁴⁵.

Yra labai svarbu stebėti organizacijos veiklą, ypač išorinę aplinką, kuri sąlygoja organizacijos įvaizdį, planuojamas strategijas, struktūras ir procesus bei jų valdymą. Analizuojant išorinę aplinką galima gauti labai daug naudos, pvz.: galima daug realistiškiau vertinti vienus ar kitus organizacijos priimamus sprendimus, nagrinėti jų priežastis⁴⁶. O tai ir gali būti pagrindinis rodiklis stebint organizaciją, kurios strategija dažnai pilnai atitinka santykį tarp išorės veiksmų ir vidinio valdymo⁴⁷.

Geram valdymui realizuoti yra labai svarbu turėti tinkamą misiją, viziją, bei strategiją. Misija parodo pagrindinį organizacijos tikslą, bei kasdinių darbų prasmę ir įforminimą. Ypatingai rekomenduojama šią misiją skelbti viešai. Nors kai kam tai galėtų pasirodyti ir keista, bet misijos užrašymas ir demonstravimas bei viešinimas yra labai svarbus, nes tai sumažina riziką kitaip

⁴⁰ Chien Mu Yeh, Tracy Taylor, *Issues of governance in sport organisations: A question of board size, structure and roles* (World leisure journal 60, 2008), 1.

⁴¹ Russell Hoye, Graham Cuskelly, *Sport governance* (Oxford, 2007), 119 – 122.

⁴² L.M. Kikulis, T. Slack, B. Hinings, A. Zimmermann, *A structural taxonomy of amateur sport organizations*. (Journal of Sport Management, 3, 1989), 129–150.

⁴³ Russell Hoye, *supra note 23*: 164.

⁴⁴ *Ibid.*, 50.

⁴⁵ *Ibid.*, 164.

⁴⁶ Russell Hoye, *supra note 23*: 168.

⁴⁷ Viljoen, J. & Dann, S. (2003) *Strategic Management*, 4th edn. Frenchs Forest: Prentice Hall. Cituota iš Russell Hoye, *supra note 3*: 70.

interpretuoti ar visai nežinoti organizacijos strateginio tikslo tiek patiems darbuotojams, tiek aplinkiniams. Didele dalimi su misija yra susijusi ir vizija. Ji apibūdinama kaip požiūris į būsimą organizaciją, kuria norima tapti, atrodyti, būti. Vizija padeda kasdienėse veiklose analizuoti dabartį, vertinti kiek ji yra susijusi su numanoma ateitimi ir vietoje keisti kryptį ar sprendimus siekiant ateities vizijos vaizdinio išpildymo. Vizijos turėjimas taip pat yra įvardijamas kaip stiprios ir ambicingos organizacijos įvaizdis. Juo remiantis galima matyti ko siekia organizacija per ateinančius trejus ar penkerius metus. Taip pat rekomenduojama suformuoti viziją vienu sakiniu. Nors vizija yra tarsi ilgalaikis tikslas, bet jam siekti yra naudojami trumpalaikiai uždaviniai. Taip ilgalaikes ambicijas galima pamatuoti žingsnis po žingsnio, uždavinys po uždavinio didesnio tikslo link⁴⁸.

Tobulame pasaulyje organizacijos struktūra gali būti kuriama vien tik strateginių tikslų siekiui. Tačiau realybėje tai retai būna įmanoma. Organizacijos strategija vaidina labai svarbų vaidmenį tikslo siekiui. Pasitelkus ją galima siekti ne tik individualių ir mažų tikslų, bet ir pačios organizacijos inovacijų, kaštų mažinimo, arba netgi sekti įmones, kurios tam tikroje srityje yra pavyzdinės⁴⁹. Visus minėtus valdymo elementus būtina derinti su sporto organizacine kultūra. Skirtingos šalys turi skirtingas visuomenes su skirtingais kultūriniais papročiais. Todėl sporto organizacijos kultūra turi atitikti vertybes, įpročius, požiūrius, kurie yra būdingi visiems nariams. Jais remiantis gali būti nustatomos standartinės ar jau nusistovėjusios (būtent tai organizacijai) elgesio normos⁵⁰.

Organizaciją supa ne tik kultūrinė aplinka, bet ir teisinė. Daugeliu atvejų šalių organizacijose gero valdymo principai neturi jokių teisinių įvesties reikalavimų ir nėra privalomi⁵¹. Smith nuomone organizacijos ne visada nori įdiegti naujas technologijas savo valdyme, nebent tai būtų tiesiogiai susiję su sportu, kuomet priimtas valdymas galėtų tiesiogiai įtakoti sportinius pasiekimus. Todėl autorius sporto organizacijas vadina gana konservatyviomis, nerizikuojančiomis ir pririštomis prie tradicijų laikymosi⁵². Ištikrųjų norint pakeisti įprastus valdymo principus į gero valdymo principus reikalingas išorinis spaudimas. Federacijoms dažniausiai reikia valstybinių sporto organizacijų labiau, negu valstybinėms sporto organizacijoms (VSO) reikia federacijų. VSO kontroliuoja federacijas įvairiais aspektais, pavydžiui leidimu veikti. Taip pat norint paveikti federacijas galima pasitelkti ir politinį spaudimą. Toks būdas, naudojamas gero sporto valdymo pokyčiams, gali atnešti naudos⁵³. Katwala⁵⁴ teigimu yra galimi trys pokyčių scenarijai:

⁴⁸ Russell Hoye, *supra* note 23: 81.

⁴⁹ S. P. Robbins, R. Bergman, I. Stagg, M. Coulter, *Management*, (Pearson Education, Sydney: Australia, 2004), 228 – 230.

⁵⁰ E. Ogbonna, L. C. Harris, *Organizational culture: A ten year, two phase study of change in the UK food retailing sector*, (Journal of Management Studies, 39, 2002) 673–706.

⁵¹ Wymeersch, E. Corporate Governance Codes and their Implementation, Working Paper No. 10 (Ghent University, 2006), 13.

⁵² Russell Hoye, *supra* note 23: 11.

⁵³ Geeraert, *supra* note 32: 29.

⁵⁴ *Ibid.*, 28.

- Pokytis iš vidaus;
- Spaudimas iš aplinkos;
- Pokytis dėl krizės arba subyrėjimo.

Tokiu būdu, sportinių organizacijų pokytis gali būti vidinis, išorinis, arba dėl krizės ar subyrėjimo. Bet, pasak Stewart⁵⁵ dažniausiai federacijos keičiasi dėl išorinės aplinkos, jos spaudimo arba kai neturi kito pasirinkimo.

Organizacijos valdymas yra sudėtingas procesas. Kitaip tariant, tai galios pratybos, kuriose siekiama užtikrinti sistemų elementus tikslams pasiekti. Tinkama organizacijos vadovybė turėtų užtikrinti valdybos siekį organizacijai atnešti naudą ne tik už ją atsakingiems žmonėms, bet ir suinteresuotiesiems. Veiklos vykdymo procese būtina stebėti gautus rezultatus, analizuoti ir efektyviai vertinti⁵⁶.

Profesionalusis sportas taip pat yra brangiausia, labiausiai žiūrima ir matoma viso sporto dalis, sulaukianti gausybės spaudos dėmesio, rėmėjų paramos ir pan.⁵⁷ Sporto populiarumą supranta ir politikai, kadangi per jį galima apeliuoti į daugybę potencialių balsuotojų. Galimai dėl to valžia yra linkusi sporto sektoriui daryti išimtis. Daugelyje šalių sporto autonomija yra skatinama ir tarptautinių sporto bendruomenių (FIFA, FIBA ir kitų organizacijų), kurios turi galios ir potencialo: nustatinėti savo taisykles sportui, tiek pačių primetamas tiek realiai taikomas ir rinktis vietas, kuriose ji nori tas taisykles taikyti⁵⁸. Profesionalus sportas yra traktuojamas kaip didelis verslas. Jau ne vien tik svarbu, kaip gi įvyks varžybos, o kai kuriose sporto šakose labai svarbu, kas įvyks sporto užkulisiuose, arba išskirtiniais atvejais – akcijų biržoje⁵⁹ (turima omenyje didelius sporto klubus pasirinkusius savo turtą vertinti akcijų biržoje).

Sportas, ypač profesionalus, yra labai galinga priemonė, vienijanti labai daug skirtingų žmonių visame pasaulyje. Jis gali įtakoti daugybę šalies sferų tiesiogiai, ar netiesiogiai dėl to labai svarbu sporto organizacijose adaptuoti gero valdymo principus. Jie padeda organizacijoms būti skaidrioms, atviroms, užtikrintoms dėl ateities vizijos pasiekiamumo bei kasdienė misijos vykdymo. Ji ne tik įgalina profesionalius sportininkus siekti karjeros aukštumų bei parvežti laimėjimus visai savo šaliai, bet ir daro įtaką gyvenantiems žmonėms ar suinteresuotosioms grupėms. Įgyvendinusi gero valdymo principus sporto organizacija yra stipresnė, konkurencingesnė ir patrauklesnė visuomenei.

Sporto šakų federacijos yra svarbi sporto sistemos grandis, kuri sąveikauja su daugybe valstybinių, tarptautinių ir kitų institucijų, turinčių savo taisykles, rekomendacijas ir požiūrį į sportą bei jo procesus. Toliau pateikiami sporto federacijų išorinę aplinką sąlygojantys veiksniai – analizuojami

⁵⁵ Russell Hoye, *supra note 23*: 177.

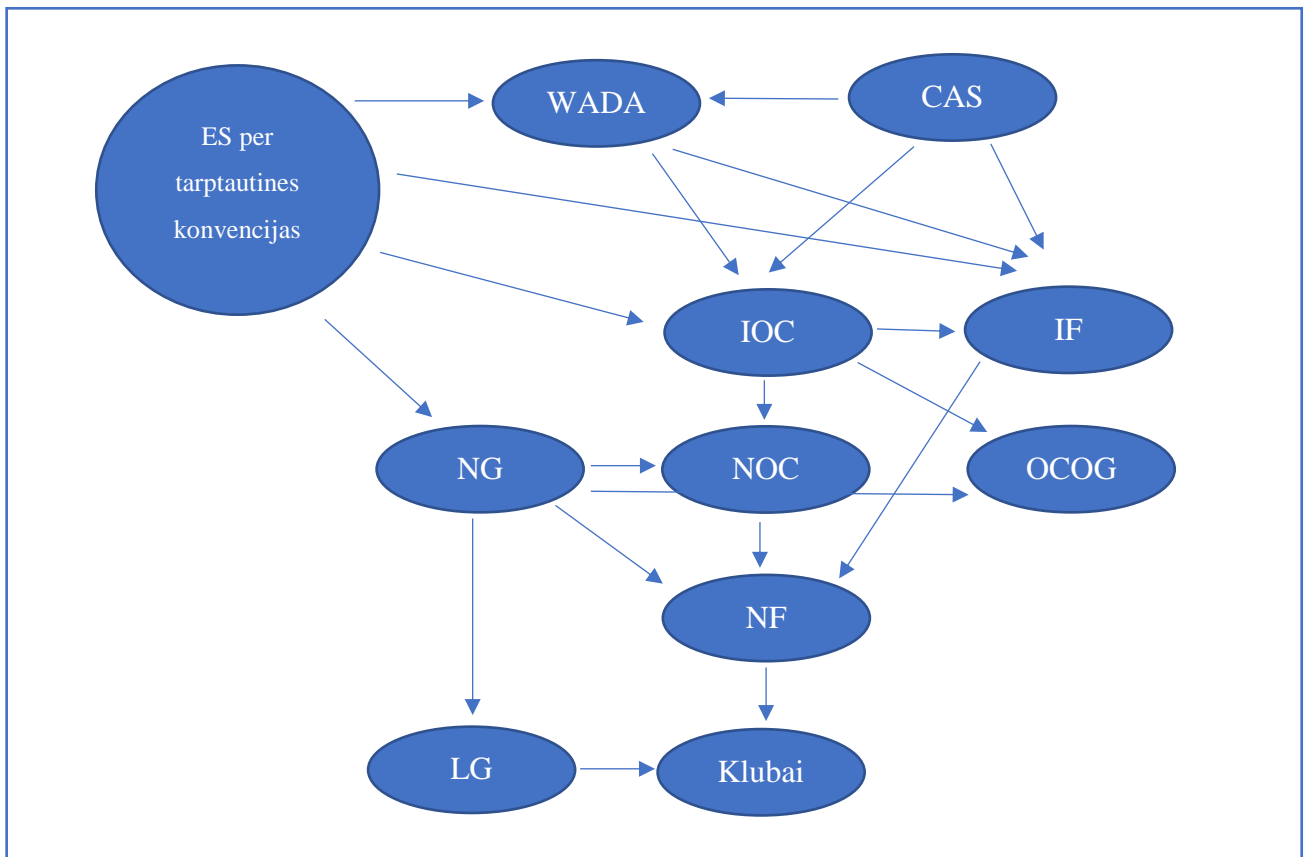
⁵⁶ *Ibid.*

⁵⁷ *Ibid.*, 49.

⁵⁸ J. Forster, N. Pope, *The political economy of global sporting organisations*, (Routledge: London, 2004) 126 – 128.

⁵⁹ Russel Hoye, *supra note 23*: 50.

tarpusavio ryšiai. Tarptautinėje sporto arenoje sąveikauja tiek didelės, tiek mažos organizacijos (5 pav.).



5 pav. Tarpinstituciniai organizacijų įtakos ryšiai (sudaryta autorių pagal Jean-Loup Chappelet „Autonomy of sport in Europe“ 39psl.)

Žemiausioje grandyje yra sporto klubas. Jis gali būti kontroliuojamas vietinės valdžios ir sporto federacijos, kuriai priklauso minėtasis klubas, taisyklėmis. Federacijos veikla yra apibrėžiama šalies valdžios išleistais įstatymais. Taip pat ji turi vykdyti ir tarptautinės federacijos pripažintas normas ir taisykles. Olimpines sporto šakų federacijos yra atskaitingos ir nacionaliniam olimpiniam komitetui. Lietuvos šalies atveju tai yra Lietuvos Tautinis Olimpinių Komitetas (LTOK), kuris⁶⁰:

- Yra savarankiška visuomeninė organizacija, vykdanči savo veiklą pagal Olimpines chartiją, Lietuvos Respublikos Konstituciją ir įstatymus bei savo įstatus;
- Vadovauja olimpiniam judėjimui Lietuvoje, kartu su sporto šakų federacijomis rūpinasi šalies sportininkų atranka ir rengimu olimpinėms žaidynėms bei dalyvavimu olimpinėse žaidynėse, atstovauja Lietuvai olimpiniam judėjime.

Federacija taip pat atskaitinga Kūno Kultūros ir Sporto Departamentui (KKSD), kuris⁶¹:

⁶⁰ Lietuvos respublikos kūno kultūros ir sporto įstatymas, I-1151, prieiga per internetą <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.23317> (paskutinį kartą žiūrėta 2018.11.07)

⁶¹ *Ibid.*

- Rengia kūno kultūros ir sporto plėtojimo programas ir teikia jas tvirtinti Vyriausybei, koordinuoja ir kontroliuoja jų vykdymą, atsako už kūno kultūrą ir sportą šalyje;
- Disponuoja valstybės biudžeto lėšomis, skirtomis kūno kultūrai ir sportui plėtoti;
- Kartu su kitomis valstybės institucijomis bei visuomeninėmis organizacijomis plėtoja privalomų bei pasirenkamų kūno kultūros ir sporto pratybų sistemą įvairaus amžiaus žmonėms, invalidams, moterims, šeimoms, kariams, veteranams ir kitiems asmenims;
- Skiria lėšas sveikos gyvensenos, kūno kultūros reikmėms, didelio meistriškumo sportininkams rengti, taip pat toms sporto organizacijoms, kuriose tokie sportininkai ruošiami varžyboms;
- Rengia iš valstybės ir savivaldybių biudžetų lėšų finansuojamų sporto varžybų sistemą, koordinuoja jos įgyvendinimą;
- Rūpinasi kūno kultūros ir sporto mokslinio tyrimo darbais, mokslo ir technikos naujovių įgyvendinimu, organizuoja mokslines konferencijas, simpoziumus, rengia ir leidžia mokslinę metodinę literatūrą kūno kultūros ir sporto klausimais;
- Kartu su Švietimo ir mokslo ministerija, atitinkamų sporto šakų federacijomis ir mokslo institucijomis, kitomis sporto organizacijomis rūpinasi kūno kultūros ir sporto specialistų poreikio tyrimu, jų rengimu, profesiniu tobulinimu;
- Vyriausybės nustatyta tvarka atitinkamos sporto šakos federacijos teikimu išduoda licencijas sporto treneriams, sprendžia jų galiojimo nutraukimo prieš laiką klausimus;
- Vyriausybės nustatyta tvarka išduoda licencijas steigti sportinio profilio mokyklas;
- Atstovauja Lietuvos Respublikai bendradarbiaujant su kitomis valstybėmis kūno kultūros ir sporto srityje, palaiko sporto ryšius su užsienyje gyvenančiais lietuviais, skatina Lietuvos sporto organizacijų bendradarbiavimą su kitų valstybių kūno kultūros ir sporto organizacijomis, rūpinasi Lietuvos Respublikos tarptautinių įsipareigojimų bei sutarčių kūno kultūros ir sporto srityje vykdymu;
- Analizuoja kūno kultūros ir sporto organizacijų veiklą, kartu su suinteresuotomis valstybės institucijomis ir sporto organizacijomis rengia pasiūlymus dėl valstybės lėšų skyrimo jų veiklai remti;
- Rengia sporto bazių bei įrenginių, finansuojamų iš valstybės biudžeto, statybų programas, steigia sporto bazes, atlieka valstybės sporto bazių bei įrenginių apskaitą bei klasifikaciją, teikia paramą valstybės sporto bazėms.

Procese dalyvauja miesto, rajono savivaldos institucijos⁶², kurios:

- Steigia, reorganizuoja ir likviduoja iš savivaldybės biudžeto lėšų išlaikomus sveikatos klubus, kūno kultūros ir sporto įstaigas, sporto mokyklas bei centrus;

⁶² Lietuvos respublikos kūno kultūros ir sporto įstatymas, *supra note 57*.

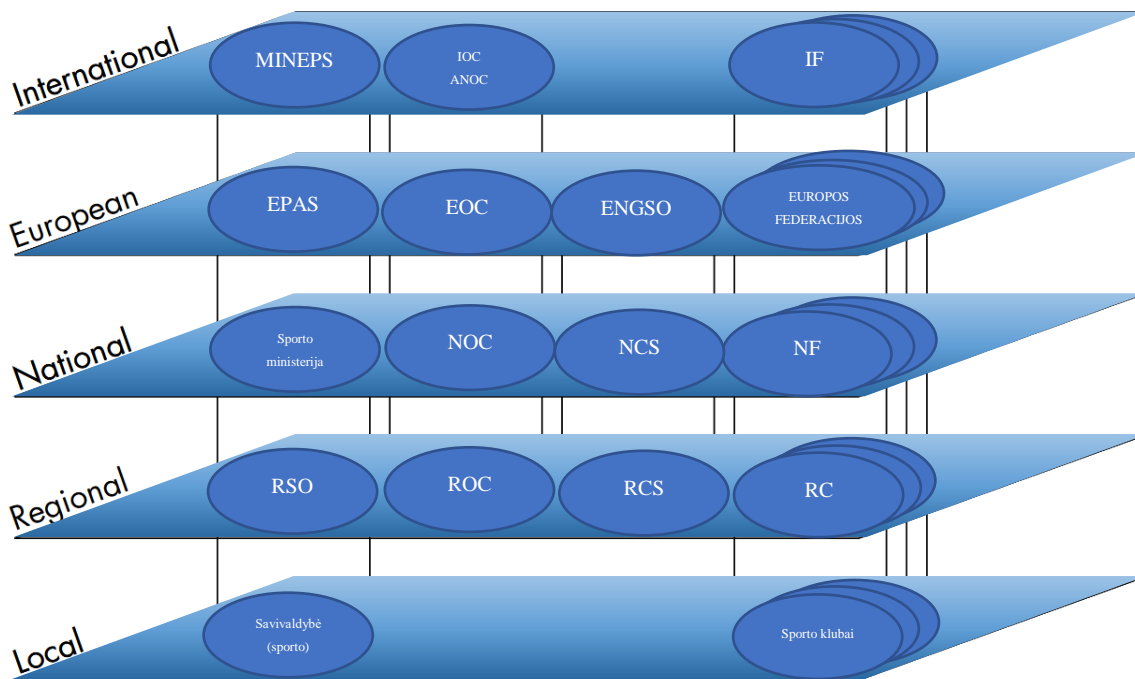
- Rengia ir įgyvendina kūno kultūros ir sporto plėtojimo miesto, rajono teritorijoje programas;
- Koordinuoja iš savivaldybės biudžeto lėšų finansuojamų kūno kultūros ir sporto organizacijų veiklą;
- Skiria lėšas miestui, rajonui atstovaujančioms komandoms ar sportininkams rengti ir jiems dalyvauti šalies, tarptautinėse ar apskrities varžybose, rūpinasi vaikų, jaunimo, dirbančiųjų bei pagyvenusių žmonių, taip pat invalidų ir kitų miesto, rajono gyventojų kūno kultūra ir sportu, sveikos gyvensenos judėjimu;
- Tiria miesto, rajono kūno kultūros ir sporto specialistų poreikius, rūpinasi jų kvalifikacijos tobulinimu;
- Rūpinasi talentingų sportininkų paieška bei jų rengimu.

Procese dalyvauja tarptautinis olimpinis komitetas, kuris vadovaujasi Olimpine chartija ir reikalauja to paties iš žemesnio lygio organizacijų. Svarbi yra ir tarptautinė antidopingo agentūra, kurios taisyklės yra privalomos visoms olimpinėms sporto šakoms, tiek jų sportininkams, tiek federacijoms ir kitoms institucijoms. Iškilusias problemas, konfliktus sprendžia bei precedentus prižiūri sporto arbitražas. Daugeliu atvejų jo sprendimas yra laikomas galutinis ir neginčijamas, išskyrus atvejus, kuomet pats arbitražas nesilaiko nustatytų procedūrų normų⁶³.

Sporto organizacijų valdymas vyksta horizontaliu ir vertikaliu būdu (6 pav.). Vertikalūs lygiai yra vietinis, regioninis, nacionalinis, Europinis, tarptautinis. Kiekviename lygyje yra horizontaliai išdėstytos organizacijos, kurios yra pavaldžios būtent tame lygyje nacionalinei, tarptautinei ar kt. jurisdikcijai. Pavyzdžiui, sporto klubas, vertinant horizontaliai, yra pavaldus miesto sporto centrui. Vertikaliai vertinant – regioniniams klubams ir federacijai. Ta pati nacionalinė federacija yra vertikaliai atskaitinga tarptautinei federacijai, kuri yra horizontaliai atskaitinga tarptautiniam olimpiniam komitetui. Federacijos tuo pat metu yra susijusios tiek tiesioginiais ryšiais, tiek netiesioginiais, bet ir atstovaujamaisiais ryšiais. Visus šiuos ryšius (ir ne tik) koordinuoja tarptautinė antidopingo agentūra ir sporto arbitražas. Tačiau toks ryšių persipynimas kai kuriais atvejais būna ir sudėtingas mažesnėms organizacijoms, kaip, kad sporto klubai ar federacijos. Viena vertus mažos organizacijos veikia pagal šalies nacionalinius įstatymus, kita vertus jos turi atitikti tarpautinių organizacijų (pvz.: tarptautinės federacijos ar tarptautinio olimpinio komiteto) reikalavimus. Skirtingoms sporto šakoms šiek reikalavimai gali skirtis taisyklėse ar pan. Tad, pasitaiko atvejų, kuomet klubams ar federacijoms reikia varijuoti tarp skirtingų reikalavimų, kas yra pakankamai sudėtinga⁶⁴.

⁶³ Jean-Loup Chappelet, *Autonomy of sport in Europe* (Council of Europe, 2010), 42.

⁶⁴ *Ibid.*, 47.



6 pav. Horizontalūs ir vertikalūs institucijų ir organizacijų lygiai (sudaryta autorių pagal Jean-Loup Chappelet „Autonomy of sport in Europe“ 46psl.)

Taigi, įvairių mažų ir didelių sporto organizacijų tarpusavio bendravimo ryšiai yra kompleksinėse sąveikose. Kartu dalyvauja ir šalių nacionaliniai sporto dariniai bei valdžios struktūros. Todėl yra gana sudėtinga aplinka ir pokyčiai dažniausiai būna susiję su išorinės aplinkos vystymusi.

Kaip jau buvo minėta Europos Parlamentas Baltojoje knygoje dėl sporto (2007) išreiškė palaikymą sporto organizacijų autonomijai, remiant egzistuojantį europietišką sporto modelį ir teigiant, jog nepriklausoma sporto prigimtis turi būti palaikoma ir apsaugoma. Turi būti pripažinta sporto organizacijų laisvė organizuoti ir koordinuoti sporto procesus. Sporto federacija turėtų būti pagrindinė vieta, kurioje palaikomi sportininkai, organizuojami sporto procesai, užtikrinama ir garantuojama dalyvavimo demokratija⁶⁵. Lietuvos sporto valdymo sistema iš esmės atitinka Europos sporto modelį (7 pav.).

⁶⁵ House of commons, *European white paper on sport* (London: The Stationary Office Limited, 2008), 40, 55.



7 pav. Lietuvos sporto organizacijų, susijusių su olimpinėmis žaidynėmis, schema (sudaryta autorių pagal „Londonas 2012“ programą)

Lietuvoje federacija yra pripažįstama stipri ir daug galios sporto srityje turinti organizacija. Tačiau dauguma federacijų yra stipriai priklausomos nuo valstybės, dėl bene vienintelio finansavimo šaltinio. Tuo pačiu vyriausybės dotacijos panaudojimui yra taikomos tam tikros taisyklės ir reguliavimai⁶⁶. Bet pagrindinis įstatymas yra ne naudojant sporto reikmėms skirtas lėšas, bet laikantis valdžios suformuotų veiklos įstatymų. Europos šalyse pagrindinis sporto organizacijų veiklos apibrėžimas yra sporto įstatymas. Jis plačiąja prasme reguliuoja sporto federacijų veiklą. Kitose šalyse veikia asociacijų įstatymas ar kiti būtent federacijoms apibrėžti ir skirti įstatymai⁶⁷. Na, o Lietuvoje sporto federacijos pagal Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto įstatymą⁶⁸ įpareigojamos taip:

- Vienoje sporto šakos tarptautinėje federacijoje (sajungoje, asociacijoje) atitinkamai sporto šakai gali atstovauti tik viena tos šakos federacija (sąjunga, asociacija).
- Į Lietuvos sporto šakų federacijas jų įstatuose nustatyta tvarka turi teisę jungtis atskiros sporto organizacijos.
- Lietuvos sporto šakų federacijos steigiamos ir veikia pagal ne pelno organizacijoms nustatytą asociacijų steigimo ir veiklos tvarką.
- Tik Lietuvos sporto šakų federacijos turi teisę:
 - 1) atstovauti sporto šakai tarptautinėse sporto organizacijose (federacijose);

⁶⁶ Chappelet, *supra note* 60: 31.

⁶⁷ *Ibid.*, 38.

⁶⁸ Lietuvos respublikos kūno kultūros ir sporto įstatymas, *supra note* 57.

- 2) sporto šakų tarptautinių federacijų nustatyta tvarka leisti sportininkams Lietuvos piliečiams rungtyniauti kitų valstybių sporto klubuose, užsieniečiams - Lietuvos sporto klubuose;
 - 3) sudaryti Lietuvos Respublikos sporto šakų nacionalines rinktines;
 - 4) koordinuoti Lietuvoje veikiančių atitinkamos sporto šakos organizacijų sportinę veiklą;
 - 5) rengti Lietuvoje tarptautines sporto varžybas, kuriose dalyvauja Lietuvos nacionalinės rinktinės;
 - 6) atstovauti atitinkamai sporto šakai Lietuvos tautiniame olimpiiniame komitete.
- Lietuvos sporto šakų federacijos taip pat:
 - 1) rengia sportininkus Lietuvos nacionalinėms rinktinėms;
 - 2) organizuoja tarptautines ir šalies sporto varžybas;
 - 3) rūpinasi atitinkamų sporto šakų plėtojimu, jų materialine technine baze;
 - 4) užtikrina nacionalinių sporto rinktinių pasirengimą ir dalyvavimą varžybose;
 - 5) rengia ilgalaikes sporto šakos plėtojimo programas;
 - 6) vykdo kitas funkcijas, susijusias su atitinkamos sporto šakos plėtojimu.

Taigi, sporto federacijos Lietuvoje yra atsakingos ne tik už vidinių procesų koordinavimą, tokių kaip rūpinimąsis sportininkais, jų treniruočių procesu, nacionalinio lygio varžybų organizavimu, bet ir bendradarbiavimu su tarptautinėmis organizacijomis, tarptautinio lygio varžybų rengimu.

A. Geeraert⁶⁹ atkreipia dėmesį, kad kai kurios sporto šakos yra gana stipriai komercializuotos. Dėl to šalies valdžia gali šiek tiek varžyti jos autonomiškumą. Autorius išskiria šias priežastis:

1. Didesnės pajamos sporto šakos organizacijoje gali pastūmėti jos vadovus elgtis neetiškai. Patirtis rodo, kad dauguma oficialių vadovų yra susidūrę su teisėsauga dėl reketo, apgaulingo elgesio, pinigų plovimo ar kyšių gavimo.
2. Kuomet sportas „subrendo“ ir tapo toks, kokį jį matome šiandien, kai kurios tarptautinės organizacijos pajuto, jog turi galią kontroliuoti mažesnes organizacijas ir daryti įtaką ne tik joms, bet paliesti ir aplink jas esančius žmones.
3. Sportas, retais atvejais, gali būti siejamas ir su kriminaline veikla.
4. Didelių renginių organizavimas pradeda kelti daugiau klausimų dėl infrastruktūros išlaikymo jiems pasibaigus.

Todėl šioms ir kitoms problemoms spręsti autorius siūlo taikyti gero valdymo principus. Jie įgalina organizaciją veikti skaidriai, tvarkingai, efektyviai ir duoti naudą ne tik jai pačiai, bet ir

⁶⁹ Arnaut Geeraert, *Theorising the governance of sport mega-events: a principal-agent perspective* (London, 2016), 14.

suinteresuotiems asmenims ar visuomenei. Gero valdymo principai gali padėti išlaikyti olimpinio sporto autonomiją, kultūrą ir tikrąją sporto prigimtį⁷⁰.

1.3. Gero valdymo principų taikymas ir svarba

Šiame poskyryje pateikiamas gero valdymo principų taikymas, jų svarba tiek sporto organizacijoms, tiek sportininkams, tiek suinteresuotiesiems asmenims ar visuomenei.

Kaip jau minėjome, sporto organizacijos yra susijusios daugybe skirtingų ryšių tiek su nacionalinėmis ir tarptautinėmis organizacijomis, ar šalies valdžia. Tačiau sporto organizacijos taip pat yra atsakingos ir visuomenei. Būdamos gana savarankiškos jos turėtų siekti išlaikyti sporto vertybes, egzistuojančias struktūras, kad palaikyti sporto vientisumą. Nes tik jos gali geriausiai sudaryti sąlygas savanoriams, jaunų sportininkų ugdymui ir sveikatinamajam fiziniam aktyvumui visuomenėje⁷¹. Dauguma sporto organizacijų nėra privačios, neturi akcininkų. Tačiau tos, kurios turi akcininkus, žiūri labai atsargiai į gero valdymo principus. Sporto organizacija, kuri priklauso individualiems savininkams (kurie yra suinteresuoti uždirbti iš šios organizacijos), dažniausiai labai neigiamai žiūri į įvedamus gero valdymo principus, mat gali mažinti šių savininkų nepriklausomybę ir visos organizacijos uždarumą⁷². Bet kad ir kas būtų atsakingas už organizaciją, jos sukurtos valdymo sistemos turi užtikrinti išrinktų sprendimo priėmėjų ir kitų darbuotojų siekį tinkamai tobulinti ir vystyti organizaciją, bei vykdyti stebėseną. Taip pat dauguma žmonių, dirbančių hierarchinėje sistemoje ir turinčių atsiskaityti aukščiau esančiam žmogui, turi suprasti gero valdymo principų svarbą jų pačių darbo vietoje⁷³. Nes valdyti organizaciją reiškia priimti sprendimus kurie būtų strateginiai, daug lemiantys ir padedantys suinteresuotiesiems. Daugumoje atvejų sporto organizacijoje naujai pradėję dirbti žmonės (praktikantai arba nauji darbuotojai) ne visada iškart supranta sporto organizacijos veiklos specifiką ir jos reikšmę. Todėl tiek pačių principų perteikimas iš pat pradžių, tiek nuoseklus mokymas gali padėti adaptuoti žmones greičiau suprasti jų funkcijas organizacijoje ir taikomas priemones tikslams siekti⁷⁴.

Iš esmės gero valdymo principų diegimas sporte yra nauja praktika. Šis pokytis sporte vyksta daug lėčiau nei kituose sektoriuose (pavyzdžiui verslo srityje), todėl, kad tradiciškai sportas nuo

⁷⁰ Chappelet, *supra note* 60: 103.

⁷¹ International Olympic Committee, *The White Paper on sport, joint statement with international sports federations* (IOC Reference number 10268, 2007), 2.

⁷² Loughborough University Institutional Repository: Sport governance after the White Paper: the demise of the European model?, <https://dspace.lboro.ac.uk/dspace-jspui/bitstream/2134/5608/1/Borja%20Garcia%20IJSP%20FINAL%20accepted%20word%20version.pdf>

⁷³ Russell Hoye, *supra note* 23: 187.

⁷⁴ R. Hoye, A. Doherty, *Nonprofit Sport board performance: A Review and directions for future research* (Journal Of Sport Management, 25, 2011), 272–285.

seno turėjo daug nepriklausomybės ir savireguliacijos, esant tik mažiems ribojimams iš aplinkos⁷⁵. Šalyse, kuriose sudėtinga pritraukti investuotojus į sportą, yra būtina įvesti gero valdymo principus. Tai turėtų atlikti pati šalies vyriausybė. Reikėtų gerinti sporto organizacijų skaidrumą ir efektyvumą (lėšų naudojimo atžvilgiu). Tačiau, yra rizika, jog įvedami principai gali nebūti tokie efektyvūs, kokie galėtų būti, jeigu pati vyriausybė nėra pilnai susipažinusi su jais. Nes tik tinkamą gero valdymo principų supratimą turinti vyriausybė gali jį tikslingai perteikti sporto organizacijoms. Taip pat labai svarbu mažinti žmonių privačius interesus sportinėse organizacijose⁷⁶.

Nemažai tyrimų atliko Russell Hoye, kuris pateikė tris modelius:

- **Tradicinis modelis.** Jį sudaro šie pagrindiniai elementai: pirmasis yra žmonių potencialas. Valdantieji, kurie dabar dalyvauja visuose procesuose priimdami naujus žmones į savo kolektyvą turi padėti atvykusiems adaptuotis ir vystytis. Antrasis, valdančiųjų veiksmai ir pareigos yra apibrėžti darbo sutartis arba darbo aprašus. Susirinkimuose visi nuspręsti dalykai ir svarbūs komentarai turi būti žymimi susirinkimo protokole. Trečiasis, pagal hierarchinę sistemą veikiančioms sporto organizacijoms santykiai tarp aukštesnį kompetencinį lygį turinčių žmonių ir žemesnių darbuotojų turi būti nustatyti ir aprašyti. Sprendimų priėmimo sudėtingumai taip pat turi būti numatyti, aiškūs⁷⁷.
- **Politinio valdymo modelis.** Jį sudaro penki pagrindiniai efektyvaus valdymo elementai: pirmasis yra organizacijai nusistatyti savo misiją ir strateginę kryptį. Reikia susitelkti į norimus rezultatus, o ne į vien tik į priemones jiems pasiekti. Antrasis – nusistatyti konkrečias taisykles tiek valdančiajam organui, tiek pavieniams darbuotojams tam, kad būtų siekiama vykdyti organizacijos misiją. Trečiasis, nustatyti valdančiųjų organų ir kitų darbuotojų vaidmenis ir ryšius. Ketvirtasis – valdančiųjų vykdomi procesai turi būti pilnai aprašyti. Penktasis – valdantieji turi ne tik siekti finansinių procedūrų ir etinės valdymo praktikos, bet ir kurti skaidrios veiklos vertinimo ir strateginio planavimo tikrinimo priemones⁷⁸.
- **Vykdomasis modelis.** Organizacijos darbuotojai labiausiai priklauso nuo organizacijos valdančiųjų turimos informacijos ir gebėjimo tą informaciją gauti, bei būti kuruojamiems vykstančiame procese⁷⁹.

Galima teigti, kad tradiciniame modelyje dominuoja demokratiškumo, efektyvumo, skaidrumo gero valdymo principai. Politiniame modelyje argumentuojama misija ir strateginis planavimas, skaidrumas, atskaitingumas. Trečiasis vykdomasis modelis iš esmės remiasi skaidrumu. Šie modeliai pagrindžia gero valdymo principų svarbą. O taip pat vertinant šiuos tris modelius reikia nepamiršti,

⁷⁵ Arnout Geeraert, *supra note 2*: 1.

⁷⁶ L. A. Bebchuk, M. J. Roe, *A Theory of Path Dependence in Corporate Governance and Ownership* (Stanford Law Review, 52, 1999), 127–170.

⁷⁷ Hoye, *supra note 23*: 170.

⁷⁸ *Ibid.*, 171.

⁷⁹ *Ibid.*

kad dauguma vadovavimo problemų kyla iš daugialygio fenomeno, tačiau taikomi problemų sprendimai yra tik vieno lygio⁸⁰.

Valdymas yra kritinis komponentas valdant sporto organizaciją. Kaip geriausiai stebėti veiklas, atnešti naudą ir organizacijai ir suinteresuotiems asmenims yra kritiškai svarbu. Nes organizaciją valdančių žmonių priimami sprendimai lemia visos organizacijos būklę⁸¹. Tačiau taikant gero valdymo principus gali tapti lengviau siekti gero ir tinkamo organizacijos valdymo vis sudėtingėjančiame ir kompleksiškame sporto pasaulyje⁸². Bet situacija kai kuriais atvejais yra vis dar likusi atviru diskusijoms klausimu: ar sporto federacijos diegia gero valdymo principus siekiant efektyviau valdyti procesus, ar jie yra įvedami išskirtinai dėl institucinių priežasčių⁸³ (pavyzdžiui spaudimo iš išorės). Aguilera ir Cuervo-Cazurra vykdytas tyrimas atskleidė, kad gero valdymo principų taikymas yra labiau tikėtinas šalyse, kuriose yra didelis valstybinis liberalizmas ir šalyse, kuriose yra stiprios užsienio investuotojų galimybės. Taip pat šių principų įvedimas gali padėti šalims, kuriose nėra stiprios teisinės investuotojų apsaugos sistemos. Nes įvedus šiuos principus sporto organizacijos turėtų daug didesnius šansus pritraukti ir išsaugoti vietinius ar užsienio investuotojus⁸⁴.

Yra aišku, kad etikos ir lygybės supratimas ir taikymas yra kelias į sporto organizacijos širdį dvidešimt pirmame amžiuje⁸⁵. Nes nacionalinė sporto sistema ir kai kurios individualios sporto šakos per daugelį metų praėjo tam tikras vystymose fazes, kuriose dominavo tiek profesionalaus sporto išraiškos, tiek visų procesų komercializacija⁸⁶. Dėl to daugumoje sporto organizacijų susidarė į komercinę pusę orientuotos struktūros skirtos sportą valdyti dalinai iš verslo pusės. Šiandieninį sportą galima apibūdinti kaip mišinį tarp profesionalaus siekio geresniems rezultatams ir tarp noro iš to uždirbti. Bet sportas taip besivystydamas vis tiek prisidėjo prie socialinių problemų sprendimo ir situacijos gerinimo⁸⁷.

Todėl labai svarbi yra sporto organizacijų atskaitomybė visuomenei. Pirmiausiai, tai yra labai svarbu dėl to, kad visuomenė žinotų, kaip valdoma organizacija ir koku tikslu ji veikia ir kaip galėtų padėti kontroliuoti norimus gauti rezultatus. Antra, atskaitomybe grįstas vadovavimas rodo galios kiekį organizacijoje ir jos sutelkimo laipsnį. Stebint iš išorės galima stebėti, ar nėra dominuojančios vienvaldiškos jėgos sporto organizacijoje. Trečia, visa tai padeda visuomenei plačiau

⁸⁰ Hoye, *supra note 23*: 172.

⁸¹ Chien Mu Yeh, Tracy Taylor, *Issues of governance in sport organisations: A question of board size, structure and roles* (World leisure journal, 50, 2008), 16.

⁸² A. Geeraert, J. Scheerder, H. Bruyninckx, *The governance network of European football: introducing new governance approaches to steer football at the EU level* (International journal of sport policy and politics, 5 (1), 2013), 113 – 132.

⁸³ R. V. Aguilera, A. Cuervo-Cazurra, *Codes of Good Governance Worldwide: What Is the Trigger?* (Organization Studies, 25, 2013), 417–446.

⁸⁴ *Ibid.*

⁸⁵ Michael John McNamee, Scott Fleming, *Ethics Audits and Corporate Governance: The Case of Public Sector Sports Organizations* (Journal of business Ethics, 2006), 1.

⁸⁶ John Beech, Simon Chadwick, *The business of sport management* (Prentice Hall, 2004), 4 – 14.

⁸⁷ Tim Breitbarth, Stefan Walzel, Christos Anagnostopoulos, Frank van Eekeren, *Corporate social responsibility and governance in sport: Oh, the things you can find, if you don't stay behind!* (Corporate Governance, Vol. 15 Iss: 2, 2015), 254.

susipažinti su organizacija, jos veikla, sprendimo priėmimu ir gautais rezultatais. Taip visuomenė yra šviečiama ir ugdoma⁸⁸. Todėl tinkama organizacijos valdančiųjų stebėjimo sistema gali atnešti naudą tiek sporto organizacijai, tiek jos nariams ir visai visuomenei. Neturint tokios stebėjimo sistemos gali atsitikti neigiami dalykai, kaip kad rėmėjų nenoras remti ar net jų pasitraukimas, ar, blogiausiu atveju grubus kišimasis į valdymą bandant diktuoti savo sąlygas⁸⁹. Organizacijos valdantieji ir jų sudaryta sistema yra kritinė dalis visam dariniui, nes jos pagrindinė atsakomybė yra užtikrinti, kad pagrindinės veiklos būtų vykdomos tik atsivželgiant į organizacijos gerbūvį, jos suteikiamą naudą ir būsimus rezultatus, kurie prisidės prie suinteresuotųjų situacijos gerinimo. Visa tai turi būti vykdoma siekiant užtikrinti tinkamą ir efektyvią sporto organizacijos veiklą dabartyje ir ateityje⁹⁰. Tačiau vis tiek visą tai reikia dar labiau tirti ir nagrinėti⁹¹.

Galia, kryptis, kontrolė ir reguliavimas yra svarbios organizacijos valdymo koncepcijos (8 pav.). Organizacijos valdyme tam tikra sprendimų priėmimo **galia** yra suteikia žmonėms, kurie paprastai tos galios neturėtų ir negalėtų atlikti tam tikrų darbų. Organizacija valdymui taip pat nustato **kryptį**, kuria bus kuriama strategija ir bandomi pasiekti tikslai. Sporto organizacijos turėtų būti **kontroliuojamos** ir prižiūrimos, tam, kad jos interesai visada būtų susieti su siekiamais tikslais. **Reguliavimas** sporto organizacijos viduje yra laikomas būtinybe. Taisyklių nustatymas, darbo gairių surašymas ir sutartyse numatytų pareigybių aprašymas padeda tikslingai veikti. Taip pat turi būti numatytos ir nuobaudos už pažeidimus ir taisyklių nesilaikymą⁹². Šios koncepcijos yra taikomos norint užtikrinti valdančiųjų siekį atnešti didžiausią įmanomą naudą savo organizacijai ir, kad šie procesai būtų stebimi ir analizuojami⁹³. Sporto organizacijos valdyba dažniausiai turi visą galią sukurti, priimti ir įgalinti strategijas, stebėti vykstančius procesus ir prižiūrėti dirbančius darbuotojus, skirti nuobaudas (jeigu reikia). Dėl to labai svarbus gero valdymo principų išmanymas, tiek darbuotojams (ko iš jų tikimasi) tiek valdantiesiems⁹⁴ (kaip geriausiai valdyti). Dauguma organizacijų bet kokias inovacijas ir socialinius pokyčius vadina patobulinta sistema, tačiau reikia nepamiršti, tik tikslingai tobulinama sistema gali būti vadinama gera. Visa kita yra tiesiog pokyčiai⁹⁵.

⁸⁸ P. Aucoin, R. Heintzman, *The dialectics of accountability for performance in public management reform* (International review of administrative Sciences, 66 (1), 2000), 45 - 55.

⁸⁹ UK Sport, 2004, prieiga per internetą <http://www.uk sport.gov.uk/news/2004/11/25/uk-sport-statement-on-funding> paskutinį kartą žiūrėta 2018.10.10

⁹⁰ Australian Sports, prieiga per internetą https://www.sportaus.gov.au/governance/sports_governance_principles#principle_2_board_processes

⁹¹ J. Forster, *Global sports organizations and their governance* (Corporate Governance, 6(1), 2006), 72–83.

⁹² L. Ferkins, D. Shilbury, G. McDonald, *The Role of the Board in Building Strategic Capability: Toward an Integrated Model of Sport Governance Research* (Sport Management Review, 8(3), 2005), 195–225.

⁹³ Hoye, *supra note* 39: 119-122.

⁹⁴ Chien Mu Yeh, *supra note* 78: 4.

⁹⁵ D. Strang, M. Macy, *In Search of Excellence: Fads, Success Stories, and Adaptive Emulation* (American Journal of Sociology, 107, 2001). 147–152.



8 pav. L. Ferkins (ir kitų) keturių apibrėžimų koncepcija (sudaryta autorių)

Apibendrinant galima teigti, kad gero valdymo principai, jų teigiamos taikymo pasekmės ir kita gaunama nauda yra sporto organizacijų veiksmingos vadybos pagrindas. Walzel⁹⁶ teigimu organizacijoje įvesti ir tinkamai funkcionuojantys gero valdymo principai:

- Pirmiausia **leidžia** sporto organizacijai geriau valdyti ne tik vidinius procesus, bet ir išorinius, pvz. projektų, veiklų vykdymas, užsibrėžtų strateginių tikslų siekimas. Daugumoje atvejų gerai pritaikyti gero valdymo principai palengvina vadybinę organizacijos pusę ir atneša daugiau skaidrumo suinteresuotosioms grupėms.
- **Pagerina** organizacijos komunikaciją. Tiek vidinę, kuomet kalbama apie tarpusavio vadybinius ryšius, tiek išorinę, kuomet reikia bendrauti su suinteresuotomis grupėmis arba viešai pranešti naujienas, skelbti sprendimus.
- **Stiprina** sporto organizacijos tvarumą ir augimą. Pirmiausiai, organizacija tampa geriau veikianti, joje einamieji procesai vyksta sklandžiau ir efektyviau. Taip pat jai lengviau reaguoti į pokyčius ar kitas problemas ir siekti naujų užsibrėžtų tikslų taip didinant darbo našumą, greitį, apmintis ir taip užtikrinti nuolatinį augimą.
- **Pritraukia** daugiau rėmėjų. Dažniausiai rėmėjai labiau pasitiki organizacijomis, kurios yra skaidrios, atviros ir jose procesai vyksta sklandžiai, išorinė komunikacija yra tvarkinga ir nesukelia papildomų problemų.
- **Didina** norą aplinkiniams dalyvauti federacijos veikloje ar jos organizuojamuose renginiuose ar kt.
- **Gerina** savo, kaip organizacijos, reputaciją ir platina žinią apie savo vykdomą veiklą per sporto renginius ar kitas veiklas, ar pasiektus rezultatus nacionalinėje ir tarptautinėje arenose. Vykdam

⁹⁶ S. Walzel, *Incentives for good governance in sports: pitfall or holy grail* (EHF Top club management seminar: Cologne, May 24, 2012), 10.

savo veiklą skaidriai, drąsiai rodant savo pasiekimus, bei nebijant atsiskaityti visuomenei už priemones, kurios atvedė prie tikslų, sporto organizacija atrodo daug stipresnė, žinomesnė, garsesnė.

- **Padidina** organizacijos patrauklumą. Tvarkingai veikdama ir gerą valdymą priėmusi organizacija traukia daugiau žmonių prisijungti prie jos veiklos, tiesiogiai bandant ten dirbti, savanoriauti ar netiesiogiai, garsiai reiškiant teigiamą nuomonę kitiems žmonėms.

Apibendrinant, gero valdymo principų svarba sporto organizacijose yra labai didelė. Juos įsivedusi organizacija tampa stipresnė, patrauklesnė, efektyvesnė ir kt. Taip pat yra labai svarbu adaptuoti naujausius ir sporto sistemai tinkančius gero valdymo principus. Kaip jau buvo aptarta, gero valdymo principų apraiškų būta daug ir skirtingų. Per ilgą laiką jie tobulėjo, adaptavosi. Todėl geriausia domėtis naujausiais tyrimais ir naujausiomis žiniomis. Šiuo metu tai yra danų organizacija „Play the game“, kuri šiame darbe užima labai svarbią vietą tiek aptartoje teorinėje dalyje, tiek analitinėje.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimo objektas. Gero valdymo principų įgyvendinimo lygmuo Lietuvos strateginių sporto šakų federacijų veikloje.

Tiriamųjų grupė. Tyrimui atlikti buvo pasirinktos keturiolika Lietuvos strateginių sporto šakų federacijos. Taip nuspręsta dėl to, kad šios federacijos yra įtrauktos į valstybės remiamų sporto šakų sąrašą ir jomis tapti bei gauti finansavimą yra keliami aukščiausi reikalavimai. Be to siekiant sekti šių federacijų gero valdymo principų diegimą, įgyvendinimą ir tobulėjimą nuspręsta lyginamosios analizės pagalba įvertinti ir palyginti pokytį įvykusį šioje srityje per pastaruosius 5 metus. Pagal Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos respublikos vyriausybės generalinio direktoriaus įsakymą dėl „2017-2020 metų strateginių sporto šakų sąrašo patvirtinimo“ strateginėmis sporto šakomis yra skelbiamos šios sporto šakos:

1. Baidarių ir kanojų irklavimas;
2. Boksas;
3. Buriavimas;
4. Dviračių sportas;
5. Dziudo;
6. Greitasis čiuožimas;
7. Imtynės;
8. Irklavimas;
9. Krepšinis;
10. Lengvoji atletika;
11. Plaukimas;
12. Sunkioji atletika;
13. Šiuolaikinė penkiakovė;
14. Taekwondo.

Tyrimo dalyvavo tik Lietuvos strateginių sporto šakų federacijų generaliniai sekretoriai. Viena federacija atsisakė dalyvauti tyrime – Lietuvos penkiakovės federacija. Toliau federacijos sutrumpintai ir saugant jų anonimiškumą yra užkoduotos „F1“, „F2“ ir t.t. - šios koduotės analogiškai atitinka visame darbe naudojamą „Federacija nr. 1“, „Federacija nr. 2“ ir t.t. koduotę:

Tyrimo metodai.

1. Mokslinės literatūros analizė;
2. Interviu;
3. Statistinė analizė.

Tyrimas formuotas tokia logika:

- 1) Pagrindinis klausimynas formuotas remiantis 2014 m. Lietuvoje vykdytu tyrimu ir organizacijos „Play the game“ atliktais tyrimais (2015 m. SGO ir 2017 m. NSGO);
- 2) Internetinių svetainių vertinimo ir įverčių schemos analizė vykdyta pagal 2017 m. NSGO tyrimo modelį. Originaliai jį sudaro 274 indikatoriai, kurie suskirstyti į tris grupes:
 - Baziniai;
 - Pažengusiųjų;
 - Patys moderniausi.

Remiantis NSGO tyrimo modeliu bazinį gero valdymo principų įdiegimo lygį turėtų turėti visos federacijos, nepaisant jų dydžio, finansavimo dydžio ir kt. Pažengusį ar moderniausią gero valdymo principų įgyvendinimo lygį turi turėti daug didesnės ir daug darbuotojų turinčios federacijos. Remiantis tuo tyrimas adaptuotas Lietuvos federacijoms ir pasirinkta analizuoti bazinį gero valdymo principų atitikimo lygį pagal nurodytus indikatorius. Šiuo etapu buvo tiriamas skaidrumo principas, kurio paieškos pagal NSGO metodiką, turi būti atliekamos federacijų internetiniuose puslapiuose.

- 3) Standartizuoto interviu modelis pasitelktas taip pat adaptuojant NSGO tyrimo modelį tiriant likusius tris principus:
 - Demokratija;
 - Vidaus atskaitomybė ir kontrolė;
 - Socialinė atsakomybė.

Šie keturi principai pasirinkti todėl, kad jie gali geriausiai paaikškinti teisėtumą, efektyvumą ir atsparumą neetiškiems veiksams. Visų pirma, šios keturios dimensijos prisideda prie sąžiningumo ir teisėtumo gerinimo organizacijoje. Antra, jie turi aiškų poveikį darbuotojų veiksmingumui ir geram elgesiui. Skaidrumas padidina pasitikėjimą ir skatina darbuotojus ir oficialius asmenis geriau veikti. Demokratija leidžia vykdyti veiksmingesnę politiką, nes suinteresuotosios šalys į sprendimų priėmimo procesą įtraukia specializuotas žinias ir padeda lengviau priimti tinkamus sprendimus. Taip pat priimdami sprendimus žmonės jaučia atsakomybę. Atviros tarpusavio diskusijos sukuria veiksmingesnius politinių problemų sprendimus, o laisvi, sąžiningi ir konkurencingi rinkimai skatina atsakingus asmenis geriau veikti. Vidinė atskaitomybė stimuliuoja mokymąsi bei mažina galios disbalansą, perdėto galios naudojimo galimybę ir neetišką jos naudojimą. Socialinės atsakomybės demonstravimas turi teigiamą poveikį teisėtumui, nes jis padidina išorinės auditorijos pasitikėjimą. Teigiamas ryšys su vidaus ir išorės suinteresuotosiomis šalimis taip pat prisideda prie efektyvesnės politikos ir sprendimų priėmimo. Taip pat tyrimo metu nagrinėjami principai šiuo metu yra labai aktualūs Europoje, kadangi vykdomas NSGO tyrimas vis dar vyksta. Jis jungia daugybę Europos

kontinento institucijų ir yra naudojamas tirti didžiulias Europos šalių federacijas. Išskirti baziniai indikatoriai tirti Lietuvos federacijas. Atsižvelgiant į jų dydį ir galimybes turėti gero valdymo principus buvo suformuluoti klausimynai. Taip pat šios dalies tyrimo vertinimo ir įverčių schema adaptuota iš 2014 m. Lietuvoje atlikto tyrimo vertinimo schemas, tam, kad vėliau gautus rezultatus būtų galima palyginti ir nustatyti jų ketverių metų pokytį (žiūrėti lentelę nr.1).

- 4) Šis tyrimas paremtas NSGO tyrime išreikštu noru rinkti statistinę informaciją ir ją apdoroti aprašomuoju metodu neatliekant skaičiavimų analitinėmis programomis. Tiek šia tiek NSGO studija siekiama pateikti bendrą (ir kartu individualią) Lietuvos prioritetinių federacijų gero valdymo principų įgyvendinimo lygį.

1 lentelė. 8 – 45 klausimo atsakymų įverčių apskaičiavimo skalė

Atsakymas	Įvertis (balais)	Įvertis procentine išraiška %	Įgyvendinimo lygmu
Visiškai sutinku	5	100%	Labai geras
Sutinku	4	75%-99%	Geras
Nei sutinku nei nesutinku	2,5	50%-74%	Vidutiniškas
Nesutinku	1	25%-49%	Patenkinamas
Visiškai nesutinku	0	0%-24%	Nepatenkinamas

Tyrimo organizavimas. Tyrimas buvo atliekamas dviem etapais:

1. **Federacijų internetinių svetainių analizė.** Šiuo tyrimu buvo siekiama susipažinti su Lietuvos strateginių sporto šakų federacijų internetinėmis svetainėmis. Išanalizuoti informaciją jose susijusią su gero valdymo skaidrumo principu ir jo įgyvendinimo lygiu.
2. **Standartizuotų interviu atlikimas.** Šiuo tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti Lietuvos strateginių sporto šakų federacijų gero valdymo principų (demokratijos; vidaus atskaitomybės ir kontrolės; socialinės atsakomybės) įgyvendinimo lygį. Interviu buvo atliekami 2018 m. spalio – lapkričio mėn. Norint užtikrinti renkamų duomenų patikimumą į pateiktą klausimyną atsakinė tik sporto federacijų generaliai sekretoriai. Su jais komunikacija vyko dviem būdais – elektroniniais laiškais arba susisiekus telefonu ir gyvai bendraujant. Elektroninio laiško turinys buvo pateiktas strukturizuotai ir išsiųstas federacijoms su trumpu prisistatymu ir paaiškinimu apie vykdomo tyrimo tikslą ir naudą, nurodant klausimyno pildymo instrukciją bei pateikiant klausimyną „Word“ dokumento forma. Prieš išsiunčiant galutinį klausimyną federacijoms buvo atliekamas bandomasis tyrimas su vienos federacijų generaliniu sekretoriumi. Jo pagalba buvo koreguotas

prisistatomasis laiškas ir gautos rekomendacijos tinkamai tolimesnei tyrimo eigai užtikrinti. Bendraujant su tiriamaisiais telefonu, visa informacija buvo žymima tyrėjo užrašuose ir konspektuojama pokalbio metu. Tyrimo metu naudojami koduoti federacijų pavadinimai (Federacija nr. 1 (F1); federacija nr. 2 (F2) ir pan.) buvo panaudoti siekiant užtikrinti tiriamųjų anonimiškumą išlaikymą norint surinkti validžius tyrimo duomenis.

Tyrimo eigos aptarimas. Šioje darbo dalyje pateikiami atlikto tyrimo rezultatai, susiję su duomenų rinkimu. Duomenų rinkimas vyko dviem skirtingais metodais. Pirmasis – federacijų anketavimas (jį sudarė tik vienas etapas) ir federacijų anketos pildymas, kuris buvo suskirstytas į keturis etapus. Viso darbo metu nagrinėjami keturi pagrindiniai principai t.y. – **skaidrumas; demokratija; vidaus atskaitomybė ir kontrolė; socialinė atsakomybė.** Po informacijos rinkimo aptarimo pateikiami rezultatai gauti išnagrinėjus oficialias sporto šakų internetines svetaines ir jos informatyvumą pagal pateiktus klausimus bei jų vykdomos veiklos įstatus (pirmojo anketavimo rezultatai). Tai darbo dalis, kurioje buvo įvertintas vienas iš keturių esantis principas – **skaidrumas** (jį sudaro 7 klausimai). Ši darbo dalis buvo vertinta remiantis surinkta informacija, rasta oficialiose sporto šakų federacijų internetinėse svetainėse (toliau ši darbo dalis tekste vadinama „pirmoji anketa“). Po to sekė pagrindinių duomenų rezultatai jų analizė ir aptarimas iš trijų likusių kriterijų – **demokratija; vidaus atskaitomybė ir kontrolė; socialinė atsakomybė** (federacijų atsakytos anketos).

Rezultatų aptarimas vyko vertinant kiekvieną federaciją atskirai, po to federacijos buvo lyginamos tarpusavyje ir galiausiai tyrimas užbaigiamas rezultatų lyginimu su kitu šio temos atliktu tyrimu.

Pirmoji duomenų rinkimo informacijos analizė buvo pradėta suformavus keturias pagrindines priežastis. Pirmoji – pasirinkta vertinti vieną iš pagrindinių kriterijų – **skaidrumą**, kuri vertinti federacija gali labai subjektyviai ir tai gali neparodyti tikrosios federacijos situacijos šiame kontekste (šiuo atveju skaidrumo srityje). Antroji – norint objektyviai įvertinti dabartinę skleidžiamos ir prieinamos informacijos būklę tiesiogiai – t.y. per pagrindinę federacijos internetinę svetainę kuri yra pasiekama visiems ir kurioje yra skleidžiama informacija apie jų vykdomą veiklą ir darbus. Trečioji – norint šiek tiek palengvinti našta federacijoms atsakant į anketos klausimus, juos sumažinant iki minimalios ribos t.y. 38, ne 45. Ketvirtoji – dėl to, kad visa klausimuose pateikiama informacija buvo labai lengvai prieinama ir pasiekama visiems oficialiuose federacijų tinkalapiuose (toliau ši darbo dalis tekste vadinama „anketa“, žiūrėti Priede Nr. 3)

Pirmosios anketos klausimų formuluotė buvo sudaryta iš dviejų galimų atsakymo variantų – teigiamo ir neigiamo atsakymų – „TAIP“ arba „NE“ (anketos pavyzdys pateikiamas Priede Nr. 2). Pasirinkti tik du vertinimo kriterijai siekiant pabrėžti klausimo svarbą ir tinkamai įvertinti federacijas. Norint tinkamai įvertinti federacijų skaidrumo lygį, prie kiekvienos anketos buvo pridedama papildoma informacija ar pastebėjimai atsižvelgiant į esamą tos federacijos internetinės

svetainės būklę ir jos funkcionalumą. Daugelis atsakymų buvo panašūs, tačiau pats tinklalapio informatyvumas daugeliu aspektų buvo labai skirtingas (lyginant visas 14 strateginių sporto šakų tarpusavyje).

Antroji darbo dalis buvo skirta anketai. Šioje darbo dalyje dalyvavo keturiolika Lietuvos strateginių sporto šakų federacijų ir buvo apklausiami tik sporto federacijų generaliniai sekretoriai, kurie turėjo užpildyti klausimyną sudarytą iš 38 klausimų. Šie klausimai buvo suskirstyti į tris grupes t.y. – su **demokratija** (13 klausimų) susiję klausimai; su **vidaus atskaitomybe ir kontrole** (14 klausimų) susiję klausimai; su **socialine atsakomybe** (11 klausimų) susiję klausimai.

Apklausa vyko keturiais etapais. Pirmasis etapas vyko elektroniniu paštu išsiunčiant federacijoms anketos klausimyną su prisistatymu. Šio etapo metu sulaukta tik keturių sporto federacijų atsakymų, vienas iš jų buvo neigiamas. Tarp atsakiusiųjų teigiamai buvo federacija nr. 1, federacija nr. 2, federacija nr. 3. Federacija nr. 4 į laišką atsakė neigiamai bei jo turiniu leido suprasti, kad tolimesnis tyrimas vyks be šios federacijos bendradarbiavimo.

Labai draugiška ir greitai komunikuojanti buvo federacija nr. 10. Ji labai greitai sureagavo į gautą laišką ir užpildė anketą. Federacija nr. 2 užtruko šiek tiek ilgiau, bet federacijos užpildyta anketa taip pat buvo gauta. Federacija nr. 1 į anketą atsakė greitai, bet pabrėžė, kad šie klausimai nėra tinkamai pritaikyti Lietuvos sporto federacijų lygmeniu ir keli iš anketos klausimų yra tiesiog neegzistuojantys šių dienų federacijose. Deja, pirmojo etapo metu tyrimo autorių skeptiškai keliami tikslai ir lūkesčiai gauti bent pusę teigiamų ir pilnai užpildytų anketų nepasiteisino. Likusios federacijos į elektroninius laiškus neatsakė.

Antrasis duomenų rinkimo etapas vyko komunikuojant su sporto federacijų generaliniais sekretoriais tiesiogiai per oficialioje federacijos internetinėje svetainėje skelbiamą kontaktinį numerį. Taip nuspręsta daryti dėl kelių priežasčių. Pirminis skambučio tikslas buvo išsiaiškinti ir pasiteirauti, ar tos federacijos generalinis sekretorius gavo mūsų siųstą ir jam adresuotą elektroninį laišką. Tokia aplinkybė remtasi todėl, kad šio etapo pradžioje buvo susidurta su keista problema – ieškant kontaktinės informacijos kai kuriais atvejais trūko tinkamos kontaktinės informacijos apie tos federacijos vadovybės atstovą (šiuo atveju generalinį sekretorių), arba rastos dvi skirtingos elektroninės sistemos paskyros. Dėl tikslumo buvo nutarta išsiųsti elektroninius laiškus ir tų adresatų turėtojams, kurie pasirodė turį kelias elektronines paskyras.

Kadangi per pirmąjį etapą buvo gautos 4 sporto šakų ataskaitos, antrojo etapo metu (iš 14-os sporto šakų federacijų) bandyta susisiekti su likusiomis 10 Lietuvos strateginių sporto šakų federacijomis. Iš jų susisiekti pavyko su septyniomis. (federacija nr. 6; federacija nr. 3; federacija nr. 12; federacija nr. 14; federacija nr. 5; federacija nr. 7; federacija nr. 9). Susisiekus su šių sporto šakų federacijomis buvo išsiaiškinta, kad visos jos gavo mūsų siųstą anketą. Keturios iš jų patikino, kad ši anketa bus užpildyta greitu metu ir gražinta (federacija nr. 6; federacija nr. 3; federacija nr. 12;

federacija nr. 5). Pažadėti atsakymai gauti iš dviejų minėtų federacijų (federacija nr. 3; federacija nr. 12), tačiau dvi federacijos žadėtų anketų taip ir neatsiuntė (federacija nr. 5; federacija nr. 6). Likusios trys pradžioje tarp septynių skirtingų federacijų minėtos federacijos (federacija nr. 14; federacija nr. 7; federacija nr. 9) į pateiktus klausimus pilnai atsakyti iš karto negalėjo dėl tam tikrų priežasčių. Federacijos nr. 14 generalinis sekretorius tikino, kad šiuo metu pašaliniam darbams neturi laiko, yra labai užsiėmęs ir galbūt pasistengs atsakyti į 5 minučių užduočių klausimą per ateinančias porą dienų. Atsakymas nebuvo gautas. Tuo tarpu federacijos nr. 7 atstovas patikino, kad laišką gavo ir išsakė nepasitenkinimą klausimyno formuluote, tikino, kad daugumos anketos klausimų tinkamai ir objektyviai įvertinti nesugebės dėl prastos anketos klausimų ir atsakymų formuluotės. Telefonu buvo sutarta, kad pašnekovas atsakys į visus jo kompetencijos ribose esančius klausimus, o tą dalį kuri netinka ar yra netinkama paliks tuščią. Atsakymas buvo gautas kelių dienų bėgyje ir pilnai užpildytą.

Trečioji federacija nr. 9 į bandymą susisiekti telefonu suregavo neigiamai. Federacijos atstovas informavo, kad tiek telefoninis, tiek elektronis prisistatymas jiems yra nepriimtinas ir visi su anketa susiję klausimai nebuvo atversti peržiūrai, o iš karto ištrinti elektroninėje pašto erdvėje dėl laiško informacijos neužbaigtumo ir turinio trūkumo bei netinkamos įžangos. Po ilgų derybų pavyko susitarti, kad visi tyrimui svarbūs klausimai vis gi bus atsakyti bendruoju federacijos paštu. Laiškas buvo persiųstas į generalinio sekretoriaus nurodytą bendrą federacijos elektroninį adresą. Atsakymo nesulaukta. Verta paminėti ir tai, kad pokalbio metu federacijos nr. 9 generalinis sekretorius buvo informuotas apie tai, kad šią anketą turi užpildyti būtent jis, o valdybos narys. Komplikuoto pokalbio pabaiga leido suprasti, kad toks atsakymo variantas generalinio sekretoriaus netenkina ir tikriausiai nebus tinkamai atsakytas. Apibendrinant, galutinis tikslas nebuvo pasiektas. Iš šių minėtų trijų sporto federacijų gauta tik viena prieš tai minėta ir pilnai užpildyta anketa – federacijos nr. 7.

Su šiomis federacijomis antrojo etapo metu susisiekti nepavyko - federacija nr. 4; federacija nr. 11 ir federacija nr. 13. Antrojo etapo metu su pašnekovais mobiliojo pokalbio trukmė vidutiniškai truko apie 5 minutes. Taigi, apibendrinant antrojo etapo duomenų rinkimą iš septynių - keturios sporto federacijos sugebėjo labai draugiškai ir mandagiai atsakyti į mūsų pateiktą anketą. (federacija nr. 6; federacija nr. 3; federacija nr. 12; federacija nr. 5).

Likusios trys federacijos (federacija nr. 14; federacija nr. 7; federacija nr. 9) buvo nusiteikusios prieš.

Verta atkreipti dėmesį ir į tai, kad prieš susisiekiant su federacijomis jos net neįtarė, kad bendravimas elektroniniu paštu ar telefonu bus taipogi įtrauktas į vertinimo kriterijų rezultatus. Federacijų noras komunikuoti ir bendradarbiauti yra vienas iš pagrindinių gero valdymo principų aspektų, tad ši rezultatų dalis nenusileidžia kitiems gero valdymo principų vertinimo kriterijams. Šio tyrimo skirtingų etapų metu buvo užfiksuota, kad trys iš septynių federacijų (beveik pusė) reagavo į

komunikaciją ir anketavimą grubiai ir neigiamai. Plačiau šie rezultatai bus aptarti analizuojant kiekvieną federaciją individualiai.

Trečiasis duomenų rinkimo etapas vyko panašiai kaip ir pirmasis, tačiau šį kartą elektroniniai laišakai buvo išsiunčiami su individualia informacija pritaikyta kiekvienai federacijai atskirai. Tai reiškia, kad sporto federacijos gavo laiškus skirtus tik jiems, kuriuose buvo pabrėžta informacija, apie kurią kalbėta telefoninio pokalbio metu. Toms federacijoms, su kuriomis nepavyko susisiekti pirmųjų dviejų etapų metu, pakartotinai persiūsti pirmojo etapo laišakai su prisistatymu ir anketa (federacija nr. 4; federacija nr. 11; federacija nr. 13).

Šio etapo metu buvo gauta informacija tik apie pirmojo etapo metu pažadėtą federacijos nr. 6 anketą. Įspūdį paliko tai, kad susisiekė pats generalinio sekretoriaus pareigas einantis žmogus ir patikino, kad laiškas su anketa jau yra atsakytas ir išsiųstas. Be to federacijos generalinis sekretorius atsiprašė už vėluojantį laišką ir pabrėžė, kad šis vėluoja dėl įtempto darbo grafiko federacijos veikloje. Iš likusių federacijų atsako nebuvo sulaukta. Keista pasirodė ir tai, kad federacijos, kurios patikino antrojo etapo metu, kad gavo pirmojo etapo laiškus ir, kad tikėtina užpildys anketą greitu metu bei persiūs – daugiau nepanoro susisiekti (federacija nr. 5; federacija nr. 14).

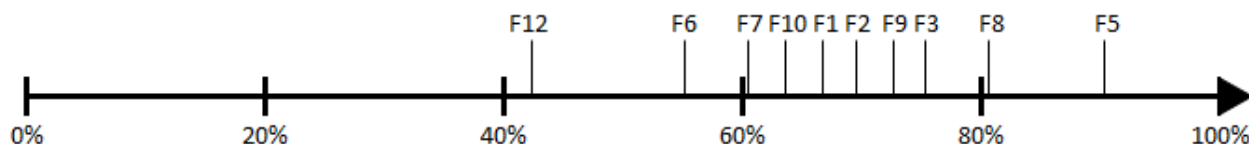
Ketvirtojo ir paskutinio duomenų rinkimo etapo metu komunikacija su federacijomis vyko netiesiogiai per sportininkus, pažįstamus ar kitus žmones, kurie pažįsta federacijų atstovus ar dalyvauja tų federacijų veikloje. Be to buvo bandoma susisiekti ir su likusiomis federacijomis telefonu. Su federacija nr. 5 pavyko susisiekti tik iš antrojo karto. Pokalbio metu federacijos nr. 5 generalinis sekretorius patikino, kad anketos užpildyti nepamiršo ir, kad šiuo metu turi labai daug darbo, be to praėjo tik keletas dienų kai šis asmuo yra grįžęs iš atostogų. Pokalbio metu pašnekovas neišreiškė didelio nori bendradarbiauti. Po pokalbio su federacija nr. 5 buvo bandoma komunikuoti su buvusiais šios federacijos sportininkais t.y. sportininkais. Paaiškinus situaciją apie šią apklausą buvusiam federacijos sportininkui jis panoro padėti ir paaiškino, kad būtent tokia nekomunikuojanti yra federacija nr. 5. Tuo remiantis buvo įkurta Lietuvos „federacijos nr. 5“ asociacija. Išsiaiškinus tai, atsakingi asmenys suteikė pagalbą ir apklausos formą užpildė būtent tos sporto šakos asociacijos generalinis sekretorius. Gavus laišką norėta išskirti jį kaip atskirą atvejį, tačiau vis gi sulaukta federacijos nr. 5 pilnai užpildyto atsakymo. Turint dviejų skirtingų organizacijų vertinimą nutarta šias dvi anketas palyginti ir išsiaiškinti, ar pati federacija adekvačiai vertina savo darbą. Palyginimui turėtos dvi analizės atvejo pusės – federacija ir asociacija, kurios tarpusavyje yra priešpriešoje.

Su federacija nr. 4 ir federacija nr. 11 užmegzti ryšių nepavyko. Federacija nr. 14 taip pat daugiau ryšių su mumis užmegzti nebenorėjo. Nepaisant to, buvo gauti atsakymai iš federacijos nr. 8 ir federacijos nr. 9. Šis etapas buvo galutinis ir šio etapo pabaigoje iš viso anketos gautos iš dešimties federacijų. Viso buvo siekiama surinkti informaciją apie visas Lietuvos strategines sporto šakas (viso keturiolika).

3. REZULTATAI

3.1. Gero valdymo principų tyrimo rezultatai

Šioje darbo dalyje pateikiami atlikto tyrimo rezultatai. Pirmiausiai pateikiami rezultatai apie bendrą federacijų gero valdymo principų įgyvendinimo lygmenį išskiriant federacijas į atskiras vertinimų grupes. Po to pateikiami atskiri keturių principų rezultatai ir vertinimai. Žemiau pateikiama informacija apie keturiolikos Lietuvos strateginių sporto šakų federacijų kvalifikaciją pagal jų išsidėstymą gero valdymo principų įgyvendinimo lygmenyje procentine išraiška. (9 pav.). Šiame paveikslėlyje naudojamos kitos federacijų koduotės. Sutrumpintai jos užkoduotos „F1“ – federacija nr. 1, „F12“ – federacija nr. 12 ir t.t. Tokia pat koduotė dar kartą tekste taikoma kitose lentelėse.



9 pav. Strateginių sporto šakų federacijų klasifikacija pagal gero valdymo principų įgyvendinimo lygmenį (sudaryta autorių)

9-ame paveiksle pateikta vertinimo klasifikacija rodo federacijų pasiskirstymą pagal jų bendrą keturių principų įvertį. Pagal tai federacijas galima suskirstyti į 3 grupes: 1) 40%-60%; 2) 60%-80%; 3) 80%-100%.

Į pirmąją vertinimo grupę patenka dvi federacijos – federacija nr. 12 ir federacija nr. 6. Šiai grupei priklausanti federacija nr. 12 pasirodė prasčiausiai surinkusi 44,94% įvertį. Toks įvertinimas laikomas kaip vidutinio lygio įgyvendinimą turintis rezultatas. Iš visų federacijų šis rodiklis išsiskiria tuo, jog yra pats žemiausias pademonstruotas įvertinimas visų federacijų kontekste. Antroji federacija esanti šioje grupėje yra federacija nr. 6. Ji daugiau nei 10% pranoksta prasčiausio vertinimo sulaukusią federaciją nr. 12 ir surinkusi bendrą 55,99% įverčio balą yra vertinama kaip gero lygio principų įgyvendinimą turinti federacija.

Antrajai grupei priklauso net 6 federacijos, tačiau visos jos yra vertinamos kaip gero lygio įgyvendinimą turinčios federacijos. Šioje grupėje esančios federacijos perkopė 60% balo įvertį. Prasčiausią rezultatą parodė federacija nr. 7, surinkusi 61% įvertį. Tik 1,80% įverčiu didesnę balą gavusi federacija nr. 10, tenkina 62,80% įvertį. Toliau seka federacija nr. 1 ir federacija nr. 2, kurios atitinkamai surinko po 67,50% ir 68,04% balo įvertinimus. Geriausiai šioje grupėje pasirodė federacija

nr. 3, kuri tik 0,16% įverčiu pranoko federaciją nr. 9 surinkusią 75,83% įvertį. Tuo tarpu federacija nr. 9 surinko 75,67% įvertį.

Paskutinė, trečioji vertinimo grupė kuriai priklauso dvi federacijos – federacija nr. 8 ir federacija nr. 5 patenka į labai gero lygio principo įgyvendinimo vertinimo grupę. Aukščiausių vertinimo balą surinkusi federacija nr. 5 pasiekė net – 90,13% siekiantį įvertį. Tai yra viena iš geriausiai pasirodžiusių federacijų visų federacijų kontekste. Arčiausiai jos yra šios grupės narė – federacija nr. 8 surinkusi 81,29% balo įvertį.

Bendrai vertinant federacijas išaiškėjo, kad tik viena federacija yra vertinama kaip vidutinio lygio rezultata parodžiusi federacija nr. 12, likusios 7 federacijos vertinamos kaip gero lygio rezultata pasiekusios federacijos ir dvi likusios federacija nr. 8 ir federacija nr. 5 vertinamos kaip labai gero lygio rezultata įgyvendinusios federacijos. Suskaičiavus bendrą federacijų vidurkį gaunamas 68,31% bendras visų federacijų įverčio balas. Toks rodiklis parodo aukšto lygio rezultata ir yra vertinamas kaip gerą lygį siekiantis rezultatas.

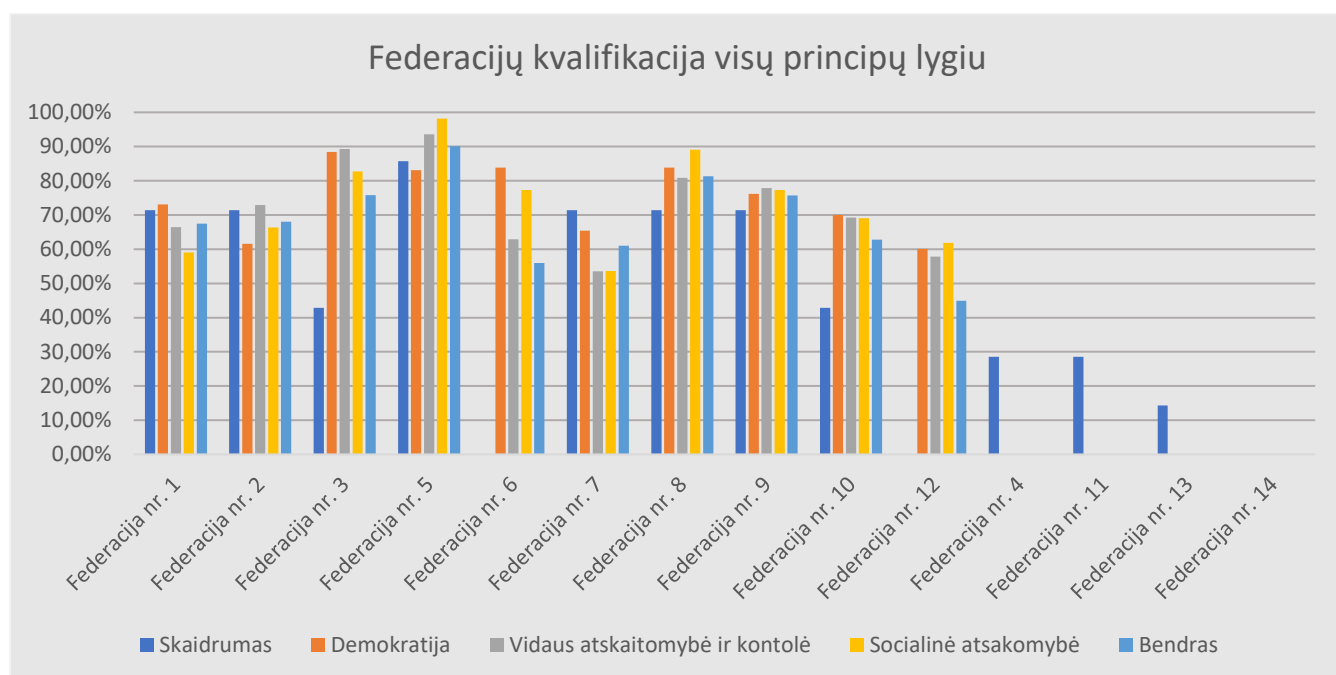
Toliau pateikiama lentelė vaizduojanti detalų atskirų principų įgyvendinimo lygmenį federacijose (2 lentelė), papildanti 9 paveikslėlyje pateiktą informaciją.

2 lentelė. Gero valdymo principų įgyvendinimo lygmuo federacijose

Principas	Skaidrumas	Demokratija	Vidaus atskaitomybė ir kontrolė	Socialinė atsakomybė	
Nr.	Procentinis įvertis	Procentinis įvertis	Procentinis įvertis	Procentinis įvertis	Bendras
1.	71.42%	73.08%	66.43%	59.09%	67.50%
2.	71.42%	61.54%	72.86%	66.36%	68.04%
3.	42.85%	88.46%	89.29%	82.73%	75.83%
4.	28.57%	0%	0%	0%	0%
5.	85.71%	83.08%	93.57%	98.18%	90.13%
6.	0%	83.85%	62.86%	77.27%	55.99%
7.	71.42%	65.38%	53.57%	53.64%	61%
8.	71.42%	83.85%	80.81%	89.09%	81.29%
9.	71.42%	76.15%	77.86%	77.27%	75.67%
10.	42.85%	70%	69.29%	69.09%	62.80%
11.	28.57%	0%	0%	0%	0%
12.	0%	60.08%	57.86%	61.82%	44.94%
13.	14.28%	0%	0%	0%	0%
14.	0%	0%	0%	0%	0%

2-oje lentelėje pateikiama informacija apie Lietuvos strateginių sporto šakų federacijų atskirų principų įgyvendinimo lygmenį. Federacijos nr. 4, 11, 13, 14 į bendrą vertinimo sistemą įtrauktos nebuvo. Surinkta informacija apie jas buvo tik viename iš keturių principų, todėl buvo nutarta jas aptarti tik skaidrumo principo dalyje, individualiai. Į bendrą principų lyginimą šie rezultatai nebuvo įtraukti.

Iš aukščiau pateiktos 2 lentelės, matoma kaip aiškiai yra išsidėsčiusios federacijos bendrame ir atskirame principų lygmenio kontekste. Pagal tai buvo sudarytas paveiklas (10 pav.), kuris parodo pilną išplėstinį visų principų rezultatų išsidėstymą. Visa tai papildoma 2-oje lentelėje pateiktus duomenis.



10 pav. Gero valdymo principų įgyvendinimo lygmuo federacijose (sudaryta autorių)

Federacija nr. 4; federacija nr. 11; federacija nr. 13 ir federacija nr. 14 dalyvavo tik **skaidrumo** principo vertinime, todėl šios federacijos yra išskirtos atskirai, grafiko pabaigoje. Autoriai primena, kad jos nėra įtrauktos nei į vieną bendrą principo vertinimą.

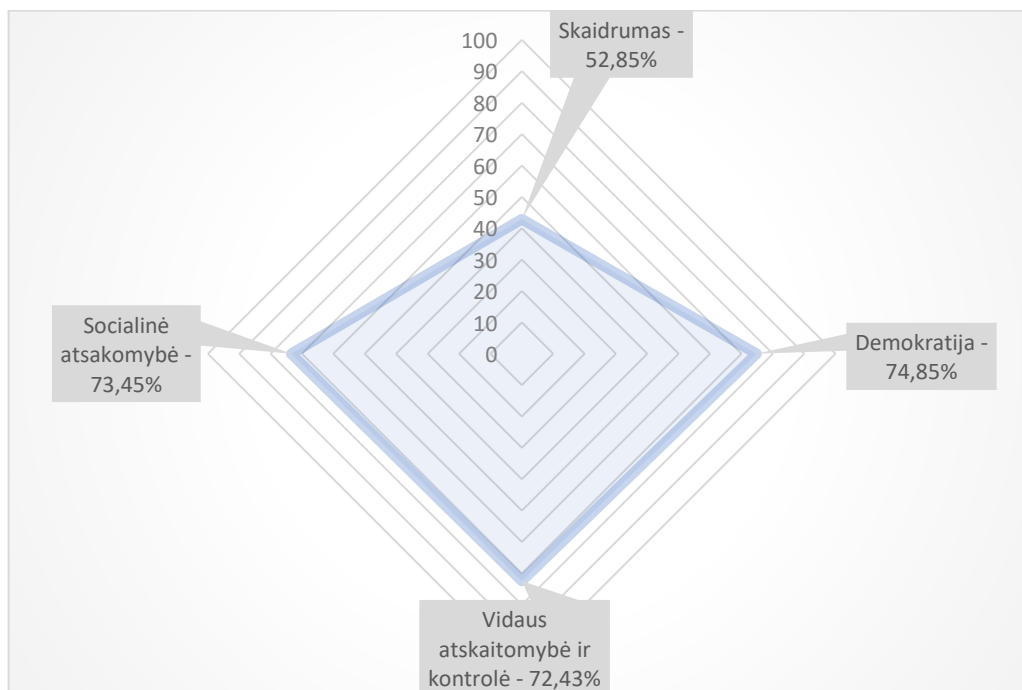
Aukščiausią bendrą principų rezultatą parodė federacija nr. 5. Prasčiausiai įvertinta federacija nr. 12. Federacija nr. 6 ir federacija nr. 12 skaidrumo principo vertinime nesurinko nei vieno teigiamo balo, tad grafike aiškiai matosi šių dviejų federacijų bendro vertinimo vidurkio suprastėjimas. Šios federacijos bendrame principų vertinimo kontekste pasirodė prasčiausiai, dėl to jos rikiuojasi pačioje federacijų vertinimo apačioje (užima dvi paskutines vertinimo grupės vietas ir yra prasčiausiai įvertintos). Šešios federacijos – federacija nr. 1, federacija nr. 2, federacija nr. 5, federacija nr. 7, federacija nr. 8, federacija nr. 9 parodė stabilius visų keturių principų rezultatus. Skirtumai tarp

skirtingų principų įverčių skyrėsi neženkliai. Tai reiškia, kad visi nagrinėjami principai šiose federacijose yra įgyvendinami viename lygyje ir yra adekvatūs vienas kitam.

3 lentelė. Gero valdymo principų įgyvendinimo lygmuo strateginių sporto šakų federacijose

Principas	Procentinis įvertis %
Skaidrumas	52,85%
Demokratija	74,85%
Vidaus atskaitomybė ir kontrolė	72,43%
Socialinė atsakomybė	73,45%
Bendras principų įgyvendinimo lygmuo	68,39%

Toliau pateikiamas grafinis atskirų principų įgyvendinimo lygmens vaizdavimas (11 pav.), papildantis 3-oje lentelėje pateiktą informaciją.



11 pav. Gero valdymo principų įgyvendinimo lygmuo strateginių sporto šakų federacijose (sudaryta autorių)

Aukščiau lentelėje pateikti keturi – **skaidrumo, demokratijos, vidaus atskaitomybės ir kontrolės bei socialinės atsakomybės** principų įgyvendinimo lygiai, kurie pavaizduotus grafike. Žemiausią balą iš visų surinko **skaidrumo** principas – 52,85%. Nors šis principas ir surinko mažiausią įvertį iš visų, tačiau pagal vertinimą jis priklauso gero lygmenio principo įgyvendinimo grupei (51%-

75%). Tačiau reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad šis principas vos 1,85% perkopia minimalų šios grupės vertinimo lygmenį. Žemiau esanti vidutinio lygio principo įgyvendinimo grupė apima 26%-50% balų įverčius.

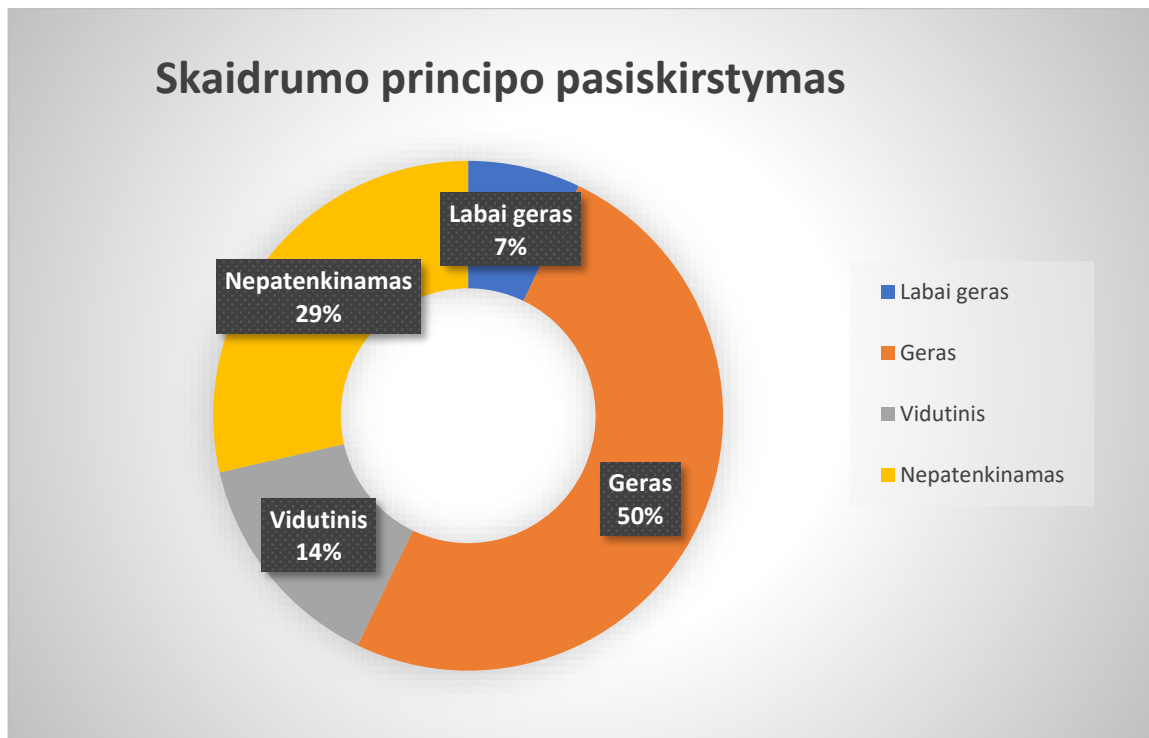
Toliau vertinant likusių principų išsidėstymą reikėtų paminėti, kad visi trys principai surinko beveik identiškus įverčius. Žemiausią ir aukščiausią balą surinkusius principus skiria vos 2,42%. Aukščiausią principo įgyvendinimo lygį pademonstravo **demokratijos** principas surinkęs 74,85% įvertinimą. Žemiau esantis principas ir vos 1,40% nusileidžiantis **demokratijos** principui yra **socialinės atsakomybės** principas surinkęs 73,45% įvertinimą. Mažiausiai iš šių trijų principų buvo įvertintas **vidaus atskaitomybės** principas, surinkęs 72,43% įvertinimą. Toks artimas principų rezultatas parodo, jog federacijos taiko labai panašaus lygio principų įgyvendinimą šių trijų principų srityse. Be to visi trys priklauso gero principo įgyvendinimo lygmeniui (51%-75%).

Verta paminėti, kad **demokratijos** principui pritrūko vos 0,15% papildomo įverčio, jog galima jį traktuoti kaip labai gerą lygmenį siekiantį principo įgyvendinimą. Nepaisant to visi išvardinti principai vertinami kaip gero lygmens rezultatai įgyvendinantys principai. Atsižvelgiant į tai, kad visi keturi principai vertinami turintys gero lygio įvertį, galima teigti, jog federacijos bendrame kontekste įgyvendina šiuos principus gerai.

3.1.1. Skaidrumo principo įgyvendinimo rezultatai

Šioje darbo dalyje apžvelgiama Lietuvos strateginių sporto šakų federacijų gero valdymo principų skaidrumo vertinimas išnagrinėjus oficialias sporto šakų internetines svetaines bei jų vykdomos veiklos įstatus. Pradžioje apžvelgiami rezultatai vieno iš keturių tiriamojo darbo principų – **skaidrumas**.

Pagal gautus duomenis federacijas galima suskirstyti į keturias grupes išskiriant jas pagal surinktų balų įvertį procentais. 1) 0%-25 % – patenkinamas (4 federacija); 2) 26%-50% – vidutinis (2 federacijos); 3) 51%-75% – geras (7 federacijos); 4) 76%-100% – labai geras (1 federacija). Toliau pateiktamos išdėstytos federacijos (12 pav.) pagal gero valdymo principų įgyvendinimo pasiskirstymą skaidrumo principu.



12 pav. Lietuvos strateginių sporto šakų skaidrumo principo įgyvendinimo vertinimas (sudaryta autorių)

4 lentelė. Skaidrumo principo pasiskirstymas grupėmis

Grupės nr.	Grupės interpretacija %	Grupės rezultato interpretacija	Federacijų skaičius	Bendras principo % įvertis
1.	0% - 25%	nepatenkinamas	4	(40%)
2.	26% - 50%	vidutinis	2	(20%)
3.	51% - 75%	geras	7	(70%)
4.	76% - 100%	labai geras	1	(10%)

Kaip nurodyta 4-oje lentelėje, į pirmąją vertinimo grupę pateko keturios federacijos. Iš jų trys federacijos surinko po 0 balų - federacija nr. 6; federacija nr. 12; federacija nr. 14, ir viena – federacija nr. 13 surinko 1 balą. Į antrąją grupę patenka dvi federacijos – federacija nr. 4; federacija nr. 11, kurios surinko po 2 balus. Į trečiąją kategoriją patenka septynios federacijos atitinkamai surinkusios 3-5 balus – federacija nr. 1; federacija nr. 2; federacija nr. 7; federacija nr. 8; federacija nr. 9 (po 5 balus); federacija nr. 3; federacija nr. 11 (po 3 balus). Į paskutinę kategoriją patenka federacija nr. 5 surinkusi beveik maksimalų t.y. 6 balų įvertinimą. Viso buvo galima surinkti 7 balus.

5 lentelė. Lietuvos strateginių sporto šakų federacijų skaidrumo principo bendras vertinimas

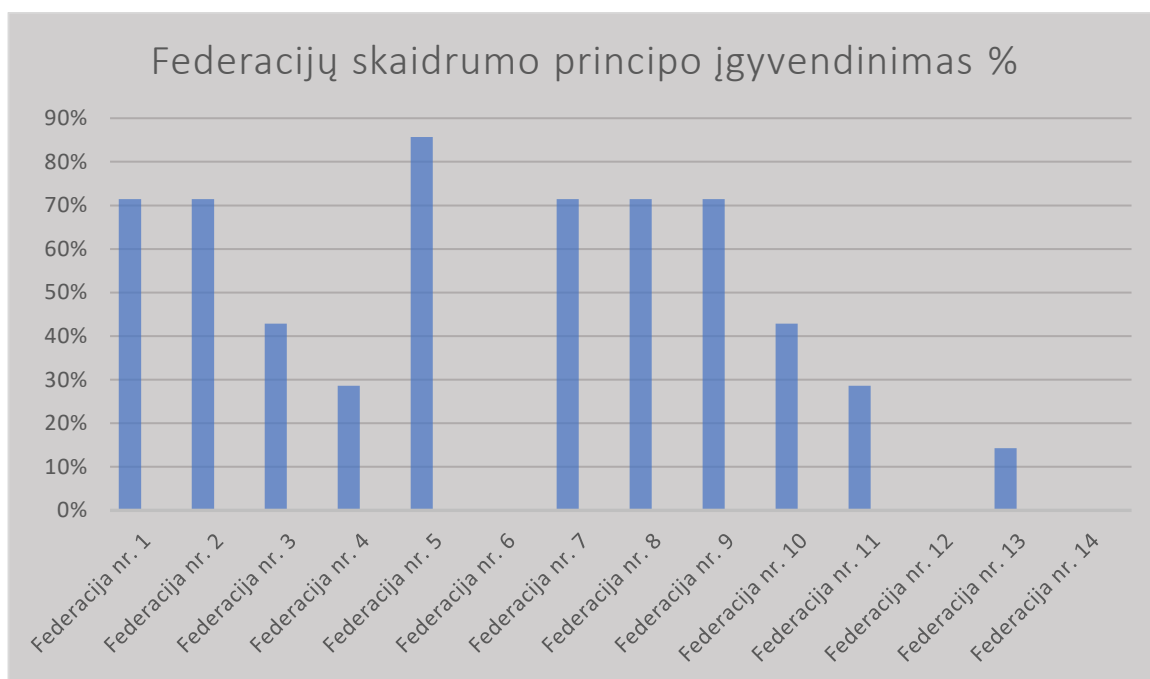
FEDERACIJA	Balų skaičius	Procentinis įvertis
Federacija nr. 1 (F1)	5/7	71.42%
Federacija nr. 1 (F2)	5/7	71.42%
Federacija nr. 1 (F3)	3/7	42.85%
Federacija nr. 1 (F4)	2/7	28.57%
Federacija nr. 1 (F5)	6/7	85.71%
Federacija nr. 1 (F6)	0/7	0%
Federacija nr. 1 (F7)	5/7	71.42%
Federacija nr. 1 (F8)	5/7	71.42%
Federacija nr. 1 (F9)	5/7	71.42%
Federacija nr. 1 (F10)	3/7	42.85%
Federacija nr. 1 (F11)	2/7	28.57%
Federacija nr. 1 (F12)	0/7	0%
Federacija nr. 1 (F13)	1/7	14.28%
Federacija nr. 1 (F14)	0/7	0%
Bendras visų federacijų vidurkis		52,85%

Federacijos nr. 4, 11, 13, 14, esančios lentelėje, į bendrą vertinimo sistemą įtrauktos nebuvo.

Toliau (13 pav.) pateikiamas paveikslas, grafiškai parodantis atskirų principų įgyvendinimo lygį federacijose, papildantis 5-oje lentelėje pateiktą informaciją. Neigiamai įvertintos trys federacijos (federacija nr. 6, federacija nr. 12 ir federacija nr. 14). Jos nesurinko nei vieno teigiamo balo ir su 0 balų įverčiu yra vertinamos kaip federacijos turinčios nepatenkinamą principo įgyvendinimo lygį. Jos patenka į tą pačią žemiausio lygio principo vertinimo grupę – 0%-25%. Be šių federacijų yra federacija nr. 13, kuri taip pat tenkina pačią žemiausio lygio vertinimo grupę surinkusi tik 1-ą balą iš 7-nių. Procentine išraiška tai tenkino tik 14,28% šio principo įgyvendinimo lygio. Federacija nr. 11 ir federacija nr. 4, surinko po vienodą balų skaičių - 2. Toks rezultatas atitinka 28,57% įvertį. Vertinimo grupėje jos užima žemiausią procentų įgyvendinimo lygio vietą ir vos per 2,57% tenkina vieną aukštesnę vertinimo grupę – 26%-50%. Toks rodiklis yra vertinamas kaip vidutinio lygio įgyvendinimą turintis rezultatas.

Toliau seka federacija nr. 10 ir federacija nr. 3, surinkusios po 3 vertinimo balus iš 7-nių. Procentaliai toks rezultatas išreiškiamas kaip 42,85% siekiantis įvertis. Jis taip pat patenka į tą pačią vidutinio lygio principo įgyvendinimo grupę – 26%-50%. Toks rezultatas savo procentiniu

įverčiu priartėja aukščiau gero lygio vertinimo grupės ir nors yra vertinamas kaip vidutinio lygio siekiantis rezultatas, jis įgyvendinamas arti aukščiausios šios grupės vertinimo ribos. Federacija nr. 1, federacija nr. 2, federacija nr. 7, federacija nr. 8 ir federacija nr. 9 vertinamos kaip gero lygio rezultata įgyvendinančios federacijos surinkusios po 5 įverčio balus, t.y. 71,42%. Tokiu rezultatu jos užima aukštą poziciją gero lygio vertinimo grupės kontekste – 51%-75%. Iki labai gero lygio vertinimo šioms federacijoms pritrūko tik 3,58% balo.



13 pav. Bendras skaidrumo principo įgyvendinimo lygmuo strateginių sporto šakų federacijose (sudaryta autorių)

Geriausiai pasirodžiusi ir labai gero lygio grupę (76%-100%) tenkinanti federacija nr. 5 surinko 6 balus ir įgyvendino aukštą 85,71% lygio siekiantį rezultatą.

Šioje darbo dalyje buvo įvertintos visos 14 Lietuvos strateginių sporto šakų federacijos pagal pasirinktą skaidrumo principą. Likę trys principai buvo įvertinti surinkus tik 10 šio tyrimo atstovių t.y. federacijų rezultatus. Keturios sporto federacijos tolimesniame tyrime nedalyvavo – federacija nr. 4, federacija nr. 11, federacija nr. 13, federacija nr. 14. Atsižvelgiant į tai, skaidrumo principo bendroje analizėje šios federacijos nebuvo įtrauktos.

Atkreiptinas dėmesys, kad apačioje pateiktoje lentelėje yra naudojama sutrumpinta federacijų pavadinimų koduotė (6 lentelė).

6 lentelė. Lietuvos strateginių sporto šakų skaidrumo principo įgyvendinimo vertinimas

Teiginys	Federacijų vertinimas		Įvertis %
	Taip	Ne	
Federacija skelbia savo įstatymus / konstituciją, vidaus taisykles, organizacinę schemą, sporto taisykles ir daugiametį politikos planą savo interneto svetainėje.	F1; F2; F3; F4; F5; F7; F8; F9; F10; F11; F13.	F6; F12; F14.	78.58% / 21.42% (11/3)
Federacija savo tinklalapyje skelbia vykdomojo komiteto susirinkimo datą, darbotvarkę ir protokolus.	F1; F2; F5; F7; F8; F9.	F3; F4; F6; F10; F11; F12; F13; F14.	32.85% / 67.15% (6/8)
Federacija savo tinklalapyje skelbia vykdomojo komiteto sprendimus.	F1; F2; F5; F7; F8; F9.	F3; F4; F6; F10; F11; F12; F13; F14.	32.85% / 67.15% (6/8)
Federacija savo tinklalapyje skelbia informaciją apie savo valdybos narius.	F1; F2; F3; F4; F5; F7; F8; F9; F10; F11.	F6; F12; F13; F14.	71.43% / 28.57% (10/4)
Federacija savo tinklalapyje skelbia informaciją apie savo narius (sportininkus ir klubus)	F1; F2; F3; F5; F7; F8; F9; F10.	F4; F6; F11; F12; F13; F14.	67.15% / 32.85% (8/6)
Federacija savo tinklalapyje skelbia metinę ataskaitą, įskaitant finansines ataskaitas.	F5.	F1; F2; F3; F4; F7; F8; F9; F10; F11; F13; F14.	7.15% / 92.85% (1/13)
Federacija savo tinklalapyje skelbia vykdomojo komiteto narių atlyginimus, kompensacijas, premijas, bei jų taisykles ir ataskaitas.		F1; F2; F3; F4; F5; F6 F7; F8; F9; F10; F11; F13; F14.	0% / 100% (0/14)

Pirmasis teiginys apjungia daugybę skaidrumo srities aspektų. Tai yra bene pagrindinis federacijų gero valdymo principų rodiklis. Jis yra vienas iš aukščiausiai įvertintų federacijose. Net vienuolika iš keturiolikos vertintų federacijų patenkino šį teiginį - (78.58%). Likusios trys buvo įvertintos nepatenkinamai (21.42%). Deja, šių federacijų dalis neatitiko nei vieno iš išvardintų teiginių punktų.

Antrasis teiginys parodė, kad didžioji dalis federacijų (67.15%) pakliuvo į neigiamų įverčių grupę. Net 8 federacijos surinko mažiau nei 50% įvertinimą. Likusios 5 federacijos pilnai tenkino nuostatus, išskyrus šeštąją – federacija nr. 7. Ji tik iš dalies tenkino teigiamą rezultatą. Tai įrodo paskutinis viešas vykdomojo komiteto oficialus dokumentas „ataskaitinės konferencijos protokolas“, kuris buvo paskelbtas 2016 m. vasario mėn. 27 dieną. Iki šių metų buvo skelbiami protokolai pradedant nuo 2012 m. pradžios. Žvelgiant tik į šį indikatorius, galima daryti prielaidą, jog

federacija jau nebeegzistuoja (šiuo klausimu su federacijos atstovais konsultuotasi dėl šios problemos nebuvo).

Trečioji klausimo dalis apie vykdomojo komiteto sprendimus buvo įvertinta prastai. Kiek mažiau nei pusė federacijų (32.85%) buvo įvertintos teigiamai. Jos viešina informaciją susijusią su buvusiais vykdomojo komiteto sprendimais ir protokolais. Didžioji dalis federacijų neskelbia ir neviešina valdybos sprendimų (67.15%).

Ketvirtasis teiginys apie valdybos narių informacijos viešinimą buvo įvertintas gana gerai. Net 71.43% federacijų, t.y. 10 iš 14 atitiko šį punktą. Be to šis rodiklis yra gan svarbus ieškant kontaktinės informacijos apie federacijos valdybos narius. Iš dalies yra siejamas su kontaktinių duomenų skiltimi. Mažoji dalis federacijų 28.57% neatitiko šio punkto. Šiose federacijose nėra skelbiama jokia informacija apie valdybos narius. Mažą dalį jų galima rasti kontaktų skiltyje.

Penktasis teiginys jungia dvi interesų grupes (sportininkus ir klubus). Didžioji dalis (67.15%) federacijų skelbė informaciją susijusią su sportininkais ir klubais. Likusi dalis federacijų (32.85%) buvo priskirtos į kitą vertinimo pusę. Verta paminėti, kad visos šioje grupėje įvertintos federacijos savo svetainėje talpino informaciją apie savo klubus. Daugumą iš jų buvo galima rasti skilyje „Nariai“. Vienintelė federacija kuri neturėjo informacijos nei apie sportininkus nei apie klubus buvo federacija nr. 6.

Šeštasis teiginys susijęs su finansinėmis ataskaitomis parodė, jog 92.85% federacijų t.y. 13 iš 14 neviešina jokios informacijos, susijusios su federacijos finansiniu mechanizmu. Vienintelė federacija nr. 5 savo internetinėje svetainėje viešina šią informaciją. Tai sudaro tik 7.15% bendro procento. Kitose federacijose galima aptikti vykdomojo komiteto sprendimus dėl trenerių ar kito valdybos personalo atlygio didinimo ar mažinimo, tačiau tuose protokoluose nėra nurodoma suma ar koeficientas nusakantis aiškius pokyčius. Bendrai tariant, federacijos nenori viešinti ir net slepia bet kokią informaciją susijusią su uždarbiu ar finansiniu federacijų mechanizmu.

Septintasis teiginys apimantis platesnį finansų spektrą aiškiai parodo, kad visos federacijos (14 iš 14) neviešina ir nenusako taisyklių susijusių su premijų gavimu, kompensacijomis ir kitomis finansinėmis garantijomis. Visa tai yra nurodyta jų darbo sutartyje, kuri yra asmeninė ir nepasiekiamo vežojoje erdvėje. Galima daryti prielaidą, kad visos federacijos yra skirtingos ir nevaržomos išorės veiksnių. Savo viduje turi skirtingas politikas ir jomis dalintis bei viešinti informaciją apie tai nėra linkusios dėl tik jiems žinomų priežasčių.

Suskaičiavus bendrą balų sumą ir ją pavertus procentine išraiška aiškiai matosi bendras federacijų gero valdymo principų įgyvendinimo lygmuo skaidrumo principu. Tik 42.85% bendras visų federacijų įvertis parodo, jog šio principo įgyvendinimas patenka tik į trečiąją kategoriją – vidutiniškai patenkinamą rezultatą (26-50% ribą). Norint perkopti vidutinį lygį bendram vidurkiui trukdo net trys federacijos (federacija nr. 6; federacija nr. 12; federacija nr. 14), kurios surinko po 0 balų. Neskaitant

šių federacijų bendras vidurkis kiltų į aukštesnę įverčio grupę – (51-75%) t.y. gerai taikomą ir įgyvendinamą politiką gero valdymo principų skaidrumo grupėje. Vidurkis pagerėtų neženkliai bet perkoptų 50% ribą nuo 42.85% iki 54.43%.

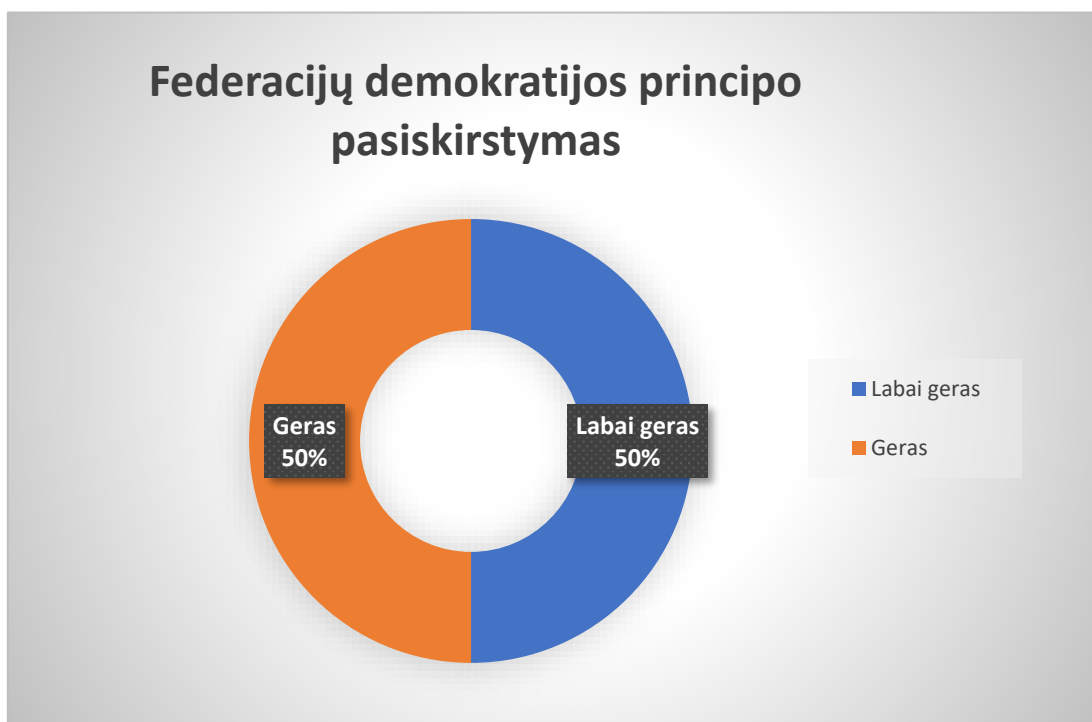
Įvertinus visas federacijas skaidrumo principo grupėje galima išvelgti, kad federacijos teigiamai įvertintos pirmajame teiginyje turėjo aukštesnę nei vidutinį gero valdymo principų įvertį nei tos kurios pirmuose indikatoriuose buvo įvertintos nepatenkinamai. Federacijos, kurios neatitiko pirmojo indikatoriaus reikalavimų, buvo žemesnio nei vidutinio lygio įverčio gero valdymo principų taikymo skiltyje. Galima išvelgti, kad ši tendencija vyravo visą skaidrumo vertinimo laikotarpį.

Apibendrinant, pirmasis teiginys surinkęs 78.58% procento teigiamų vertinimų patenka į penktąją t.y. aukščiausią teiginių įvertinimo grupę – labai gero lygmens įgyvendinimas gero valdymo principų pirmojo teiginio taikyme (76%-100%). Antrasis teiginys patenka į trečiąją vertinimo grupę (26%-50%), surinkęs tik 32.85% teigiamų balsų kiekio ir yra vertinamas kaip vidutinio lygio įgyvendinimą siekiantis rezultatas. Trečiasis teiginys išlieka toje pačioje vidutinio lygio (26%-50%) įgyvendinimo grupėje kaip ir antrasis teiginys surinkęs identišką 32.85% teigiamų balų įvertinimą. Ketvirtasis teiginys džiugina savo rezultatais surinkęs 71.43% teigiamų vertinimų ir patenka į ketvirtą t.y. gero lygmens (51% - 75%) siekiantį gero valdymo principų įgyvendinimą. Penktasis teiginys surinkęs 67.15% teigiamų balsų patenka į tą pačią grupę kaip ir ketvirtasis teiginys t.y. ketvirtąją – gero lygmens vertinimo grupę (51% - 75%). Šeštasis teiginys nuliūdina tenkinantis tik antrąją vertinimo grupę atitinkančią – patenkinamą (1%-25%) rezultatą su žemu vos 7.15% siekiančiu teigiamų balų procentu surinktu rezultatu. Situacija mažai keičiasi ir paskutiniame teiginyje, kuris keičia teigiamą vertinimą į neigiamą surinkęs 0% teigiamų balsų ir yra priskiriamas į pirmąją vertinimo grupę – nepatenkinamą vertinimą (0%).

3.1.2. Demokratinio principo įgyvendinimo rezultatai

Šioje darbo dalyje apžvelgiami rezultatai vieno iš keturių tiriamojo darbo principų – **demokratija**. Išnagrinėjus federacijų užpildytas anketas, buvo gauti rezultatai ir susiteminti dviem būdais. Pirmasis - federacijos įvertintos atskirai savo kontekste. Antrasis, kai demokratinio principo teiginiai buvo įvertinti nagrinėjamų federacijų kontekste. Šie vertinimai buvo gauti suskaičiavus kiekvieno teiginio ar kiekvienos sporto federacijos gautus balus ir paversti į procentinius vidurkius. Taip matomas skirtingų federacijų ar skirtingų principo teiginių įvertis, kurį galima lyginti su kitais teiginiais ar kitais principais. Pagal gautus duomenis federacijas galima suskirstyti į dvi grupes pagal surinktų balų skaičių išreiškus procentaliai: 3) 51%-75% – geras (5 federacijos); 4) 76%-100% – labai geras (5 federacijos).

Federacijų demokratijos principo pasiskirstymas



14 pav. Lietuvos strateginių sporto šakų demokratinio principo įgyvendinimo vertinimas (sudaryta autorių)

Pirmoji grupė priklausanti trečiajai vertinimo kategorijai ir prilyginama geram principo įgyvendinimo lygii – 51%-75% (5 federacijos). Šioje grupėje lygiuojasi penkios federacijos – federacija nr. 1, federacija nr. 2, federacija nr. 7, federacija nr. 10, federacija nr. 12. Antroji grupė turinti aukščiausią vertinimo lygį ir priklausanti ketvirtajai vertinimo kategorijai – labai geras įvertinimas (76%-100%). Šioje grupėje lygiuojasi 5 federacijos (federacija nr. 3; federacija nr. 5; federacija nr. 6; federacija nr. 8; federacija nr. 9). (14 pav.)

Pirmojoje grupėje lygiuojasi penkios federacijos – federacija nr. 1, federacija nr. 2, federacija nr. 7, federacija nr. 10, federacija nr. 12. Federacija surinkusi mažiausią procentinį vidurkį ir tenkinanti iš visų šiame principo įvertintų federacijų yra federacija nr. 12. Šios federacijos demokratinio principo įgyvendinimo lygmuo siekia – 60,08%. Remiantis autorių sudaryta vertinimo skale, šis procentinis įvertis atitinka 51%-75% įgyvendinimo grupę ir yra vertinamas kaip gero lygio rezultatas, nes procentinis vidurkis tenkina daugiau nei minimalią šios grupės dalį ir yra viduryje šios grupės dalyje. Antroji federacija nr. 2 surinkusi šiek tiek didesnę - 61,54% procentinį įgyvendinimo vidurkio įvertį tenkinasi tuo pačiu gero įgyvendinimo vertinimu. Prie jos prisijungia ir federacija nr. 7, kuri pasiekė 65,38% įvertį. Likusios dvi federacijos - federacija nr. 10 ir federacija nr. 1 tenkinasi 70% ir 73,08% įvertio rezultatais.

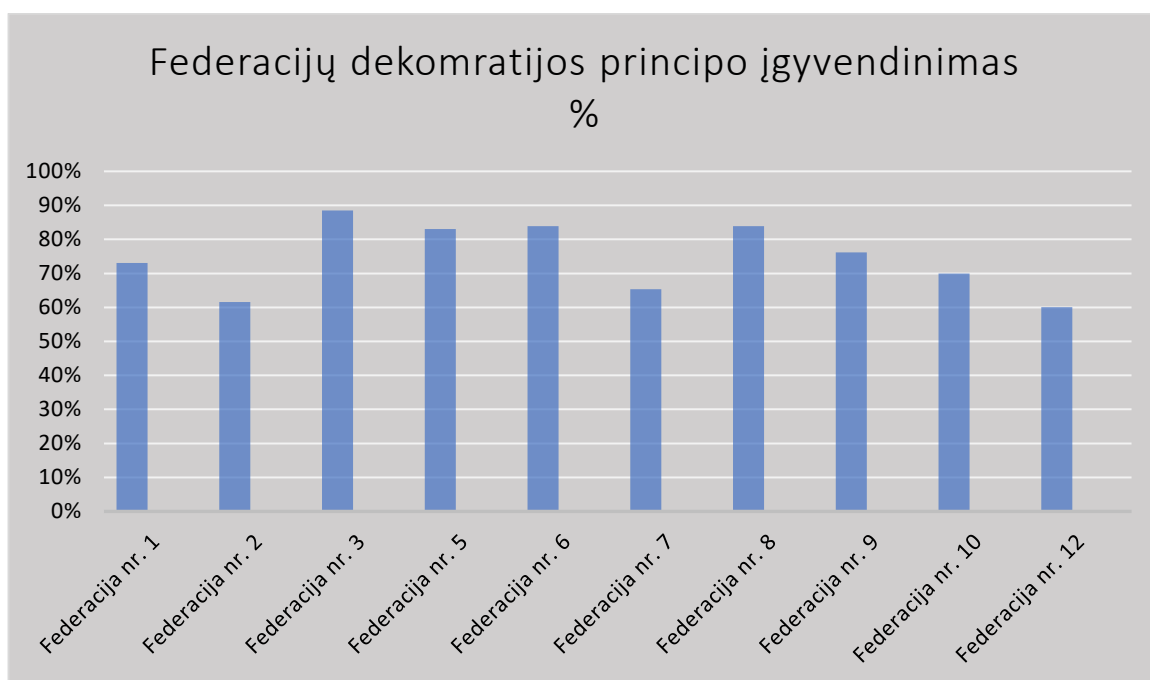
Vertinant šią grupę visos trys federacijos savo įverčiais yra labai panašios viena į kitą. Tai parodo, kad šio principo lygmenyje jos yra tam pačiame lygyje. Pirmojo skaidrumo principo vertinime šios federacijos buvo taip pat konkurentės, surinkusios po 71,42% įvertio (federacija nr. 2 ir federacija nr. 7), federacija nr. 12 skaidrumo principo nepelnė nei vieno balo ir buvo įvertinta

nepatenkinamai surinkusi 0 balų ir gavusi 0% to principo įgyvendinimo. Tuo tarpu federacija nr. 10 ir federacija nr. 1, yra labai skirtingos, nors ir šiame principo jas skiria tik 3,08% balo vidurkis, skaidrumo principo jas skyrė net 28,57% vidurkis. Geriau pasirodė federacija nr. 1 surinkusi 71,42% įvertį lyginant su federacijos nr. 10 surinktu 42,85% įverčiu.

Antroji grupė vertinama kaip aukščiausią vertinimo rezultatą turinti grupė. Kitaip tariant tai yra labai gerą principo įgyvendinimo lygį turinčios federacijos. Jos telpa į ketvirtąją vertinimo grupę - 76%-100%. Į šią vertinimo kategoriją patenka likusios penkios federacijos - federacija nr. 3, federacija nr. 5, federacija nr. 6, federacija nr. 8, federacija nr. 9. Mažiausią procentinį vidurkio įvertį šioje grupėje turi federacija nr. 9 surinkusi - 76,15% balo įvertį. Po jos seka federacija nr. 5 surinkusi aukštesnį 83,08% procentinio įverčio vidurkį. Iš paskos seka neženkliai aukštesnį rodiklį parodžiusios federacija nr. 6 ir federacija nr. 8 surinkusios po vienodą - 83,85% įvertį. Šioje kategorijoje ir šiame principo aukščiausią įvertį gavo federacija nr. 3 surinkusi 88,46% įvertį.

Bendras šio principo vidurkis siekia ribinį įvertinimą – 74,85%. Atsižvelgiant į autorius sudarytą vertinimo sistemą, šis principas yra tarp gero ir labai gero lygio įverčio grupės. Tai yra tarpinis variantas, tačiau suapvalinus šį procentinį vidurkį yra gaunamas 75%, kuris tenkina žemesnio lygio rezultatą (geras įvertinimas – 51%-76%). Remiantis tuo galima teigti, jog demokratinio principo federacijų įvertinimas yra gero lygmens (grupinė informacijos išraiška pateikta Priede nr. 1 1-oje lentelėje, individualūs įverčiai pateikti 2-oje lentelėje).

Toliau (15 pav.) pateikiamas paveikslas, grafiškai parodantis atskirų principų įgyvendinimo lygį federacijose ir iliustruojantis aptartą tekstą.



15 pav. Bendras demokratijos principo įgyvendinimo lygmuo strategiinių sporto šakų federacijose (sudaryta autorių)

Kaip matoma iš aukščiau pateiktos informacijos, federacijos pagal įverčio balą demokratijos principu pasiskirstė labai panašiai. Visos dešimt federacijų įgyvendino 60% lygio siekiančius rezultatus. Prasčiausią įvertinimą gavo federacija nr. 12, surinkusi 40,5 balų įvertį iš galimų 65. Parodytas 60,08% įgyvendinimą siekiantis rezultatas tenkina gero lygio principo vertinimo grupę (51%-75%). Prie šios federacijos į tą pačią vertinimo grupę prisijungia dar keturios federacijos - federacija nr. 1 - 73,08% (47,5 balai), federacija nr. 2 - 61.54% (40 balų), federacija nr. 7 - 65.38% (42,5 balai), ir federacija nr. 10 - 70% (45,5 balai).

Kitoje, t.y. labai gero lygio principo vertinimo grupėje (76%-100%), rikiuojasi likusios penkios federacijos. Federacija nr. 9 šioje grupėje pasirodė prasčiausiai surinkusi 76,15% įvertį, po jos seka trys labai panašų įvertinimą gavusios federacijos: federacija nr. 5 - (83,08%), federacija nr. 6 - (83.85%), federacija nr. 8 – (83.85%) ir aukščiausią įvertinimą gavusi federacija nr. 3 – (88,46%).

7 lentelė. Atskirų demokratinio principo teiginių rezultatai

Teiginio nr.	Teiginys	Įverčio vidurkis procentine išraiška %
1.	Vykdomasis komitetas yra išrenkamas demokratinio būdu pritaikant aiškias procedūras.	92%
2.	Federacija taiko priemones, kad pasiektų diferencijuotą ir subalansuotą valdybos sudėtį.	83%
3.	Federacija turi rinkimų komitetą.	57%
4.	Federacija nustato kворumą (minimalų dalyvių skaičių reikalingą balsavimui vykdyti) savo valdybos ir rinkiminės konferencijos statutuose arba vidaus nuostatuose.	96%
5.	Federacija yra nustačiusi valdymo terminą ir narių išėjimo į pensiją grafiką.	55%
6.	Rinkiminė konferencija atstovauja visus organizacijos narius ir susitinka bent kartą per metus.	92%
7.	Vykdomasis komitetas susitinka reguliariai.	91%
8.	Federacija užtikrina sportininkų dalyvavimą savo įstatų rengimo procesuose.	53%
9.	Federacija užtikrina teisėjų dalyvavimą savo įstatų rengimo procesuose.	71%
10.	Federacija užtikrina trenerių dalyvavimą savo įstatų rengimo procesuose.	84%
11.	Federacija užtikrina savanorių dalyvavimą savo įstatų rengimo procesuose.	39%

12.	Federacija užtikrina darbuotojų dalyvavimą savo įstatų rengimo procesuose.	84%
13.	Federacija įgyvendina lyčių lygybės politiką.	76%

7-oje lentelėje pateikiama informacija apie atskirų principo teiginių įverčius. Apačioje pateikiama platesnė informacijos analizė.

8 lentelė. Demokratijos principo pirmasis teiginys: vykdomasis komitetas yra išrenkamas demokratišku būdu pritaikant **aiškias** procedūras

Federacija	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	VISO
Balai	5	4	5		5	4	5	5	4	4		5			46/50

Pirmasis teiginys (8 lentelė) rodo, ar federacija savo procese išlieka demokratiška ir puoselėja mūsų valstybės propoguojamą valdymo būdą – demokratiją. Šis teiginys yra vienas iš keleto aukšto įvertinimo lygio sulaukusių teiginių. Iš galimų 50 balų įvertinimo šis teiginys surinko 46 balus ir procentaliai išreiškus šį įvertį yra gaunamas 92% teiginio įgyvendinimo rezultatas. Šešios federacijos iš dešimties įvertino šį teiginį maksimaliu balu t.y. 5 balai (federacija nr. 1; federacija nr. 3; federacija nr. 5; federacija nr. 7; federacija nr. 8; federacija nr. 12), likusios keturios (federacija nr. 2; federacija nr. 6; federacija nr. 9; federacija nr. 10) šiam teiginiui skyrė po šiek tiek mažesnę 4 balų įvertį. Teiginio bendras vidurkis - 92%.

Įvertinus visus atsakymus galima drąsiai teigti, jog šis teiginys vertinamas kaip labai gerai vykdomas ir gerai pritaikomas lygmuo federacijose.

9 lentelė. Demokratijos principo antrasis teiginys: federacija taiko priemones, kad pasiektų diferencijuotą ir subalansuotą valdybos sudėtį

Federacija	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	VISO
Balai	5	4	5		5	4	4	2,5	4	4		4			41,5/50

Antrasis teiginys (9 lentelė) nusako, kaip federacijos taiko tam tikras priemones, kad pasiektų diferencijuotą ir subalansuotą valdybos sudėtį. Kiekvienos organizacijos (šiuo atveju federacijos) egzistavimo pagrindą sudaro jos valdyba. Siekiant užtikrinti kitų gero valdymo principų integraciją federacijoje, joje yra būtina darni diferencijuota ir subalansuota valdyba, kuri bendromis pastangomis galėtų ir gebėtų tinkamai vadovauti federacijoje. Nediferencijuota ir nesubalansuota valdyba gali kenkti federacijos veiklai. Valdymo organas gali dirbti nevieningai, gali atsirasti interesų konfliktai ar išsivystyti dvi skirtingos interesų grupės. Šio teiginio įvertis prilyginamas 83% įgyvendinimui ir surinkęs 41,5 balo iš galimų 50 yra taip pat vertinamas kaip gan aukšto lygio rodiklis.

Trys federacijos įvertino teiginį maksimaliam balų skaičiui t.y. 5-iems balams (federacija nr.; federacija nr. 3; federacija nr. 5). Šešios federacijos davė mažesnę 4-rių balų įvertinimą (federacija nr. 2; federacija nr. 6; federacija nr. 7; federacija nr. 9; federacija nr. 10; federacija nr. 12) ir viena federacija nr. 8 patenkino teiginį jį įvertindama 2,5 balo. Tai parodo, kad ši federacija neskiria arba skiria mažai laiko ir priemonių šiam procesui reguliuoti. Likusios federacijos panašu, kad skiria tam gan didelį dėmesį ir siekia diferencijuotos ir subalansuotos valdybos sudėties. Teiginio bendras vidurkis - 83%.

10 lentelė. Demokratijos principo trečiasis teiginys: federacija turi rinkimų komitetą

Federacija	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	VISO
Balai	2,5	2,5	5		5	2,5	2,5	1	2,5	2,5		2,5			28,5/50

Trečiasis teiginys (10 lentelė) yra labai aiškus. Federacija turi arba neturi šio komiteto. Anketos rezultatai stebina, jog tik dvi (federacija nr. 3; federacija nr. 5) federacijos įvertino šį teiginį 5 balais taip parodydamos, kad turi tokį komitetą. Viena federacija įvertino teiginį 1 balu leisdama suprasti, kad tokio komiteto ji neturi. Likusios septynios federacijos (federacija nr. 1; federacija nr. 2; federacija nr. 6; federacija nr. 7; federacija nr. 9; federacija nr. 10; federacija nr. 12) įvertino teiginį 2,5 balo. Tai parodo, kad šios federacijos nėra tikros dėl šio teiginio ir dalis iš jų nežino kas tai yra arba nėra įsitikinę, kad šio komiteto atliekama funkcija yra integruojama į federaciją. Šis teiginys bendrai surinko 28,5 balo iš 50. Procentinis vidurkis siekia – 57%. Tai yra gero lygio rodiklis. Galima daryti prielaidą, kad šis teiginys nėra tinkamai įgyvendinamas federacijose. Federacija nr. 1 papildomame komentare nurodė, kad toks komitetas yra nežinomas ir neegzistuoja ne tik šioje bet tikriausiai ir kitose federacijose. Teiginio bendras vidurkis - 57%.

11 lentelė. Demokratijos principo ketvirtasis teiginys: federacija nustato kворumą (minimalų dalyvių skaičių reikalingą balsavimui vykdyti) savo valdybos ir rinkiminės konferencijos statutuose arba vidaus nuostatuose

Federacija	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	VISO
Balai	5	4	5		5	5	5	5	5	5		4			48/50

Ketvirtasis teiginys (11 lentelė) surinko aukščiausią šio principo teiginio įvertinimą. Tik dvi federacijos (federacija nr. 2; federacija nr. 12) įvertino šį teiginį 4 balų įverčiu, likusios aštuonios davė maksimalų vertinimo balą – 5. Bendras surinktų balų skaičius siekia 48 iš 50. Procentinis vidurkis siekia net 96% teiginio įgyvendinimą. Tai yra aukščiausias teiginio įvertis demokratijos principu. Tai vertinamas kaip labai gerai įgyvendinamas teiginys. Teiginio bendras vidurkis - 96%.

12 lentelė. Demokratijos principo penktasis teiginys: federacija yra nustačiusi valdymo **terminą** ir narių išėjimo į pensiją grafiką

Federacija	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	VISO
Balai	2,5	4	5		1	4	1	1	4	4		1			27,5/50

Penktasis teiginys (12 lentelė) svarbus demokratijos principo atspindys. Tik viena federacija tuo neabejojo ir skyrė maksimalų 5 balų įvertinimą (federacija nr. 3). Keturios federacijos (federacija nr. 2; federacija nr. 6; federacija nr. 9; federacija nr. 10) skyrė po 4 balus atspindintį įvertinimą, viena (federacija nr. 1) federacija nusprendė vertinti teiginį 2,5 balo ir likusios keturios (federacija nr. 5; federacija nr. 7; federacija nr. 8; federacija nr. 12) įvertino neigiamai, nesutikdamos su šiuo teiginiu. Bendras šio teiginio surinktas balų skaičius – 27,5. Procentaliai šis vidurkis pasiekia tik 55% įgyvendinimo lygmenį. Tai yra vienas iš prastesnių rodiklių kurių galima būtų priskirti vidutinio lygio rezultatui. Federacija nr. 3 papildomame komentaro laukelyje parašė, jog federacijos nariai yra rotuojami kas 4 metus. Nurodė, kad amžiaus cenzos nėra ir tai, kad gali valdyboje dalyvauti ir į pensiją išėjęs žmogus. Teiginio bendras vidurkis – 55%.

13 lentelė. Demokratijos principo šeštasis teiginys: rinkiminė konferencija atstovauja visus organizacijos narius ir susitinka bent kartą per metus

Federacija	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	VISO
Balai	5	4	5		5	5	5	5	4	4		4			46/50

Šeštasis teiginys (13 lentelė) tai - dar vienas svarbus teiginys, kuris parodo federacijos veiksmumą ir solidarumą jos viduje. Šešios federacijos teiginiu neabejojo ir skyrė po 5 balus atitinkantį įvertį (federacija nr. 1; federacija nr. 3; federacija nr. 5; federacija nr. 6; federacija nr. 7; federacija nr. 8). Likusios keturios federacijos (federacija nr. 2; federacija nr. 9; federacija nr. 10; federacija nr. 12) skyrė aukštą 4 balų atitikmens skirtą įvertinimą. Bendras surinktas balų skaičius siekia 46 iš 50 galimų. Teiginio bendras vidurkis procentais siekia 92%. Tai yra labai gero lygio įgyvendinimo lygmuo ir patenka į vieną iš aukštesnių vertinimo skalių. Teiginio bendras vidurkis – 92%.

14 lentelė. Demokratijos principo septintasis teiginys: vykdomasis komitetas susitinka reguliariai

Federacija	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	VISO
Balai	5	2,5	5		5	5	5	5	5	4		4			45,5/50

Septintasis teiginys (14 lentelė) yra gana siauras. Tik viena federacija nr. 2 įvertino teiginį neutraliai skirdama 2,5 balo įvertį turintį atsakymą. Likusios 7 federacijos neabejojo tuo ir

įvertino maksimaliu balų skaičiumi atitinkančiu atsakymo vertinimą – 5 balai. Dvi federacijos (federacija nr. 10; federacija nr. 12) skyrė po 4 balų įvertį turintį atsakymą. Šis teiginys patenka tarp labai gerai įgyvendinamo lygio įverčio. Tai yra tik vienas iš keturių teiginių surinkusių virš 90% įverčio. Teiginio bendras vidurkis – 91%.

15 lentelė. Demokratijos principo aštuntasis teiginys: federacija užtikrina **sportininkų** dalyvavimą savo įstatų rengimo procesuose

Federacija	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	VISO
Balai	0	4	2,5		2,5	2,5	2,5	5	2,5	2,5		2,5			26,5/50

16 lentelė. Demokratijos principo devintasis teiginys: federacija užtikrina **teisėjų** dalyvavimą savo įstatų rengimo procesuose

Federacija	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	VISO
Balai	5	2,5	2,5		4	5	2,5	5	4	2,5		2,5			35,5/50

17 lentelė. Demokratijos principo dešimtas teiginys: federacija užtikrina **trenerių** dalyvavimą savo įstatų rengimo procesuose

Federacija	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	VISO
Balai	5	2,5	2,5		4	5	5	5	4	4		5			42/50

18 lentelė. Demokratijos principo vienuoliktasis teiginys: federacija užtikrina **savanorių** dalyvavimą savo įstatų rengimo procesuose

Federacija	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	VISO
Balai	0	1	5		2,5	2,5	0	5	2,5	1		0			19,5/50

19 lentelė. Demokratijos principo dvyliktasis teiginys: federacija užtikrina **darbuotojų** dalyvavimą savo įstatų rengimo procesuose

Federacija	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	VISO
Balai	5	2,5	5		5	5	2,5	5	4	4		4			42/50

Aštuntas (15 lentelė), devintas (16 lentelė), dešimtas (17 lentelė), vienuoliktas (18 lentelė) ir dvyliktas (19 lentelė) teiginiai tarpusavyje yra labai susiję. Jais nusakomas federacijos dalyvių (sportininkų, teisėjų, trenerių ir savanorių) užtikrintumas savo įstatų rengimo procese. Aiškiai matosi išsidėstymo sąsajos tarp sportininkų (53%), teisėjų (71%), trenerių (84%), savanorių (39%) ir darbuotojų (84%). Pagal šiuos įverčius matomas aiškus federacijų atskirų grupių dalyvavimo užtikrintumas savo įstatų rengimo procese. Žemiausią vertinimą surinko savanorių grupė - 39%,

aukščiausių trenerių kartu su darbuotojais - po 84%. Per vidurį liko sportininkų grupė – 53%. Aštuntojo teiginio bendras vidurkis – 53%, devintojo – 71%, dešimtojo – 84%, vienuoliktojo – 39%, dvyliktojo – 84%.

20 lentelė. Demokratijos principo tryliktasis teiginys: federacija įgyvendina lyčių lygybės politiką

Federacija	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	VISO
Balai	2,5	2,5	5		5	5	2,5	5	4	4		2,5			38/50

Paskutinis tryliktasis teiginys (20 lentelė) aktualus šios dienos veikloje. Tai yra gan platus teiginys, tačiau federacijoje jis yra labiau susijęs su valdybos narių lyčių pasiskirstymu. Pagal lygių galimybių įstatymą⁹⁷ kurį priėmė Lietuvos Respublikos Seimas 2016 lapkričio mėnesį teigiama, kad tiek vyrų tiek moterų egzistavimas aukštų pareigų valdyboje ar jos sudėtyje turi būti toleruotinas ir negali būti išskirtas nepaisant lyties, rasės, tautybės, kalbos, kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų, amžiaus, lytinės orientacijos, negalios, etninės priklausomybės, religijos atstovui. Atsižvelgiant į tai, kad Lietuvoje šis procesas vis dar yra pastebimas kaip atotrūkis tarp formalios ir realios lyčių lygybės. Šis teiginys daugiau nusako moterų ir vyrų proporcijos buvimą valdyboje ar valdžioje. Keturios federacijos (federacija nr. 3; federacija nr. 5; federacija nr. 6; federacija nr. 8) pilnai sutinka su šiuo teiginiu (5 balai), tuo tarpu keturios federacijos (federacija nr. 1; federacija nr. 2; federacija nr. 7; federacija nr. 12) yra nei sutinkančios nei nesutinkančios (2,5 balo) įverčio zonoje, bei likusios dvi (federacija nr. 9 ir federacija nr. 10) sutinka su teiginiu (4 balai). Bendras balų vertinimo skaičius 38 iš 50. Procentinio įverčio teiginio vidurkis – 76%. Toks rezultatas prilyginamas labai gero lygmenio įgyvendinimui ir tą matant galima teigti, kad federacijos gan liberaliai vertina šį teiginį. Teiginio bendras vidurkis – 76%.

3.1.3. Vidaus atskaitomybės ir kontrolės principo įgyvendinimo rezultatai

Šioje darbo dalyje apžvelgiami rezultatai vieno iš keturių tiriamojo darbo principų – **vidaus atskaitomybė ir kontrolė**. Pagal gautus šio principo duomenis federacijas galima suskirstyti į dvi grupes pagal surinktų balų skaičių išreiškus procentaliai. 3) 51%-75%; 4) 76%-100%. Atitinkamai pagal procentus įvertintos federacijos grupėmis: 3) 51%-75% – geras (6 federacijos); 4) 76%-100% – labai geras (4 federacijos) (žiūrėti Priedą Nr. 1 3 lentelė).

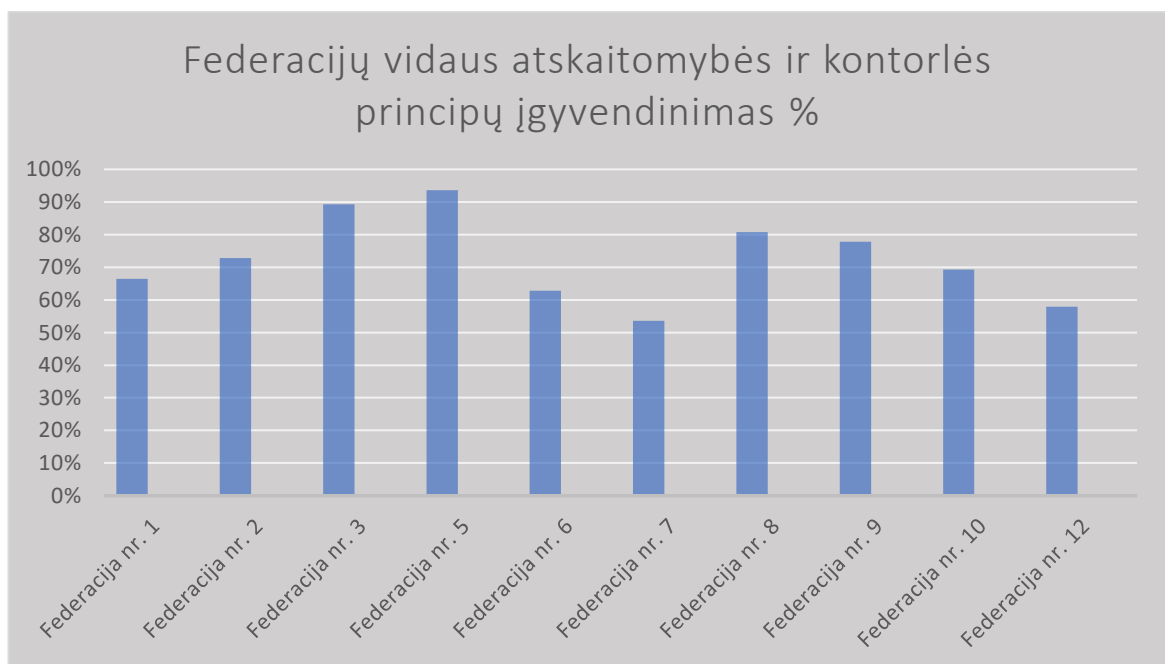
⁹⁷ Lietuvos Respublikos Seimas, *Lietuvos Respublikos lygių galimybių įstatymo Nr. IX-1826 pakeitimo įstatymas* (XII-2768, 2016 lapkričio 8), <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/196bcda2a74b11e68987e8320e9a5185>

Federacijų vidaus atskaitomybės ir kontrolės principo įvertinimo pasiskirstymas



16 pav. Lietuvos strateginių sporto šakų demokratinio principo įgyvendinimo vertinimas (sudaryta autorių)

Oranžinės spalvos vertinimo grupei priklauso 60% federacijų. Šiai grupei priklauso: federacija nr. 1, federacija nr. 2, federacija nr. 6, federacija nr. 7, federacija nr. 10, federacija nr. 12. Toks rezultatas atitinka trečiąją įvertinimo grupę ir tenkina gero lygio principo įgyvendinimo lygį federacijoje (51%-75%). Mėlynos spalvos vertinimo grupei priklauso likusios 40% federacijų. Šiai grupei priklauso: federacija nr. 3, federacija nr. 5, federacija nr. 8, federacija nr. 9. Toks rezultatas atitinka ketvirtąją įvertinimo grupę ir tenkina labai gero lygio principo įgyvendinimo lygį federacijoje 76%-100% (16 pav.).



17 pav. Bendras vidaus atskaitomybės ir kontrolės principo įgyvendinimo lygmuo strateginių sporto šakų federacijose (sudaryta autorių)

Aukščiau (17 pav.) pateikiamas paveikslas, grafiškai parodantis atskirų principų įgyvendinimo lygį federacijose ir iliustruojantis žemiau aptartą tekstą. Kaip matoma dvi federacijos šio principo vertinime pasirodė prasčiausiai (federacija nr. 12 ir federacija nr. 7) surinkusios mažensį nei 60% įvertį (57,86% ir 53,57%). Mažiausią įvertinimą šiame principu surinko federacija nr. 7, kurios įvertinimas siekia 53,57%. Surinkta balų suma lygi 37,5 taškams iš 50-ties. Toks rezultatas parodo, kad ši federacija yra viena iš silpniausių šio principo dalyvių. Nepaisant to, bendras įverčio vertinimas patenka į trečiąją įverčio grupę - 51%-75% ir yra vertinamas kaip gerai įgyvendinamas principas. Tačiau, atsižvelgiant į tai, kad toks rezultatas vos perkopia 50% ribą, galima jį laikyti ribiniu rodikliu tarp antrosios (26%-50% - vidutinis) ir trečiosios (51%-75% – geras) grupės vertinimų. Antroji grupė yra vertinama kaip vidutinio lygio rezultatas, tad įvertinus, jog federacija nr. 7 peržengia šios grupės ribas tik 2,57% procento, galima teigti, kad ši federacija yra nepakankamo lygio šio principo kontekste ir vertinama kaip federacija, kuri turėtų daugiau laiko skirti vidaus atskaitomybės ir kontrolės reguliacijai bei gerinimui.

Geriausio įvertinimo sulaukė federacija nr. 5, kuri dominuoja aukštu įverčio procentu visuose trijuose šio tyrimo principuose ir išlieka vienvalde lydere surinkusi net 93,57% įvertinimą. Toks rezultatas parodo, kad bendroje sumoje ši federacija surinko net 65,5 įverčio balus iš galimų 70. Tai parodo labai aukšto lygio principo įvertinimą. Toks įvertis užima stiprią vietą ketvirtoje vertinimo grupėje – 76%-100% ir yra vertinamas kaip labai gero lygmens įgyvendinimas federacijoje. Pagal gautus duomenis galima teigti, jog ši federacija yra aukšto lygio ir gali būti kaip pavyzdys kitoms federacijoms, kurios turi gan žemą šio principo įvertinimą.

Verta išskirti ir federaciją nr. 3, kuri tik 4,28% savo įverčiu nusileidžia geriausiai įvertintai federacijai nr. 5 surinkusi gerą 89,29% įvertinimą. Jis tenkina ketvirtosios t.y. aukščiausios grupės vertinimą kuris yra – 76%-100%. Toks vertinimas yra gero principo įgyvendinimo lygio ir yra pagirtinas kitų federacijų atžvilgiu. Viso surinkta 62,5 balai iš galimų 70. Galima sakyti, kad toks rezultatas yra aukšto lygio rodiklis.

Likusios federacijos perkopė 60% ribą išskyrus federaciją nr. 12. Jos rezultatas 57,86% yra tik šiek tiek aukštesnis už prasčiausią šio principo vertinimo sulaukusią federacijos nr. 7 – surinkintą įvertinimą, vos 4,29% aukštesnį įvertį nei federacija nr. 7. Toks įvertinimas taip pat pakliūna į trečiąją vertinimo grupę kuri tenkina visus rezultatus telpančius į šią procentinę išraišką – 51%-75%. Kadangi tai nėra aukščiausią grupės procentą tenkinantis rezultatas, jį galima vertinti kaip nepakankamai gerą ir rekomenduotiną tobulinti.

Federacija nr. 1, federacija nr. 2, federacija nr. 6, federacija nr. 10, patenka į tą pačią gero lygio vertinimą turinčią trečiąją vertinimo grupę – 51%-75%. Atitinkamai iš šių keturių federacijų mažiausią įvertinimą turi federacija nr. 6, - 62,86%, po jos seka federacija nr. 1, surinkusi - 66,43%

įvertinimą. Aukščiausią įvertinimą tarp šių keturių federacijų turi federacija nr. 2, - 72,86%. Nedaug nuo jos atsilieka federacija nr. 10, - 69,29%.

Vidaus atskaitomybės ir kontrolės bendras vertinimas yra gan aukštas 72,43%. Pagal surinktus 507 vertinimo balus iš 700-tų galima teigti, jog šio principo įgyvendinimas yra gero lygio, bei telpa į trečiąją vertinimo grupę – 51%-75% įgyvendinamas beveik maksimalų šios grupės vertinimą. Nuo labai gero lygio vertinimo grupės (76%-100%) šį principą skiria tik 3,57% trūkumas, tad atsižvelgiant į tai, galima sakyti, kad šio principo kontekste federacijos pasirodė gana gerai (individualūs įverčiai pateikti 4-oje lentelėje Priede Nr. 1).

21 lentelė. Atskirų vidaus atskaitomybės ir kontrolės principo teiginių rezultatai

Teiginio nr.	Teiginys	Įverčio vidurkis procentine išraiška %
1.	Rinkiminė konferencija tinkamai administruoja vykdomąjį komitetą.	77%
2.	Vykdomasis komitetas nustato išankstinę komiteto narių atsistatydinimo tvarką.	54%
3.	Federacija savo įstatuose aiškiai apibrėžia aplinkybes , kurioms dėl rimto interesų konflikto asmuo negali būti vykdomojo komiteto narys.	58%
4.	Federacija grindžia savo valdymo struktūrą valdžių padalijimo principu.	82%
5.	Vykdomasis komitetas tinkamai administruoja vadovus.	80%
6.	Federacija turi vidinį finansų audito komitetą.	69%
7.	Federacija pritaiko finansų kontrolės sistemą.	84%
8.	Vykdomasis komitetas kasmet vertina savo sudėtį ir veiklos rezultatus.	75%
9.	Federacijos finansų auditą atlieka nepriklausomas auditorius.	70%
10.	Federacija turi arba pripažįsta elgesio kodeksą , kuris yra pritaikomas valdybos nariams, vadovams ir personalui.	87%
11.	Vykdomasis komitetas nustato aiškius interesų konfliktų tvarkymo principus, taikomus komiteto nariams.	70%
12.	Vykdomasis komitetas nustato skundų nagrinėjimo tvarką savo vidaus taisyklėse.	76%
13.	Federacijos sprendimai gali būti ginčijami pasitelkiant vidinius arba išorinius mechanizmus.	74%
14.	Vykdomasis komitetas turi metinių susirinkimų tvarkaraštį .	58%

21-oje lentelėje pateikama informacija apie atskirų principo teiginių įverčius. Apačioje pateikiama platesnė informacijos analizė.

22 lentelė. Vidaus atskaitomybės ir kontrolės principo pirmasis teiginys: rinkiminė konferencija tinkamai administruoja vykdomąjį komitetą

Federacija	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	VISO
Balai	2,5	2,5	2,5		5	4	4	5	4	4		5			38,5

Pirmasis teiginys (22 lentelė) surinko 38,5 bendrą balų skaičių iš galimų 50-ties. Procentine išraiška šis teiginys surenka 77% bendro vidurkio vertinimo procentus. Trys federacijos (federacija nr. 1; federacija nr. 2; federacija nr. 3) šį teiginį vertino diplomatiškai pasirinkusios atsakymo variantą atitinkantį 2,5 balus. Net keturios federacijos (federacija nr. 6; federacija nr. 7; federacija nr. 9; federacija nr. 10) išskyrė šį teiginį sutikdamos su juo ir taip įvertindamos 4 balų skaičiumi. Aukščiausią balą surinko trys federacijos (federacija nr. 5; federacija nr. 8; federacija nr. 12). Jos įvertino teiginį pilnai sutikdamos su juo (5 balai.). Federacija nr. 3 pabrėžė, kad šios konferencijos paskirtis yra neaiški. Taip pat nurodė ir tai, kad tarybai suteikia įgaliojimus visuotinio susirinkimo metu federacijos nr. 3 nariai Be to, taryba veikia vadovaujantis įstatais ir savo darbo reglamentu, tad federacija nr. 3 turėjo priekaištų sakydama, kad iš esmės pats klausimas suformuluotas netinkamai. Bendrai šis teiginys yra vertinamas kaip gero lygio rezultatas. Teiginio bendras vidurkis – 77%.

23 lentelė. Vidaus atskaitomybės ir kontrolės principo antrasis teiginys: vykdomasis komitetas nustato **išankstinę** komiteto narių atsistatydinimo tvarką

Federacija	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	VISO
Balai	0	2,5	5		5	2,5	1	5	2,5	2,5		1			27

Antrasis teiginys (23 lentelė) surinko vieną iš žemiausių šio principo teiginio įverčio. Tik 27 balus iš 50. Pavertus balus procentiniu vidurkiu gaunamas 54% įvertis. Tai atitinka gero įverčio vidutinio lygio rezultata. Vienintelė F1 federacija su šiuo teiginiu griežtai nesutiko (1 balas). Dvi federacijos nesutiko (1 balas) su teiginiu federacija nr. 7 ir federacija nr. 12. Keturios (federacija nr. 2; federacija nr. 6; federacija nr. 9; federacija nr. 10) iš likusių septynių nurodė neturintys nuomonės (nei sutiko nei prieštaravo teiginiui - 2,5 balo) apie tai. Paskutinės trys federacijos (federacija nr. 3; federacija nr. 5; federacija nr. 8) įvertino šį teiginį pilnai sutikdamos su juo (5 balai). Šis teiginys nėra didelę reikšmę bendrame principo turintis indikatorius, tačiau netiesiogiai prisideda prie valdybos narių gerovės užtikrinimo. Teiginio bendras vidurkis – 54%.

24 lentelė. Vidaus atskaitomybės ir kontrolės principo trečiasis teiginys: federacija savo įstatuose aiškiai apibrėžia **aplinkybes**, kurioms dėl rimto interesų konflikto asmuo negali būti vykdomojo komiteto narys

Federacija	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	VISO
Balai	2,5	4	5		5	1	1	0	4	2,5		4			29

Trečiasis teiginys (24 lentelė) sulaukia labai panašaus į prieš tai buvusį teiginį rezultato. Vos 4% didesni balą surinkęs teiginys patenka į gero įverčio vidutinio lygio rezultata. Iš dalies tenkina gero lygio rezultata, tačiau minimaliai peržengęs vidutinio lygio ribą ir surinkęs 58% balo įvertį. Tik federacija nr. 8, federacija nr. 7 ir federacija nr. 6 įvertino šį teiginį neigiamai (0-1-1 balas). Šiek tiek geriau teiginį įvertino federacija nr. 1 ir federacija nr. 10 (2,5 balo). Sutikdami su teiginiu pasiskelbė federacija nr. 2, federacija nr. 9 ir federacija nr. 12 (4 balai). Priekaištų neturėjusios federacija nr. 3 ir federacija nr. 5 pilnai sutiko su šiuo teiginiu (5 balai). Teiginio bendras vidurkis – 58%.

25 lentelė. Vidaus atskaitomybės ir kontrolės principo ketvirtasis teiginys: federacija grindžia savo valdymo struktūrą valdžių **padalijimo** principu

Federacija	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	VISO
Balai	5	4	5		5	2,5	4	5	4	4		2,5			41

Ketvirtasis teiginys (25 lentelė) yra vienas iš pagrindinių demokratijos principo teiginių. Tai yra valstybės valdžios galių paskirstymas skirtingoms institucijoms, siekiant apriboti valdžią ir išsaugoti laisvę bei lygybę. Demokratinėje valstybėje šiuo principu turi būti grindžiama valdžios organizacija ir veikla. Tuo siekiama išvengti valdžios sutelkimo vienos rankose ar net diktatūros.

Žemiausią vertinimą gavo federacija nr. 6 ir federacija nr. 12. Jos teiginį įvertino atsakymu atitinkančiu 2,5 balo. Likusios aštuonios federacijos teiginį įvertino gan aukštai skyrusios po 4 ir 5 balus. Federacija nr. 2, federacija nr. 7, federacija nr. 9 ir federacija nr. 10 su teiginiu sutiko ir gavo po 4 balus įvertį. Maksimalų balų skaičių surinko federacija nr. 1, federacija nr. 3, federacija nr. 5, federacija nr. 8.

Šio principo bendras įvertis yra gan aukštas – 41 balas iš 50. Tik dvi federacijos nėra užtikrintos šiuo teiginiu (federacija nr. 6 ir federacija nr. 12), o likusios sutinka, kad jų federacijos tvirtai grindžia savo valdymo struktūrą valdžių padalijimo principu. Teiginio bendras vidurkis – 82%.

26 lentelė. Vidaus atskaitomybės ir kontrolės principo penktasis teiginys: vykdomasis komitetas **tinkamai** administruoja vadovus

Federacija	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	VISO
Balai	5	2,5	5		5	4	2,5	4	4	4		4			40

Penktasis teiginys (26 lentelė), kuriame aštuonios federacijos sutiko su šiuo teiginiu ir gavo po 4 ir 5 balus įvertinimą (federacija nr. 1, federacija nr. 3, federacija nr. 5 – surinko po 5 balų įvertį, federacija nr. 6, federacija nr. 8, federacija nr. 9, federacija nr. 10, federacija nr. 12, tenkinosi po 4 balus). Tik federacija nr. 2 ir federacija nr. 7 tvirtai neišreiškė savo pozicijos ir savo atsakymu buvo įvertintos 2,5 balo. Tai parodo, kad šios dvi federacijos nėra tinkamai įvertinusios vykdomojo komiteto veiklos. Šio teiginio bendras procentinis įverčio vidurkis siekia 80%. Iš galimų 50 balų surinkta 40. Tai yra gana aukštas įgyvendinimo lygmuo, kuris patenka į labai gero principo įgyvendinimo grupę. Teiginio bendras vidurkis – 80%.

27 lentelė. Vidaus atskaitomybės ir kontrolės principo šeštasis teiginys: federacija turi **vidinį** finansų audito komitetą

Federacija	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	VISO
Balai	5	2,5	0		2,5	4	5	5	2,5	4		4			34,5

Šeštasis teiginys (27 lentelė), kuriame keturios federacijos pakliūna į žemo lygio įverčio grupę. Federacija nr. 2, federacija nr. 5, federacija nr. 9, surinko po 2,5 balo įvertį, o federacija nr. 3 nepelnė nei vieno balo ir gavo 0 balų vertą įvertį. Kaip ir daugumoje visų teiginių taip ir šiame didesnė dalis federacijų patenka į gero lygio principo įgyvendinimo grupę – federacija nr. 1, federacija nr. 7, federacija nr. 8 (po 5 balus); federacija nr. 6, federacija nr. 10, federacija nr. 12 (po 4 balus). Iš galimų 50 balų surinkta 34,5 balo. Toks rezultatas vertinamas kaip geras ir patenka į viršutinę dalį grupės. Geras įvertinimas 51%-75% trečioji įverčio grupė. Teiginio bendras vidurkis – 69%.

28 lentelė. Vidaus atskaitomybės ir kontrolės principo septintasis teiginys: federacija pritaiko finansų **kontrolės** sistemą

Federacija	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	VISO
Balai	5	4	5		5	2,5	5	5	4	4		2,5			42

Septintasis teiginys (28 lentelė) buvo įvertintas labai geru rezultatu. Tik dvi iš dešimties federacijų įvertino šį teiginį žemu įverčiu – 2,5 balo (federacija nr. 6 ir federacija nr. 12). Tik trys federacijos (federacija nr. 2, federacija nr. 9 ir federacija nr. 10) sutiko su teiginiu bei gavo gerą 4 balų įvertį. Pusė federacijų, tai yra 50%, surinko po maksimalų 5 balų įvertį (federacija nr. 1, federacija nr.

3, federacija nr. 5, federacija nr. 7, federacija nr. 8). Tai parodo, kad bendras šio teiginio vidurkis siekia net 84%. Jis yra vienas iš aukštesnių principo teiginių surinkusio aukštą įverčio rezultatą. Toks rodiklis tenkina paskutinę vertinimo grupę 76%-100% - labai gero principo įgyvendinimas. Galima teigti, kad federacijos gerai tvarkosi su finansų kontrolės mechanizmu.

29 lentelė. Vidaus atskaitomybės ir kontrolės principo aštuntasis teiginys: vykdomasis komitetas **kasmet** vertina savo sudėtį ir veiklos rezultatus

Federacija	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	VISO
Balai	0	4	5		5	4	4	5	4	4		2,5			37,5

Aštuntasis teiginys (29 lentelė) yra gan svarbus rodiklis federacijų veikloje. Neskaitant dviejų federacijų federacija nr. 12 ir federacija nr. 1, šio teiginio įgyvendinimas būtų labai aukšto lygio, tačiau šios federacijos surinko tik 2,5 ir 0 balų įvertinimą. Federacija nr. 2, federacija nr. 6, federacija nr. 7, federacija nr. 9, federacija nr. 10, surinko beveik maksimalius įverčius – po 4 balus. Likusios federacijos: federacija nr. 3, federacija nr. 5 ir federacija nr. 8 - surinko po 5 balus. Viso šis teiginys surinko 37,5 balų iš galimų 50. Tai reiškia, kad bendras šio teiginio vidurkis siekia 75%. Tai yra tarpinis vertinimo rezultatas, nes jis patenka į žemesnę gero įgyvendinimo grupę (51%-75%). Toks rezultatas vertinamas kaip geras. Teiginio bendras vidurkis – 75%.

30 lentelė. Vidaus atskaitomybės ir kontrolės principo devintasis teiginys: federacijos finansų auditą atlieka **nepriklausomas** auditorius

Federacija	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	VISO
Balai	2,5	2,5	5		5	2,5	2,5	5	5	2,5		2,5			35

Devintasis teiginys (30 lentelė), kuriame šešios federacijos buvo įvertintos 2,5 balo įverčiu – federacija nr. 1, federacija nr. 2, federacija nr. 6, federacija nr. 7, federacija nr. 10, federacija nr. 12, likusios keturios surinko maksimalų 5 balų įvertį. Tai parodo, kad 60% federacijų yra pakankamai atsargios ir nėra tikros dėl to, kad jų vykdomoje veikloje vyksta finansų auditas pasitelkus nepriklausomą atstovą. Tuo tarpu federacija nr. 3, federacija nr. 5, federacija nr. 8, federacija nr. 9, sutiko su tuo ir savo įvertinimu leido suprasti, kad būtent jų viduje šis procesas vyksta sklandžiai. Toks procentinis vidurkis patenka tarp trečios grupės įverčio – 51%-75% ir yra laikomas geru rezultatu. Teiginio bendras vidurkis – 70%.

31 lentelė. Vidaus atskaitomybės ir kontrolės principo dešimtas teiginys: federacija turi arba pripažįsta elgesio **kodeksą**, kuris yra pritaikomas valdybos nariams, vadovams ir personalui

Federacija	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	VISO
Balai	4	5	5		5	4	2,5	5	5	4		4			43,5

Dešimtas teiginys (31 lentelė) yra vienas iš lyderių surinkęs 43,5 balo iš 50. Procentine išraiška tai yra aukščiausią įvertinimą turintis teiginys šiame principo net 87% įvertis. Vienintelė federacija nr. 7 pasirinko atsakymą, kurio balas yra žemas – 2,5. Likusios teiginiu neabejojo ir buvo įvertintos 4 balais – federacija nr. 1, federacija nr. 6, federacija nr. 10, federacija nr. 12 bei 5 balais – federacija nr. 2, federacija nr. 3, federacija nr. 5, federacija nr. 8, federacija nr. 9. Tai parodo, kad federacijos daug dėmesio skiria vidaus politikos elgesio kodeksui. Toks įvertis tenkina paskutiniosios grupės rezultatų grupę – 76%-100% ribą ir yra vertinamas kaip labai gerai įgyvendintas teiginys.

32 lentelė. Vidaus atskaitomybės ir kontrolės principo vienuoliktasis teiginys: vykdomasis komitetas nustato aiškius **interesų** konfliktų tvarkymo principus, taikomus komiteto nariams

Federacija	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	VISO
Balai	2,5	5	5		5	4	1	5	2,5	2,5		2,5			35

Vienuoliktasis teiginys (32 lentelė), kuris surinkęs 35 iš 50 galimų balų patenka į trečią t.y. gero lygio įgyvendinimo grupę – 51%-75%. Viena federacija su teiginiu nesutiko ir gavo 1 balą – federacija nr. 7. Keturios federacijos nebuvo tikros šiuo teiginiu ir buvo įvertintos 2,5 balo – federacija nr. 1, federacija nr. 9, federacija nr. 10, federacija nr. 12. Tik federacija nr. 6 sutiko su tuo ir gavo 4 balų įvertį. Likusios keturios federacija nr. 2, federacija nr. 3, federacija nr. 5, federacija nr. 8, pilnai sutiko su teiginiu ir buvo įvertintos 5 balų įverčiais. Teiginio bendras vidurkis – 70%.

33 lentelė. Vidaus atskaitomybės ir kontrolės principo dvyliktasis teiginys: vykdomasis komitetas nustato skundų nagrinėjimo **tvarką** savo vidaus taisyklėse

Federacija	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	VISO
Balai	5	5	5		5	2,5	2,5	0	4	4		5			38

Dvyliktasis teiginys (33 lentelė) nedaug kuo skiriasi nuo prieš tai buvusio teiginio savo bendru procentiniu vidurkiu, kuris siekia 76%. Surinkti 38 iš 50 balų parodo, kad šis teiginys patenka į aukščiausią įverčio grupę – 76%-100%. Tačiau tai yra minimalus šios grupės rodiklis ir nors pagal procentus jis yra laikomas labai gero lygio įvertinimu, tačiau gali būti laikomas ir tik gero lygio įverčiu. Atsižvelgiant į tai, kad pusė federacijų (federacija nr. 1, federacija nr. 2, federacija nr. 3, federacija nr. 5, federacija nr. 12) įvertino šį teiginį aukščiausiu įverčiu 5 balais, parodo, kad tendencija

į gerą vidaus taisyklių politiką išlieka ir čia. Dvi federacijos gavo 4 balų įvertinimą (federacija nr. 9 ir federacija nr. 10). Dvi buvo įvertintos 2,5 balų vertinimu (federacija nr. 6 ir federacija nr. 7) bei vienintelė federacija nr. 8, kuri visiškai nesutiko su šiuo teiginiu, buvo įvertinta 0 balų. Teiginio bendras vidurkis – 76%.

34 lentelė. Vidaus atskaitomybės ir kontrolės principo tryliktasis teiginys: federacijos sprendimai gali būti **ginčijami** pasitelkiant vidinius arba išorinius mechanizmus

Federacija	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	VISO
Balai	5	5	5		4	4	0	5	4	4		1			37

Tryliktasis teiginys (34 lentelė) parodo, ar federacijos savo viduje turi susidariusios sąlygas nagrinėti ir vertinti tam tikrus nesutarimus ar skundus. Didelė dalis federacijų turi tam tikras vidaus apeliacines komisijas, kurios nagrinėja ir sprendžia problemas susijusias su taisyklių ar įstatų pažeidimais viduje. Dvi federacijos parodė neturinčios šio mechanizmo federacija nr. 7 - (0 balų), federacija nr. 12 - (1 balas). Toliau seka teigiamų įvertinimų sulaukusios federacijos – federacija nr. 5, federacija nr. 6, federacija nr. 9, federacija nr. 10, surinkusios po 4 balus ir likusios keturios - federacija nr. 1, federacija nr. 2, federacija nr. 3, federacija nr. 8, kurios surinko maksimalius įverčius – 5 balai. Bendras šio teiginio vidurkis siekia 74% ir patenka į trečiąją rezultatų vertinimo kategoriją 51%-75% - gero lygio įgyvendinimo grupė. Surinkti 37 balai iš 50.

35 lentelė. Vidaus atskaitomybės ir kontrolės principo keturioliktasis teiginys: vykdomasis komitetas turi metinių susirinkimų **tvarkaraštį**

Federacija	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	VISO
Balai	2,5	2,5	5		4	2,5	2,5	2,5	5	2,5		0			29

Keturioliktas teiginys (35 lentelė) yra gana siauro spektro. Tik trys federacijos įvertino teiginį sutinkančios su juo ir atitinkamai gavo po 4 ir 5 balus (federacija nr. 5 – 4 balai; federacija nr. 3, federacija nr. 9 – 5 balai). Federacija nr. 12 visiškai nesutiko su teiginiu ir buvo įvertinta 0 balų, likusios federacija nr. 1, federacija nr. 2, federacija nr. 6, federacija nr. 7, federacija nr. 8, federacija nr. 10, neturėjo stipraus pagrindimo ir buvo suvertintos 2,5 balo įverčiu. Bendrai surinkta 29 iš 50 balų. Procentinis vidurkis tenkina tik 58% teiginio. Jis patenka į trečiąją vertinimo grupę 51%-75%, ir užimdamas žemą šios grupės vietą yra vertinamas kaip geras rezultatas.

3.1.4. Socialinės atsakomybės principo įgyvendinimo rezultatai

Pagal gautus šio principo duomenis (18 pav.) federacijas galima suskirstyti į dvi grupes pagal surinktų balų skaičių išreiškus procentine reikšme. Pagal Priedo Nr. 1 5-osios lentelės pateiktą informaciją grupės išsidėstė taip: 3) 51%-75%; 4) 76%-100%. Atitinkamai pagal procentus įvertintos federacijos grupėmis:

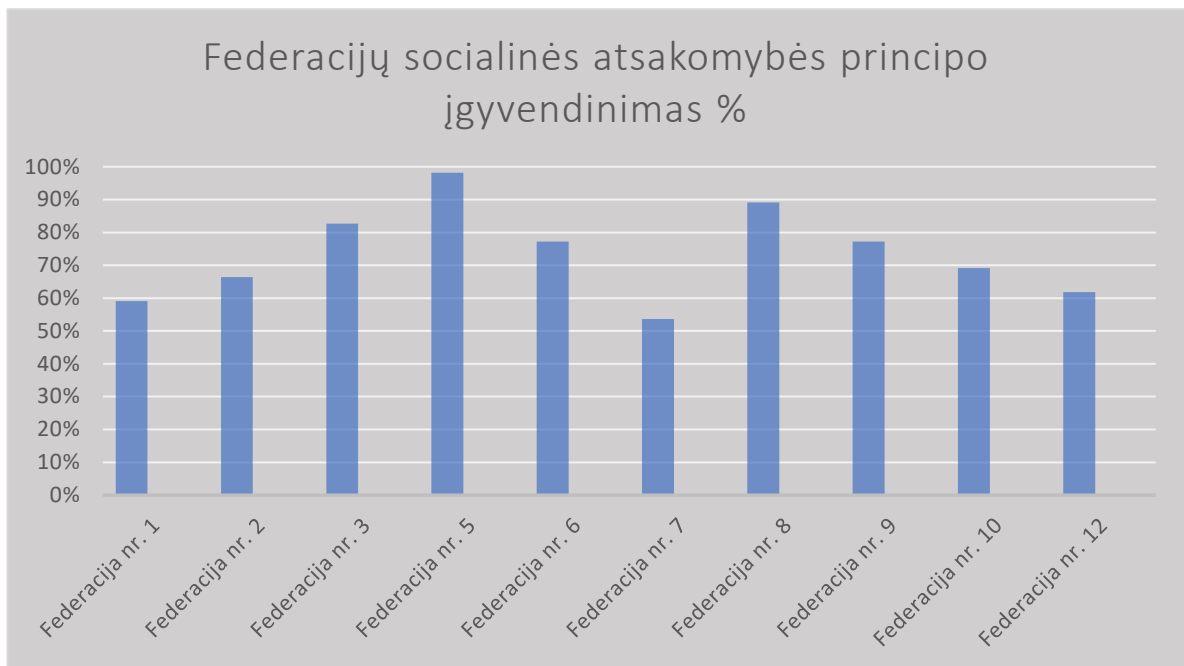
3) 51%-75% – geras (5 federacijos); 4) 76%-100% – labai geras (5 federacijos). Šiame vertinimų kontekste federacijos pagal rezultatus pasiskirstė tolygiai. 50% buvo įvertintos geru lygiu, likusi dalis labai geru.



18 pav. Lietuvos strateginių sporto šakų socialinės atsakomybės principo įgyvendinimo vertinimas (sudaryta autorių)

Oranžinės spalvos vertinimo grupei priklauso 50% federacijų. Šiai grupei priklauso: federacija nr. 1, federacija nr. 2, federacija nr. 7, federacija nr. 10, federacija nr. 12. Toks rezultatas atitinka trečiąją įverčio vertinimo grupę ir tenkina gero lygio principo įgyvendinimo lygį federacijoje (51%-75%). Mėlynos spalvos vertinimo grupei priklauso likusios 50% federacijų. Šiai grupei priklauso: federacija nr. 3, federacija nr. 5, federacija nr. 6, federacija nr. 8, federacija nr. 9. Toks rezultatas atitinka ketvirtąją įverčio vertinimo grupę ir tenkina labai gero lygio principo įgyvendinimo lygį federacijoje 76%-100% (18 pav.).

Toliau (19 pav.) pateikiamas paveikslas, grafiškai parodantis atskirų principų įgyvendinimo lygį federacijose ir iliustruojantis žemiau aptartą tekstą.



19 pav. Bendras socialinės atsakomybės principo įgyvendinimo lygmuo strateginių sporto šakų federacijose (sudaryta autorių)

Kaip matoma dvi federacijos šio principo vertinimo kontekste neperkopė 60% įverčio ribos ir atitinkamai surinko 53,64% (federacija nr. 7) ir 59,09% (federacija nr. 1) įverčius.

Visų federacijų kontekste šiame principo prasčiausiai pasirodė federacija nr. 7 surinkusi 53,64% įvertinimą. Viso surinkta 29,5 vertinimo balai iš 50-ties. Tai parodo nepakankamą šio principo įgyvendinimo lygio buvimą šioje federacijoje. Toks procentinis įvertis yra siejamas su trečiąja vertinimo grupe t.y. geras įvertinimas - 51%-75%. Tačiau toks rezultatas yra ginčytinas, nes surinktas 53,64% įvertis tik per 2,64% perkopia vidutinio lygmens vertinimo grupę kuri yra 26%-50% riboje. Darant prielaidą, galima teigti, jog ši federacija neužtikrina tinkamo šio principo įgyvendinimo lygmens ir yra vertinama kaip turinti gero lygio, tačiau prasto vertinimo rezultatą.

Antroji federacija kuri pranoksta federaciją nr. 7 tik 5,45% įverčiu yra federacija nr. 1. Ji surinko 32,5 balo įvertinimą iš 50-ties. Tai atspindi neženkliai aukštesnį t.y. 59,09% įvertinimą. Ši federacija patenka į trečiąją vertinimo grupę (51%-75%). Tai yra gero lygio principo įgyvendinimo grupė.

Geriausią įvertinimą gauna federacija nr. 5 surinkusi patį aukščiausią įvertį šio vertinimo sistemoje per visus keturis vertinimo principus. Ji surinko 54 iš 55 balų. Buvusi vienvaldė rezultatų lyderė, ši federacija užima aukščiausią vietą šio principo vertinime ir tęsia aukšto rezultato rodymą ketvirtame principo be pertraukos. Pasiiektas 98,18% įvertis parodo, kad ši federacija įgyvendina šį principą beveik be priekaištų ir nuo maksimalaus įverčio rezultato ją skyria tik 1,82%. Nepaisant to, federacija patenka į ketvirtąją - 76%-100% labai gero lygio vertinimo grupę. Federacija įgyvendina

politiką, kuria siekiama sumažinti sporto veiklos keliamą pavojų sveikatai. Šis teiginys sutrukdė pasiekti maksimalų vertinimo procentą.

Neskaitant lyderiaujančios federacijos nr. 5, neblogai pasirodė ir federacija nr. 8 surinkusi 89,09% įvertinimą. Palyginus federacija nr. 8 surinko šešiais vertinimo balais mažiau už federaciją nr. 5. Surinkusi 49 iš 55-ių vertinimo balų ji yra laikoma labai gero lygio vertinimo grupės 76%-100% nare.

Likusios šešios federacijos pasiskirsto į grupes tolygiai - po tris. Federacija nr. 2, federacija nr. 10 ir federacija nr. 12 patenka į trečiąją gerai vertinamą grupę, kuri yra tarp 51%-75% įverčio ir federacija nr. 3, federacija nr. 6, federacija nr. 9, kurios vertinamos kaip labai gero įverčio grupės narės - 76%-100%. Trečiosios grupės mažiausią rezultatą surinko federacija nr. 12, - 61,82%. Po jos seka federacija nr. 2 surinkusi 66,36% įvertinimą. Geriausia šios grupės federacija su 69,19% įvertinimu yra federacija nr. 10. Šios trys federacijos užtikrintai patenka į gero lygio įgyvendinimo grupę. Likusios trys ketvirtosios grupės federacijos yra vertinamos kaip labai gero lygio ir telpa į 76%-100% įverčio grupę. Žemiausią rezultatą tarp jų surinko federacija nr. 6 ir federacija nr. 9, kurios vienodu įverčio balu tenkinasi surinkusios 77,27% įvertinimą. Abi jos surinko po 42,5 iš 50 balo įvertį. Geriausiai pasirodžiusi lieka federacija nr. 3 tenkinanti 82,73% balo vertinimą. Viso tarp 50 balų surinkta 45 balų suma leidžia šiai federacijai būti vienai tarp geriausiųjų šio principo įvertinimo sulaukusių federacijų, nes kartu su federacija nr. 5 ir federacija nr. 8 perkopia 80% įverčio grupę.

Bendras šio principo federacijų vidurkis siekia 73,45%. Kaip ir praeitas principas taip ir šis yra tarpe tarp gerai vertinamos ir labai gerai vertinamos grupių. 2,55% trūkumas neleidžia šiam principui perkopti į geriausiąją vertinimo grupę (76%-100%), tačiau išlieka aukšto lygio rezultatas ir yra skaitomas kaip gero vertinimo įgyvendinimo lygio rodiklis. (žiūrėti Priedo Nr. 1 6 lentelę)

36 lentelė. Atskirų socialinės atsakomybės principo teiginių rezultatai

Teiginio nr.	Teiginys	Įverčio vidurkis procentine išraiška %
1.	Federacija savo nariams siūlo konsultacijas valdymo ir vadybos srityse.	72%
2.	Federacija įgyvendina politiką, kuria siekiama sumažinti sporto veiklos keliamą pavojų sveikatai.	75%
3.	Federacija pritaiko taisykles skirtas kovoti prieš seksualinį priekabiavimą	60%
4.	Federacija pritaiko taisykles apibrėžiančias antidopingo tvarką.	94%
5.	Federacija pritaiko taisykles skatinančias socialinę įtrauktį sporto pagalba.	69%
6.	Federacija pritaiko taisykles skirtas kovoti prieš diskriminaciją	75%

	sporte.	
7.	Federacija pritaiko taisykles skatinančias lyčių lygybę sporte.	72%
8.	Federacija pritaiko taisykles skirtas kovoti prieš lažybas ir sutartas rungtynes.	87%
9.	Federacija pritaiko taisykles skatinančias gamtos išteklių saugojimą.	55%
10.	Federacija įgyvendina dvigubos sportininkų karjeros skatinimo politiką.	65%
11.	Federacija pritaiko taisykles skatinančias sportu užsiimti visiems.	83%

36-oje lentelėje pateikama informacija apie atskirų principo teiginių įverčius. Apačioje pateikiama platesnė informacijos analizė.

37 lentelė. Socialinės atsakomybės principo pirmasis teiginys: federacija savo nariams siūlo **konsultacijas** valdymo ir vadybos srityse

Federacija	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	VISO
Balai	2,5	2,5	5		5	4	5	5	4	2,5		1			36,5

Pirmaajame teiginyje (37 lentelė) nurodoma, kad tai yra viena iš svarbiausių federacijos tobulėjimo sričių. Atsižvelgiant į tai, kad dauguma federacijų turi mažą kiekį specialistų, joms pravartu gerinti ir ugdyti šiuo metu esančių narių kompetencijas. Keturios federacijos – federacija nr. 3, federacija nr. 5, federacija nr. 7, federacija nr. 8 įvertino teiginį aukščiausią įvertį turinčiu atsakymu (5 balai). Dvi federacijos pritaikė šį teiginį 4 balų įvertinimui prilyginamą atsakymą. Tik federacija nr. 12 nesutiko su tuo ir buvo įvertinta 1 balo įverčiu. Likusios trys - federacija nr. 1, federacija nr. 2, federacija nr. 10, pelno po 2,5 balo įvertį turinčiais atsakymais, taip išreikšdamos netvirtą nuomonę apie šį teiginį. Bendras šio teiginio vidurkis siekia 72%. Tai atspindi gero valdymo principo rezultatą. Iš galimų 50 balų buvo surinkta 36,5 balai.

38 lentelė. Socialinės atsakomybės principo antrasis teiginys: federacija įgyvendina politiką, kuria siekiama sumažinti sporto veiklos keliamą pavojų sveikatai

Federacija	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	VISO
Balai	2,5	2,5	5		4	4	2,5	5	4	4		4			37,5

Antrasis teiginys (38 lentelė) surenka aukštą 75% bendrą įvertinimą (37,5 balo). Maksimalų balų skaičių gavo tik dvi federacija nr. 3 ir federacija nr. 8 - (5 balai). Gerą rezultatą parodė penkios federacijos (federacija nr. 5, federacija nr. 6, federacija nr. 9, federacija nr. 10, federacija nr.

12) įvertinusios teiginį atitinkantį 4 balų įverčiui. Likusios trys federacijos (federacija nr. 1, federacija nr. 2 ir federacija nr. 7) surinko po kuklų 2,5 balų įvertį.

39 lentelė. Socialinės atsakomybės principo trečiasis teiginys: federacija pritaiko taisykles skirtas kovoti prieš seksualinį priekabiavimą

Federacija	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	VISO
Balai	2,5	2,5	5		5	2,5	0	5	2,5	2,5		2,5			30

Trečiasiojo teiginio (39 lentelė) procentinis vidurkis siekia 60% įvertį (30 balų iš 50). Net 60% federacijų nesugebėjo tinkamai įvertinti šio teiginio ir pasirinko atsakymo variantą atitinkantį 2,5 balo įvertinimui. Tai parodo, kad didžioji dauguma federacijų vertina šį teiginį neužtikrintai. Trys federacijos skyrė aukščiausią įvertinimą (federacija nr. 3, federacija nr. 5, federacija nr. 8 – po 5 balus). Prasčiausiai įvertinta federacija tampa federacija nr. 7 surinkusi 0 balų įvertinimą. Įdomu tai, kad federacija nr. 3 pakomentavo šį teiginį sakydama, jog – dar nebuvo susidurta su tokiais atvejais, bet nutikus būtų veikiama atitinkamai.

40 lentelė. Socialinės atsakomybės principo ketvirtasis teiginys: federacija pritaiko taisykles apibrėžiančias antidopingo tvarką

Federacija	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	VISO
Balai	5	4	5		5	5	5	5	4	4		5			47

Ketvirtasis teiginys (40 lentelė) yra svarbus kiekvienos sporto šakos akcentas. Šis teiginys surinko 94% įvertinimo vidurkį ir yra vienas iš aukščiausių šio principo įverčių turinčių teiginių surinkusių net 47 iš 50 balų. Tai yra labai gero įverčio grupės rezultatas. Net 70% federacijų tvirtai sutinka su šiuo teiginiu (5 balai), likusi dalis vertina teiginį ne aukščiausiu, bet vis tiek aukštu 4 balų įverčiu. Tai yra labai svarbi tema sporto srityje bei labai griežtai reglamentuota ir prižiūrima.

41 lentelė. Socialinės atsakomybės principo penktasis teiginys: federacija pritaiko taisykles skatinančias socialinę įtrauktį sporto pagalba

Federacija	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	VISO
Balai	2,5	4	5		5	5	4	0	4	4		1			34,5

Penktasis teiginys (41 lentelė), kuriame aiškiai matosi federacijos nr. 8 ir federacijos nr. 12 prasti rezultatai - 0 ir 1 surinkti balai. Federacija nr. 1 neutralios pozicijos atsakymas su 2,5 balo. Federacija nr. 3, federacija nr. 5, federacija nr. 6 aukščiausio įverčio grupė (po 5 balus), likusios keturios federacijos (federacija nr. 2, federacija nr. 7, federacija nr. 9, federacija nr. 10) – 4 balai.

Bendras teiginio vidurkis siekia 69% įvertinimą. Jis priskiriamas gerai vertinamam įgyvendinimui. (34,5 balo iš 50). Teiginio bendras vidurkis – 69%.

42 lentelė. Socialinės atsakomybės principo šeštasis teiginys: federacija pritaiko taisykles skirtas kovoti prieš diskriminaciją sporte

Federacija	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	VISO
Balai	2,5	4	2,5		5	4	4	5	4	4		2,5			37,5

Šeštasis teiginys (42 lentelė), kuris yra gana tiesmukiškas ir aiškus teiginys. Bendras įverčio vidurkis ribinis – 75%, tai reiškia kad yra priskiriamas gero įverčio grupei ir beveik atitinka labai gero įverčio grupės procentinę grupę. Tik federacija nr. 1, federacija nr. 3 ir federacija nr. 12 turėjo netvirtą nuomonę apie šį teiginį ir skyrė įvertinimą atitinkantį 2,5 balo įverčiui. Likusios septynios federacijos dalinosi 4 ir 5 balų įverčiais. Bendras surinktų balų skaičius 37,5 iš 50.

43 lentelė. Socialinės atsakomybės principo septintasis teiginys: federacija pritaiko taisykles skatinančias lyčių lygybę sporte

Federacija	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	VISO
Balai	2,5	2,5	2,5		5	4	2,5	5	4	4		4			36

Septintasis teiginys (43 lentelė) yra gan aktualus šiandieninėje federacijų veikloje. Juo siekiama sudaryti vienodas sąlygas ruoštis, dalyvauti ar stebėti varžybas tiek vyrams tiek moterims. Keturios federacijos nėra užtikrintos šiuo teiginiu ir vertina jį vidutiniškai (2,5 balo įverčiui). Likusios šešios federacijos surenka po 4 ir 5 balus. Bendras šio teiginio vidurkis siekia 72%. Bendra balų suma – 36 iš 50. Tosk vertinimas prilygsta gero teiginio vertinimui.

44 lentelė. Socialinės atsakomybės principo aštuntasis teiginys: federacija pritaiko taisykles skirtas kovoti prieš lažybas ir sutartas rungtynes

Federacija	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	VISO
Balai	5	4	5		5	4	2,5	5	4	4		5			43,5

Aštuntas teiginys (44 lentelė) yra daugiau taikomas komandinių sporto šakų atstovams ir federacijoms. Tačiau ir individualiose sporto šakose matoma tendencija gan stipriai kovoti su tuo ir neleisti korupcijai plisti. Šis teiginys surenka vieną iš aukščiausių rezultatų surinkęs 43,5 balo iš 50 ir vertinamas kaip labai gerai įgyvendinimas federacijose. Bendras šio teiginio vidurkis siekia net 87% bendro įverčio. Vienintelė federacija nr. 7 išsiskiria savo atsakymu iš kitų (2,5 balai), likusios dalinasi tarp 4 ir 5 balų įverčių. Teiginio bendras vidurkis – 87%.

45 lentelė. Socialinės atsakomybės principo devintasis teiginys: federacija pritaiko taisykles skatinančias gamtos išteklių saugojimą

Federacija	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	VISO
Balai	2,5	2,5	2,5		5	2,5	0	5	4	2,5		1			27,5

Devintajame teiginyje (45 lentelė) matome, kad federacija nr. 5, federacija nr. 8 skiria maksimalų įvertinimą (5 balai), viena federacija (federacija nr. 9) aukštą 4 balų įvertį. Likusios federacijos nėra tikros šiuo teiginiu (2,5 balo). Federacija nr. 7 ir federacija nr. 12, renkasi nepatenkinamus variantus (0 ir 1 balai). Viso 27,5 balo iš 50 galimų ir tik 55% bendras įvertinimas. Atsižvelgiant į žemą grupės įvertį, šis teiginys surinkęs žemą įvertį yra arti vidutinio vertinimo grupės, tačiau yra vertinamas gerai.

46 lentelė. Socialinės atsakomybės principo dešimtas teiginys: federacija įgyvendina dvigubos sportininkų karjeros skatinimo politiką

Federacija	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	VISO
Balai	2,5	4	4		5	2,5	0	4	4	2,5		4			32,5

Dešimtas teiginys (46 lentelė) sulaukia gan aukšto 65% įverčio. 32,5 bendrų balų parodo, kad didžioji dalis federacijų šį principą žino ir bando taikyti (federacija nr. 2, federacija nr. 3, federacija nr. 8, federacija nr. 9, federacija nr. 12) – 4 balai. Tik viena federacija skyrė aukščiausią įvertį federacija nr. 5 – 5 balai. Prasčiausiai pasirodė federacija nr. 7 pelniusi 0 balų įvertinimą. Bendro vidurkio rodiklis įgalina šį teiginį laikyti gerai įgyvendinamu.

47 lentelė. Socialinės atsakomybės principo vienuoliktasis teiginys: federacija pritaiko taisykles skatinančias sportu užsiimti visiems

Federacija	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	VISO
Balai	2,5	4	4		5	5	4	5	4	4		4			41,5

Paskutinis vienuoliktasis teiginys (47 lentelė) surenka stiprų 41,5 balo įvertinimą ir 83% pripažinimą. Tai yra labai gero įverčio rezultatas. Tik federacija nr. 1 abejoja teiginiu ir vertina jį 2,5 balo atitinkančiu atsakymu. Likusios 90% federacijų dalinasi įvečiu vertu 4-5 balų sumai. Tai yra aukštą vertinimą turintis teiginys, kuris dominuoja kartu su ketvirtu ir aštuntu teiginiais kaip labai gero įverčio sulaukęs teiginys.

3.2. Federacijos Nr. 5 situacijos analizė

Šioje darbo dalyje aptariami, lyginami ir vertinami su federacijos nr. 5 susiję rezultatai. Šis nagrinėjimo atvejis išskirtinai pasirinktas tam, kad būtų įvertintas šios federacijos duomenų pateikimo tikslumo lygis. Renkant duomenis apie šią federaciją buvo rasta atskira federacijos nr. 5 sporto šakos asociacija (federacijos nr. 5 asociacija – toliau tekste vadinama kaip asociacija). Pasidomėjus apie situaciją išaiškėjo, kad tai yra funkcionali asociacija atstovaujanti tą pačią interesų grupę kaip ir federacija t.y. atstovaujanti sportininkų, trenerių, sportininkų tėvų ar globėjų bei rėmėjų interesus. Ši asociacija buvo įkurta 2018 m. pavasarį kaip alternatyva federacijai nr. 5 vykdyti aukšto lygio varžybas ir veikti efektyviau ir geriau nei oficiali šalies federacija.

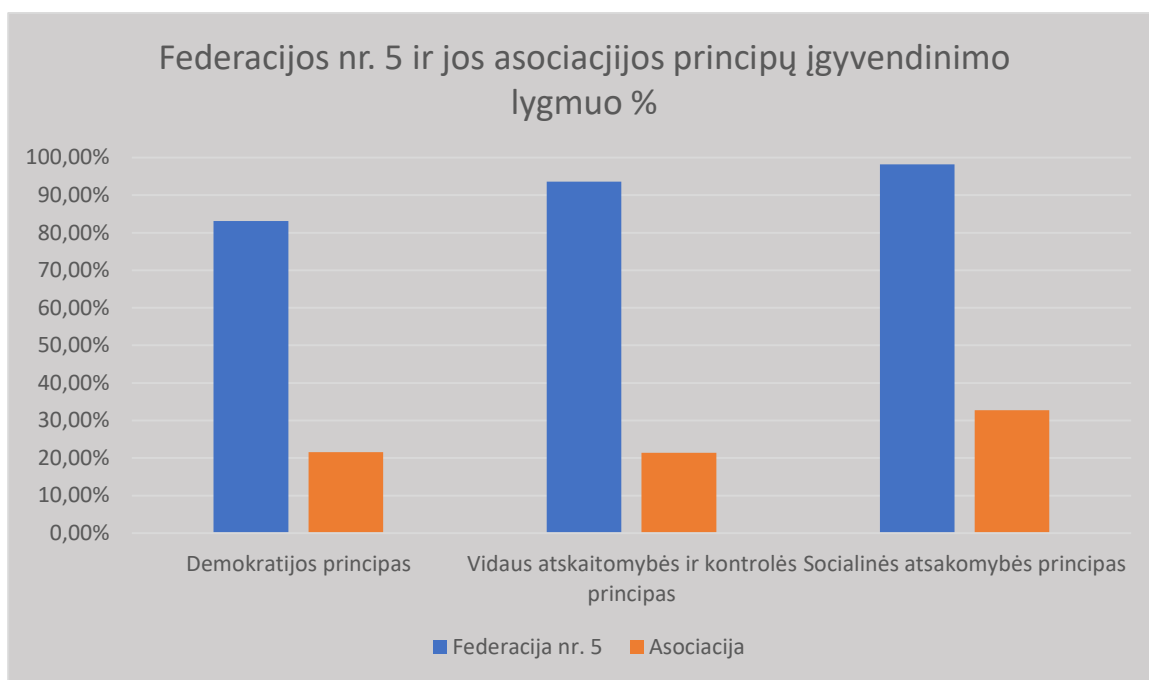
Šio atskiro atvejo vertinimui buvo pasirinktas papildomas anketavimo etapas. Bendradarbiaujant kartu su asociacija, buvo užpildyta ta pati anketa kurią įvertino federacijos nr. 5 generalinis sekretorius. Abi organizacijos įvertino tą pačią anketą nežinodamos apie tai, kad jos abi vertina tą patį atvejį tik skirtingom perspektyvom t.y. apie federacijos nr. 5 gero valdymo principų įgyvendinimą. Apie dvigubą vertinimą nežinojo nei viena iš organizacijų. Tokį žingsnį buvo nuspręsta atlikti dėl to, kad bendradarbiavimas su federacija nr. 5 užsitęsė ir susidarė įspūdis, kad ši federacija tolimesnio komunikacijos ryšio su mumis nebepratęs.

Šio žingsnio metu buvo nuspręsta tą pačią anketą persiųsti asociacijos generaliniam sekretoriui, kuris galėtų atstovauti federacijos nr. 5 interesus bei tinkamai ir kompetetingai įvertinti federacijos nr. 5 valdymo lygmenį. Keisčiausia tai, kad išsiuntus laišką asociacijos generaliniam sekretoriui gauta federacijos nr. 5 pilnai užpildyta anketa. Po kurio laiko gauta ir anketa iš asociacijos. Organizacijų rezultatai buvo įvertinti naudojant tą pačią prieigą kaip ir visoms kitoms šiame darbe vertintoms sporto federacijoms. Federacija nr. 5 atstovavo ir vertino savo vidinius federacijos interesus iš savo perspektyvos (kaip ir visos 10 federacijų). Asociacija ta pačia anketa įvertino jos nuomone esamą tikslų ir patikimą federacijos nr. 5 vidinį vertinimą. Susumavus balus ir suskaičiavus skirtingų principų įgyvendinimo lygmenius rezultatai nustebino.

Verta paminėti tai, kad federacija nr. 5, buvo įvertinta kaip vienvaldė rezultatų lyderė visų federacijų vertinimo kontekste. Ši federacija buvo užėmusi aukščiausią įvertinimą iš visų strateginių sporto šakų federacijų. Atliekant šį tyrimą kilo įtarimas, kad ši federacija gali piktnaudžiauti ir vertinti save geriau nei yra iš tikrųjų. Likusių federacijų anketų analizės metu nekilo įtarimų dėl nesąžiningo anketos pildymo. Susumavus bendrus visų strateginių sporto šakų federacijų duomenis išskirtinai įtartina pasirodė federacija nr. 5.

Jau minėta asociacija įvertino federaciją nr. 5 pagal tą pačią anketą. Nutarta palyginti šių dviejų organizacijų atsakymus.

Pateiktas paveikslas (20 pav.) rodo atskirų principų įgyvendinimo lygį federacijoje nr. 5 ir asociacijoje. Mėlyna spalva pateikiami federacijos nr. 5 anketavimo rezultatai, oranžine spalva pateikiami asociacijos gauti anketavimo rezultatai.



20 pav. Demokratijos, vidaus atskaitomybės ir kontrolės, socialinės atsakomybės principų įgyvendinimo lygmuo federacijoje nr. 5 ir jos asociacijoje (sudaryta autoriu)

Gauti tyrimo rezultatai parodė federacijos ir asociacijos trijų principų vidurkius. Bendras federacijos demokratijos, vidaus atskaitomybės ir kontrolės bei socialinės atsakomybės gero valdymo principų vertinimo vidurkis siekia - 91,32% įvertį. Tuo tarpu bendras asociacijos šių trijų principų gero valdymo vertinimo vidurkis siekia - 25,23% įvertį. Šis įvertinimas išlieka prasčiausiai vertinamoje grupėje – nepatenkinamas (0%-25%) ir tik 0,77% mažesniu įvertinimu nepatenka į vidutinio lygio principo įgyvendinimo vertinimo grupę (26%-50%). Tuo tarpu federacija nr. 5, užtikrintai išlieka labai aukšto lygio įgyvendinimo vertinimo grupėje (76%-100%). (dalis informacijos yra paimta iš Priedo Nr. 1 7 lentelės)

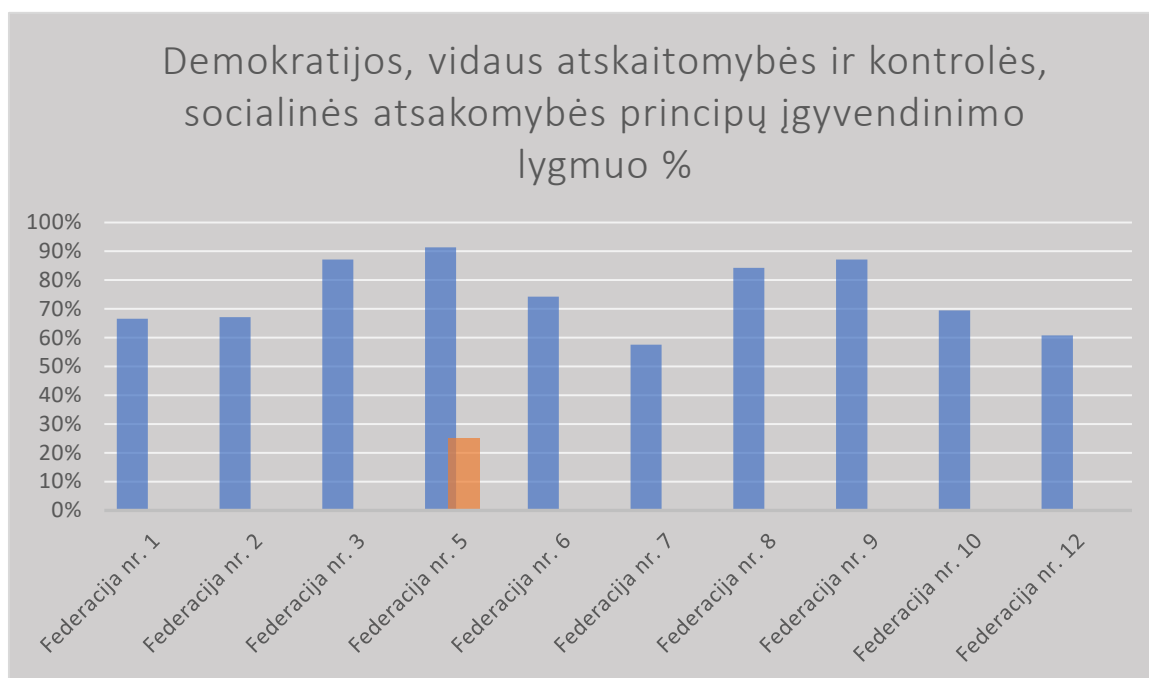
Demokratijos principo vertinimo rezultatai tarp asociacijos ir federacijos yra labai skirtingi. Federacija nr. 5 šiame principo surinko 83,08% įvertinimą, tuo tarpu asociacija įvertino federacijos nr. 5, demokratijos principo įgyvendinimą vos 21,54% įvečiu. Tai yra net 61,54% įverčio svartinis neatitikimas. Federacija nr. 5, su tokiu aukštu įverčiu tenkina labai gero valdymo principo įgyvendinimo lygio vertinimo grupę – labai geras (76%-100%). Tuo tarpu asociacijos gautas rezultatas vertinamas kaip nepatenkinamo lygio gero valdymo principo įgyvendinimo vertinimo grupę – nepatenkinama (0%-25%). Šie du kardinaliai skirtingi rezultatai parodo skirtingų lygių vertinimą. Nors federacijos veikla yra apribota asociacijų įstatymu ir veikia ta pačia tvarka kaip šios federacijos

asociacija, tačiau iš rezultatų labai aiškiai matosi skirtingi vertinimo rezultatai. Bendrai federacija nr. 5, surinko 54 įverčio balus iš galimų 65 (tai atitinka 83,08% įvertinimą), asociacija surinko tik 14 įverčio balų iš galimų 65 (tai atitinka 21,54% įvertinimą). Toks rezultatų skirtumas verčia susimąstyti apie šį vienos krypties tačiau skirtingų kelių federacijų fenomeną.

Vidaus atskaitomybės ir kontrolės vertinimo rezultatai yra praktiškai identiški prieš tai vertinto demokratijos principo atžvilgiu. Šio principo federacijos nr. 5, rezultatas siekė labai aukštą 93,57% įvertinimą. Net 10,49% pranoko prieš tai demokratijos principu parodytą savo rezultatą. Tuo tarpu šios federacijos asociacija parodė beveik identišką 0,11% skirtumo mažensį rezultatą surinkusi 21,43% įvertinimą. Vertinant principo įgyvendinimo grupes, situacija nesikeičia ir išlieka ta pati. Asociacija vertinama prasčiausios grupės įvertinimu – nepatenkinamas (0%-25%). Federacija vertinama aukščiausio lygio grupėje – labai gerai (76%-100%). Atotrūkis padidėja iki 72,14% skirtumo. Bendrai federacija šiame principu surinko 65,5 balus iš 70 – ties. Tuo tarpu asociacija tenkino tik 15 balų iš tų pačių galimų 70 – ties. Toks rezultatų skirtumas kelia daugiau įtarimų vertinant šios federacijos gero valdymo principų įgyvendinimą.

Socialinės atsakomybės vertinimo rezultatai skiriasi labai neženkliai palyginus su buvusiais dviem principais. Federacijos nr. 5 įvertinimas kyla dar aukščiau pasiekdamas beveik maksimalų įvertinimo lygį – 98,18%. Asociacijos rezultatas gerėja 11,30% ir siekia 32,72% įvertinimą. Atotrūkis tarp organizacijų išlieka labai didelis (sumažėja neženkliai) – 65,45%. Asociacijos principo vertinimo grupė gerėja iš nepatenkinamos į vidutinę (26%-50%), federacijos lieka aukštumoje – labai geras (76%-100%). Bendra balų suma asociacijoje siekia 18 balų iš 55 – kių, tuo tarpu federacijos balas siekia 54 iš 55 – ties. Tai yra beveik aukščiausias įmanomai siekiamas balo įvertinimas. Toks rezultatas parodo, kad visi trys organizacijų principai beveik nesikeičia ir lieka stabilūs visų principų vertinimo metu. Atotrūkiu bei vertinimai yra labai dideli ir skirtingi.

Siekiant giliau ir tiksliau išsiaiškinti šios darbo dalies fenomeną, reikėtų daryti atskirą šių organizacijų veiklos vertinimo tyrimą, tačiau šiame darbe tik dalinai paliečiama ir analizuojama situacija vykdant pagrindinį strateginių sporto šakų federacijų gero valdymo principų diegimo praktikos tyrimą.



21 pav. Demokratijos, vidaus atskaitomybės ir kontrolės, socialinės atsakomybės principų įgyvendinimo lygmuo strategiinių sporto šakų federacijose (sudaryta autorių)

21 pav. matoma mėlyna spalva pažymėtas Lietuvos strategiinių sporto šakų federacijų gero valdymo principų (demokratijos, vidaus atskaitomybės ir kontrolės, socialinės atsakomybės) bendras įgyvendinimo įvertinimas. Šios darbo dalies tiriamoji federacija nr. 5 turi du žymėjimo stulpelius – mėlyną ir oranžinį. Mėlyna spalva parodo federacijos nr. 5 įvertintos anketos rezultatus, tuo tarpu oranžinė spalva parodo kaip asociacija vertina minėtą federaciją.

Paveiklas vaizdžiai iliustruoja kaip skiriasi šių dviejų organizacijų vertinimo rezultatai. Mėlynas (federacijos nr. 5) rezultatas išsiskiria aukščiausiu įverčio balu visų šiame darbe ištirtų federacijų kontekste. Ji vertinama kaip aukščiausio lygio gero valdymo principų įgyvendinimą turinti federacija. Oranžinis stulpelis parodo, kaip būtų įvertinta federacija nr. 5 jeigu būtų naudojama asociacijos vertinimo anketa.

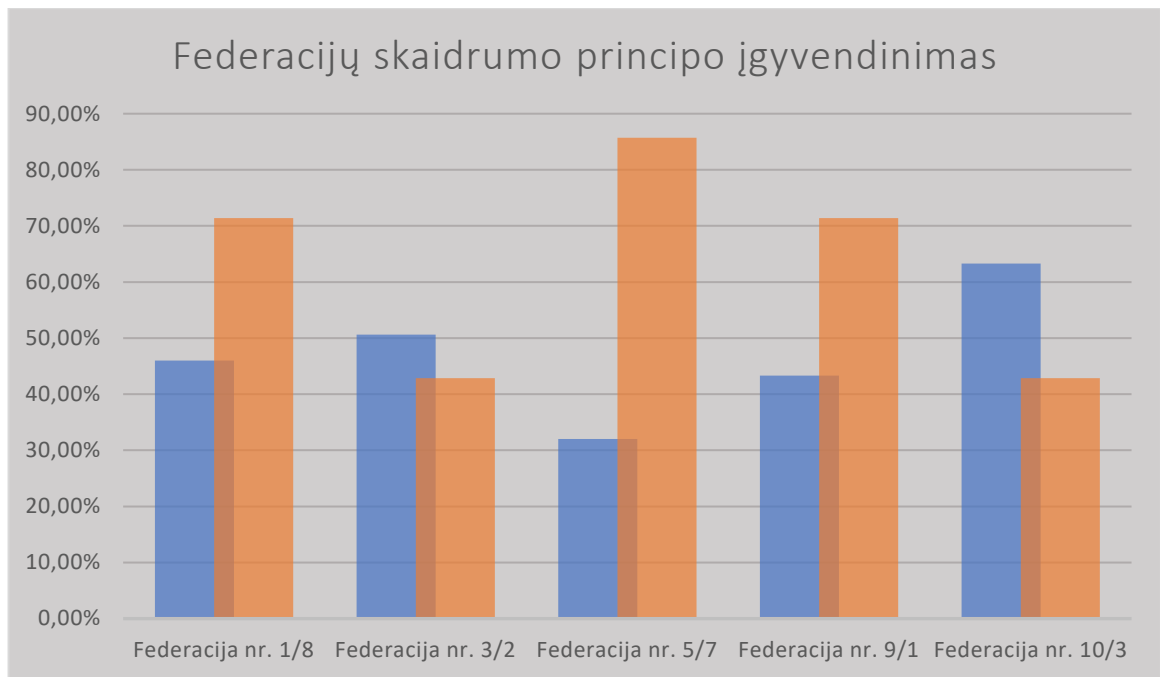
Pagal šiuos duomenis matomas labai didelis ir priešingas vertinimų skirtumas. Asociacijos generalinio sekretoriaus buvo pasiteirauta apie šio atvejo priežastis. Buvo gautas atsakymas, kurio analizė nėra šio darbo tikslas. Autorių nuomone, šis atvejis galėtų būti giliau tiriamas kituose moksliniuose tyrimuose.

4. 2014 m. ir 2018 m. TYRIMŲ REZULTATŲ PALYGINAMOJI ANALIZĖ

2014 m. pabaigoje buvo atliktas ir pristatytas „Gero valdymo principų įgyvendinimo lygmuo Lietuvos strateginių sporto šakų federacijų veikloje“ tyrimas. Šio tyrimo tikslas buvo išsiaiškinti ir įvertinti Lietuvos strateginių sporto šakų federacijų gero valdymo principų įgyvendinimo lygmenį. Atlikto tyrimo metu paaiškėjo šešių pasirinktų principų (skaidrumo ir viešosios komunikacijos; demokratijos; solidarumo; tikslų, vizijos, misijos ir strategijos; suinteresuotųjų šalių identifikavimo ir vaidmens) rezultatai. Šioje darbo dalyje nagrinėjami rezultatai gauti remiantis 2014 m. atliktu tyrimu. Vėliau lyginami autorių atlikto tyrimo gauti rezultatai su 2014 m. tyrimo rezultatais. Pabaigoje pristatomi ir įvertinti tiek individualūs, tiek bendri rezultatai, palyginta federacijų ir principų kaita bei įvertinti teigiami ar neigiami pokyčiai.

Darbe nagrinėjami ir lyginami atskiri du principai: demokratijos principas ir skaidrumo vertinimo principas. Šiuose darbuose tai yra vieninteliai du principai kurie yra vienodi ir validūs vertinimui bei lyginimui. 2014 m. atliktas „Gero valdymo principų įgyvendinimo lygmuo Lietuvos strateginių sporto šakų federacijų veikloje“ tyrimas nagrinėjo šešis pagrindiniu to meto aktualius principus (skaidrumo ir viešosios komunikacijos; demokratijos; solidarumo; tikslų, vizijos, misijos ir strategijos; suinteresuotųjų šalių identifikavimo ir vaidmens). Abu tyrimai buvo pagrįsti Danijos organizacijos „Play the game“ atliktais tyrimais (2013 AGGIS, 2015 metų SGO ir 2017 metų NSGO). Pasitelkus 2013 metų tyrimo įrankį buvo įvertinti šeši principai 2014 metų „Gero valdymo principų įgyvendinimo lygmuo Lietuvos strateginių sporto šakų federacijų veiklos“ tyrime. Tuo tarpu autorių atliktame tyrime buvo pasitelktas naujasis NSGO įrankis. Tai yra SGO įrankio patobulinimas. Jis labiau pritaikytas šių dienų principų aktualijoms vertinti.

Išnagrinėjus 2014 m. atlikto tyrimo rezultatus, paaiškėjo, kad jame buvo tiriama 8 strateginės sporto šakų federacijos, tuo tarpu autorių atliktame tyrime buvo tiriama 10 sporto federacijų. 5 iš jų sutapo. Autorių tekste minimos federacija nr. 9 atitinka 2014 metų tyrime aprašytą federaciją nr. 1, federacija nr. 3 atitinka federaciją nr. 2, federacija nr. 10 atitinka federaciją nr. 3, federacija nr. 5 atitinka federaciją nr. 7 ir federacija nr. 1 atitinka federaciją nr. 1 (sutrumpintai: F9=F1; F3=F2; F10=F3; F5=F7; F1=F8).



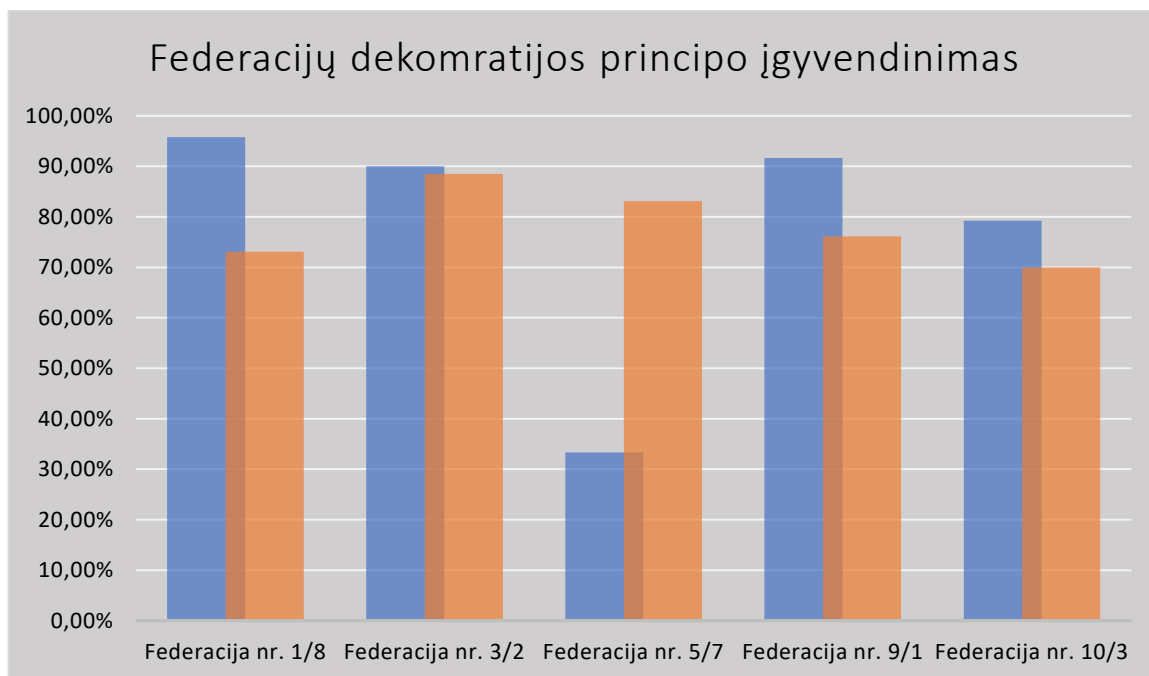
22 pav. Bendras lyginamasis skaidrumo principo įgyvendinimo lygmuo (sudaryta autorių)

22 pav. pateikia penkių Lietuvos strateginių sporto šakų federacijų skaidrumo principo įgyvendinimo vertinimą. Mėlyna spalva pažymėti stulpeliai atstoja 2014 m. atlikto tyrimo įverčio rezultatus, tuo tarpu oranžine spalva pažymėti stulpeliai yra autorių atlikto tyrimo surinkti federacijų įverčio rezultatai. Kaip matoma iš aukščiau pateikto grafiko rezultatų, federacijų rezultatus galima būtų suskirstyti į dvi grupes: 1) teigiamų pokyčių; 2) neigiamų pokyčių.

Į pirmąją grupę patenka trys federacijos (federacija nr. 1, federacija nr. 5, federacija nr. 9). Šio tyrimo metu išvardintos federacijos surinko aukštesnę įvertinimo balą lyginant 2014 m. atliktu tyrimu. Procentaliai federacija nr. 1 pagerino savo įvertį 25% nuo 46% iki 71%. Iš vidutinio lygio principo įgyvendinimo ši federacija pereina į gero lygio principo įgyvendinimo grupę. Federacija nr. 5 savo įvertį pagerina net 53,71% nuo 32% iki 85,71%. Iš vidutinio lygio principo įgyvendinimo grupės ši federacija pereina į labai gero lygio principo įgyvendinimo grupę. Šuolis nuo antros grupės (26%-50%) į ketvirtąją grupę (76%-100%). Federacija nr. 9 pasistūmėja į priekį pagerindama savo įvertį 28,12% nuo 43,30% iki 71,42% ir kyla iš antrosios vertinimo grupės (26%-50%) į trečiąją vertinimo grupę (51%-75%). Toks rezultatas vertinamas kaip gero lygio įgyvendinimą turintis principas.

Į antrąją grupę patenka federacija nr. 3 ir federacija nr. 10. Jos savo rezultatus pablogino. Federacija nr. 3 savo rezultatą pablogino 7,6%, nuo 50,60% iki 43%. Neženklus rezultato suprastėjimas nedarė jokios įtakos šios federacijos vertinimo grupės lygio pokyčiui. Jis išlieka toje pačioje (26%-50%) grupėje ir yra vertinamas kaip vidutinio lygio principo įgyvendinimą turintis rezultatas. Tuo tarpu federacija nr. 10 blogina savo įvertinimą 20,45% nuo 63,30% iki 42,85%. Toks suprastėjimas lemia šios federacijos vertinimo grupės kritimą iš gerai vertinamos į vidutinio lygio principo įgyvendinimą turintį rezultatą.

Bendroje sumoje 3 federacijos turėjo teigiamą, o dvi neigiamą pokytį. Tai atsispindi ir šio principo vidurkio išraiškoje, kuris bendrame skaidrumo principo vertinime kilo 9,52% nuo 43,33% iki 52,85%. Bendra vertinimo grupė nekito, išliko vidutinio lygio principo įgyvendinimą atspindintis rezultatas.



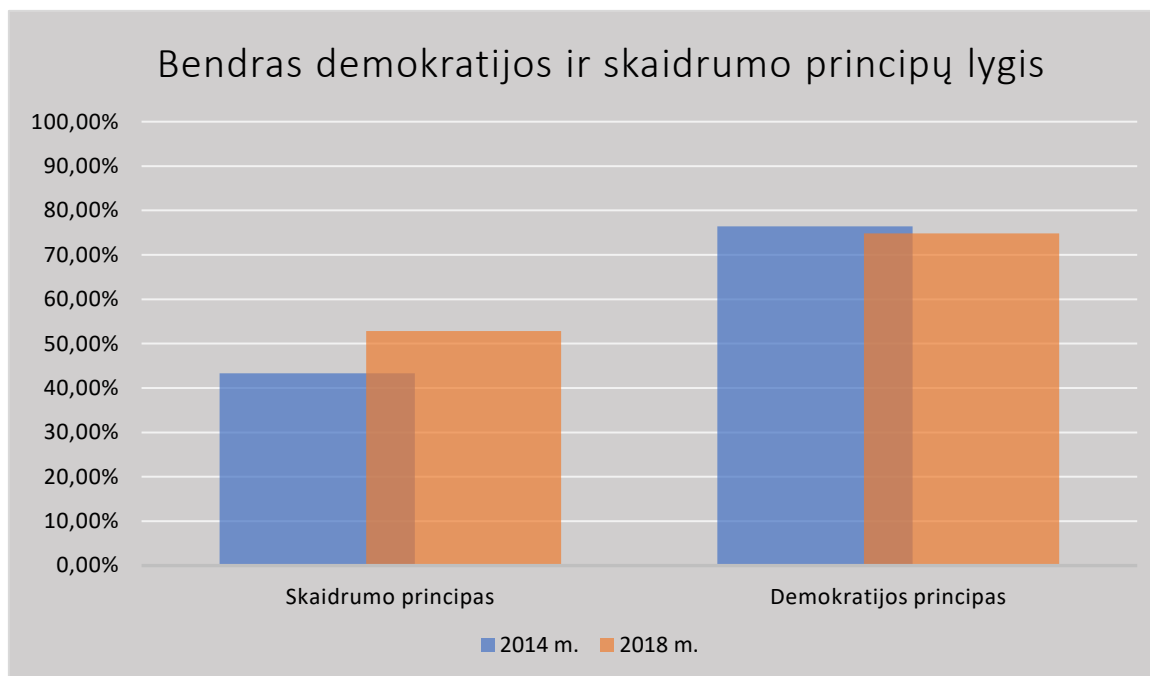
23 pav. Bendras lyginamasis demokratijos principo įgyvendinimo lygmuo (sudaryta autorių)

23 pav. pateikia lyginamųjų federacijų demokratijos principo įgyvendinimo lygmenį. Oranžinės spalvos stulpeliai demonstruoja 2014 m. atlikto tyrimo rezultatus, tuo tarpu mėlyna spalva pažymėti stulpeliai atstoja autorių tyrimo gautus rezultatus. Pagal aukščiau pateiktą grafiką federacijas galima išskirti į dvi grupes: 1) teigiamų pokyčių; 2) neigiamų pokyčių; 3) kito nežymiai.

Pirmajai grupei priklauso federacijos surinkusios aukštesnį įvertinimo balą lyginant su 2014 metų atliktu tyrimu. Šiai grupei atstovauja vienintelė federacija nr. 5 pagerinusi savo rezultatą net 49,73% nuo 33,30% iki 83,08%. Toks aukštas įvertinimo kilimas lėmė šios federacijos rezultato grupės pokytį. Nuo vidutinio vertinimo grupės (26%-50%) ši federacija pakilo į auščiausią vertinimo grupę (76%-100%) kuri yra vertinama kaip labai gero lygio principo įgyvendinimą turinti federacija.

Antrajai grupei priklauso federacijos surinkusios žemesnį įvertinimo balą lyginant su 2014 metų atliktu tyrimu. Į šią grupę patenka likusios 4 federacijos. Federacija nr. 1 savo rezultatą pablogino 22,8% nuo 73% iki 95,80%. Toks rezultatas suprastina šios federacijos vertinimo rezultatą nuo labai gero lygio iki gero lygio. Federacija nr. 3 savo rezultatą pablogino tik 2% nuo 90% iki 88%. Tai yra neženklus pokytis, kuris įtakos vertinimo grupei neturi. Federacija nr. 9 savo rezultatą pablogino 15,51% nuo 91,66% iki 76,15%. Toks pokytis taip pat nepakeitė labai gerai vertinamos (76%-100%) federacijos rezultatų. Paskutinė federacija nr. 10 savo rezultatą pablogino 9,20% nuo

79,20% iki 70%. Toks rezultatas lėmė vertinimo grupės pokytį nuo labai gerai vertinamos iki gerai vertinamos federacijos principo įgyvendinimo lygio siekiančio rezultato. Bendroje sumoje tik 1 iš 5 federacijų pagerino šio principo įvertį, tačiau vertinant tas, kurios savo įvertį pablogino, reikia atkreipti dėmesį į tai, kad tas suprastėjimas buvo neženklus ir keitėsi minimaliai.



24 pav. Bendras demokratijos ir skaidrumo principų lygis (sudaryta autorių)

24 pav. rodo bendro principų vidurkio rezultatą. Demokratinio principo vertinime rezultatas kito neženkliai 1,59% nuo 76,44% iki 74,85%. Bendra vertinimo grupė nukrito į žemesnę – gero lygio principo įgyvendinimo grupę (51%-75%). Prieš tai tenkino aukščiausio lygio vertinimo grupę (76%-100%). Skaidrumo principo vidurkis pakilo 9,52% nuo 43,33% iki 52,85%. Bendra vertinimo grupė perkopė 50% ribą ir pakito iš vidutiniškai vertinamos (26%-50%) į gerai vertinamą (51%-75%) principo įgyvendinimo grupę.

IŠVADOS

1. Geras valdymas yra gana plačiai suvokiama sąvoka skirtinguose kontekstuose turinti skirtingas reikšmes ir skirtingus taikymo būdus. Tačiau geras valdymas yra skirtas vykstančių procesų gerinimui organizacijose ir jas supančioje aplinkoje. Geras valdymas yra esminis veiksmingo sporto veiklos koordinavimo elementas organizacijoje.
2. Daugeliu atvejų sporto organizacijose gero valdymo principai neturi jokių teisinių įvesties reikalavimų ir nėra privalomi. Šalies federacijos yra gana konservatyvios, nerizikuojančios ir prisirišusios prie tradicijų laikymosi, todėl norint pakeisti įprastus valdymo principus į gero valdymo principus reikalingas išorinis spaudimas. Federacijos yra stipriai priklausomos nuo valstybės, nes ji yra bene vienintelis pagrindinis finansavimo šaltinis. O dotacijos panaudojimui yra taikomos tam tikros taisyklės ir reguliavimai bei šalies sporto įstatymas.
3. Tinkamai įdiegti gero valdymo principai sporto organizacijose mažina privačius žmonių interesus, didina organizacijos efektyvumą, skaidrumą, konkurencingumą, patrauklumą. Ypatingai svarbu adaptuoti naujausius ir sporto sistemai tinkančius gero valdymo principus.
4. Gero valdymo principų įgyvendinimo Lietuvos strateginių sporto šakų federacijose analizė parodė, kad:
 - 4.1. Aukščiausiu principo įgyvendinimo lygiu pasižymi demokratijos principas (74,85%), o žemiausiu – skaidrumo principas (52,85%).
 - 4.2. Bendras keturių principų įgyvendinimo lygis siekia 68,39%, tai yra gerą įgyvendinimo lygį siekiantis rezultatas pagal kiekvieną gero valdymo principą: skaidrumas (52,85%), demokratija (74,85%), vidaus atskaitomybė ir kontrolė (72,43%), socialinė atsakomybė (73,45%).
 - 4.3. Aukščiausią keturių principų įgyvendinimo lygį pademonstravo federacija nr. 5 surinkusi 90,13% įvertinimą. Tai yra labai gerą įgyvendinimo lygį siekiantis rezultatas. Žemiausią keturių principų įgyvendinimo lygį pademonstravo – federacija nr. 12 surinkusi 44,94% įvertinimą. Tai yra vidutinio įgyvendinimo lygį siekiantis rezultatas.
 - 4.4. Skaidrumo principą labai gerai įgyvendina federacija nr. 5 (85,71%), t.y. Žemiausiai – federacija nr. 12 (0%) – tai yra nepatenkinamą įgyvendinimo lygį siekiantis rezultatas.
 - 4.5. Demokratijos principą labai gerai įgyvendina federacija nr. 3 (88,46%). Žemiausiai – federacija nr. 12 (60,08%) – tai yra gerą įgyvendinimo lygį siekiantis rezultatas
 - 4.6. Vidaus atskaitomybės ir kontrolės principą labai gerai įgyvendina federacija nr. 5 (93,57%), žemiausiai – federacija nr. 7 surinkusi 53,57%, tai yra gerą įgyvendinimo lygį siekiantis rezultatas.

- 4.7. Socialinės atsakomybės principą labai gerai įgyvendina federacija nr. 5 (98,18%), žemiausiai – federacija nr. 7 surinkusi 53,64%, tai yra gerą įgyvendinimo lygį siekiantis rezultatas.
- 4.8. Federacijos nr. 5 situacijos analizės rezultatai parodė skirtingus organizacijų atsakingų asmenų vertinimus. Asociacija įvertino federacijos nr. 5 veiklą kaip vidutinio įgyvendinimo lygio siekiantį rezultatą – 25,23%. Federacija nr. 5 savo veiklą įvertino 91,32%, tai yra labai gerą įgyvendinimo lygį siekiantis rezultatas.
5. Lyginamųjų 2014 m. ir 2018 m. palyginamosios analizės tyrimų rezultatai parodė skaidrumo principo lygio 9,52% pagerėjimą nuo 43,33% (2014 m.) iki 52,85% (2018 m.), demokratinio principo lygio neženklų sumažėjimą 1,59%, nuo 76,44% (2014 m.) iki 74,85% (2018 m.).

PASIŪLYMAI IR REKOMENDACIJOS

Remiantis tyrimo rezultatais ir padarytomis išvadomis Lietuvos strateginių sporto šakų federacijoms galima pasiūlyti ir rekomenduoti:

1. Gerinti skaidrumo principo diegimą skelbiant visą informaciją, susijusią su federacijos vykdoma veikla ir jos aktualijomis, talpinant savo tinklalapiuose, užtikrinti informacijos apie sportininkus, klubus bei valdybos narius pateikimą, skelbti vykdomojo komiteto sprendimus, viešinti susirinkimo protokolus, užtikrinti vidaus taisyklių laikymąsi.
2. Gerinti demokratijos principo diegimą steigiant rinkimų komitetus, nustatant ir apibrėžiant valdybos narių atstovavimo terminus bei narių išėjimo į pensiją grafikus, aktyviau įtraukti sportininkų, teisėjų bei savanorių dalyvavimą į federacijos įstatų rengimo bei tobulinimo procesus.
3. Gerinti vidaus atskaitomybės ir kontrolės principo diegimą steigiant vidinius finansų audito komitetus bei užtikrinant nepriklausomo finansų auditoriaus veiklą federacijoje, nustatyti išankstinę komiteto narių atsistatydinimo tvarką bei aiškiai apibrėžti aplinkybes siekiant atstatyti vykdomojo komiteto narius dėl interesų konfliktų, planuoti vykdomojo komiteto metinių susirinkimų tvarkaraščius, užtikrinti galimybes kilus konfliktams ginčyti juos per vidinius ar išorinius mechanizmus.
4. Gerinti socialinės atsakomybės principo įgyvendinimą konsultuojant federacijos narius valdymo ir vadybos srityse, savalaikiai taikyti taisykles skirtas kovoti prieš seksualinį priekabiavimą, lyčių nelygybę, sporto pagalba skatinti didesnę socialinę įtrauktį visuomenėje, atsakingai tausoti gamtos išteklius, gerinti sportininkų dvigubos karjeros skatinimo politiką.

LITERATŪRA

1. 7th Global Forum on Reinventing Government Building. *Public administration and democratic governance: Governments Serving Citizens*. Vienna, Austria, 2007. https://publicadministration.un.org/publications/content/PDFs/E-Library%20Archives/2007%20Public%20Administration%20and%20Democratic%20Governance_Governments%20Serving%20Citizens.pdf paskutinį kartą žiūrėta 2018.10.10
2. Aguilera, R. V. ir A. Cuervo-Cazurra. *Codes of Good Governance Worldwide: What Is the Trigger? Organization Studies*, 25, 2013.
3. Aguilera, Ruth V. *Are Codes Fostering Convergence in Corporate Governance? An Institutional Perspective*. Basingstoke, 2012.
4. Alm, Jens. *Action for Good Governance in International Sports Organizations*. 2013. http://www.playthegame.org/fileadmin/documents/Good_governance_reports/AGGIS_Final_report.pdf
5. Aucoin, P. ir R. Heintzman. *The dialectics of accountability for performance in public management reform*. *International review of administrative Sciences*, 66 (1), 2000.
6. Australian Sports. https://www.sportaus.gov.au/governance/sports_governance_principles#principle_2_board_processes
7. Baelen, Matthias. *Why good governance should be a priority for each sport organisation*. 2017. http://www.euroequestrian.eu/files/2/36/2017_08_Expert_Commentary_Good_Governance.pdf
8. Bebchuk, L. A ir M. J. Roe. *A Theory of Path Dependence in Corporate Governance and Ownership*. *Stanford Law Review*, 52, 1999.
9. Beech, John ir S. Chadwick. *The business of sport management*. Prentice Hall, 2004.
10. Breitbarth, Tim, S. Walzel, C. Anagnostopoulos ir F. van Eekeren. *Corporate social responsibility and governance in sport: Oh, the things you can find, if you don't stay behind!*. *Corporate Governance*, Vol. 15 Iss: 2, 2015.
11. Carlsson, Bo, T. Breitbarth ir D. Bjärsholm. *Book of abstracts: Managing sport in a changing Europe, The 26th European sport management conference*. Malmö: Malmö University, 2018.
12. Chappellet, Jean-Loup. *Autonomy of sport in Europe*. Council of Europe, 2010.
13. Chowdbury, N. ir C.E. Skarstedt. *The Principle of Good Governance*. United Kingdom, Oxford, 2015. <https://www.ukessays.com/essays/politics/principle-of-good-governance.php>
14. Commission of the European Communities. *European Governance: A White Paper*. Brussels, 25.7.2001 COM(2001) 428,

http://europa.eu/int/comm/governance/white_paper/en.pdf#search='Brussels%2C%2025%2F7%2F2001%20and%20white%20paper%20and%20COM%282001%29%20428%20final'

15. Committee on Spatial Development. *ESDP European Spatial Development Perspective: Towards Balanced and Sustainable Development of the Territory of the European Union*. European Commission, 1999.
16. Čingienė, Vilma, S. Laskienė, A. Raipa. Gero viešojo valdymo principų įgyvendinimas: Lietuvos strateginių sporto šakų federacijų atvejis//Viešoji politika ir administravimas = Public policy and administration / Mykolo Romerio universitetas, Kauno technologijos universitetas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. 2015, t. 14, Nr. 4, p. 501-514.
17. Dieninis, Karolis. „Gero valdymo principų įgyvendinimo lygmuo Lietuvos strateginių sporto šakų federacijų veikloje“. Magistro baigiamasis darbas, Mykolo Romerio universitetas, 2015.
18. Ferkins, L., D. Shilbury ir G. McDonald. *The Role of the Board in Building Strategic Capability: Toward an Integrated Model of Sport Governance Research*. Sport Management Review, 8(3), 2005.
19. Forster, J. *Global sports organizations and their governance*. Corporate Governance, 6(1), 2006.
20. Forster, J. ir N. Pope. *The political economy of global sporting organisations*. Routledge: London, 2004.
21. Franck, T.M. *Fairness in International Law and Institutions*. Oxford: Oxford University Press, 1995.
22. Geeraert, Arnaut. *Theorising the governance of sport mega-events: a principal-agent perspective*. London, 2016.
23. Geeraert, Arnaut, J. Scheerder ir H. Bruyninckx. *The governance network of European football: introducing new governance approaches to steer football at the EU level*. International journal of sport policy and politics, 5 (1), 2013.
24. Geeraert, Arnaut, J. Alm ir M. Grolle. *Good governance in international sport organizations: an analysis of the 35 Olympic sport governing bodies*. 2014.
25. Geeraert, Arnaut. *Good governance in International Non - Governmental Sport Organisations: An empirical study on accountability, participation and executive body members in Sport Governing Bodies*.
[http://www.playthegame.org/fileadmin/documents/Good_governance_reports/AGGIS-report -
_16Good_governance_in_INGSOs_p_190-217 .pdf](http://www.playthegame.org/fileadmin/documents/Good_governance_reports/AGGIS-report_-_16Good_governance_in_INGSOs_p_190-217.pdf)
26. Geeraert, Arnaut. *Sports governance observer: the legitimacy crisis in international sports governance*. 2015. http://www.playthegame.org/media/5786679/sgo_report_final_3.pdf

27. Hayden, G. ir M. Bratton. *Governance and politics in Africa*. Boulder, Lynne Rienner Publishers, 1993.
28. Hoye, R. ir A. Doherty. *Nonprofit Sport board performance: A Review and directions for future research*. Journal Of Sport Management 25, 2011.
29. Hoye, Russell ir G. Cuskelly. *Sport governance*. Oxford, 2007.
30. Hoye, Russell, A. Smith, H. Westerbeek, B. Stewart ir M. Nicholson. *Sport Management Principles and Applications*. England: Prentise Hall, 2009.
31. House of Commons. *European white paper on sport*. London: The Stationary Office Limited, 2008.
32. Yeh, Chien Mu ir T. Taylor. *Issues of governance in sport organisations: A question of board size, structure and roles*. World leisure journal, 50, 2008.
33. Yeh, Chien Mu ir T. Taylor. *Issues of governance in sport organisations: A question of board size, structure and roles*. World leisure journal, 60, 2008.
34. International Olympic Committee. *The White Paper on sport, joint statement with international sports federations*. IOC Reference number 10268, 2007.
35. International Olympic Committee. *Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement: Seminar on Autonomy of Olympic and Sport Movement*, 2008.
36. Kikulis, L.M., T. Slack, B. Hinings ir A. Zimmermann. *A structural taxonomy of amateur sport organizations*. Journal of Sport Management 3, 1989.
37. Kūno kultūros ir sporto departamentas prie Lietuvos respublikos vyriausybės. „Lietuvos sporte – lūžio taškas“. Sausio 11, 2018. <http://kksd.lrv.lt/lt/naujienos/lietuvos-sporte-luzio-taskas>
38. Lietuvos respublikos kūno kultūros ir sporto įstatymas. I-1151. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.23317>
39. Lietuvos Respublikos Seimas, *Lietuvos Respublikos lygių galimybių įstatymo Nr. IX-1826 pakeitimo įstatymas*. XII-2768, 2016 lapkričio 8. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/196bcda2a74b11e68987e8320e9a5185>
40. Loughborough University Institutional Repository. *Sport governance after the White Paper: the demise of the European model?*. 2009. <https://dspace.lboro.ac.uk/dspace-jspui/bitstream/2134/5608/1/Borja%20Garcia%20IJSP%20FINAL%20accepted%20word%20version.pdf>
41. Masteralexis, Lisa. P., C. A. Barr ir M. A. Hums. *Principles and Practice of Sport Management*. Maryland: Aspen, 2012.
42. McNamee, Michael John ir S. Fleming. *Ethics Audits and Corporate Governance: The Case of Public Sector Sports Organizations*. Journal of business Ethics, 2006.

43. Office of the High Commissioner for Human Rights. *The role of good governance in the promotion of human rights: Commission of Human Rights resolution, 2001/72*. http://ap.ohchr.org/documents/E/CHR/resolutions/E-CN_4-RES-2001-72.doc
44. Ogbonna, E. ir L.C. Harris. *Organizational culture: A ten year, two phase study of change in the UK food retailing sector*. *Journal of Management Studies*, 39, 2002.
45. Osborne, David E. ir T. Gaerler. *Reinventing Government*. 1993.
46. Parrish, Richard. *The Politics of Sports Regulation in the European Union*. *Journal of European Public Policy* 10, 2003.
47. Rhodes, Roderick. *Understanding Governance*. Milton Keynes: Open University Press, 1997.
48. Robbins, S.P., R. Bergman, I. Stagg ir M. Coulter. *Management*. Pearson Education, Sydney: Australia., 2004.
49. Rosenau, J.N. *Along the Domestic-Foreign Frontier: Exploring Governance in a Turbulent World*. Cambridge: Cambridge University Press, 1997.
50. Strang, D. ir M. Macy. *In Search of Excellence: Fads, Success Stories, and Adaptive Emulation*. *American Journal of Sociology*, 107, 2001.
51. The World Bank, *Annual report*, 1989. <http://documents.worldbank.org/curated/en/117701468765911951/pdf/multi0page.pdf>
52. The World Bank. *Governance and development*. Washington: World Bank, 1992.
53. Tommel, Ingeborg ir A. Verdun. *Innovative Governance in the European Union: The Politics of Multilevel Policymaking*. Lyne Rienner, 2009.
54. UK Sport, 2004, <http://www.uk-sport.gov.uk/news/2004/11/25/uk-sport-statement-on-funding>
55. Vanagienė, Agnė. „Governance in the Sport Sector: Problems of Lithuanian Non-Governmental Sports Organizations“. MEMOS XVIII, 2014 – 2015.
56. Walzel, S. *Incentives for good governance in sports: pitfall or holy grail*. EHF Top club management seminar: Cologne., May 24, 2012.
57. Wymeersch, E. *Corporate Governance Codes and their Implementation*. Working Paper No. 10, Ghent University, 2006.
58. Zattoni, Alessandro ir F. Cuomo. *Why Adopt Codes of Good Governance? A Comparison of Institutional and Efficiency Perspectives*. 2008. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-8683.2008.00661.x>

SANTRAUKA

Darbo tema. Gero valdymo principų taikymo praktika Lietuvos strateginių sporto šakų federacijose

Darbo aktualumas. 2017 metais Kūno kultūros ir sporto departamentas (KKSD) parengė kriterijus, pagal kuriuos valstybinis finansavimas nuo 2018 metų būtų tiesiogiai perkeliamas į federacijas be valstybinių organizacijų tarpininkų, taip suteikiant federacijoms didesnę autonomiją. Tačiau su didesne autonomija gali iškilti daugiau problemų, jeigu dideliems pinigų srautams (ir kitiems procesams) bus pasitelkiama bloga valdymo praktika. Dėl to gero valdymo principų implantacija ir nuoseklus vystymas yra labai svarbus.

2014 metais buvo atlikti du svarbūs tyrimai analizuojantys Lietuvos gero valdymo lygį federacijose. Karolis Dieninis nagrinėdamas gerą valdymą Lietuvoje sakė, kad strateginėms sporto šakų federacijoms labiausiai trūksta skaidrumo kaip, kad reikšmingos informacijos pateikimo viešojoje erdveje, geresnių socialinės atsakomybės programų, geresnio bendradarbiavimo su suinteresuotaisias asmenimis, kurie nori dalyvauti federacijos veiklose ir kt.

Agnė Vanagienė išvėlė problemas, jog vis dar reikia tobulinti ir stebėti Lietuvos federacijas ir jų valdymą su tikslu, kad jos taptų efektyvesnės, stipresnės ir konkurencingesnės.

Remiantis 2017 metais pradėtu ir dar vykdomu Danų organizacijos „Play the game“ projektu (pabaiga - 2018 m. pab.) ir jo su didele patirtimi sukurtu įrankiu NSGO, tirtas Lietuvos strateginių sporto federacijų gero valdymo principų lygis siekiant išanalizuoti, ar per pastaruosius ketverius metus Lietuvos strateginių sporto šakų federacijos pradėjo labiau naudoti gerą valdymą, ištaisė savo silpnybes. Visas tyrimas grindžiamas naujausiu „Play the game“ tyrimu ir NSGO įrankiu.

Darbo objektas. Gero valdymo principų įgyvendinimo praktika Lietuvos strateginių sporto šakų federacijose.

Darbo tikslas. Įvertinti gero valdymo principų įgyvendinimo praktiką Lietuvos strateginių sporto šakų federacijose.

Darbo uždaviniai.

1. Pateikti ir apibūdinti gero valdymo principus, jų taikymą sporto šakų federacijose.
2. Nustatyti gero valdymo principų adaptaciją sąlygojančius veiksnius ir tarpinstitucinius ryšius.
3. Atskleisti gero valdymo principų taikymo praktiką ir svarbą sporto organizacijose.
4. Atlikti gero valdymo principų įgyvendinimo Lietuvos strateginių sporto šakų federacijose analizę.
5. Atlikti lyginamąją gero valdymo principų įgyvendinimo Lietuvos sporto šakų federacijose analizę.

Tyrimo metodai.

1. Mokslinės literatūros analizė.
2. Interviu.
3. Statistinė analizė.

Pagrindiniai darbo rezultatai ir išvados.

- Bendras keturių principų įgyvendinimo lygis siekia 68,39%, tai yra gerą įgyvendinimo lygį siekiantis rezultatas.
- Skaidrumo principas surinko 52,85% įvertį, demokratijos principas surinko 74,85% įvertį, vidaus atskaitomybės ir kontrolės principas surinko 72,43% įvertį, socialinės atsakomybės principas surinko 73,45% įvertį. Visi principai pasiekė gerą įgyvendinimo lygį siekiantį rezultatą.
- Lyginamųjų 2014 ir 2018 metų tyrimų analizės rezultatai parodė skaidrumo principo lygio 9,52% pagerėjimą nuo 43,33% (2014 m.) iki 52,85% (2018 m.), demokratinio principo lygio neženklių suprastėjimą 1,59%, nuo 76,44% (2014 m.) iki 74,85% (2018 m.).
- Atskiro atvejo federacijos nr. 5 analizės rezultatai parodė skirtingus rezultatų vertinimus. Asociacija įvertino federacijos nr. 5 veiklą kaip vidutinio įgyvendinimo lygio siekiantį rezultatą - 25,23%. Federacija nr. 5 savo veiklą įvertino 91,32%, tai yra labai gerą įgyvendinimo lygį siekiantis rezultatas.

SUMMARY

Topic of this paper. The implementation of good governance principles in Lithuanian strategic sports federations.

The intent of the paper. In 2017, Department of Physical Education and Sports (DPES) implemented a criteria, which meant that starting in 2018 funding from the government was directly transferred to federations without any input from other government organizations. The change allowed federations to have a greater amount of autonomy. However, this amount of autonomy might create more problems, if vast money transfers (and other processes) are not administered right which creates the importance of the implementation of good governance principles and its continuous constructing.

In 2014, to analyze the principles of good governance in Lithuanian sports federations, two very important investigations were conducted. While analyzing good governance in Lithuania, Karolis Dieninis implied that strategic sports federations are lacking transparency, meaningful information in federations' social media, higher level of social responsibility programs, improved communication with people of interest, etc.

Agnė Vanagienė noticed that there is still a need to improve and monitor Lithuanian federations and their governance with a goal of increased effectiveness, strengths and competitiveness.

By the project of Danish organization „Play the game“ which started in 2017 and is going to be done throughout 2018, and by its experience created NSGO tool, this paper investigated the level of implementation of good governance principles Lithuanian strategic sports federations. By doing it, it was wanted to find out if Lithuanian strategic sports federations implemented the principles of good governance in the last four years and improved on their weak spots. The whole investigation is based on the newest „Play the game“ investigation and NSGO tool.

Object of the paper. The implementation of good governance principles in Lithuanian strategic sports federations.

Aim of the paper. Evaluating the implementation of good governance principles in Lithuanian strategic sports federations.

Tasks of the paper.

1. Provide and describe good governance principles and its implementation in sports federations.
2. Identify factors influencing the adaptation of good governance principles and inter-institutional relations.
3. Reveal the practice and importance of good governance principles in sports organizations.
4. Perform analysis of the implementation of the principles of good governance in the Lithuanian strategic sports federations.
5. Fulfill a comparative analysis of the implementation of good governance principles in Lithuanian sports federations.

Methods of the investigation.

1. Literature analysis.
2. Interview.
3. Statistical analysis.

Results and findings.

- Mutual application of four principles reaches 68,39% which is considered a good level of implementation.
- Transparency reached 52.85%, democracy 47.85%, internal accountability and control 72.43% social responsibility 43.45%. All of the principles reached a result which is considered a good level of implementation.
- When comparing data from 2014 and 2018 investigations, there was a 9.52% increase in transparency (43.33% to 52.85%), democracy slightly decreased by 1.59% (76.44% to 74.85).
- The analysis of a specialty item (federation no. 5) displayed a contrasting evaluation of the results. Association indicated that implementation of the principles of federation no. 5 reaches 25.23% which is considered an average level of implementation, but federation no. 5 evaluated themselves as 91.32%, which is a very good level of implementation.

PRIEDAI

Priedas Nr. 1

Gero valdymo principų anketos rezultatai

1 lentelė. Demokratinio principo pasiskirstymas grupėmis

Grupės	Grupės interpretacija %	Grupės rezultato interpretacija	Federacijų skaičius	Bendras principo % įvertis
1)	0% - 25%	nepatenkinamas	0	(0%)
2)	26% - 50%	vidutinis	0	(0%)
3)	51% - 75%	geras	5	(50%)
4)	76% - 100%	labai geras	5	(50%)

2 lentelė. Bendras demokratinio principo įgyvendinimo lygmuo strateginių sporto šakų federacijose

FEDERACIJA	Balų skaičius	Procentinis įvertis
Federacija nr. 1 (F1)	47.5/65	73.08%
Federacija nr. 2 (F2)	40/65	61.54%
Federacija nr. 3 (F3)	57.5/65	88.46%
Federacija nr. 4 (F4)	0/65	0%
Federacija nr. 5 (F5)	54/65	83.08%
Federacija nr. 6 (F6)	54.5/65	83.85%
Federacija nr. 7 (F7)	42.5/65	65.38%
Federacija nr. 8 (F8)	54.5/65	83.85%
Federacija nr. 9 (F9)	49.5/65	76.15%
Federacija nr. 10 (F10)	45.5/65	70%
Federacija nr. 11 (F11)	0/65	0%
Federacija nr. 12 (F12)	40.5/65	60.08%
Federacija nr. 13 (F13)	0/65	0%
Federacija nr. 14 (F14)	0/65	0%
Bendras visų federacijų vidurkis		74.85%

3 lentelė. Vidaus atskaitomybės ir kontrolės principo pasiskirstymas grupėmis

Grupės	Grupės interpretacija %	Grupės rezultato interpretacija	Federacijų skaičius	Bendras principo % įvertis
1)	0% - 25%	nepatenkinamas	0	(0%)
2)	26% - 50%	vidutinis	0	(0%)
3)	51% - 75%	geras	6	(60%)
4)	76% - 100%	labai geras	4	(40%)

4 lentelė. Bendras vidaus atskaitomybės ir kontrolės principo įgyvendinimo lygmuo strateginių sporto šakų federacijose

FEDERACIJA	Balų skaičius	Procentinis įvertis
Federacija nr. 1 (F1)	46.5/70	66.43%
Federacija nr. 2 (F2)	51.5/70	72.86%
Federacija nr. 3 (F3)	62.5/70	89.29%
Federacija nr. 4 (F4)	0/70	0%
Federacija nr. 5 (F5)	65.5/70	93.57%
Federacija nr. 6 (F6)	44/70	62.86%
Federacija nr. 7 (F7)	37.5/70	53.57%
Federacija nr. 8 (F8)	56.5/70	80.81%
Federacija nr. 9 (F9)	54.5/70	77.86%
Federacija nr. 10 (F10)	48.5/70	69.29%
Federacija nr. 11 (F11)	0/70	0%
Federacija nr. 12 (F12)	40.5/70	57.86%
Federacija nr. 13 (F13)	0/70	0%
Federacija nr. 14 (F14)	0/70	0%
Bendras visų federacijų vidurkis		72.43%

5 lentelė. Socialinės atsakomybės principo pasiskirstymas grupėmis

Grupės nr.	Grupės interpretacija %	Grupės rezultato interpretacija	Federacijų skaičius	Bendras principo % įvertis
1.	0% - 25%	nepatenkinamas	0	(0%)
2.	26% - 50%	vidutinis	0	(0%)
3.	51% - 75%	geras	5	(50%)
4.	76% - 100%	labai geras	5	(50%)

6 lentelė. Bendras socialinės atsakomybės principo įgyvendinimo lygmuo strateginių sporto šakų federacijose

FEDERACIJA	Balų skaičius	Procentinis įvertis
Federacija nr. 1 (F1)	32.5/55	59.09%
Federacija nr. 2 (F2)	36.5/55	66.36%
Federacija nr. 3 (F3)	45/55	82.73%
Federacija nr. 4 (F4)	0/55	0%
Federacija nr. 5 (F5)	54/55	98.18%
Federacija nr. 6 (F6)	42.5/55	77.27%
Federacija nr. 7 (F7)	29.5/55	53.64%
Federacija nr. 8 (F8)	49/55	89.09%
Federacija nr. 9 (F9)	42.5/55	77.27%
Federacija nr. 10 (F10)	38/55	69.09%
Federacija nr. 11 (F11)	0/55	0%
Federacija nr. 12 (F12)	34/55	61.82%
Federacija nr. 13 (F13)	0/55	0%
Federacija nr. 14 (F14)	0/55	0%
Bendras visų federacijų vidurkis		73.45%

7 lentelė. Bendras trijų principų įgyvendinimo lygmuo strateginių sporto šakų federacijose

FEDERACIJA	Balų skaičius	Procentinis įvertis
Federacija nr. 1 (F1)	126,5/190	66.58%
Federacija nr. 2 (F2)	127,5/190	67.11%
Federacija nr. 3 (F3)	165/190	87.11%
Federacija nr. 4 (F4)	0/190	0%
Federacija nr. 5 (F5)	173,5/190	91.32%
Federacija nr. 6 (F6)	141/190	74.21%
Federacija nr. 7 (F7)	109,5/190	57.63%
Federacija nr. 8 (F8)	160/190	84.21%
Federacija nr. 9 (F9)	146,5/190	87.11%
Federacija nr. 10 (F10)	132/190	69.47%
Federacija nr. 11 (F11)	0/190	0%
Federacija nr. 12 (F12)	115,5/190	60.79%
Federacija nr. 13 (F13)	0/190	0%
Federacija nr. 14 (F14)	0/190	0%
Bendras visų federacijų vidurkis		73.57%

Skaidrumo principo anketa

SKAIDRUMAS		
Teiginys	Taip	Ne
Federacija skelbia savo įstatymus / konstituciją, vidaus taisykles, organizacinę schemą, sporto taisykles ir daugiametį politikos planą savo interneto svetainėje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Federacija savo tinklalapyje skelbia vykdomojo komiteto susirinkimo datą, darbotvarkę ir protokolus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Federacija savo tinklalapyje skelbia vykdomojo komiteto sprendimus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Federacija savo tinklalapyje skelbia informaciją apie savo valdybos narius.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Federacija savo tinklalapyje skelbia informaciją apie savo narius (sportininkus ir klubus)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Federacija savo tinklalapyje skelbia metinę ataskaitą, įskaitant finansines ataskaitas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Federacija savo tinklalapyje skelbia vykdomojo komiteto narių atlyginimus, kompensacijas, premijas, bei jų taisykles ir ataskaitas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2017-2020 metų Lietuvos strateginių sporto šakų gero valdymo principų vertinimo apklausa

Sveiki, esame Mykolo Romerio universiteto magistro studijų sporto industrijų vadybos programos studentai Mindaugas ir Simonas Maldoniai. Vykdomė apklausą tikslu įvertinti Lietuvos strateginių sporto šakų gero valdymo principų taikymą federacijose. Gauti duomenys bus naudojami baigiamajame magistriniame darbe.

Lentelėse pateikiami gero valdymo principų teiginiai apie: demokratiją, vidaus atskaitomybę ir kontrolę bei socialinę atsakomybę.

Prašome X ženklų pažymėti pasirinkus vieną iš penkių vertinimų (visiškai sutinku; sutinku; nei sutinku nei nesutinku; nesutinku; visiškai nesutinku).

Įvertinkite su demokratija susijusius teiginius:

DEMOKRATIJA					
Teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Neutinku	Visiškai nesutinku
Vykdomasis komitetas yra išrenkamas demokratiškai būdu pritaikant aiškias procedūras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Federacija taiko priemones, kad pasiektų diferencijuotą ir subalansuotą valdybos sudėtį.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Federacija turi rinkimų komitetą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Federacija nustato kvorumą (minimalų dalyvių skaičių reikalingą balsavimui vykdyti) savo valdybos ir rinkiminės konferencijos statutuose arba vidaus nuostatuose.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Federacija yra nustačiusi valdymo terminą ir narių išėjimo į pensiją grafiką.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rinkiminė konferencija atstovauja visus organizacijos narius ir susitinka bent kartą per metus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vykdomasis komitetas susitinka reguliariai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Federacija užtikrina sportininkų dalyvavimą savo įstatų rengimo procesuose.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Federacija užtikrina teisėjų dalyvavimą savo įstatų rengimo procesuose.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Federacija užtikrina trenerių dalyvavimą savo įstatų rengimo procesuose.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Federacija užtikrina savanorių dalyvavimą savo įstatų rengimo procesuose.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Federacija užtikrina darbuotojų dalyvavimą savo įstatų rengimo procesuose.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Federacija įgyvendina lyčių lygybės politiką.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Įvertinkite su vidaus atskaitomybe ir kontrole susijusius teiginius:

VIDAUS ATSKAITOMYBĖ IR KONTROLĖ					
Teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Neutinku	Visiškai nesutinku
Rinkiminė konferencija tinkamai administruoja vykdomąjį komitetą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vykdomasis komitetas nustato išankstinę komiteto narių atsistatydinimo tvarką.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Federacija savo įstatuose aiškiai apibrėžia aplinkybes , kurioms dėl rimto interesų konflikto asmuo negali būti vykdomojo komiteto narys.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Federacija grindžia savo valdymo struktūrą valdžių padalijimo principu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vykdomasis komitetas tinkamai administruoja vadovus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Federacija turi vidinį finansų audito komitetą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Federacija pritaiko finansų kontrolės sistemą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vykdomasis komitetas kasmet vertina savo sudėtį ir veiklos rezultatus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Federacijos finansų auditą atlieka nepriklausomas auditorius.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Federacija turi arba pripažįsta elgesio kodeksą , kuris yra pritaikomas valdybos nariams, vadovams ir personalui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vykdomasis komitetas nustato aiškius interesų konfliktų tvarkymo principus, taikomus komiteto nariams.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vykdomasis komitetas nustato skundų nagrinėjimo tvarką savo vidaus taisyklėse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Federacijos sprendimai gali būti ginčijami pasitelkiant vidinius arba išorinius mechanizmus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vykdomasis komitetas turi metinių susirinkimų tvarkaraštį .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Įvertinkite su socialine atsakomybe susijusius teiginius:

SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ					
Teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Federacija savo nariams siūlo konsultacijas valdymo ir vadybos srityse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Federacija įgyvendina politiką, kuria siekiama sumažinti sporto veiklos keliamą pavojų sveikatai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Federacija pritaiko taisykles skirtas kovoti prieš seksualinį priekabiavimą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Federacija pritaiko taisykles apibrėžiančias antidopingo tvarką.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Federacija pritaiko taisykles skatinančias socialinę įtrauktį sporto pagalba.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Federacija pritaiko taisykles skirtas kovoti prieš diskriminaciją sporte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Federacija pritaiko taisykles skatinančias lyčių lygybę sporte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Federacija pritaiko taisykles skirtas kovoti prieš lažybas ir sutartas rungtynes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Federacija pritaiko taisykles skatinančias gamtos išteklių saugojimą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Federacija įgyvendina dvigubos sportininkų karjeros skatinimo politiką.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Federacija pritaiko taisykles skatinančias sportu užsiimti visiems.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>