

**VILNIAUS UNIVERSITETO  
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

Verslo administravimo studijų programa  
Kodas 62103S101

JOLANTA TALAČKAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**LIETUVOS MIESTŲ SAVIVALDYBIŲ SPORTO PADALINIŲ  
SPECIALISTŲ KOMPETENCIJŲ ANALIZĖ**

Kaunas 2008

**VILNIAUS UNIVERSITETO  
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

**JOLANTA TALAČKAITĖ**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**LIETUVOS MIESTŲ SAVIVALDYBIŲ SPORTO PADALINIŲ  
SPECIALISTŲ KOMPETENCIJŲ ANALIZĖ**

Darbo vadovas \_\_\_\_\_  
(parašas)

\_\_\_\_\_  
(darbo vadovo mokslinis laipsnis,  
mokslo pedagoginis vardas,  
vardas ir pavardė)

Magistrantas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Darbo įteikimo data \_\_\_\_\_

Registracijos nr. \_\_\_\_\_

# TURINYS

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
ĮVADAS.....	6
1. KOMPETENCIJOS IR DARBO RINKOS YPATUMŲ APIBŪDINIMAI.....	8
1.1. Kompetencijos samprata, rūšys, struktūra ir lygiai.....	8
1.2. Darbo rinkos samprata ir santykiai darbo rinkoje.....	13
2. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KOMPETENCIJOS SPECIFIKA.....	15
2.1. Valstybės tarnautojų profesionalumo, kvalifikacijos ir kompetencijos sąvokos.....	16
2.2. Valstybės tarnautojų mokymas ir jį reglamentuojanti teisinė bazė.....	21
3. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ - SPORTO VADYBININKŲ RENGIMAS LIETUVOJE.....	27
3.1. Sporto vadybininko samprata.....	27
3.2. Sporto organizacijos vadybiniai aspektai.....	29
3.3. Miestų savivaldybių sporto skyrių vadybininkų kompetencijų savianalizė (AEHESIS).....	31
3.4. Valstybės tarnautojų - sporto specialistų profesinis tobulinimas ir reglamentuojanti teisinė bazė.....	33
3.5. Vieningos sporto specialistų kvalifikacijos tobulinimo sistemos sukūrimo būtinybė.....	34
4. LIETUVOS MIESTŲ SAVIVALDYBIŲ SPORTO SKYRIŲ TARNAUTOJŲ - VADYBININKŲ KOMPETENCIJŲ TYRIMO ANALIZĖ.....	36
4.1. Tyrimo organizavimas.....	36
4.2. Tyrimo rezultatai ir jų analizė.....	40
4.2.1. Miestų savivaldybių sporto padalinių atliekamų funkcijų kokybės tyrimas ir analizė.....	40
4.2.2. Miestų savivaldybių sporto padalinių vadovų kompetencijų tyrimas ir analizė.....	41
4.2.3. Miestų savivaldybių sporto padalinių atliekamų funkcijų kokybės ir sporto padalinių vadovų kompetencijų palyginamoji analizė.....	45
IŠVADOS.....	50
SANTRAUKA (anglų kalba).....	52
MOKSLINĖS LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	53
INFORMACIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....	55
1 PRIEDAS Lietuvos miestų savivaldybių sporto padalinių uždaviniai ir funkcijos.....	57
2 PRIEDAS Lietuvos miestų savivaldybių sporto padalinių kuriojamos sporto mokymo įstaigos.....	67
3 PRIEDAS TUNING projekto kompetencijos.....	69
4 PRIEDAS Tyrimo anketa.....	70

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Kompetencijos lygiai veiklos lygių kontekste.....	10
2 lentelė Valstybės tarnautojų mokymo 2007–2010 metų strategijos, prioritetinių valstybės tarnautojų mokymo grupių ir Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymo Nr. 340 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos taisyklių patvirtinimo“ atitikimas.....	23
3 lentelė Lietuvos sporto sektoriaus darbuotojų ir sporto vadybininkų dinamika.....	29
4 lentelė Miestų savivaldybių sporto padaliniai, jų uždaviniai ir funkcijos.....	36
5 lentelė Pagrindinės miestų savivaldybių sporto padalinių funkcijų grupės, aktualios joms priklausančioms sporto mokymo įstaigoms ir jų aktualumas miestų savivaldybių sporto padaliniams.....	37
6 lentelė Pagrindinės miestų savivaldybių sporto padalinių funkcijų grupės, ir jų atlikimui reikalingų funkcijų grupės .....	38

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Kompetencijos rūšys.....	8
2 pav. Kompetencijos termino struktūra.....	9
3 pav. Ledkalnio modelis.....	11
4 Pav. Valstybės tarnautojų kompetencijos sąvokos schema.....	16
5 Pav. Valstybės tarnautojų kompetencijų lygiai ir tobulinimo kryptys.....	20
6 Pav. Valstybės tarnautojų mokyme dalyvaujančių institucijų funkcijos.....	23
7 Pav. Sporto vadybininkų miestų savivaldybių sporto skyriuose Lietuvoje ir kitose Europos šalyse dabartinių kompetencijų palyginimas.....	31
8 pav. Sporto vadybininkų miestų savivaldybių sporto skyriuose Lietuvoje ir kitose Europos šalyse būsimų kompetencijų palyginimas.....	32
9 pav. Sporto vadybininkų miestų savivaldybių sporto skyriuose Lietuvoje ir kitose Europos šalyse esamų ir būsimų kompetencijų palyginimas.....	32
10 pav. Miestų savivaldybių sporto padalinių atliekamų funkcijų kokybė.....	40
11 pav. Miestų savivaldybių sporto padalinių vadovų kompetencijų grupių įvertinimas.....	41
12 pav. Miestų savivaldybių sporto padalinių vadovų instrumentinių (būtinųjų) kompetencijų vertinimas.....	42

13 pav. Miestų savivaldybių sporto padalinių vadovų tarpasmeninių kompetencijų vertinimas.....	43
14 pav. Miestų savivaldybių sporto padalinių vadovų sisteminių kompetencijų vertinimas.....	43
15 pav. Miestų savivaldybių sporto padalinių vadovų kitų kompetencijų vertinimas.....	44
16 pav. Miestų savivaldybių sporto padalinių funkcijų atlikimui reikalingų kompetencijų grupių pasikartojimas.....	45
17 pav. Personalo valdymo funkcijų kokybės vertinimo ir kompetencijų, reikalingų šių funkcijų atlikimui, palyginimas.....	46
18 pav. Sporto mokymo įstaigų veiklos koordinavimo funkcijų kokybės vertinimo ir kompetencijų, reikalingų šių funkcijų atlikimui, palyginimas.....	46
19 pav. Teisinio valdymo funkcijų kokybės vertinimo ir kompetencijų, reikalingų šių funkcijų atlikimui, palyginimas.....	47
20 pav. Informacijos valdymo funkcijų kokybės vertinimo ir kompetencijų, reikalingų šių funkcijų atlikimui, palyginimas.....	47
21 pav. Finansinės veiklos ir renginių valdymo funkcijų kokybės vertinimo ir kompetencijų, reikalingų šių funkcijų atlikimui, palyginimas.....	48
22 pav. Didelio meistriškumo sportininkų rengimo funkcijų kokybės vertinimo ir kompetencijų, reikalingų šių funkcijų atlikimui, palyginimas.....	48
23 pav. Statinių valdymo funkcijų kokybės vertinimo ir kompetencijų, reikalingų šių funkcijų atlikimui, palyginimas.....	49

## IVADAS

Ekonomikos vystymasis, konkurencijos aštrėjimas, darbo humanizavimas, naujų vadybos koncepcijų atsiradimas ir taikymas ir t.t. – visa tai visa tai kelia naujus reikalavimus tiek darbuotojui, tiek pačiam darbui. Vis svarbesni tampa kvalifikaciniai darbo vietos reikalavimai, keliami ją užimančiam darbuotojui. Norint kuo tiksliau juos išreikšti jau nebepakanka kvalifikacijos apibūdinimo kriterijų (išsilavinimas, profesinis pasiruošimas; profesinė patirtis; darbuotojo amžius), jie nebeatspindi reikiamos darbuotojų kvalifikacijos, todėl vis dažniau vietoje kvalifikacijos naudojama kompetencijos sąvoka (Stukaitė, 2000).

Jucevičienė ir Lepaitė (2000) taip pat pastebi, jog kintant ir sudetingėjant darbo veiklai, priimami sprendimai turi didelę reikšmę ne tik darbo organizacijos nariams, bet ir aplinkai. Taigi reikalavimai dirbančiųjų kompetencijai taip pat didėja ir, kas yra problemiška, nuolat kinta.

Todėl kompetencija, kaip tyrimo objektas yra ypač aktuali tema .

Kaip analizuodama C. Beccarini, kuris apibūdindamas šiuolaikinių sporto organizacijų ypatumus, iškelia vadovų vaidmenį, pastebi S. Laskienė (2003), daugumoje Europos šalių sporto vadovams jokie formalūs profesinės kvalifikacijos reikalavimai nekeliama. Ryškėja tendencija įstatymais reguliuoti profesines kvalifikacijas, todėl greitai su šia problema susidurs ir sporto vadybos sektorius.

Kaip teigia J. Juralevičienė (2003, p. 84), valstybės tarnautojų profesinė kompetencija yra vienas svarbiausių patikimo ir efektyvaus valstybės valdymo garantų.

„Sportas – sudėtinga veiklos sritis, ji aprėpia visą žmogaus gyvenimą, ši sritis apima daug institucijų ir organizacijų,“ – teigė A. Raslanas ir akcentavo, kad norint sėkmingai įgyvendinti 2005 – 2015 metų kūno kultūros ir sporto strategiją, kuri patvirtinta dar 2004 m. vykusiame IV Lietuvos sporto kongrese, reikia visų šalies institucijų ir organizacijų sutelktumo ir bendradarbiavimo. KKSD gen. direktorius pažymėjo, kad Lietuvos žmonės vis dar per mažai sportuoja, o norint juos įtraukti į sportinę veiklą, sporto visiems sąjūdį pirmiausia tą reikia pradėti daryti nuo žemiausių Lietuvos struktūros grandžių, t. y. seniūnijų, savivaldybių, regionų. Be to, pagal Vietos savivaldos įstatymą (Žin., 2000, Nr. 91-2832) savivaldybėms kūno kultūros ir sporto funkcija yra laisvai pasirenkama. „Jeigu valstybė kūno kultūros ir sporto funkciją savivaldybėms deleguotų, galėtume sujungti ir savo politiką, ir finansus“, – sporto visiems plėtotės trukdžius įvardijo šalies sporto vadovas.

Todėl valstybės tarnautojų – savivaldybių sporto skyrių darbuotojų profesinės kompetencijos yra vienas svarbiausių sporto srities vystymo komponentų.

Taigi, todėl yra svarbu tirti darbo rinkai reikalingas sporto vadybininkų kompetencijas.

## **Tyrimo objektas**

Lietuvos miestų savivaldybių sporto padalinių specialistų (vadybininkų) kompetencijos.

## **Darbo tikslas**

Atlikti Lietuvos miestų savivaldybių sporto padalinių specialistų (vadybininkų) kompetencijų tyrimą ir analizę.

## **Darbo uždaviniai**

1. Apibrėžti kompetencijos ir darbo rinkos sampratas.
2. Išanalizuoti teorinius valstybės tarnautojų kompetencijos aspektus.
3. Ištirti sporto specialistų (vadybininkų) rengimą ir tobulinimą Lietuvoje.
4. Išsiaiškinti pagrindines savivaldybių sporto padalinių funkcijas ir priskirti kompetencijas, reikalingas jiems atlikti.
5. Nustatyti sporto specialistų kompetencijų lygį.

## **Darbo metodai**

1. Mokslinių literatūros šaltinių analizė.
2. Anketinė apklausa.
3. Interviu
4. Matematinė statistika: duomenys apdoroti EXCEL 2000 programa.

## **Darbo struktūra**

Darbą sudaro 4 dalys, 73 puslapiai , 6 lentelės, 23 paveikslai ir 4 priedai.

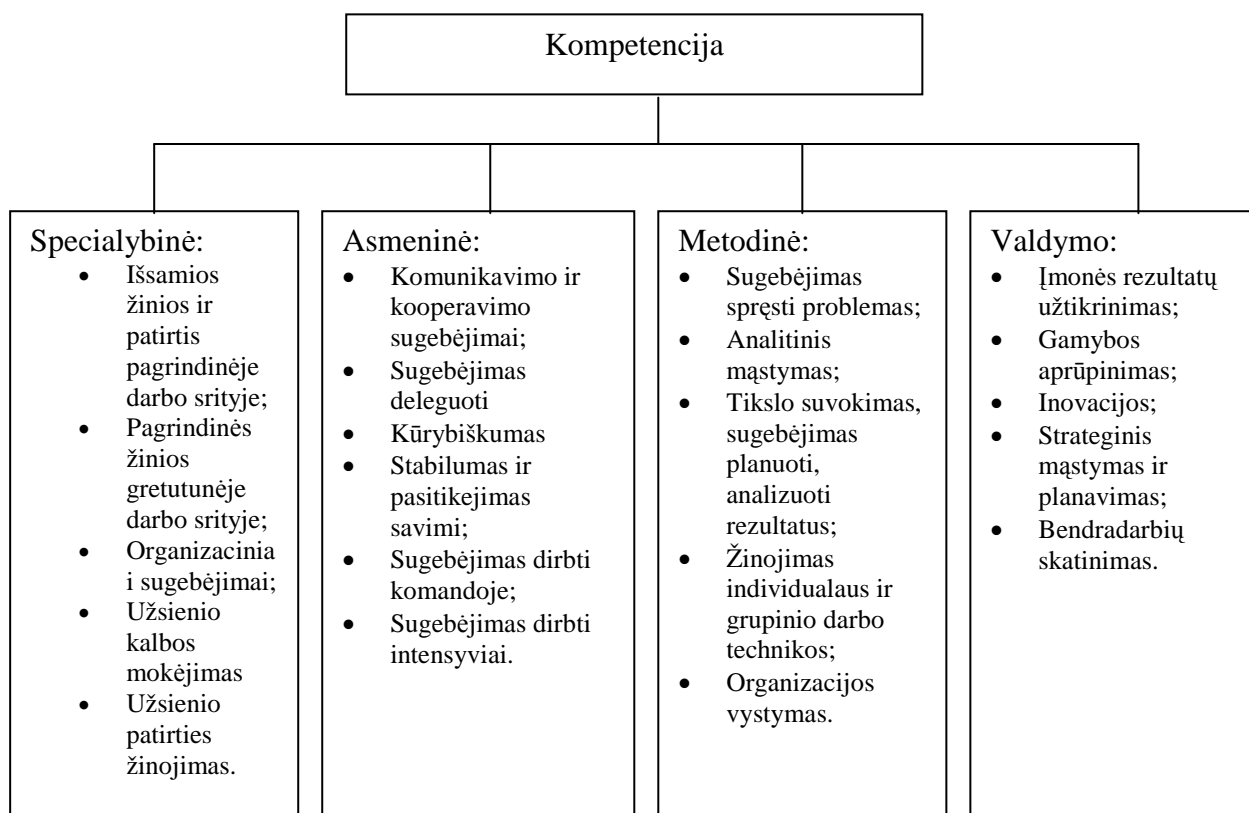
# 1. KOMPETENCIJOS IR DARBO RINKOS YRATUMŲ APIBŪDINIMAI

## 1.1. Kompetencijos samprata, rūšys, struktūra ir lygiai

Gyvename ypatingomis socialinėmis transformacijomis pasižyminčiame laikotarpyje, kai pagrindiniais ūkio vystymosi ištekliais tampa nebe kapitalas, darbo jėga ar gamtiniai ištekliai, bet žinios arba plačiau intelektualinis kapitalas. Taigi, kvalifikaciniai darbo vietos reikalavimai, keliami ją užimančiam darbuotojui, tampa vis svarbesni, o norint juos kuo tiksliau išreikšti nebepakanka įprastų kvalifikacijos apibūdinimo kriterijų, todėl vis dažniau vietoje kvalifikacijos naudojama kompetencijos sąvoka (Stukaitė, 2000).

Tarptautinių žodžių žodyne (Vaitkevičiūtė, 2004) kompetencija apibrėžiama kaip klausimų ar reiškinių sritis, su kuria kas nors gerai susipažinęs (1), visuma kokio nors organo ar pareigūno teisių ir pareigų, nustatytų to organo statuso ar nuostatų (2).

D.Stukaitė (2000) kompetencijos sąvoką apibrėžia kaip žinių ir įgūdžių derinį bei sugebėjimą juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis, kaip vadybos funkcijų atlikimą, atsižvelgiant į aplinkos bei situacijos apribojimus. Skiriamos keturios kompetencijos rūšys (1 paveikslas).

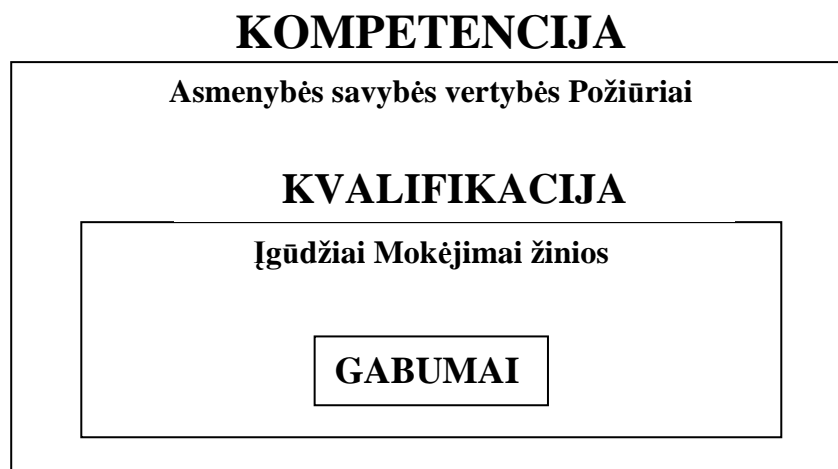


Šaltinis: Stukaitė, Dalia. Kvalifikacija darbo vietų vertinimo požiūriu. 2000, p. 433.



Laužackas ir Pukelis (2000) panašiai kaip ir Stukaitė teigia, kad kompetencija – tai funkcinis gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą – žymi dirbančiojo gebėjimą taikyti turimas žinias konkrečioje situacijoje efektyviai sprendžiant išskylančias problemas.

Pasak Jucevičienės ir Lepaitės (2000), kompetencija – tai žmogaus kvalifikacijos raiška arba gebėjimas veikti, sąlygotas individo žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmenybės savybių bei vertybių (1). Autorės teigia, kad žinios, mokėjimai, įgūdžiai sąlygoja kvalifikacijos suteikimą, taip pat įvertinus gabumus, kurie veikia gebėjimų formavimąsi, svarbą bei žmogaus vertybes ir asmenines savybes, sukuriama kompetencijos šerdis.



Šaltinis: Jucevičienė, Palmira.; Lepaitė, Daiva. Kompetencijos sampratos erdvė, 2000, p. 47.

### **2 pav. Kompetencijos termino struktūra**

Skirtingai nuo kitų autorių Jucevičienė ir Lepaitė (2000) išskiria požiūrį, jog kompetencija yra hierarchinis struktūrinis darinys, kadangi skirtingo veiklos hierarchinio lygio atlikimui reikalinga skirtingo lygio kompetencija (2):

- Darbo operaciniam atlikimui (pirmasis veiklos lygis) reikalinga meistriškai išmoktos elgsenos lygio (elementariausio) kompetencija, tiksliai atitinkanti darbo vietos reikalavimus ir sudaryta iš aiškiai išskiriamų sudedamųjų; taigi, tiksliau tariant, kalbama ne apie kompetenciją bet kompetencijas;
- Darbo tobulinimui (antrasis veiklos lygis) reikalinga pridedamoji kompetencija, kuri grindžiama ne tik meistriškai išmokta elgsena, bet ir tam tikru žinojimu; šiuo atveju taip pat kalbama apie kompetencijas;
- Darbo vidinių ir išorinių sąlygų keitimui (trečiasis veiklos lygis) reikalinga integruota kompetencija, kai elgsenos ir žinojimo integracija grindžiama esmine kaitą sąlygojanti veikla;

- Naujo darbo kūrimui ir kvalifikacijos perkėlimui į naują veiklos situaciją (ketvirtasis veiklos lygis) reikalinga holistinė kompetencija, sąlygojama visuminio požiūrio į ugdymą;

1 lentelė

### Kompetencijos lygiai veiklos lygių kontekste

Kompetencijos lygiai	Bruožai	Veiklos lygis	Kompetencijos ugdymo metodologija
1. Elgsenos	Elementari elgsena pagal darbo vietos reikalavimus	1. Darbo operacinis atlikimas	Meistriškas išmokimas/ kompetencijų koncepcija
2. Pridedamasis	Elgsensys + žinojimas	2. Darbo tobulinimas	Meistriškas išmokimas/ kompetencijų koncepcija
3. Integruota	Žinojimo integracija = kūrybinė veikla	3. Darbo vidinių ir 4. išorinių sąlygų keitimas	Meistriško išmokimo ir kognityvinio konstruktyvizmo pusiausvyra, tačiau didesnė orientacija į kompetencijas
4. Holistinis	Holistinė kompetencija	5. Naujo darbo kūrimas. 6. Kvalifikacijos perkėlimas į naują veiklos situaciją	Kognityvinis konstruktyvizmas/ visuminis požiūris į ugdymą

Šaltinis: Jucevičienė, Palmira; Lepaitė, Daiva. Kompetencijos sampratos erdvė, 2000, p. 49.

Kaip teigia Bakanauskienė ir Petkevičiūtė (2003), vakarų vadybos praktikoje labiausiai paplitę du požiūriai į kompetenciją:

1. Funkcinis analitinis – koncentruojasi ties darbo funkcijomis ir ta veikla, kurią patyrę ir kompetetingi vadovai turi sugebėti atlikti efektyviai.
2. Asmeninių charakteristikų – išskiria “asmeninės kompetencijos blokus“, kurie leidžia labai gerai atlikti vadybos funkcijas.

Bendras šių dviejų požiūrių į kompetenciją palyginimas leidžia susidaryti vaizdą, kaip kompetencijų idėja gali būti panaudota realiame darbe.

Taigi abu požiūriai remiasi tokiais bendrais principais:

- Išskiriant kompetencijos charakteristikas dėmesys sutelkiamas į tai, ką vadovai gali padaryti, - į jų veiklą ir rezultatus, o ne į įgimtus gabumus, intelektą ar išsilavinimą.
- Kompetencijos sąvokai apibrėžti naudojama empirinė analizė, realios vadybininkų elgsenos nagrinėjimas.
- Kompetenciją apibūdinantys elementai išskiriami nagrinėjant apibendrintus vadybininkų vaidmenis; viena vertus, šie elementai turi būti išmatuojami, antra vertus, jie turi būti būdingi vadybai apskritai, nepaisant atskirų sričių specifikos (Bakanauskienė, Petkevičiūtė, 2003).

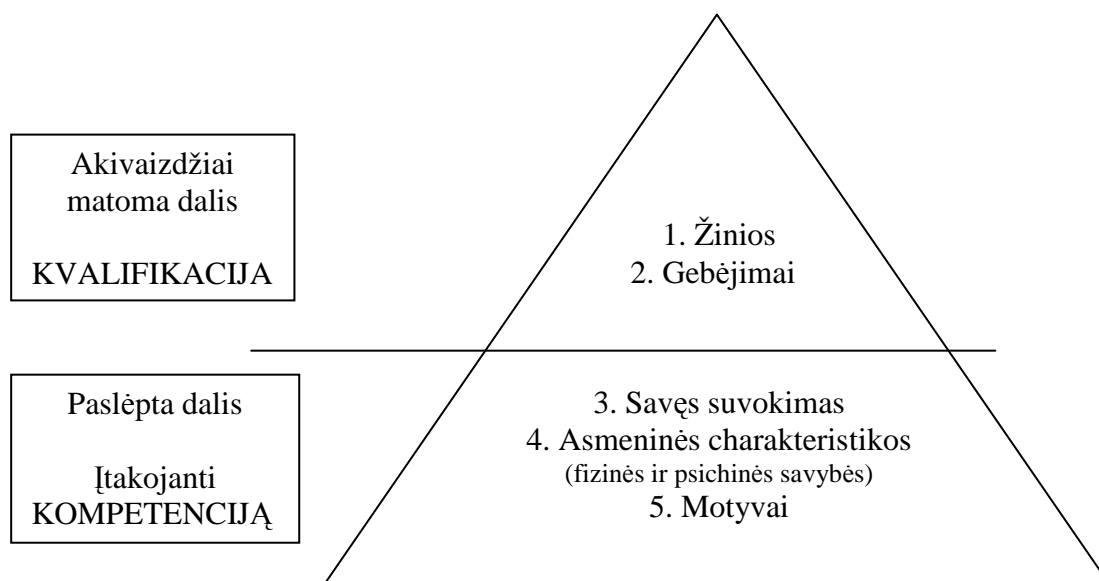
Kaip pastebi Lepaitė (2001), panašiais principais remiasi ir Spencer and Spencer, kurie teigia, kad:

1. Kompetencija yra individo charakteristikos, išryškinančios kompetencijos gilumą, užtikrinančios asmenybės tęstinumą ir įgalinančios numatyti asmens elgseną įvairiose situacijose.
2. Asmens kompetencija sąlygoja tam tikrą jo elgseną veikloje.
3. Kompetencijos pasireiškimas, apibrėžtas tam tikrais kriterijais, sudaro galimybes įvertinti asmens veiklos lygį.

Anot minėtos autorės, Guion taip pat tvirtina, kad kompetencija yra tos asmeninės charakteristikos, kurios leidžia nustatyti asmens mąstymo ir elgsenos pasireiškimą veikloje.

Kadangi žinios, mokėjimai ir įgūdžiai sąlygoja kvalifikacijos suteikimą, o įvertinus gabumus, kurie veikia gebėjimų formavimąsi, svarbą bei žmogaus vertybes ir asmenines savybes, sukuriama kompetencija. Ribą tarp kvalifikacijos ir kompetencijos nubrėžia Spencer and Spencer.

Pasak Lepaitės (2001), autoriai pateikia ledkalnio modelį (3 paveikslas), kuriame atskleidžia kvalifikacijos ir kompetencijos santykio problemą. Akivaizdžiai matoma ledkalnio dalis – žinios ir gebėjimai – yra svarbūs apibrėžiant kvalifikaciją, tačiau tai nėra pats giliausias lygis kompetencijos struktūroje.



Šaltinis: Lepaitė, Daiva. Kompetenciją plėtojančių studijų programų lygio nustatymo metodologija (verslo studijų atvejis) Daktaro disertacija, 2001, p. 24.

### 3 pav. Ledkalnio modelis

Nuspręsti, ar žmogus yra kompetetingas, ar ne, yra labai sudėtinga, kadangi tai kas yra kompetencija, labai priklauso ir nuo socialinės aplinkos lūkesčių, taigi kompetenciją galima laikyti ypatingai priklausoma nuo konteksto.

Būtent tai ir patvirtina Lepaitė (2001), kadangi išskirdama būtent vadovui būdingas kompetencijas, ji nustato ir organizacijos elgsenos uždavinius, kurie turi plėtoti vadovo kompetencijas:

1. Norėdama plėtoti vadovo kompetenciją atrinkti ir pritaikyti vadovavimo stilius, organizacija turi gebėti parinkti vadovavimo žmonėms stilių lanksčiai derinant veiklų tikslų siekį ir santykių palaikymą bei žinoti kokiu laipsniu ir kaip įtraukti darbuotojus į dalyvavimą organizacijoje.
2. Stengiantis plėtoti vadovo kompetenciją lyderystei, organizacija privalo žinoti lyderystės ypatumus, lyderio bruožus ir gebėti nustatyti lyderį organizacijoje.
3. Vadovo kompetenciją pasikeitimų organizacijoje vystymui, organizacija gali plėtoti žinodama kodėl atsiranda barjerai vykdant pakeitimus, gebėdama įveikti pasipriešinimus pasikeitimams organizacijoje, gebėdama tobulinti organizacijos elgseną, žinodama kokią įtaką organizacijai daro neformalios grupės bei žinodama galimybes ir gebėdama jas panaudoti konstruktyviai veiklai.
4. Plėtojant vadovo kompetenciją projektuoti valdymo struktūras, iš organizacijos reikalaujama žinoti kaip nuo valdymo struktūros tipų ir technologinių ypatumų priklauso organizacijos elgsena, atpažinti konkrečios struktūros organizacijos elgseną ir gebėti nustatyti organizacijos elgseną ir ją projektuoti pagal pasirinktus parametrus.
5. Organizacija turi žinoti žmogaus motyvacijos veiklai esmę ir gebėti motyvuoti darbuotojus veiklai įvertinant jų poreikius, tikslų suderinimą su organizacijos tikslais, jų lūkesčius veiklai, higieninius, motyvacinius veiksnius, atlyginimo teisingumą, veiklos rezultato priežasties išryškina, pasitenkinimo ir nepasitenkinimo darbu jausminį pobūdį, ekonominio skatinimo sistemos motyvacinį poveikį, padėdama vadovui plėtoti kompetenciją įvertinti organizacijos narių motyvaciją.

Sporto organizacijos savotiškai priklauso nuo sporto ir verslo pasaulių, jų vidinės bei išorinės aplinkos. Taigi pasidaro nebeaišku, kas turėtų vadovauti sporto organizacijai. Šiais laikais atsiranda dvi sporto darbuotojų grupės: vienoje jų – sportininkai, kurie puikiai išmano savo darbą praktiškai (įvairių sporto šakų sportininkai), bet neužsiima jo organizavimu, kitoje – sporto vadovai (įvairaus lygio sporto administratoriai), kurie ne visada būna atėję iš sporto pasaulio ir dažniausiai būna ne administravimo specialistai. Praktikai bando įrodyti, kad svarbu gerai pažinti sporto pasaulį, o specialusis parengimas nėra labai svarbus. Institucijos, rengiančios vadybininkos, yra įsitikinusios, kad daug svarbiau parengti universalų administratorių, kuris vėliau galės specializuotis organizuodamas konkretų verslą ar sporto veiklą. Klausimas, kuris atvejis yra naudingesnis šiuolaikinei sporto organizacijai, lieka atviras (Laskienė, 2003).

Aiškiai matome, kad šių dviejų skirtingų sporto grupių darbuotojai turi skirtingas kompetencijas. Taigi, lieka išsiaiškinti, kokios sporto vadybininkų kompetencijos labiausiai reikalingos darbo rinkai.

## **1.2. Darbo rinkos samprata ir santykiai darbo rinkoje**

Lietuvos Respublikoje, kuriančioje naują ekonominių ir socialinių santykių tipą – rinkos ekonomiką, darbo rinkos, užimtumo ir nedarbo metodologinės, teorinės ir praktinės problemos tampa vis aktualesnės. Darbo rinka pasižymi turtinga istorija ir raidos etapais, turi bendrų bruožų įvairiose šalyse ir išsiskiria savo ypatumais. Jai būdingi privalumai ir prieštaravimai, kurie priklauso nuo daugelio ekonominių, istorinių, socialinių, politinių, demografinių ir ekologinių veiksnių bei sąlygų, taip pat turi jiems grįžtamąjį poveikį (Liulčenko, Markauskienė, Nikitina, 1995).

Darbo rinka – darbo jėgos pirkimo ir pardavimo ekonominių santykių sistema, kurioje formuojasi darbo pasiūla ir paklausa bei jo kaina – darbo užmokestis (Darbo rinkos terminai ir sąvokos, 1998).

Panašiai darbo rinką apibrėžia ir Navickas bei Paulavičius (1999), kurie teigia, kad terminas “darbo rinka“ savo siaurąja prasme reiškia vietą, kurioje yra perkama ir parduodama darbo jėga.

Tačiau darbo rinkos santykių negalima suvesti tik į darbo jėgos pirkimą – pardavimą, nes šių dienų darbo rinkoje sprendžiamos ne tik ekonominės, bet ir socialinės problemos: racionalus darbo išteklių panaudojimas, gyventojų užimtumo ir kovos su nedarbu programų įgyvendinimas, naujų darbo vietų kūrimas, bedarbių registravimas ir materialinis rėmimas, ieškančių darbo apmokymas ir perkvalifikavimas.

Darbo rinka konstatuoja užimtumą, nedarbo ir darbo užmokesčio kitimo tendencijas, jų tarpusavio priklausomybę. Darbo rinkos veiklą gali reguliuoti valstybė, tarptautinės darbo organizacijos, darbininkų ir profsąjungų judėjimų rekomendacijos. Darbo rinka turi savo struktūrą ir mastą (Liulčenko, Markauskienė, Nikitina, 1995).

Darbo rinką galima apibūdinti ir atsižvelgiant į tą funkciją, kurią ji atlieka rinkos ekonomikoje. Šiuo požiūriu ją galima apibrėžti kaip visuomeninio darbo paskirstymo ir perskirstymo tarp verslo rūšių (šakų) ir veiklos sričių (profesijų) ekonominį mechanizmą, užtikrinantį gamybos ir darbo efektyvumą remiantis visuomenės poreikių struktūra. Ekonominis šio mechanizmo turinys yra darbo jėgos pirkimas ir pardavimas, teisiškai įforminamas darbo sutartimi (Darbo rinkos terminai ir sąvokos, 1998).

Kaip teigia Lietuvos statistikos departamentas, darbo jėga – tai visi užimti gyventojai ir bedarbiai.

“Darbo rinkos terminai ir sąvokos” (1998), pateikia platesnį darbo jėgos apibrėžimą: darbo jėga – fiziniai ir protiniai žmonių sugebėjimai, kuriuos galima panaudoti ekonominėje ar kitoje visuomeniškai naudingoje veikloje. Darbo jėgos pagrindą sudaro žmogaus darbingumas, t.y. sveikatos būklė, žinios ir įgūdžiai, leidžiantys atlikti tam tikro sudėtingumo ir apimties darbą. Pagal tarptautinius standartus sąvokos darbo jėga ir ekonomiškai aktyvūs gyventojai yra sinonimai. Tokia prasme šios sąvokos vartojamos namų ūkių darbo jėgos atrankiniuose tyrimuose. Taigi, sąvoka “darbo jėga” vartojama dvejopa prasme:

1. Kaip visuminis žmonių sugebėjimas dirbti;
2. Kaip statistinis rodiklis, apibūdinantis ekonomiškai aktyvių gyventojų skaičių .

Darbo jėga įtraukiama į ekonomines veiklas per samdos santykius. Pagrindiniais šių santykių subjektais yra:

- Darbdaviai (privatūs asmenys, įmonės, valstybė) – asmenys ar firmos, kurios samdo darbo jėgą kaip išteklius prekėms gaminti ar paslaugoms teikti; viena iš darbo sutarties šalių, kuri kitai šaliai, t.y. darbuotojui, už jo darbą, tam tikrų pareigų vykdymą įsipareigoja mokėti darbo užmokestį ir garantuoti darbo sąlygas, numatytas įvairiuose norminiuose aktuose.
- Samdomieji darbuotojai (darbo jėgos savininkai) – pagal darbo sutartį dirbantys įmonių, įstaigų ir organizacijų dirbantieji.
- Tarpininkaujančios darbo rinkoje įstaigos ir organizacijos (darbo biržos, įdarbinimo biurai, mokymo centrai, profesinės ir darbdavių sąjungos).

Kaip teigia Navickas ir Paulavičius (1999), darbo rinka betarpiškai susijusi su šalies darbo ištekliais ir jų pasiskirstymu ekonominėse veiklose. Darbo ištekliai – tai perspektyvinė darbo jėga. Darbo ištekliai yra visuminė visuomeninė darbo jėga, kurią sudaro visi darbingi šalies gyventojai, turintys būtinus ūkinei veiklai plėtoti fizinius, protinius, psichinius sugebėjimus, reikalingas žinias ir išsilavinimą. Darbo ištekliai išreiškia gyvojo darbo kiekį, kuriuo disponuoja visuomenė ir kuris gali būti panaudotas prekių bei paslaugų gamyboje. Jiems priskiriami:

1. Visi darbingo amžiaus darbingi gyventojai
2. Visi iki darbingo ir po darbingo amžiaus dirbantys piliečiai, kaip pensininkai ir paaugliai, riboto darbingumo žmonės

Lietuvos sporto metraščio (2007, p. 70) duomenimis, Lietuvos sporto sektoriuje 2006 metais dirbo 8037 žmonės. Tai sudaro 0,54 proc. visų užimtų Lietuvos gyventojų. Oficialiai sporto vadybininkais dirba 552 darbuotojai, tačiau tai neparodo tikslaus sporto vadybininkų skaičiaus, kadangi oficialios pareigos ne visada tiksliai perteikia atliekamas funkcijas.

## 2. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KOMPETENCIJOS SPECIFIKA

Dabartiniu visuomenės raidos laikotarpiu išsivysčiusių valstybių piliečiai tikisi vis geresnių valdžios įstaigų veiklos rezultatų ir nebetoleruoja jų neefektyvumo ar neproduktyvumo. Tai skatina valdžią nuolat ieškoti naujų viešojo administravimo sistemos efektyvumo ir produktyvumo būdų, ir todėl vis labiau išigali moderniojo viešojo administravimo doktrinos, kurios kelia naujus reikalavimus valstybės tarnautojams (E. Gustas, 2003, p. 65).

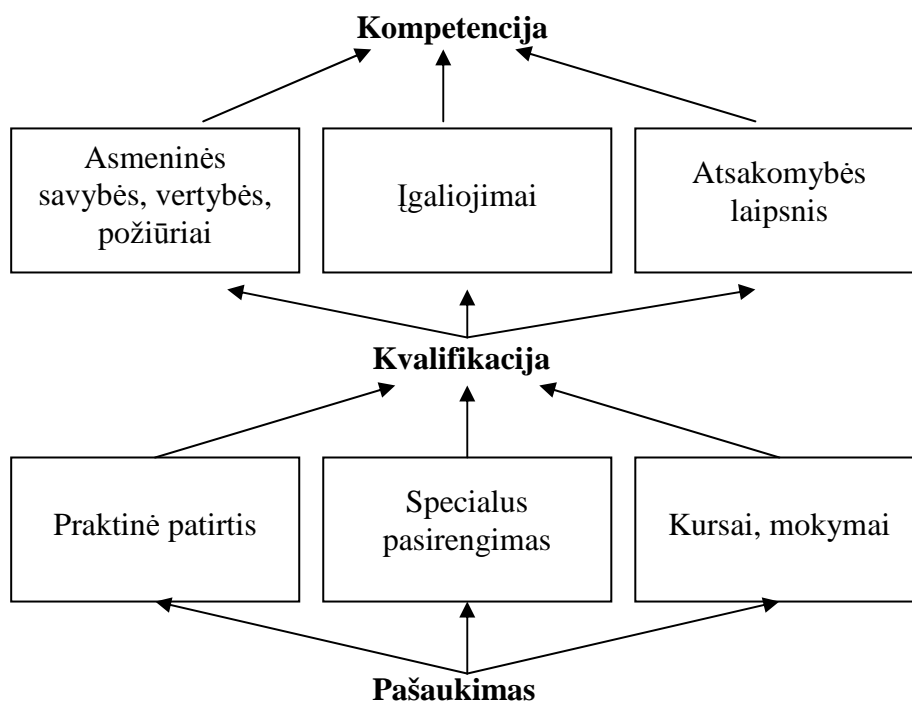
Kaip jau minėjome įvade, J. Juralevičienė (2003, p. 84) teigia, kad valstybės tarnautojų profesinė kompetencija yra vienas svarbiausių patikimo ir efektyvaus valstybės valdymo garantų. Toks valdymas padeda plėtoti demokratiją, kurti teisinę valstybę, plėtoti ekonomiką, užtikrinti socialinio gyvenimo stabilumą.

Tam pritaria A. Raipa ir A. Velička (2003), teigdami, kad esminė administravimo sistemos veiklos ir jos reformų sėkmės sąlyga yra valstybės institucijose dirbančių tarnautojų profesionalumas, tiesiogiai veikiantis viešųjų institucijų veiklos efektyvumą, administravimo kokybę bei piliečių nuostatas ir pasitikėjimą valstybės valdymo sistema.

Valdymo institucijų priimami sprendimai turi didelę reikšmę plačiajai aplinkai. Todėl visuomenė vis didina reikalavimus šios sistemos darbuotojams profesionalumo, atsakomybės, veiklos viešumo ir kitais aspektais.

„Pastaraisiais metais, nagrinėjant valstybės tarnautojų profesinę kompetenciją, gana dažnai vartojami profesionalumo, kvalifikacijos ar kompetencijos terminai, deja, neretai – nesigilinant į jų esmę. Pavyzdžiui, kalbant apie valstybės tarnautojų profesionalumą dažniausiai turima omenyje jų kvalifikacija ir kompetencija, tačiau jau pati žodžio „profesionalumas“ kilmė nurodo, kad šis terminas sietinas su tam tikra priklausomybe“ (Juralevičienė, 2003).

Taigi, svarbu išsiaiškinti valstybės tarnautojų profesionalumo, kvalifikacijos ir kompetencijos sąvokas.



Šaltinis: Juralevičienė, Jolanta. Valstybės tarnautojų kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai, 2003, p. 88.

#### 4 Pav. Valstybės tarnautojų kompetencijos sąvokos schema

### 2.1 Valstybės tarnautojų profesionalumo, kvalifikacijos ir kompetencijos sąvokos

Dabartinės Lietuvių kalbos žodyne (Keinys, 2000, p. 623) *profesija* apibrėžiama kaip specialaus pasirengimo reikalaujantis užsiėmimas, verslas.

Plačiau terminą *profesija* apibrėžia Vaitkevičiūtė (2002, p. 856) – specializuoto ir kvalifikuoto darbo rūšis, atitinkanti darbo pasidalijimą gamybos ir kultūros sferose, kelianti dirbančiajam specialius reikalavimus (1); kurios nors žmogaus veiklos pasiekimų visuma, turinti intelektualinį komponentą, teikianti individui saviraiškos galimybių, skatinanti jį būti naudingą visuomenei (3).

1999 metų „Valstybės žiniuose“ profesija aiškinama kaip priklausomybė tam tikrai institucijai (Nr. 60-1945). Nepažengiama toliau ir 2000 metų „Valstybės žiniuose“, kur profesiją siūloma suvokti kaip darbinės veiklos rūšį (Nr. 91-2832). Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2000 metų birželio 1 d. Nutarime Nr. 624 „Dėl profesinės kvalifikacijos vertinimo ir pripažinimo nuostatų ir profesinės kvalifikacijos vertinimą ir pripažinimą vykdančių institucijų ir reglamentuojamų profesijų sąrašo patvirtinimo“ terminas „profesija“ taipogi siejamas su specialiuoju pasirengimu: „profesija – specialaus pasirengimo, žinių, gebėjimų reikalinga veikla“ (Žin., 2000, Nr. 46-1319).



Iš šių apibrėžimų galime daryti išvadą, kad profesionalumas tai ne tik kurios nors veiklos nuodugnus atlikimas ir darbo kokybė, bet ir atitinkamas išsilavinimas.

Pasak Jurelevičienės (2003), dabartiniuose Lietuvos Respublikos įstatymuose, kuriuose reglamentuojami įvairūs valstybės tarnybos aspektai, pateikiama tik pora profesijos terminui priskiriamų bruožų. Autorė teigia, kad profesijos pagrindinis bruožas – specialusis pasirengimas. Kiti profesijos aspektai laikomi savaime suprantamais.

J. Juralevičienė (2003) daro išvadą, kad „profesijos“ pagrindinis bruožas – specialusis pasirengimas“ ir, kad „dabartiniuose Lietuvos įstatymuose valstybės tarnautojo charakteristikos silpnai siejamos su sąvoka „profesija“. Siekiant užpildyti šią spragą, bent mokslinėje literatūroje viešojo administravimo valstybės tarnautoją tikslinga būtų taip apibūdinti: *tai asmuo, einantis pareigas valstybės tarnyboje ir turintis specialų pasirengimą atlikti tam tikrą viešojo administravimo veiklą.*

E. Gustas (2003, p. 65), analizuodamas siektinus valdžios įstaigų bruožus, išskiria pagrindinius reikalavimus šiuolaikiniams valstybės tarnautojams, kurie išryškina valstybės tarnybos profesionalumo svarbą:

- Turėti aiškią viziją;
- Stengtis ne tik patiems teikti valdžios paslaugas, bet ir bandyti skatinti kitus prisidėti, sprendžiant visuomenės problemas;
- Tenkinti piliečių (klientų), o ne biurokratijos poreikius;
- Sugebėti organizuoti į rinką orientuotą valdymą;

Siekiant valdžios institucijų teikiamų paslaugų kokybės, valstybės tarnautojai skatinami keisti savo veiklos stilių: sugebėti dirbti komandoje, priimti sprendimus, atlikti įvairias papildomas užduotis, veiksmingai bendrauti.

Su požiūriu, kad valstybės tarnautojo profesionalumas – tai ne tik kokybiškas darbo užduočių atlikimas, sutinka ir R. Aleksienė (2004), kuri teigia, kad profesionalumas – tai ne tik laiku ir gerai atliktas darbas, bet ir profesinių žinių atnaujinimas, įgūdžių lavinimas, domėjimasis supančia aplinka.

Taigi matome, kad profesionalus ir visuomenės lūkesčius pateisinantis valstybės tarnautojas pirmiausia turi atitikti tam tikrus jam keliamus reikalavimus: turėti atitinkamą išsilavinimą, nuolat atnaujinti savo žinias – kitaip tariant, būti *kvalifikuotas*.

Dabartinės Lietuvių kalbos žodyne (Keinys, 2000, p. 346) kvalifikacija apibrėžiama kaip tikimo, pasirengimo kuriam nors darbui laipsnis (1); Profesija, specialybė (2); ko nors kokybės ir rūšies pažymėjimas, įvertinimas (3);

Vaitkevičiūtė (Tarptautinių žodžių žodynas, 2002, p. 595) kvalifikaciją apibrėžia kaip darbuotojo tinkamumo tam tikram darbui laipsnį, turėjimą reikiamų žinių, įgūdžių, patirties, reikalingų tam darbui deramai atlikti; žmogaus tinkamumo tam darbui nustatymą (2).

Tarptautiniame standartiniame profesijų klasifikatoriuje ISCO – 88 ir Europos Sąjungos atnaujintame variante ISCO – 88 (COM) vartojama kvalifikacijos samprata, kuri apibrėžia sugebėjimą atlikti tam tikro darbo keliamas užduotis ir pareigas, nurodant, kad: 1) kvalifikacijos lygmenį nusako atliekamų užduočių ar pareigų įvairovė; 2) kvalifikacijos specializacija apibrėžiama reikiamomis žiniomis ar sritimi, darbo metu naudojamais įrankiais, medžiagomis, o taip pat gaminamų prekių ar paslaugų rūšimi.

Valstybės tarnautojų sugebėjimams keliami abstraktūs, techniniai ir žmonių pažinimo reikalavimai. Jie turi sugebėti analizuoti aplinką, suvokti organizaciją, jos atskiras struktūras, jų poveikį, gebėti taikyti įvairius darbo metodus, dirbti komandose, mokėti spręsti konfliktus, laiku priimti kokybiškus sprendimus, racionaliai disponuoti ištekliais ir t.t. Didėjantys profesiniai reikalavimai turi skatinti valstybės tarnautojus nuolat tobulinti kvalifikaciją, sugebėti savarankiškai, kokybiškai ir kūrybiškai veikti tam tikroje aplinkoje, atitinkančioje to meto pokyčius.

Valstybės tarnautojų kvalifikacija turėtų apimti ne tik atitinkamą, dokumentais pagrįstą specialųjį pasirengimą, išsilavinimą, bet ir orientaciją į ateities kvalifikacinį potencialą, t.y. individualių žmogaus polinkių, interesų, gyvenimo ir karjeros tikslų suaktyvinimą ir realizavimą bei žinių deficito mažinimą per įvairius mokymus.

Taigi, nors ir viešasis sektorius, kaip teigia autorė, laikomas gana stabilia, patikima, mažai aplinkos veikiama struktūra, tačiau besikeičianti socialinė, ekonominė ar politinė aplinka plečia valstybės tarnautojų kvalifikacijos reikalavimų apimtį. Didėjantys profesiniai reikalavimai turi skatinti valstybės tarnautojus nuolat tobulinti kvalifikaciją, sugebėti savarankiškai, kokybiškai ir kūrybiškai veikti tam tikroje aplinkoje, atitinkančioje to meto poreikius.

Autorė praplečia anksčiau suformuluotą valstybės tarnautojo sampratą: „tai asmuo, turintis specialų pasirengimą kvalifikuotai atlikti tam tikrą viešojo administravimo veiklą“ (2003, p. 87).

Lietuvos valstybės tarnyboje dirbančių asmenų kvalifikacijos klausimai įstatymų leidėjų dėmesio susilaukė palyginti neseniai. Atskirais teisiniais aktais buvo nustatyti pareigūnų kvalifikaciniai reikalavimai. Tarp jų pagrindinę vietą užėmė aukštasis išsilavinimas, užsienio kalbos mokėjimas, mokslinis laipsnis, kompiuterinis raštingumas, tam tikros asmeninės savybės.

Taigi galime teigti, kad kvalifikacijos suteikimui svarbiausi yra mokėjimai, žinios ir įgūdžiai.

Tačiau žvelgiant į tiek Lietuvoje, tiek visame Pasulyje vykstančius socialinius, ekonominius ir politinius pokyčius, matome augančius reikalavimus profesinei kvalifikacijai. Stengiantis neatsilikti nuo nuolat augančių darbo rinkos reikalavimų, profesinės kvalifikacijos lygis turi būti nuolatos keliamas, o žinios, mokėjimai ir įgūdžiai nuolat praplečiami ir atnaujinami, o įvertinus valstybės tarnyboje dirbančiųjų

asmenines savybes, vertybes ir požiūrius, galime kalbėti ne tik apie kvalifikuotą, bet ir apie kompetetingą specialistą.

Ši teiginį patvirtina D. Lepaitė (2001, p. 20), kuri pastebi, jog savo tyrinėjimuose Laužackas (1997, 1999) atskiria kompetencijos ir kvalifikacijos terminus, nors jis teigia, kad šių sąvokų skirtumai nėra dideli, tačiau atkreipia dėmesį į tai, „kad kompetencijos sąvoka yra artimesnė veiklos pasaulio aplinkai. Ją vartojame tuomet, kai tenka pabrėžti žmogaus profesines galias praktinėje veikloje. Kvalifikacijos sąvoka vartotina kai kalbama apie tai, ką žmogus rengiasi arba įgyja švietimo sistemoje, kas yra švietimo procesų tikslai“.

Teiginiui taip pat pritaria Čiutienė ir Šarkiūnaitė, (2004, p. 3) „Lietuvoje terminas „kompetencija“ dažnai tapatinamas su „kvalifikacija“. Tačiau kompetencija apima ne tik mokymosi ir lavinimosi proceso rezultatus, bet ir darbuotojų individualias savybes“. L. Jovaiša suformulavo kompetencijos sąvoką taip: „tai yra gebėjimas pagal kvalifikaciją, įgūdžius, žinias gerai atlikti veiklą, tai įgaliojimų turėjimas ką nors daryti; labai kvalifikuotas žinojimas“.

Panašų požiūrį išsako ir J. Jurelevičienė (2003, p. 87) – „Kompetencija siejama su efektyvumu ir gebėjimais atlikti tam tikras užduotis. Dėl ganėtinai plačios viešojo administravimo veiklos valstybės tarnautojams jau nebeužtenka vien tik teorinių žinių ar praktinio patyrimo. Nemažą vaidmenį efektyvumui užtikrinti vaidina valstybės tarnautojų sugebėjimas mokytis ir išmokyti, naujų situacijų suvokimas ar reiškinių ryšių nustatymas ir atskleidimas. Efektyvūs valstybės tarnautojai turėtų mokėti pasirinkti tokius veiklos metodus, kurie sudarytų sąlygas įgytą kvalifikaciją realizuoti praktinėje veikloje. Toks meistriškas įgūdžių taikymas skirtingose situacijose gali būti laikomas kompetencija.

Nors kompetencijos ir kvalifikacijos terminai gana artimi, galima išskirti kai kurių skirtumų. Kompetencija yra artimesnė veiklos sferai. Kvalifikacija dažniau siejama su ugdymo procesais. Bet kuriam individui ruošiantis profesinei veiklai daug dėmesio skiriama profesinėms charakteristikoms, o veiklos pasaulyje šiuolaikinių organizacijų žmogui keliami reikalavimai jau nebetelpa į kvalifikacijos sampratą, apibrėžtą žiniomis, mokėjimais ir įgūdžiais atlikti tam tikras apibrėžtas funkcijas.

Autoriai, plėtojantys kvalifikacijos ir kompetencijos sampratų santykį, pabrėžia, kad būtent kompetencija, o ne kvalifikacija ar tik gebėjimai įgalina žmogų veikti skirtingomis, nuolat besikeičiančiomis veiklos sąlygomis“.

Kaip analizuodama Skandinavijos šalių ekspertus, atlikusius Lietuvos viešojo administravimo darbuotojų mokymo poreikių analizę, pastebi Jurelevičienė (2003, p.88), kompetenciją mokslininkai betarpiškai sieja su kvalifikacija, t.y. su tam tikrų gebėjimų panaudojimu. Jie išskiria tris tarnautojų profesinės kompetencijos lygius (žr. 5 pav.). Pirmas lygis – užduočių atlikimas vadovaujantis priimtiniu darbo standartu. Šis kompetencijos lygis gali būti pasiekiamas įvadinio mokymo programomis, kurių tikslas – suteikti visiems valstybės tarnautojams vienodus darbo metodų pradmenis, ugdyti bendruosius gebėjimus efektyviai veikti, priimti

sprendimus, vykdyti valstybės tarnybos kompetencijai priskiriamas programos, profesionaliai administruoti visuomenės išteklius. Antras lygis – kompetencija, būtina dabartinei praktikai tobulinti. Tokiam lygiui pasiekti naudojamos kvalifikacijos tobulinimo programos, kurių tikslas – suteikti žinių ir įgūdžių, būtinų valstybės tarnautojams, siekiant geriau atlikti pareigas ir konkrečiai pareigybei priskirtas funkcijas, ar siekiant aukštesnių pareigų valstybės tarnyboje.

Trečias lygis – žinios, kurios aprėpia kelias disciplinas ir yra reikalingos sprendžiant įvairias sudėtingas problemas. Svarbų vaidmenį čia vaidina bendravimo ir bendradarbiavimo žinios.

	Darbinės žinios ir įgūdžiai	Naujausios profesinės žinios	Kelias disciplinas aprėpiančios nagrinėjamos srities žinios
3. Nagrinėjamos srities kompetencija			Sudėtingų problemų sprendimas bendradarbiaujant
2. Profesinė kompetencija		Metodų ir procesų tobulinimas	
1. Kompetencija atlikti užduotį	Efektyvumas atliekant darbinės užduotis		

Šaltinis: Juralevičienė, Jolanta. Valstybės tarnautojų kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai, 2003, p. 88.

### 5 Pav. Valstybės tarnautojų kompetencijų lygiai ir tobulinimo kryptys

Pasak autorės, be žinių, tam tikrų gebėjimų ar įgūdžių viešajame administravime galima išskirti dar kelis kompetencijos aspektus. Vienas jų – administracinė atsakomybė, reikalinga tam, kad viešosios politikos formulavimas ir įgyvendinimas būtų vykdomas pagal pripažintus galiojančius standartus. Veiksmai, kuriais to siekiama, turėtų būti greičiau apdairūs nei skuboti ir nukreipti į galimus padarinius.

Viešojo administravimo sritį reglamentuojančiuose Lietuvos teisės aktuose kompetencijos terminas siejamas su tam tikrų įgaliojimų suteikimu. Pavyzdžiui, „Viešojo administravimo įstatymu“ (1999 m.) nustatyta, kad viešojo administravimo institucijos – tai viešojo administravimo subjektas, vykdamas įstatymų nustatytas valstybės ar savivaldybės nuostatas. Joms draudžiama vykdyti veiklą neturint tam suteiktų įgaliojimų arba priimti sprendimus siekiant kitų negu įstatymų nustatyta tikslų. Atskirų valstybės tarnautojų kompetencija taip pat nustatoma atitinkamais įstatymais. Valstybės tarnautojai turi administravimo įgaliojimus pagal pareigas pavaldiems ir nepavaldiems asmenims.

Skirtingai nei kitose profesijose, valstybės valdyje kompetencija turi išskirtinę reikšmę, nes tai siejama su visos visuomenės gerove.

Lietuvai integravusis į Europos Sąjungą keliama nauji reikalavimai tradicinei vadybinės kompetencijos sampratai. Nuo organizacijai vadovaujančio žmogaus priklauso jos ir su ja

susijusių subjektų sėkmė. Kiekvienoje organizacijoje „būti kompetentingu“ – tai atitikti tos organizacijos kultūrą, tai yra, šiai organizacijai būdingų vertybių visumą. „Kadangi vadybinės kompetencijos sąvoka yra gana plačiai išnagrinėta mokslinėje literatūroje, tai galima išskirti du požiūrius: funkcinį analitinį ir asmeninių charakteristikų“ (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003, p. 78). Funkciniu analitiniu požiūriu, kurio laikosi Jungtinės Karalystės mokslininkai, vadybinę kompetenciją parodo veiklos rezultatai, o asmeninių charakteristikų požiūriu, kuriuo remiasi JAV mokslininkai, vadybinė kompetencija apibrėžiama asmens bruožais, žiniomis, įgūdžiais, požiūriais ir motyvais.

Šiandien Lietuvos organizacijų vadovai daugiausiai dėmesio skiria vadybai, o personalo valdymo funkcija dar nepakankamai išplėtotą. Ir nors pastaraisiais metais Lietuva yra pasiekusi žymios pažangos, vykdydama viešo administravimo reformą, tačiau dabartinės sąlygos skatina valstybės tarnautojus ugdyti atitinkamus įgūdžius, siekiant, kad visa valstybės valdymo sistema sugebėtų adaptuotis esamoje politinėje, ekonominėje ir socialinėje aplinkoje (Juralevičienė, p.84).

Valdymo institucijų priimami sprendimai turi didelę reikšmę plačiajai aplinkai. Todėl visuomenė vis didina reikalavimus šios sistemos darbuotojams profesionalumo, atsakomybės, veiklos viešumo ir kitais aspektais. Pasak J. Juralevičienės (2003, p. 84), valstybės tarnautojų profesinė kompetencija yra vienas svarbiausių patikimo ir efektyvaus valstybės valdymo garantų. „Toks valdymas padeda plėtoti demokratiją, kurti teisinę valstybę, plėtoti ekonomiką, užtikrinti socialinio gyvenimo stabilumą“.

Todėl vienas iš pagrindinių Lietuvos viešojo administravimo reformos tikslų yra centrinės ir vietinės valdžios tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos sukūrimas.

## **2.2 Valstybės tarnautojų mokymas ir jį reglamentuojanti teisinė bazė**

Jau aptarėme valstybės tarnybos profesionalumo svarbą, t.y., valstybės tarnautojų profesionalumą, kaip vieną iš pagrindinių veiksnių, lemiančių viešojo administravimo sistemos sėkmę. Taigi galime teigti, kad ypatingai svarbu lavinti tarnautojus ir tobulinti kvalifikaciją.

Anot R. Laužacko ir K. Pukelio (1999, p. 10), jau profesinio rengimo institucijoje labai svarbu būsimam specialistui sudaryti tokias mokymosi ar studijų sąlygas, kad įgyta kvalifikacija leistų jam sėkmingai konkuruoti darbo rinkoje.

R. Laužackas (1999, p. 142) profesinės kvalifikacijos tobulinimo supratimą pateikia kaip visas į tam tikrą profesiją orientuotas mokomasias priemones, vykdomas kaip pirminio profesinio mokymo, įgyjant tam tikrą kvalifikaciją, tąsą.

Valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimas siejamas su nuolatiniu teoriniu ir praktiniu tobulinimusi. Aukščiausių kategorijų valstybės tarnautojų mokymo programomis siekiama ugdyti

vadybinius jų gebėjimus. Tuo tarpu įvadinis valstybės tarnautojų mokymas – tai karjeros valstybės tarnautojų žinių įgijimas ir tam tikrų įgūdžių formavimas, kurį galima įvardyti baziniu pasirengimu viešojo administravimo veiklai.

Valstybės tarnautojų mokymo svarba:

1. Būtinybė nuolat didinti valstybės tarnybos administracinius gebėjimus ir įgyvendinti mokymosi visą gyvenimą principą bei taip sudaryti sąlygas plėtoti dinamišką žinių visuomenę. Būtina dar labiau tobulinti valstybės tarnautojų gebėjimus veiksmingai taikyti žinias nuolat kintančioje aplinkoje ir priimti vis naujus valstybės tarnybai keliamus permainų iššūkius.
2. Būtinybė didinti valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų administracinius gebėjimus tikslingai panaudoti ES struktūrinę paramą. Lietuvos narystė Europos Sąjungoje lemia būtinybę formuoti valstybės tarnyboje naują organizacinę elgseną ir suteikia Lietuvai galimybę pasinaudoti ES struktūrine parama. Paramos lėšų planavimo ir panaudojimo veiksmingumas priklausys nuo šioje srityje dirbančių valstybės tarnautojų gebėjimų ir kvalifikacijos.
3. Būtinybė veiksmingai dalyvauti ES sprendimų priėmimo procese, atstovauti Lietuvos interesams, tinkamai ir laiku įgyvendinti ES sprendimus lemia naujų žinių, gebėjimų ir įgūdžių poreikį.
4. Nustatytas poreikis didinti valstybės tarnautojų gebėjimus strateginio planavimo, Lietuvos Respublikos teisės aktų taikymo, projektų vadybos, derybų vedimo, užduočių skyrimo, komandinio darbo ir informacijos valdymo srityse, tobulinti užsienio kalbų įgūdžius (Valstybės tarnybos departamentas).

Lietuvos valstybei valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą teko sukurti per labai trumpą laiką. Šiam procesui iš pradžių buvo būdingas spontaniškumas ir chaotiškumas, tačiau priimti teisiniai dokumentai įvedė tvarką šioje srityje.

Taigi, pirmiausia turime apžvelgti valstybės tarnautojų mokymo teisinę bazę.

Siekiant optimizuoti žmonių išteklių valdymą ir sudaryti sąlygas suformuoti profesionalią valstybės tarnybą, labiau atitinkančią Europos Sąjungoje galiojančius kriterijus, Lietuvos Respublikos Seimas, Lietuvos Respublikos Vyriausybė, Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija yra priėmę keletą teisės aktų, kurie reglamentuoja valstybės tarnautojų mokymą.

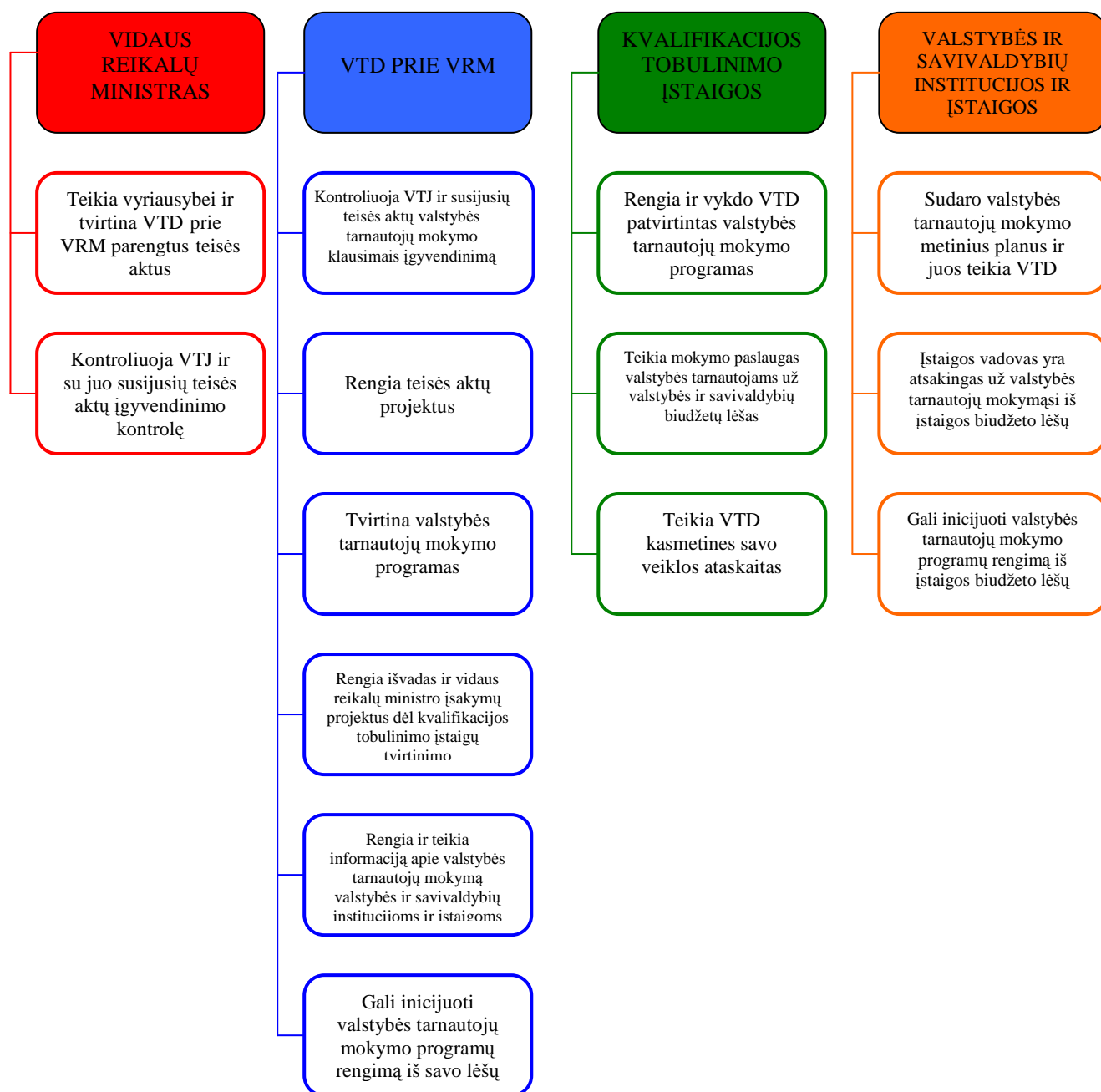
1995 m. buvo priimtas Valdininkų įstatymas, kuriuo remiantis pradėti įgyvendinti pirmieji valdininkų mokymo projektai (Gustas, 2003).

Siekiant sustiprinti Lietuvos valstybės tarnautojų viešojo administravimo gebėjimus ir atsižvelgiant į Europos Sąjungos nuostatas dėl valstybės tarnybos, 1997 metais pradėtas rengti Valstybės tarnybos įstatymas, kuris įsigaliojo 1999 m. liepos 30 d.

Šis įstatymas padėjo atsirasti poreikiui teisiškai stabilizuoti valstybės tarnautojų mokymo rinką. Pradedami kurti valstybės tarnybos standartai, pateikiami atitinkami kvalifikaciniai

reikalavimai valstybės tarnautojams. Priėmus naują Valstybės tarnybos įstatymo redakciją kuriama institucijų, prisidedančių prie valstybės tarnautojų mokymo, sistema. Bendradarbiaudamos tarpusavyje kiekviena jų ieško savo erdvės mokymo paslaugų rinkoje. Ima veikti kvalifikacijos tobulinimo įstaigų ir valstybės tarnautojų mokymo programų tvirtinimo mechanizmas. Jis įtraukiamas į bendrą teisinio reglamentavimo sistemą (B. Česnulevičienė, J. Lakis, 2002, p. 86).

Valstybės tarnybos teisinis reglamentavimas kelis kartus buvo keistas iš esmės. Dabartinė teisinė bazė, kuri baigta kurti 2002–2003 metais, sustiprino esminių teisės principų taikymą valstybės tarnyboje, valstybės tarnybos politinį neutralumą ir jos skaidrumą, nustatė valstybės tarnautojų mokyme dalyvaujančias institucijas ir jų funkcijas (6 pav.)



Šaltinis: Valstybės tarnybos departamentas: vtd.lt, 2008.

**6 Pav. Valstybės tarnautojų mokyme dalyvaujančių institucijų funkcijos**

Valstybės tarnautojų mokymas yra reglamentuojamas šiais teisės aktais:

1. Valstybės tarnybos įstatymas (X skyriaus nuostatos) (Skelbta: Valstybės Žinios, 1999, Nr. 66-2130; 2002, Nr. 45-1708; 45 ir 46 straipsniai nurodo valstybės tarnautojų mokymo rūšis, mokymo finansavimą bei mokymo organizavimą.
2. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. lapkričio 22 d. nutarimas Nr. 1163 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos patvirtinimo, nustatantis prioritetinius mokymo tikslus ir prioritetines mokymo grupes (Skelbta: Valstybės Žinios, 2006, Nr. 127-4845;
3. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymas Nr. 339 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimų patvirtinimo“, nustatantis reikalavimus mokymo programų turiniui ir jų įforminimui (Skelbta: Valstybės Žinios, 2002, Nr. 77-3310; 2006, Nr. 60-2144);  
Valstybės tarnautojų mokymo programų turinys nuolat atnaujinamas, atsižvelgiant į kintančius valstybės tarnautojų mokymus, valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų pageidavimus.  
Valstybės tarnautojai, išklausę atitinkamą valstybės tarnautojų mokymo programą, gauna valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos išduodamą tai patvirtinantį dokumentą.
4. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymas Nr. 341 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tvirtinimo tvarkos taisyklių patvirtinimo“, nustatantis reikalavimus valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigoms ir šių įstaigų tvirtinimo procedūrą (Skelbta: Valstybės Žinios, 2002, Nr. 77-3312;
5. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. rugpjūčio 4 d. nutarimas Nr. 780 „Dėl valstybės tarnautojų siuntimo kelti kvalifikaciją kitose valstybės ar savivaldybių institucijose, ar įstaigose, tarptautinėse institucijose ar užsienio valstybių institucijose bei jų mokymosi išlaidų apmokėjimo taisyklių patvirtinimo“ (Skelbta: Valstybės Žinios, 2006, Nr. 88-3466), nustatantis valstybės tarnautojų siuntimo kelti kvalifikaciją ir mokymosi išlaidų apmokėjimo tvarką.
6. Valstybės tarnautojų mokymo 2007–2010 metų strategija (2 lentelė)
7. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymas Nr. 340 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos taisyklių patvirtinimo“ (Skelbta: Valstybės Žinios, 2002, Nr. 77-3311; 2005, Nr. 69-2487; 2006, Nr.32-



1147; 2007, Nr.17-651), nustatantis valstybės tarnautojų mokymo programų tvirtinimo ir valstybės tarnautojų mokymo organizavimo procedūras (2 lentelė)

**Valstybės tarnautojų mokymo 2007–2010 metų strategijos, prioritetinių valstybės tarnautojų mokymo grupių ir Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymo Nr. 340 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos taisyklių patvirtinimo“ atitikimas**

<b>Valstybės tarnautojų mokymo 2007–2010 metų strategijoje nustatyti šie prioritetiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai:</b>	<b>Valstybės tarnautojų mokymo 2007–2010 metų strategijoje nustatytos šios prioritetinės valstybės tarnautojų mokymo grupės:</b>	<b>Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymas Nr. 340 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos taisyklių patvirtinimo“ (Skelbta: Valstybės Žinios, 2002, Nr. 77-3311; 2005, Nr. 69-2487; 2006, Nr.32-1147; 2007, Nr.17-651), nustatantis valstybės tarnautojų mokymo programų tvirtinimo ir valstybės tarnautojų mokymo organizavimo procedūras;  <b>Taisyklių reikalavimai nustato mokymo programų turinį ir bendruosius reikalavimus valstybės tarnautojų mokymo programoms įforminti. Mokymo programos yra suskirstytos į atskiras programas, kurių kiekvienai keliami skirtingi reikalavimai:</b></b>
Tobulinti gebėjimus, susijusius su valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu.	Valstybės tarnautojų tikslinės grupės, atsakingos už valstybės ir savivaldybių institucijų, ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimą.	
Dalyvauti ES sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo procesuose, pasirengti pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais.	Valstybės tarnautojų tikslinės grupės, susijusios su dalyvavimu ES sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo procesuose, su Lietuvos pasirengimu pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Įvadinio mokymo programos;</li> </ul> Programos, skirtos valstybės tarnautojų supažindinimui su įstatymine baze, viešojo administravimo, ekonominės sistemos, strateginio planavimo principais, Europos Sąjungos institucijų sąranga. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalifikacijos tobulinimo programos;</li> </ul> Valstybės tarnautojai, keldami kvalifikaciją, nagrinėja naujausius teisės aktus, Vyriausybės, apskričių, savivaldybių strateginius tikslus, žmogiškųjų išteklių planavimo metodiką, kovos su korupcija viešajame sektoriuje būdus, Europos Sąjungos administruojančių sričių politiką, struktūrinių fondų valdymo principus ir procedūras <ul style="list-style-type: none"> <li>• 18 – 20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymo programos.</li> </ul> Šioms programoms keliami reikalavimai susiję su viešojo administravimo tobulinimu, stiprinant ryšius su gyventojais, mokantis taikyti modernias viešųjų organizacijų, vadybos teorijas, ugdant gebėjimus dalyvauti Europos Sąjungos institucijų veikloje.
Tobulinti visų lygių valstybės tarnautojų gebėjimus administruoti ES struktūrinę paramą.	Valstybės tarnautojai, atsakingi už ES struktūrinės paramos panaudojimą.	
Vykdyti Lietuvos Respublikos tarnybos įstatyme nustatytą privalomąjį mokymą.	Valstybės tarnautojų tikslinės grupės, kurios pagal Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymą	Įvadinio mokymo programos; Programos, skirtos valstybės tarnautojų supažindinimui su įstatymine baze, viešojo administravimo, ekonominės sistemos, strateginio planavimo principais, Europos Sąjungos institucijų sąranga.

	privalomai turi išklausti nustatytas mokymo programas.	
Stiprinti darbinių ES kalbų mokėjimo ir kompiuterinio raštingumo įgūdžius.		
Plėtoti valstybės tarnautojų žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje.		Kvalifikacijos tobulinimo programos; Valstybės tarnautojai, keldami kvalifikaciją, nagrinėja naujausius teisės aktus, Vyriausybės, apskričių, savivaldybių strateginius tikslus, žmogiškųjų išteklių planavimo metodiką, kovos su korupcija viešajame sektoriuje būdus, Europos Sąjungos administruojančių sričių politiką, struktūrinių fondų valdymo principus ir procedūras.
	Valstybės tarnautojai, atsakingi už personalo tvarkymą.	

Šaltinis: sudaryta autorės

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 metų lapkričio 6 d. nutarimu patvirtintame Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimo 2007 – 2010 metų priemonių plane (Žin., 2006, Nr. 120-4568) numatoma didinti valstybės tarnybos administracinius gebėjimus, gerinti valstybės tarnautojo įvaizdį. Keliamas strateginis tikslas - Organizuoti sistemingą valstybės tarnautojų mokymą (Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos 65.4.1 punktas). Strateginiam tikslui įgyvendinti, siūlomos priemonės, nurodomi jų tikslai, įvykdymo terminai ir atsakingi vykdytojai. Kaip pagrindinis šio strateginio tikslo vykdytojas nurodomas Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos.

Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos - Valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekanti įstaiga. Nuo 2002 m. gruodžio 1 d. valstybės tarnybos tvarkymo funkciją Vyriausybės nutarimu pavesta vykdyti Valstybės tarnybos departamentui prie Vidaus reikalų ministerijos. Valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekančios įstaigos funkcijos įtvirtintos Valstybės tarnybos įstatymo 49 straipsnyje. Departamento įgaliojimai, uždaviniai, teisės ir veiklos organizavimo principai nustatyti Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos nuostatuose, patvirtintuose vidaus reikalų ministro 2002 m. lapkričio 25 d. įsakymu Nr. 548.

Valstybės tarnybos departamento veikla vykdoma pagal Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2007–2009 metų strateginio veiklos plano 18 programoje „Valstybės tarnybos politikos įgyvendinimas ir valdymo tobulinimas“ numatytas priemones. Ši programa skirta įgyvendinti antrąjį Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos strateginį tikslą – optimizuoti viešojo administravimo sistemą, pagrįstą profesionalia valstybės tarnyba, plėtoti informacinę ir žinių visuomenę. Programa sujungia įvairias valstybės tarnybos politikos įgyvendinimo, valstybės tarnybos valdymo tobulinimo ir valstybės tarnautojų administracinių gebėjimų didinimo priemones. Programa yra tęstinė, joje numatyti du tikslai: pirmasis tikslas jungia valstybės tarnybos, kaip sistemos, tobulinimo priemones, o antruoju tikslu siekiama didinti valstybės tarnautojų administracinius gebėjimus.

Mokymasis turi didelę reikšmę tiek individui, tiek visai organizacijai, kadangi padeda rasti įvairių problemų sprendimų būdus, padidina darbinės veiklos vertę ir darbo našumą; sustiprina pasitikėjimą savo jėgomis; sukuria platesnes perspektyvas karjerai; formuoja palankesnę organizacijos klimata. Siekiant tobulinti savo profesinę kvalifikaciją, palaipsniui įsitvirtina nuolatinio mokymosi idėja (Baršauskienė, Guščinskienė, 2003). Pasak autorių, nuolatinis mokymasis – tai visą gyvenimą trunkantis mokymasis, kurio uždavinys – kaupti profesinę patirtį, įgyti ir tobulinti savo kvalifikaciją.

J. Juralevičienė (2003, p. 89) daro išvadą, kad valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos klausimas ir toliau lieka vienas svarbiausių akcentų tobulinant valstybės tarnybos veiklą ir vykdant viešojo administravimo reformą.

Taip pat autorė teigia, kad profesionalumo, kvalifikacijos ir kompetencijos sąvokos tarpusavyje susijusios, o jų reikšmės iš dalies sutampa, todėl valstybės tarnautojams keliamas profesinės kompetencijos reikalavimas apima specialų bazinį pasirengimą, nuolatinį kvalifikacijos tobulinimą, įgytos kvalifikacijos ir įgaliojimų suderinamumą, pageidautinas asmenines tarnautojo savybes.

Taigi galime daryti išvadą, kad valstybės tarnautojas turėtų būti įgijęs specialų išsilavinimą ir reikalingus įgaliojimus bei nuolatos tobulinti savo kvalifikaciją.

### 3. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ - SPORTO VADYBININKŲ (SPECIALISTŲ) RENGIMAS LIETUVOJE

#### 3.1. Sporto vadybininko (specialisto) samprata

Kūno kultūros ir sporto specialistai yra asmenys, atliekantys teorinį arba praktinį mokymą, treniravimo ir organizacinį darbą kūno kultūros ir sporto srityje (Kūno kultūros ir sporto įstatymas, 1995 metai, IV skyrius, 26 straipsnis).

Europos sporto ir užimtumo observatorijos (EOSE) duomenimis vidutiniškai kas antras europietis dalyvauja sportinėje veikloje, penktadalis priklauso federacijoms, o dauguma stebi sporto renginius aikštėse ar per televiziją. Vienas iš pagrindinių Europos sporto sistemos požymių yra tai, kad sportinė veikla yra organizuojama neapmokamų darbuotojų. Tačiau pastaruoju metu daugeliui žmonių darbas sporto organizacijose tampa pagrindine darbo vieta ir uždarbiu. Vis daugiau žmonių sporte patiria savo asmeninį, profesinį ir ekonominį vystymąsi ir kartais yra labai sunku aiškiai atskirti atliekamą apmokamą ir neapmokamą darbą.

Tikslu atskleisti sporto veiklos specifiškumą ir nusakyti užimtumo ir dalyvavimo apimtis EOSE sporto veiklą siūlo skirstyti į keturias grupes:

- profesionalus sportas ar sportas kaip pramoga – ši veikla išsivystė per pastaruosius dvidešimt metų. Dabartiniu metu paslaugas teikia apie 3 000 pagrinde smulkaus verslo ir komercinio pobūdžio organizacijų, kuriose dirba apie 50 000 darbuotojų. Žiniasklaida neabejotinai labiausiai įtakoja šios veiklos plėtrą. Per pastaruosius trisdešimt metų daugiau nei 70 proc. Gyventojų dalyvauja sporto renginiuose arba žiūri juos per televiziją. Šie pasikeitimai atspindi organizacijų kaitoje, kurios iš nevyriausybinų organizacijų tampa privačiomis įmonėmis.
- varžybinis sportas – atitinka kiekvienos šalies sporto plėtros tradicijas. Minėtąją veiklą sudėtinga įvertinti dėl sporto formų įvairovės. Dažniausiai veiklos apimtys nusakomos remiantis narių skaičiumi sporto šakų federacijose. Kartais sunku atriboti šią veiklą nuo laisvalaikio sporto sektoriaus ir galima teigti, jog penkiolikoje Europos Sąjungos (ES) šalių veikia daugiau nei milijonas asociacijų, kuriose dirba apie 20 000 žmonių ir 10 mln. Savanorių. Šią veiklą ES geriausiai atspindi futbolas.  
Lietuvoje sporto federacijų sąjungoje, sporto šakų federacijose, sąjungose, asociacijose dirba 179 apmokami bei 815 neapmokamų darbuotojų (Lietuvos sporto metraštis, 2006).
- laisvalaikio sportas – tai organizacijų teikiamos sporto paslaugos ir fizinio aktyvumo veiklos. Galima paminėti išsiskiriančias savo populiarumu sporto veiklas: plaukimą, dviračių sportą, gimnastiką, aerobiką ir bėgiojimą. Veikla apima daugiau nei 300 000 organizacijų, iš

kurių daugiau nei pusė yra komercinio pobūdžio ir kurioje dirba daugiau nei 400 000 darbuotojų. Egzistuoja keli laisvalaikio sporto modeliai: skandinaviškasis – su labai dideliu pastovių dalyvių skaičiumi (2/3 gyventojų); anglo – saksisaškas – 1/3 nuolatinių dalyvių; Viduržemio jūros šalių regiono – su palyginti mažu dalyvių skaičiumi (mažiau nei 1/3 gyventojų, vos 15 proc. Pastovių dalyvių).

- socialinis sportas – skirtas tam tikrų gyventojų grupėms: vyresnio amžiaus žmonėms, neįgaliesiems, socialiai remtiniems, etninėms medžiagoms ir pan. Šią veiklą organizuoja aptikriai nuo 50 000 iki 100 000 darbuotojų ir finansuoja vietinė valdžia.

1997 m. EOSE pirmą kartą atliko užimtumo sporto sektoriuje tyrimą. Paaiškėjo, kad kaip ir Europos sporto mokslo, švietimo ir užimtumo tinklas (ENSSEE), ji sporto profesijas siūlo skirstyti į dvi pagrindine grupes: sporto profesijos ir su sportu susijusios profesijos. Pagal tarptautinį klasifikatorių (ISCO 88) sporto profesijos apima visus asmenis, kurie užsiima apmokama sportine veikla ar tiesiogiai vadovauja veikloms (Le Roux, et al., 1999).

Sporto profesiją apibrėžiantis kriterijus yra teorinės ir praktinės sporto žinios bei jų pritaikomumas sporto veiklai.

Pagal Lietuvos profesijų klasifikatorių (1999), Lietuvoje sporto profesijos skirstomos į sporto profesijas ir su sportu susijusias profesijas – taip pat kaip ir Europoje (J. Camy, N. Le Roux, 1997).

Sporto profesijos:

sportininkas, sporto treneris, sporto instruktorius, sporto teisėjas, sportininkas profesionalas, vyresnysis instruktorius, treniruoklių instruktorius.

Su sportu susijusios profesijos:

profesionalūs vadybininkai, sporto gydytojai, kūno kultūros ir sporto mokytojai, sporto žurnalistai, kineziterapeutai, renginių ar profesionalių sportininkų agentai ar propoguotojai, sporto prekių pardavėjai, sporto įrenginių prižiūrėtojai, sporto įrenginių techniniai prižiūrėtojai.

Europoje išskiriamos šios su sportu susijusios profesijos: profesionalūs sporto ir su sportu susijusių organizacijų vadybininkai; sporto gydytojai; mokyklų fizinio lavinimo ir sporto mokytojai; sporto žurnalistai, ir kiti specialistai, diskutuojantys ir analizuojantys sporto temą; sporto fiziooterapeutai; renginių agentai ir rėmėjai ar profesionalūs sportininkai; sporto prekių pardavėjai; sporto įrenginių prižiūrėtojai ir kitas aptarnaujantis personalas; sporto įrenginių techninio aptarnavimo darbuotojai.

Be to, būtina pažymėti, kad aukščiau minėtos dvi profesijų grupės nėra vienintelės sporto sektoriuje. Yra pakankamai didelė dalis žmonių, kurie dirba pagal kitas profesijų kategorijas (Čingienė, Laskienė, Kavaliauskas, 2003, p. 49).

Apžvelgdami paskutinių trijų metų Lietuvos statistiką (*Lietuvos sporto metraštis, 2005, 2006*) matome, kad nors sporto sektoriaus darbuotojų išlieka panašus, sporto vadybininkų skaičius didėja (3 lentelė).

Tačiau tai neparodo tikslaus sporto vadybininkų skaičiaus, kadangi oficialios pareigos ne visada tiksliai perteikia atliekamas funkcijas (*Lietuvos sporto metraštis, 2007, p. 70*).

3 lentelė

### **Lietuvos sporto sektoriaus darbuotojų ir sporto vadybininkų dinamika**

Metai	Sporto sektoriaus darbuotojai	Sporto vadybininkai
2004	8309	686
2005	8756	704
2006	8709	832

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Lietuvos sporto metraštis, 2005, 2006.

### **3.2. Sporto organizacijos vadybiniai aspektai**

Išsivysčiusiose rinkos ekonomikos šalyse sportas pripažįstamas kaip svarbus ekonominės veiklos sektorius. Sportas nėra didžiausia, tačiau sparčiausiai auganti laisvalaikio industrijos sudedamoji dalis (Čingienė, Laskienė, Kavaliauskas, 2003, p. 50).

Kaip pastebi Laskienė (2003), analizuodama Mailor, šiuolaikinė specialistų rengimo sistema savo turiniu privalo nusakyti tokią esminę paradigmą: šiuolaikinis specialistas turi būti adekvatus dinamiškam, kintančiam studijų pasauliui, kurio funkcionalumas ir vystymasis turi atsakyti visuomeninėms reikšmėms bei socialinei praktikai.

Sporto organizacijos, kaip ir visos kitos, turi savo specialybes ypatybes.

Pasak Laskienės (2003), sportas, kaip laisvalaikio praleidimo rūšis, yra vartojimo produktas. Toks produktas reiškia, kad siūloma veikla turi būti ekonomiškai pelninga, komerciškai patraukli ir galinti konkuruoti kintančioje aplinkoje. Vadinasi, galima manyti, kad vadybos žinių ir jų atnaujinimo poreikis, ypač aktualus verslo, viešajam administravimui, kintančioje socialinėje aplinkoje yra ne mažiau būtinas ir sporto, kuris pastaruoju metu vis labiau virsta komerciniu, organizacijų administravimui. Kadangi Lietuvoje esama ekonominė, politinė ir teisinė aplinka, daranti didžiulę įtaką sporto organizacijų veiklai, nėra stabili, tai turėtų skatinti sporto organizacijų vadovus gilintis į kaimyninių šalių patirtį šioje srityje: naujausias organizacijos teorijas, valdymo (ypač strateginio) koncepcijas, valdymo tobulinimo tendencijas. Bet kurios, kartu ir sporto, organizacijos veiklos perspektyvą lemia bendrosios tendencijos, nusakančios naują organizacijų vaidmenį visuomenėje.



Laskienė (2003) analizuodama Kahn ir Chelldurai, pastebėjo, kad pastaruoju metu sporto organizacijų ypatumai nusakomi sisteminiu arba socialinių sistemų vadybos požiūriu, kuriuo organizacija analizuojama kaip darni ir tikslinga sistema, susidedanti iš tarpusavyje susijusių dalių. Remiantis šia teorija, bet kurio organizacijos segmento veikla kažkiek veikia visus kitus. Sisteminio požiūrio esmė yra ta, kad vadovai negali veikti vien pagal tradicinę organizacijos valdymo struktūros schemą. Jie turi matyti savo padalinio ir visos įmonės ryšį, dėl to būtina bendrauti su kitais darbuotojais bei padaliniais, dažnai ir su kitų organizacijų atstovais.

Galima manyti, kad šiuolaikinės bei ateities sporto organizacijos laimėjimus lems toks mąstymo ir veiklos būdas, kurio netenkins paprastos instrukcijos bei technika. Kai sąmonėje įvyks perversmas, tada struktūrinį mąstymą pakeis procesinis. Tačiau tai bus tik tada, kai organizacijos nariai bei vadovas pajėgs atsisakyti ankstesnės vadybos nuostatų ir bus pasirngę mokytis visą gyvenimą. Sporto vadovui teks imtis atsakomybės ir, atsižvelgiant į šiuolaikinio pasaulio dinamiškumą, kaitos privalumus, suformuluoti naują organizacijos koncepciją, sukurti viziją, organizacijos filosofiją, tikslus ir strategiją. Informacijos ir komunikacijos technologijos naudojamos kaip strateginis konkuravimo veiksnys (Dazars, 1995). Tikrai veiksminga sporto organizacija – strategiškai ir socialiai kompetetinga. Ji ugdydys organizacijos narius kaip asmenybes, sieks užsibrėžtų tikslų, gebės analizuoti savo veiksmus, privalės bendrauti, vadinasi, naudosis šiuolaikinės organizacijos vadybos principais.

Analizuojant savivaldybių sporto skyrius, kaip sporto organizacijas, būtina apibrėžti savivaldybių kompetencijas kūno kultūros ir sporto srityje:

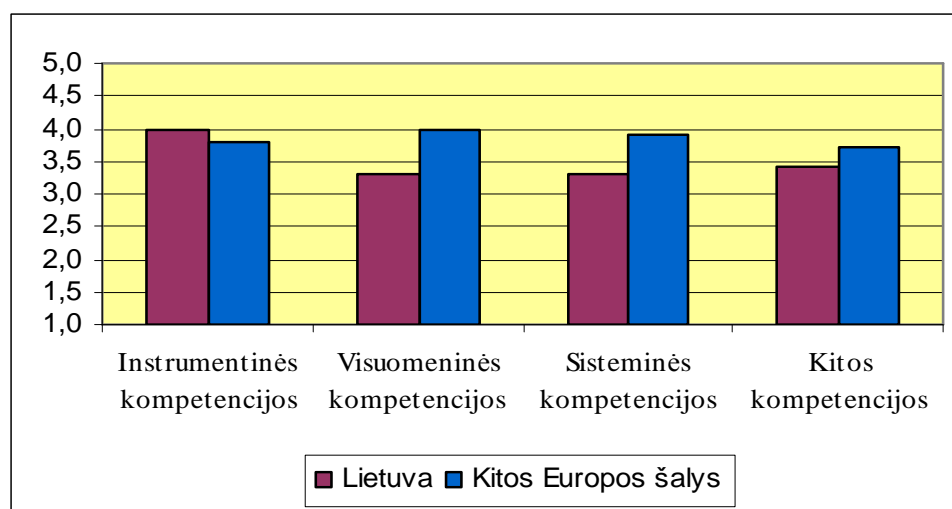
- steigia, reorganizuoja ir likviduoja iš savivaldybės biudžeto lėšų išlaikomus sveikatos klubus, kūno kultūros ir sporto įstaigas, sporto mokyklas bei centrus;
- rengia ir įgyvendina kūno kultūros ir sporto plėtojimo miesto, rajono teritorijoje programas;
- koordinuoja iš savivaldybės biudžeto lėšų 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 (Kūno kultūros ir sporto įstatymas, 14 straipsnis).

### 3.3 Miestų savivaldybių sporto skyrių vadybininkų kompetencijų savianalizė (AEHESIS)

2003 – 2007 metais Europoje vykdyto ES Socrates – Erasmus programos tematinio tinklo projekto tema “Europos aukštojo mokslo struktūros sporte derinimas” (AEHESIS), kurio tikslas buvo tobulinti studijų programas ir užtikrinti programų sąsają su darbo rinkos poreikiais, antrųjų metų veiklos rezultatas – 6 Europos šalių sporto vadybininkų kompetencijų tyrimas.

Tyrimu buvo siekiama nustatyti esamas ir būsimas kompetencijas darbo rinkai sporto vadybininkų, dirbančių keturių tipų organizacijose: sporto klubuose, sveikatingumo centruose, sporto šakų federacijose ir savivaldybių sporto skyriuose. Dabarties bei ateities sporto vadybininkų kompetencijos buvo sugrupuotos į instrumentines, visuomenines, sisteminės ir kitas kompetencijas (1 priedas) pagal TUNING projekto, kuris nukreiptas į specialistų rengimo modernizavimą, orientuojantis į kompetencijas, anketą (2 priedas).

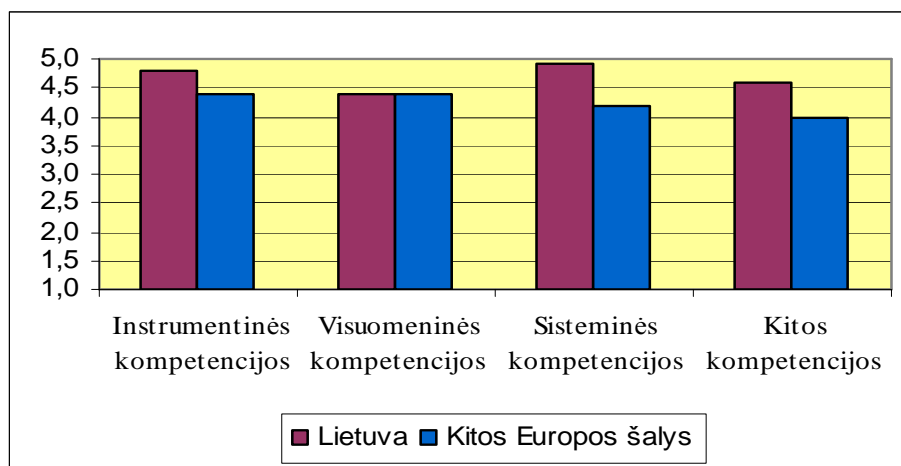
Pagal vadovų ir vadybininkų miestų savivaldybių sporto skyriuose atsakymus matome, kad dabar šioje srityje svarbiausios instrumentinės kompetencijos (4,0), o vienodai mažiausiai svarbios – visuomeninės ir sisteminės kompetencijos (3,3), kai tuo tarpu kitose Europos šalyse visuomeninės (4,0) ir sisteminės kompetencijos (3,9) yra pačios svarbiausios. Mažiausiai svarbios čia kitos kompetencijos (3,7). (8 paveikslas)



Šaltinis: sukurta autorės

**7 pav. Sporto vadybininkų miestų savivaldybių sporto skyriuose Lietuvoje ir kitose Europos šalyse dabartinių kompetencijų palyginimas**

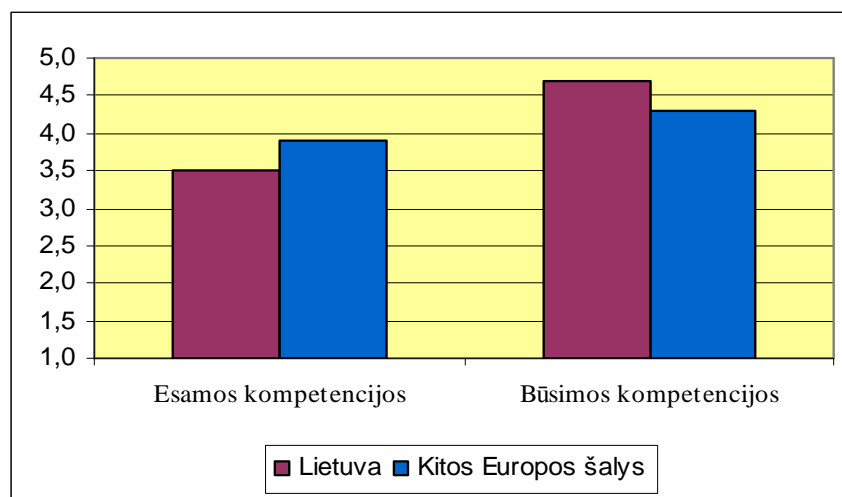
Ateityje vadovams ir vadybininkams miestų savivaldybių sporto skyriuose Lietuvoje svarbiausios bus sisteminės kompetencijos (4,9), taip kaip jos yra labiausiai svarbios kitose Europos šalyse dabartyje, kuomet Lietuvos vadybininkams dabartyje jos yra mažiausiai svarbios. Kitose Europos šalyse ateityje, kaip ir dabartyje, svarbiausios liks visuomeninės kompetencijos (4,4), mažiausiai svarbios – kitos kompetencijos (4,0). (9 paveikslas)



Šaltinis: sukurta autorės

### 8 pav. Sporto vadybininkų miestų savivaldybių sporto skyriuose Lietuvoje ir kitose Europos šalyse būsimų kompetencijų palyginimas

Palyginus kartu instrumentines, visuomenines, sisteminės ir kitas sporto vadybininkų miestų savivaldybių sporto skyriuose Lietuvoje ir kitose Europos šalyse dabartyje ir ateityje kompetencijas, matome, kad esamas kompetencijas kitų Europos šalių vadybininkai vertina aukštesniu balu (3,9), nei Lietuviai (3,5), tačiau ateities kompetencijos aukščiau vertinamos Lietuvoje (4,7), nei kitose Europos šalyse (4,3). Tačiau ir Lietuvos, ir kitų Europos šalių kompetencijos ateityje vertinamos aukščiau nei dabartyje. Taigi, reikalavimai sporto vadybininkui miestų savivaldybių sporto skyriuose ateityje augs, o ypač Lietuvoje. Labiausiai bus pageidaujama lyderiavimo, kūrybiškumo, gebėjimo dirbti savarankiškai, kokybės siekimo bei gebėjimo dirbti savarankiškai kompetencijų. (10 paveikslas)



Šaltinis: sukurta autorės

**9 pav. Sporto vadybininkų miestų savivaldybių sporto skyriuose Lietuvoje ir kitose Europos šalyse esamų ir būsimų kompetencijų palyginimas**

**3.4. Sporto specialistų – valstybės tarnautojų – profesinis tobulinimas ir reglamentuojanti teisinė bazė**

Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare, intensyviai kuriama modernių valstybių reikalavimus atitinkanti valstybės bei savivaldybių valdymo sistema. Šios sistemos stiprinimo ir raidos tikslas – ne tik parengti ir atrinkti reikiamos kvalifikacijos ir atitinkamų sugebėjimų asmenis valstybės reikalams tvarkyti, visai visuomenei svarbių paslaugų teikimui, efektyviam valdymo aparato funkcionavimui, bet ir užtikrinti kiekvieno Lietuvos gyventojo teisę kuo paprasčiau ir operatyviau patenkinti teisėtus interesus, gauti kokybiškas viešąsias paslaugas.

Pagrindinė šio žinių ekonomikos ir informacinės visuomenės kūrimo amžiumi vadinamo laikotarpio problema tampa nepakankamai išvystyti žmogiškieji ištekliai, pirmiausiai valstybės ir vietos valdymo srityje. Gebėjimas susirasti tinkamą informaciją ir ją pritaikyti kasdienėje veikloje tampa lemiamu socialinio – ekonominio augimo postūmio įrankiu. Taigi, pirminės viešojo administravimo kokybės ir efektyvumo užtikrinimo problemos, tenkinant viešuosius visuomenės interesus bei užtikrinant gyvenimo kokybę yra administracinių gebėjimų ir vadybinių kompetencijų, kompiuterinio raštingumo, užsienio kalbos įgūdžių stoka valstybės tarnautojų tarpe.

Esant tokiai padėčiai iškilo būtinybė gerinti viešojo administravimo vadybines kompetencijas ir stiprinti valstybės ir savivaldybių institucijų administracinius gebėjimus sukuriant ir tobulinant vieningą specialistų kvalifikacijos tobulinimo sistemą.

### 3.5. Vieningos sporto specialistų kvalifikacijos tobulinimo sistemos sukūrimo būtinybė

Įvade jau paminėjome, kad 2007 m. kovo 26 d. Seime surengta konferencija „Valstybės sporto politika: problemos ir sprendimo būdai“, kurios vienas iniciatorių Seimo pirmininko pavaduotojas Vydas Gedvilas mano, kad šalies sporte susiklosčiusi sudėtinga situacija ir būtina kuo skubiau parengti valstybės sporto strategiją, kurią patvirtintų parlamentas. „Lietuvoje nėra modernios, aiškiais principais ir teisinėmis normomis grindžiamos sporto politikos“, – spaudos konferencijoje pažymėjo V. Gedvilas. Jo teigimu, reikia formuoti nuoseklų, strateginį valstybės požiūrį į sporto plėtrą. Bendra sporto politika, anot V. Gedvilo, padėtų išspręsti nemažą dalį sporto problemų. Seimo pirmininko pavaduotojas teigė, kad pagal sportuojančių gyventojų skaičių Lietuva viena labiausiai atsilikusių Europos Sąjungos šalių. Beveik pusė Lietuvos gyventojų nesportuoja. Blogėjant Lietuvos demografinėi situacijai, kasmet mažėja sportuojančių vaikų ir jaunimo skaičius. V. Gedvilas pabrėžė, kad sporto bazių būklė netenkina nei gyventojų, nei sportininkų poreikių, vis labiau jaučiamas kvalifikuotų sporto specialistų stygius.

2007 m. kovo 28 d. įvyko Kūno kultūros ir sporto departamento ir Lietuvos kūno kultūros akademijos vadovų ir specialistų susitikimas. Pirmas klausimas, kuris buvo aptartas susitikime, – sporto specialistų kvalifikacijos tobulinimo sistemos sukūrimas. „Ši sistema turėtų apimti platų specialistų ratą. Ji taip pat turėtų būti susieta su atlyginimų sistema“, – sakė KKSD generalinis direktorius Algirdas Raslanas. Planuojama, kad pagal šią sistemą kvalifikaciją galės tobulinti treneriai, sporto vadybininkai, rekreacijos ir turizmo specialistai ir kt.

Sporto specialistų kvalifikacijos tobulinimas - nenutrūkstamas procesas, turintis vykti nuolat, juolab kad reikalavimai darbuotojo kompetencijai vis auga. Pastaraisiais metais nemažai padaryta. Atsirado seminarų rengimo arčiau trenerių - apskrityse praktika, Lietuvos sporto informacijos centre sukurta speciali interneto svetainė kvalifikacijos tobulinimui, sudarytos sąlygos išleisti visus leidinius, kurie pripažįstami reikalingi specialistams (IV kongresas, 2005).

„Lietuvoje veikia keletas įstaigų, kurios rūpinasi kūno kultūros ir sporto specialistų kvalifikacijos tobulinimu, tai: Lietuvos sporto informacijos centras, Pedagogų profesinės raidos centras, Lietuvos kūno kultūros akademijos Tęstinių studijų centras, Vilniaus Pedagoginio universiteto Kūno kultūros ir sporto specialistų kvalifikacijos tobulinimo centras, Šiaulių universiteto Tęstinių studijų institutas, Klaipėdos universiteto Tęstinių studijų institutas.“ (IV Lietuvos sporto kongresas, 2005, Vilnius, p. 38).

Šiuo metu yra kuriama Lietuvos nacionalinė kvalifikacijos sistema, vykdoma pagal Europos socialinio fondo remiamą projektą. Projekto vykdytojas yra Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyba.

Kaip analizuodama įvairius autorius, apibendrina S. Laskienė (2003, p. 40), galima manyti, kad šiuolaikinės bei ateities sporto organizacijos laimėjimus lems toks mąstymas ir veiklos būdas, kurio netenkins paprastos instrukcijos bei technika. Kai sąmonėje įvyks perversmas, tada struktūrinį mąstymą pakeis procesinis. Tačiau tai bus tik tada, kai organizacijos nariai ir vadovas pajėgs atsisakyti ankstesnės vadybos nuostatų ir bus pasirengę mokytis visą gyvenimą. Sporto vadovui teks imtis atsakomybės ir, atsižvelgiant į šiuolaikinio pasaulio dinamiškumą, kaitos privalumus, suformuluoti naują organizacijos koncepciją, sukurti viziją, organizacijos filosofiją, tikslus ir strategiją. Tikrai veiksminga sporto organizacija – tik strategiškai ir socialiai kompetetinga.

Taigi matome, kad tikrai sėkminga sporto organizacija – tik kompetetinga ir nusiteikusi mokytis visą gyvenimą.

Kaip teigia K. Keršienė ir A. Savanevičienė (2005, p. 52) organizacijos kompetencija yra semantinis konstruktas, suteikiantis reikšmę individo kompetencijai, o tik žinant kokių žmonių kompetencijų mums reikia, galima kalbėti apie organizacijos kompetencijas.

Taigi, norint sužinti miestų savivaldybių sporto skyrių kompetetingumą ir suteikiamų paslaugų kokybę, svarbu išsiaiškinti jose dirbančių valstybės tarnautojų - sporto vadybininkų (specialistų) kompetencijas.

## 4. LIETUVOS MIESTŲ SAVIVALDYBIŲ SPORTO PADALINIŲ TARNAUTOJŲ - VADYBININKŲ (SPECIALISTŲ) KOMPETENCIJŲ TYRIMO ANALIZĖ

### 4.1. Tyrimo organizavimas

**Tyrimo tikslas:** ištirti Lietuvos miestų sporto padalinių vadovų (vadybininkų) kompetencijų lygį

**Tyrimo objektas:** Lietuvos miestų savivaldybių sporto padalinių vadovų (vadybininkų) kompetencijos.

**Tyrimo metodas:** Anketinė apklausa

**Respondentai:** Lietuvos miestų savivaldybių sporto padaliniams priklausančių sporto mokymo įstaigų vadovai (2 priedas). Apklausoje dalyvauti sutiko 4 respondentai.

**Tyrimo pobūdis:** Kokybinis

Buvo analizuojami 8 iš 12 Lietuvos miestų savivaldybių sporto padalinių uždaviniai ir funkcijos (4 lentelė), (1 priedas) ir nustatytos bei pagal požymius sugrupuotos funkcijos, susijusios su tiesioginiu miestų savivaldybių sporto padalinių klientų - sporto mokymo įstaigų veikla (5 lentelė).

Remiantis TUNING projekto kompetencijomis, kuris nukreiptas į specialistų rengimo modernizavimą, orientuojantis į kompetencijas, (3 priedas), nustatėme reikšmingiausias miestų savivaldybių sporto padalinių vadovų kompetencijų, reikalingų nustatytoms funkcijoms atlikti, grupes (6 lentelė).

Buvo sudaryta nustatytų kompetencijų vertinimo anketa, kuri buvo pateikta Lietuvos miestų savivaldybių sporto padaliniams priklausančių sporto mokymo įstaigų (4 priedas) vadovams.

Surinktų anketų duomenys buvo apdoroti EXCELL'2000 programa.

4 lentelė

*Miestų savivaldybių sporto padaliniai, jų uždaviniai ir funkcijos*

Miestų savivaldybės	Sporto padalinio pavadinimas	Sporto padalinio uždavinių skaičius	Sporto padalinio funkcijų skaičius
Vilniaus miesto savivaldybė	Kūno kultūros ir sporto skyrius	4	13
Kauno miesto savivaldybė	Kūno kultūros ir sporto skyrius	4	27
Klaipėdos miesto savivaldybė	Sporto ir kūno kultūros skyrius	4	22
Šiaulių miesto savivaldybė	Kūno kultūros ir sporto skyrius	-	11
Panevėžio miesto savivaldybė	Panevėžio kūno kultūros ir sporto centras	9	11
Marijampolės miesto savivaldybė	Švietimo, kultūros ir sporto skyrius	-	9
Alytaus miesto savivaldybė	Sporto ir rekreacijos skyrius	3	23
Neringos miesto savivaldybė	Švietimo, kultūros ir sporto skyrius		7

Šaltinis: sudaryta autorės

**Pagrindinės miestų savivaldybių sporto padalinių funkcijų grupės, aktualios joms priklausančioms sporto mokymo įstaigoms ir jų aktualumas miestų savivaldybių sporto padaliniais**

Nr.	Miestų savivaldybių sporto padalinių funkcijų grupės	Vilnius	Kaunas	Klaipėda	Šiauliai	Panevėžys	Marijampolė	Alytus	Neringa
	<b>PERSONALO VALDYMO FUNKCIJOS:</b>								
1.	Skatinimas ir pasiūlymų teikimas dėl pasižymėjusių sportininkų, sporto organizacijų darbuotojų apdovanojimo, sporto mokymo įstaigų vadovų priedų prie atlyginimo skyrimo, taip pat dėl nuobaudų skyrimo.			+				+	
	Teikti miesto kūno kultūros ir sporto specialistų poreikius, rūpintis jų kvalifikacijos tobulinimu, Teikti profesinę pagalbą sporto mokymo įstaigų vadovams ir sporto specialistams, sudaryti jiems sąlygas tobulinti kvalifikaciją, organizuoti ir rengti mokslines konferencijas, seminarus sporto ir rekreacijos klausimais.	+	+				+	+	
	Pagal suteiktus įgaliojimus organizuoti konkursus sporto mokymo įstaigų vadovų pareigoms eiti, teikti siūlymus pakeisti ar nutraukti darbo sutartis su sporto mokymo įstaigų vadovais, skyriaus darbuotojais, juos skatinti ir skirti nuobaudas.		+						
	<b>SPORTO MOKYMO ĮSTAIGŲ VEIKLOS KOORDINAVIMAS</b>								
2.	Valstybinės sporto politikos įgyvendinimo jose užtikrinimas, rėmimas, siūlymų dėl jų programų finansavimo Savivaldybės administracijos direktoriui ir savivaldybės tarybai teikimas, programų tvirtinimas, metodinės paramos teikimas, sporto sistemos pertvarkos vykdymas.	+	+	+	+		+	+	+
	<b>TEISINIO VALDYMO FUNKCIJOS:</b>								
3.	Pedagoginių darbuotojų, mokomųjų-sportinių grupių tarifacijų derinimas, nustatymas, tikrinimas ir tvirtinimas.	+		+				+	
	Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatyta tvarka teikti kvalifikacines kategorijas sportininkams bei treneriams-sporto mokytojams, rengti siūlymus sporto mokyklų, centrų kategorijoms nustatyti, tarpininkauti dėl licencijų suteikimo treneriams.	+		+	+				+
	<b>INFORMACIJOS VALDYMO FUNKCIJOS:</b>								
4.	Visuomenės informavimas apie kūno kultūros ir sporto renginius mieste.		+				+		
	Skatinti, populiarinti, plėtoti, puoselėti ir, esant galimybei, remti miesto mėgėjų kūno kultūros ir sporto komandas ir jų veiklą, rūpintis vaikų, jaunimo, dirbančių bei pagyvenusių žmonių, taip pat neįgaliųjų ir kitų miesto gyventojų kūno kultūra ir sportu, sveikos gyvensenos judėjimu, Organizuoti programos „Sportas visiems“ įgyvendinimą.	+		+			+		+
	<b>FINANSINĖS VEIKLOS VALDYMO FUNKCIJOS:</b>								
5.	Sporto mokymo įstaigų finansinės veiklos, finansinės veiklos atskaitomybės analizė, miesto sporto renginių ir skyriui pavaldžių sporto mokyklų buhalterinės apskaitos tvarkymas, atleidimo nuo mokesčio už sporto mokymą tvarkos tvirtinimas.		+			+			
	<b>STATINIŲ VALDYMO FUNKCIJOS:</b>								
6.	Savivaldybei priklausančio turto naudojimo ir valdymo kontroliavimas, miesto sporto bazių veiklos kontroliavimas ir koordinavimas, pasiūlymų dėl sporto bazių panaudos teikimas, sporto bazių analizė ir siūlymų dėl sporto bazių statybos ir renovacijos teikimas, tinkamos sporto įrenginių, statinių ir inventoriaus techninė būklės pagal patvirtintas saugumo ir sanitarijos bei higienos normas užtikrinimas, rūpinimasis sporto mokymo įstaigų veiklos materialinėmis-techninėmis sąlygomis.	+	+	+		+		+	
	<b>RENGINIŲ VALDYMO FUNKCIJOS:</b>								
7.	Tarptautinių, šalies ir miesto Kūno kultūros ir sporto renginių mieste kalendorinių planų rengimas, numatytų renginių organizavimas ar	+	+	+	+	+	+	+	+



	pagalba organizuojant/ koordinavimas, pagal galimybes finansavimas.								
	<b>AUKŠTO MEISTRISKUMO SPORTININKŲ RENGIMO VALDYMO FUNKCIJOS:</b>	+	+	+		+		+	
8.	Skatinti ir remti profesionalias kūno kultūros ir sporto komandas, individualius sportininkus miesto kūno kultūros ir sporto politikai įgyvendinti, rekomenduoti atstovauti sostinei šalyje ir užsienio šalyse. Rūpintis talentingų sportininkų paieška, jų rezervo, nuosekliu didelio meistriškumo sportininkų rengimu, jų rengimo sistemų tobulinimu atsižvelgiant į kūno kultūros, sporto, mokslo ir technikos laimėjimus. Organizuoti sportininkų atranką į miesto sporto šakų rinktines pagal amžiaus grupes ir atitinkamus kriterijus, tvirtinti miesto rinktinių sąrašus. Koordinuoti sportininkų pasirengimą šalies, Europos ir pasaulio čempionatams, olimpinėms, parolimpinėms ir specialiosioms žaidynėms bei kitoms tarptautinėms varžyboms. Siųsti įvairaus amžiaus miesto sporto šakų rinktines, rinktinių narius, sporto organizatorius, trenerius-sporto mokytojus į šalies, tarptautines varžybas ir kitus renginius, analizuoti jų rezultatus, rengti mokomąsias treniruočių stovyklas ir rūpintis sportininkų vasaros poilsio organizavimu. Analizuoti poreikį ir teikti siūlymus dėl lėšų skyrimo miestui atstovaujančioms komandoms ar sportininkams rengti ir jiems dalyvauti šalies, tarptautinėse ar apskrities varžybose.	+	+	+				+	+

Šaltinis: sudaryta autorės

6 lentelė

**Pagrindinės miestų savivaldybių sporto padalinių funkcijų grupės, ir jų atlikimui reikalingų funkcijų grupės (sudaryta autorės)**

Nr.	Miestų savivaldybių sporto padalinių funkcijų grupės	Reikšmingiausių kompetencijų grupės
	<b>PERSONALO VALDYMO FUNKCIJOS:</b>	
	Skatinimas ir pasiūlymų teikimas dėl pasižymėjusių sportininkų, sporto organizacijų darbuotojų apdovanojimo, sporto mokymo įstaigų vadovų priedų prie atlyginimo skyrimo, taip pat dėl nuobaudų skyrimo.	Instrumentinės kompetencijos Sisteminės kompetencijos
1.	Teikti miesto kūno kultūros ir sporto specialistų poreikius, rūpintis jų kvalifikacijos tobulinimu, Teikti profesinę pagalbą sporto mokymo įstaigų vadovams ir sporto specialistams, sudaryti jiems sąlygas tobulinti kvalifikaciją, organizuoti ir rengti mokslines konferencijas, seminarus sporto ir rekreacijos klausimais.	Kitos kompetencijos
	Pagal suteiktus įgaliojimus organizuoti konkursus sporto mokymo įstaigų vadovų pareigoms eiti, teikti siūlymus pakeisti ar nutraukti darbo sutartis su sporto mokymo įstaigų vadovais, skyriaus darbuotojais, juos skatinti ir skirti nuobaudas.	Kitos kompetencijos
	<b>SPORTO MOKYMO ĮSTAIGŲ VEIKLOS KOORDINAVIMAS</b>	
2.	Valstybinės sporto politikos įgyvendinimo jose užtikrinimas, rėmimas, siūlymų dėl jų programų finansavimo Savivaldybės administracijos direktoriui ir savivaldybės tarybai teikimas, programų tvirtinimas, metodinės paramos teikimas, sporto sistemos pertvarkos vykdymas.	Instrumentinės kompetencijos Tarpasmeninės kompetencijos Sisteminės kompetencijos Kitos kompetencijos
	<b>TEISINIO VALDYMO FUNKCIJOS:</b>	
3.	Pedagoginių darbuotojų, mokomųjų-sportinių grupių tarifacijų derinimas, nustatymas, tikrinimas ir tvirtinimas.	Instrumentinės kompetencijos Sisteminės kompetencijos
	Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatyta tvarka teikti kvalifikacines kategorijas sportininkams bei treneriams-sporto mokytojams, rengti siūlymus sporto mokyklų, centrų kategorijoms nustatyti, tarpininkauti dėl licencijų suteikimo treneriams.	Sisteminės kompetencijos Kitos kompetencijos
4.	<b>INFORMACIJOS VALDYMO FUNKCIJOS:</b>	

	Visuomenės informavimas apie kūno kultūros ir sporto renginius mieste.	Kitos kompetencijos
	Skatinti, populiarinti, plėtoti, puoselėti ir, esant galimybei, remti miesto mėgėjų kūno kultūros ir sporto komandas ir jų veiklą, rūpintis vaikų, jaunimo, dirbančių bei pagyvenusių žmonių, taip pat neįgalųjų ir kitų miesto gyventojų kūno kultūra ir sportu, sveikos gyvensenos judėjimu, Organizuoti programos „Sportas visiems“ įgyvendinimą.	Kitos kompetencijos
	<b>FINANSINĖS VEIKLOS VALDYMO FUNKCIJOS:</b>	
5.	Sporto mokymo įstaigų finansinės veiklos, finansinės veiklos atskaitomybės analizė, miesto sporto renginių ir skyriui pavaldžių sporto mokyklų buhalterinės apskaitos tvarkymas, atleidimo nuo mokesčio už sporto mokymą tvarkos tvirtinimas.	Kitos kompetencijos
	<b>STATINIŲ VALDYMO FUNKCIJOS:</b>	
6.	Savivaldybei priklausančio turto naudojimo ir valdymo kontroliavimas, miesto sporto bazių veiklos kontroliavimas ir koordinavimas, pasiūlymų dėl sporto bazių panaudos teikimas, sporto bazių analizė ir siūlymų dėl sporto bazių statybos ir renovacijos teikimas, tinkamos sporto įrenginių, statinių ir inventoriaus techninė būklės pagal patvirtintas saugumo ir sanitarijos bei higienos normas užtikrinimas, rūpinimasis sporto mokymo įstaigų veiklos materialinėmis-techninėmis sąlygomis.	Instrumentinės kompetencijos Tarpasmeninės kompetencijos Sisteminės kompetencijos Kitos kompetencijos
	<b>RENGINIŲ VALDYMO FUNKCIJOS:</b>	
7.	Tarptautinių, šalies ir miesto Kūno kultūros ir sporto renginių mieste kalendorinių planų rengimas, numatytų renginių organizavimas ar pagalba organizuojant/ koordinavimas, pagal galimybes finansavimas.	Kitos kompetencijos
	<b>AUKŠTO MEISTRISKUMO SPORTININKŲ RENGIMO VALDYMO FUNKCIJOS:</b>	
8.	Skatinti ir remti profesionalias kūno kultūros ir sporto komandas, individualius sportininkus miesto kūno kultūros ir sporto politikai įgyvendinti, rekomenduoti atstovauti sostinei šalyje ir užsienio šalyse. Rūpintis talentingų sportininkų paieška, jų rezervo, nuosekliu didelio meistriškumo sportininkų rengimu, jų rengimo sistemų tobulinimu atsižvelgiant į kūno kultūros, sporto, mokslo ir technikos laimėjimus. Organizuoti sportininkų atranką į miesto sporto šakų rinktines pagal amžiaus grupes ir atitinkamus kriterijus, tvirtinti miesto rinktinių sąrašus. Koordinuoti sportininkų pasirengimą šalies, Europos ir pasaulio čempionatams, olimpinėms, parolimpinėms ir specialiosioms žaidynėms bei kitoms tarptautinėms varžyboms. Siųsti įvairaus amžiaus miesto sporto šakų rinktines, rinktinių narius, sporto organizatorius, trenerius-sporto mokytojus į šalies, tarptautines varžybas ir kitus renginius, analizuoti jų rezultatus, rengti mokomasias treniruočių stovyklas ir rūpintis sportininkų vasaros poilsio organizavimu. Analizuoti poreikį ir teikti siūlymus dėl lėšų skyrimo miestui atstovaujančioms komandoms ar sportininkams rengti ir jiems dalyvauti šalies, tarptautinėse ar apskrities varžybose.	Sisteminės kompetencijos Kitos kompetencijos

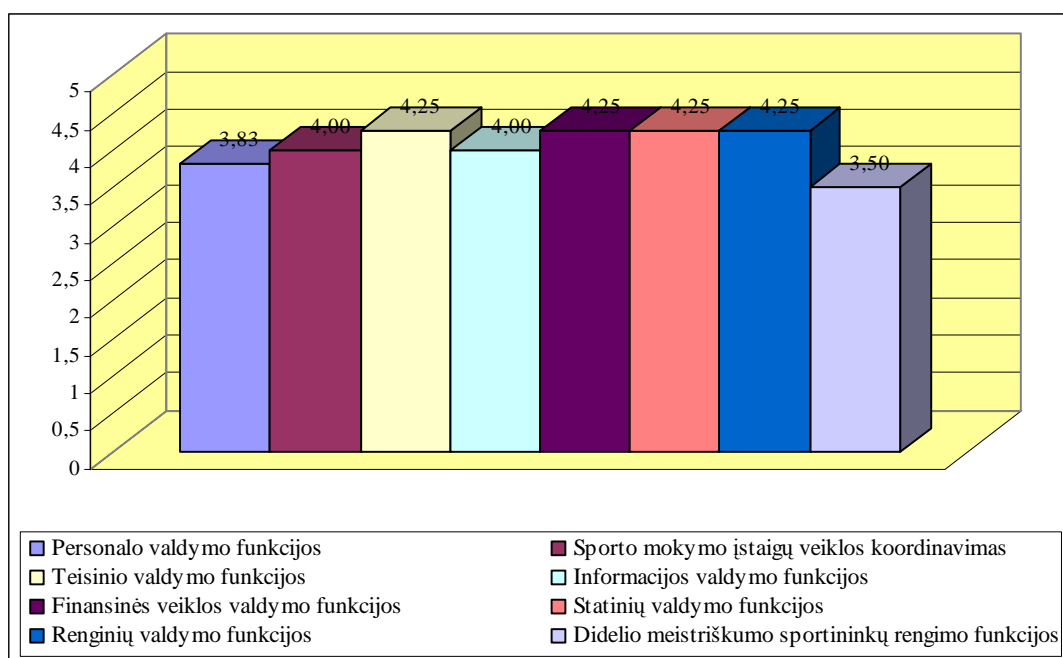
Šaltinis: sudaryta autorės

## 4.2 Tyrimo rezultatai ir jų analizė

Kaip jau minėjome, tyrime dalyvavo 4 Lietuvos miestų savivaldybių sporto padaliniai priklausantys sporto mokymo įstaigų vadovai.

### 4.2.1. Miestų savivaldybių sporto padalinių atliekamų funkcijų kokybės tyrimas ir analizė

Atlikę Lietuvos miestų savivaldybių sporto padalinių funkcijų kokybės tyrimą matome, kad kokybiškiausiai atliekamos funkcijų grupės, sporto mokymo įstaigų vadovų nuomone, yra sporto mokymo įstaigų veiklos koordinavimo, finansinės veiklos valdymo, statinių valdymo ir renginių valdymo funkcijų grupės (4,25). Mažiau kokybiškai atliekamos funkcijų grupės – teisinio valdymo (4,00) ir personalo valdymo (3,83), mažiausiai – didelio meistriškumo sportininkų rengimo funkcijų grupės (3,50) (10 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės

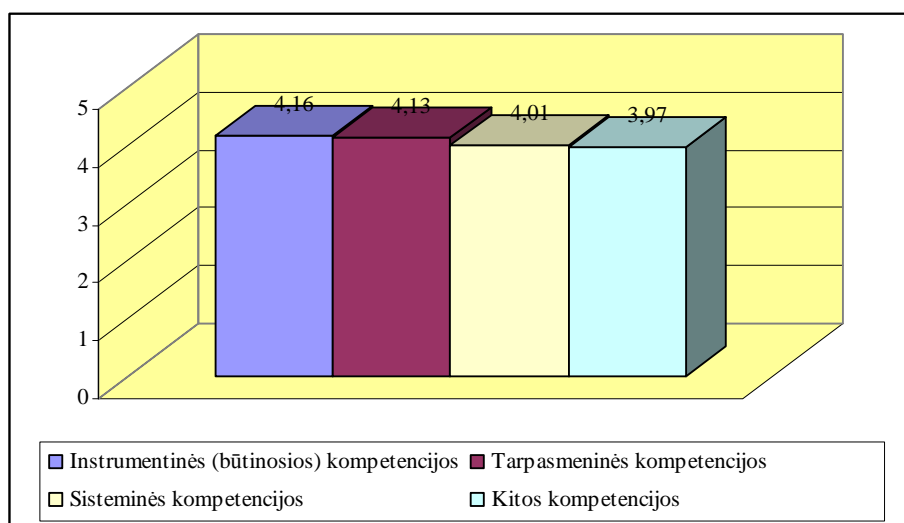
### 10 pav. Miestų savivaldybių sporto padalinių atliekamų funkcijų kokybė

Tarp kokybiškiausiai atliekamų Lietuvos miestų savivaldybių sporto padalinių funkcijų grupių aukščiausiu balu įvertinama Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatyta tvarka kvalifikacinių kategorijų teikimo sportininkams bei treneriams-sporto mokytojams, siūlymų sporto mokyklų, centrų kategorijoms nustatyti rengimo, tarpininkavimo dėl licencijų suteikimo treneriams, funkcija (4,75), tarp mažiausiai kokybiškai atliekamų – žemiausiais balais sporto mokymo įstaigų vadovai vertina miesto kūno kultūros ir sporto specialistų poreikių teikimo, rūpinimosi ir sąlygų jų kvalifikacijos tobulinimui sudarymas, profesinės pagalbos sporto

mokymo įstaigų vadovams sporto specialistams teikimas, mokslinių konferencijų ir seminarų sporto ir rekreacijos klausimais organizavimas ir rengimas, profesionalių kūno kultūros ir sporto komandų, individualių sportininkų miesto kūno kultūros ir sporto politikai įgyvendinti, skatinimas ir rėmimas, rekomendavimas atstovauti šalyje ir užsienio šalyse, rūpinimasis talentingų sportininkų paieška, jų rezervo, nuosekliu didelio meistriškumo sportininkų rengimu, jų rengimo sistemų tobulinimu atsižvelgiant į kūno kultūros, sporto, mokslo ir technikos laimėjimus. Sportininkų atrankos į miesto sporto šakų rinktines pagal amžiaus grupes ir atitinkamus kriterijus, organizavimas, miesto rinktinių sąrašų tvirtinimas, sportininkų pasirengimo šalies, Europos ir pasaulio čempionatams, olimpinėms, parolimpinėms ir specialiosioms žaidynėms bei kitoms tarptautinėms varžyboms, koordinavimas, įvairaus amžiaus miesto sporto šakų rinktinių, rinktinių narių, sporto organizatorių, trenerių-sporto mokytojų siuntimas į šalies, tarptautines varžybas ir kitus renginius, jų rezultatų analizavimas, mokomųjų treniruočių stovyklų rengimas ir rūpinimasis sportininkų vasaros poilsio organizavimu, poreikio analizavimas ir siūlymų teikimas dėl lėšų skyrimo miestui atstovaujančioms komandoms ar sportininkams rengti ir jiems dalyvauti šalies, tarptautinėse ar apskrities varžybose (3,5).

#### 4.2.2. Miestų savivaldybių sporto padalinių vadovų kompetencijų tyrimas ir analizė

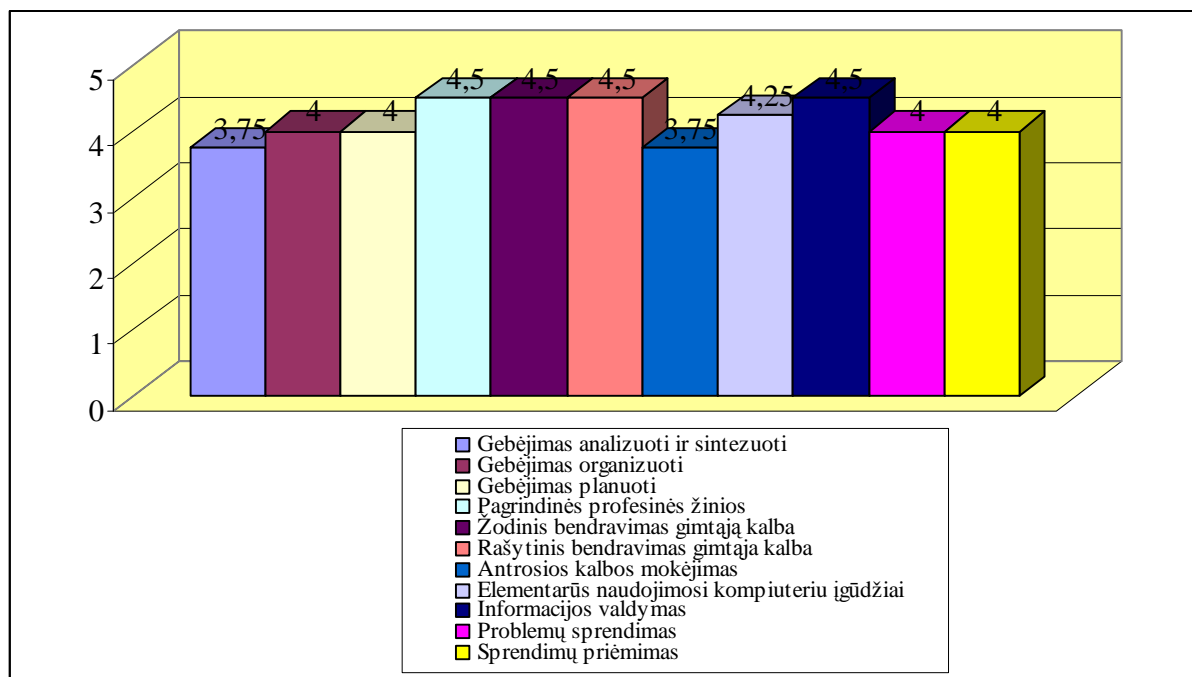
Atlikę miestų savivaldybių sporto padalinių vadovų kompetencijų tyrimą matome, kad aukščiausiu balu (4,16) vertinama instrumentinių (būtinųjų) kompetencijų grupė. Žemesniais balais vertinamos sporto padalinių vadovų tarpasmeninės (4,13) ir sisteminės kompetencijos (4,01). Mažiausiai išvystytų kompetencijų sporto padalinių vadovai turi kitų kompetencijų grupėje (3,97) (11 pav).



Šaltinis: sukurta autorės

#### 11 pav. Miestų savivaldybių sporto padalinių vadovų kompetencijų grupių įvertinimas

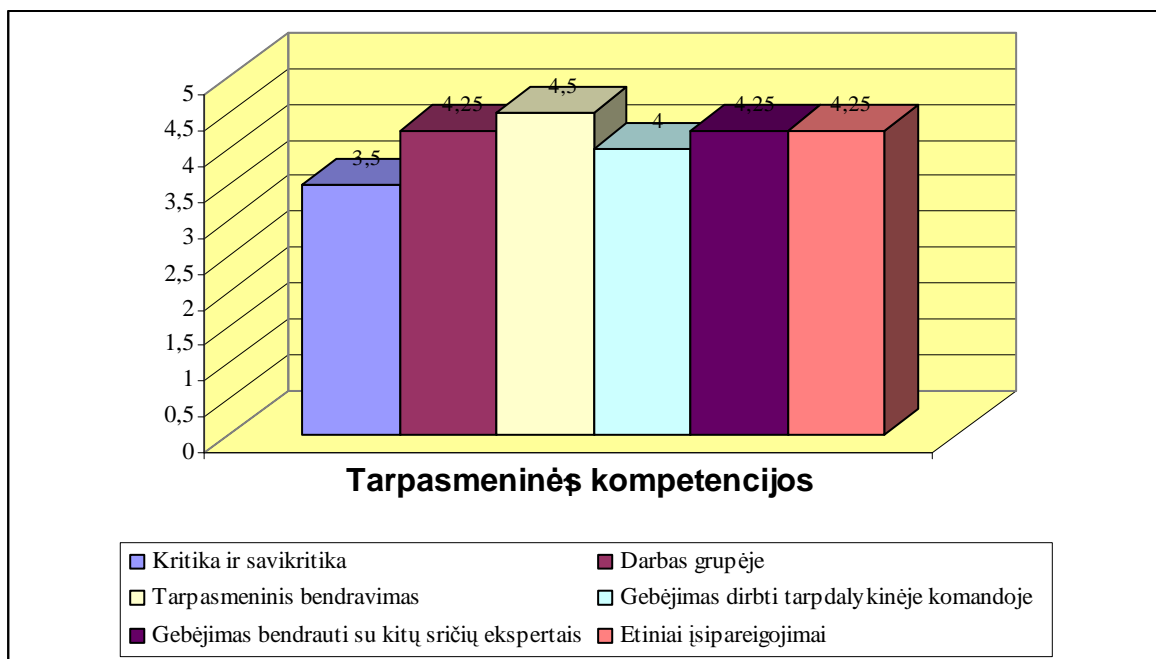
Tarp instrumentinių (būtinųjų) kompetencijų geriausiai vertinamos miestų savivaldybių sporto padalinių vadovų pagrindinių profesinių žinių, žodinio ir rašytinio bendravimo gimtąja kalba kompetencijos (4,5). Mažesniu balu vertinama elementarių naudojimosi kompiuteriu įgūdžių kompetencija (4,25), dar mažiau išvystytos gebėjimo organizuoti, gebėjimo planuoti, problemų sprendimo ir sprendimų priėmimo kompetencijos (4,0). Žemiausiais balais sporto mokymo įstaigų vadovai vertina gebėjimo analizuoti ir sintezuoti bei antrosios kalbos mokėjimo kompetencijas (3,75) (12 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės

### 12 pav. Miestų savivaldybių sporto padalinių vadovų instrumentinių (būtinųjų) kompetencijų vertinimas

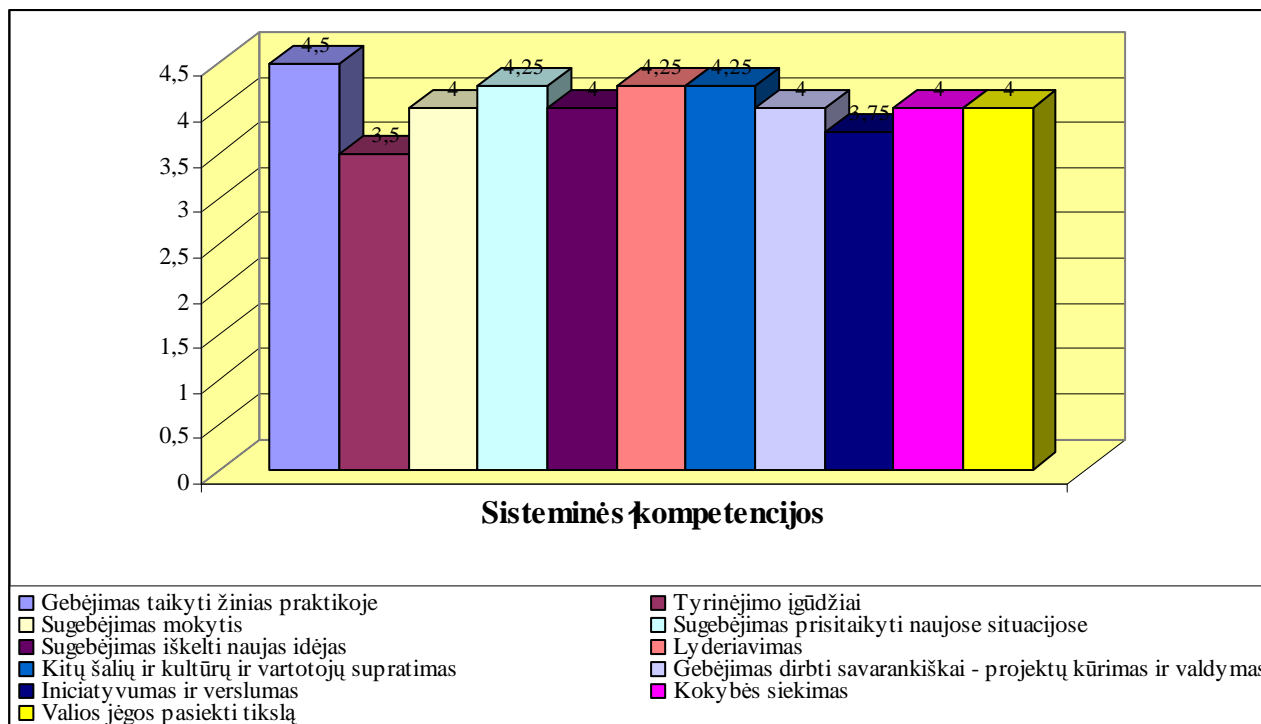
Ištyrę tarpasmenines miestų savivaldybių sporto padalinių vadovų kompetencijas matome, kad stipriausiai išreikšta yra tarpasmeninio bendravimo kompetencija (4,5), šiek tiek mažiau pastebimos darbo grupėje, etinio išsipareigojimo ir gebėjimo bendrauti su kitų sričių ekspertais kompetencijos (4,25). Mažiausiais balais sporto mokymo įstaigų vadovai vertina gebėjimo dirbti tarpdalykinėje komandoje (4,0) bei kritikos ir savikritikos kompetencijas (3,5) (13 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės

### 13 pav. Miestų savivaldybių sporto padalinių vadovų tarpasmeninių kompetencijų vertinimas

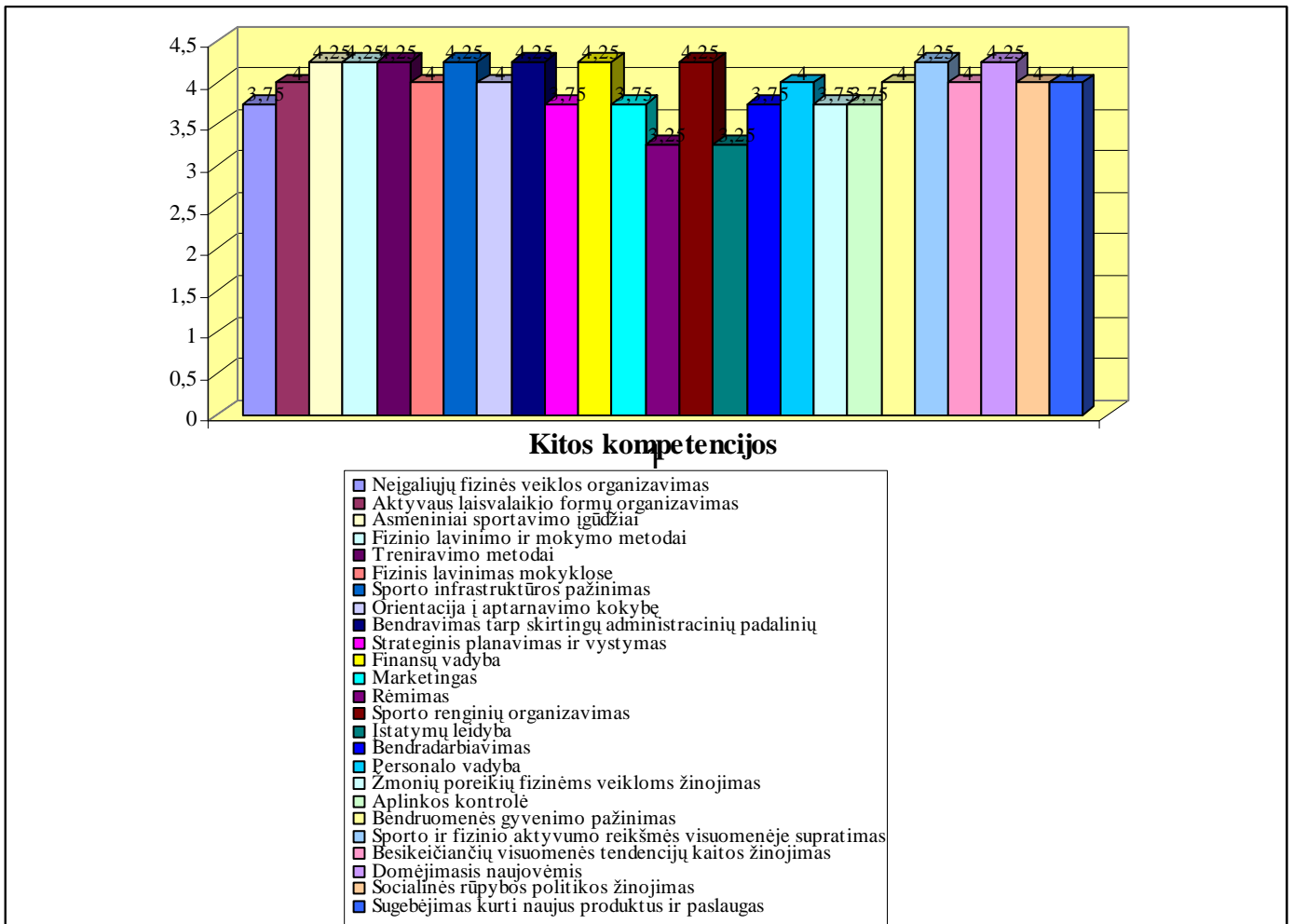
Ištyrus kompetencijas, priskiriamas sisteminių kompetencijų grupei, matome, kad šioje kompetencijų grupėje aukščiausiai vertinama sporto padalinių vadovų gebėjimo taikyti žinias praktikoje kompetencija (4,5), pačiais žemiausiais balais – iniciatyvos ir verslumo (3,75) bei tyrinėjimo įgūdžių (3,5) kompetencijos (14 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės

### 14 pav. Miestų savivaldybių sporto padalinių vadovų sisteminių kompetencijų vertinimas

Labiausiai išvystytos miestų savivaldybių sporto padalinių vadovų kompetencijos kitų kompetencijų grupėje – asmeninių sportavimo įgūdžių, fizinio lavinimo ir mokymo metodų, treniravimo metodų, sporto infrastruktūros pažinimo, bendravimo tarp skirtingų administracinių padalinių, finansų vadybos, renginių organizavimo, sporto ir fizinio aktyvumo reikšmės visuomenėje supratimo ir domėjimosi naujovėmis kompetencijos (4,25), o labiausiai sporto mokymo įstaigų vadovai pastebi rėmimo ir įstatymų leidybos kompetencijų (3,25) trūkumą (15 pav.).

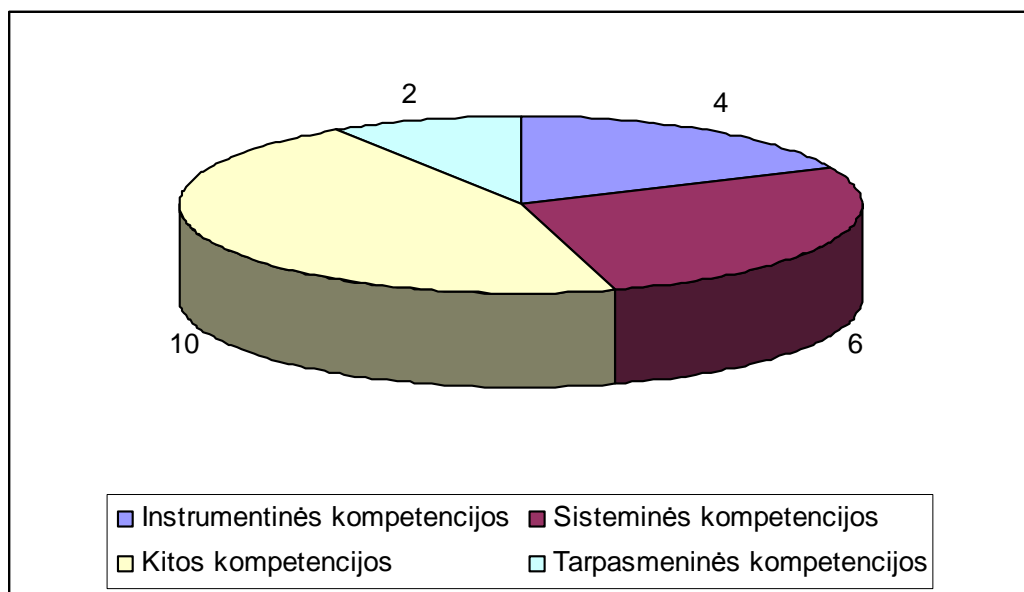


Šaltinis: sukurta autorės

15 pav. Miestų savivaldybių sporto padalinių vadovų kitų kompetencijų vertinimas

## Miestų savivaldybių sporto padalinių atliekamų funkcijų kokybės ir joms atlikti reikalingų sporto padalinių vadovų kompetencijų palyginamoji analizė

Išanalizavę miestų savivaldybių sporto padalinių pagrindinių funkcijų grupes ir jų atlikimui reikalingų kompetencijų grupes (6 lentelė) matome, kad daugiausiai funkcijų atlikti yra reikalinga kitų kompetencijų grupė (10 funkcijų), atitinkamai mažiau reikalingos sisteminės kompetencijos (6 funkcijos) ir instrumentinės kompetencijos (4 funkcijos), o mažiausiai reikalinga tarpasmeninių kompetencijų grupė (2 kompetencijos) (16 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės

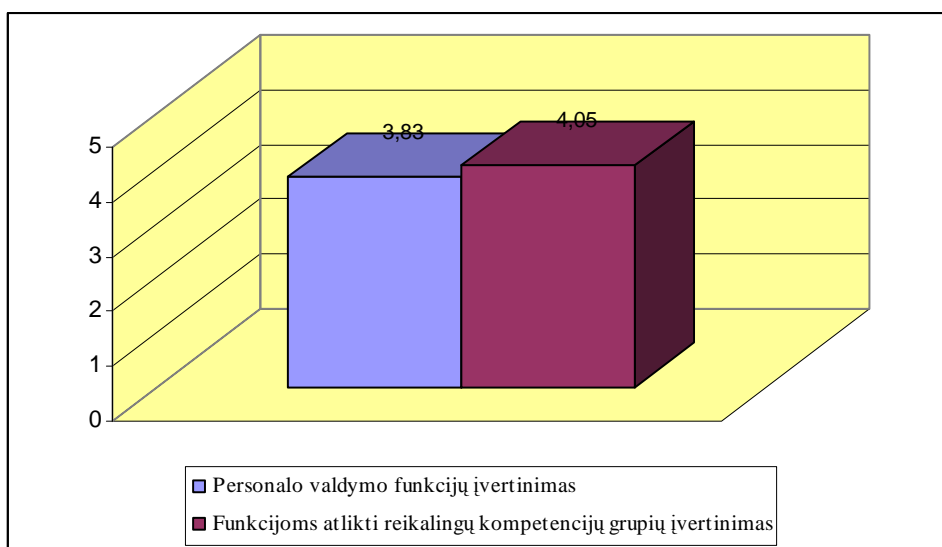
### 16 pav. Miestų savivaldybių sporto padalinių funkcijų atlikimui reikalingų kompetencijų grupių pasikartojimas

Atlikę tyrimą matome, kad miestų savivaldybių sporto skyrių vadovų turimų kompetencijų grupės pagal jų įvertinimą išsidėstę atvirkštine tvarka – geriausiai vertinamos mažiausiai funkcijų atlikimui reikalingos instrumentinių (4,16) ir tarpasmeninių kompetencijų grupės (4,13), prasčiau vertinama funkcijų atlikimui svarbesnė sisteminių kompetencijų grupė (4,01), o blogiausiai vertinama funkcijų atlikimui svarbiausia kitų kompetencijų grupė (3,97) (17 pav.).

Išanalizavę personalo valdymo funkcijų vertinimus ir kompetencijų, reikalingų šioms funkcijoms atlikti, vertinimus, matome, kad kompetencijos vertinamos aukštesniais balais nei funkcijos atlikimo kokybė. Remdamiesi kompetencijų vertinimu galime teigti, kad labiausiai žemą kokybės vertinimą įtakoja žemas tam tikrų kompetencijų lygis: gebėjimas analizuoti ir sintezuoti



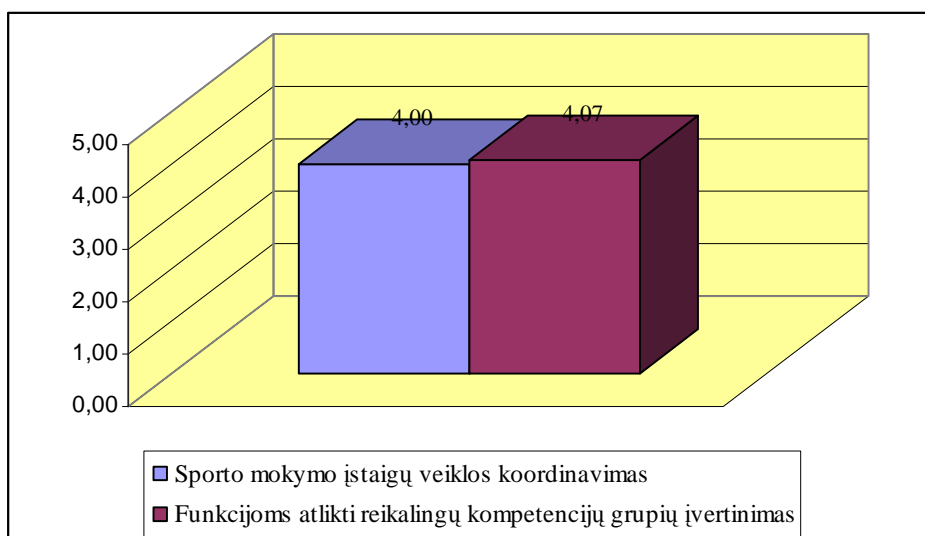
(3,75), antrosios kalbos mokėjimas (3,75), tyrinėjimo įgūdžiai (3,5), iniciatyvumas ir verslumas (3,75), strateginis planavimas ir vystymas (3,75), žmonių poreikių fizinėms veikloms žinojimas (3,75), neįgaliųjų fizinės veiklos organizavimas (3,75).



Šaltinis: sukurta autorės

**17 pav. Personalo valdymo funkcijų kokybės vertinimo ir kompetencijų, reikalingų šių funkcijų atlikimui, palyginimas**

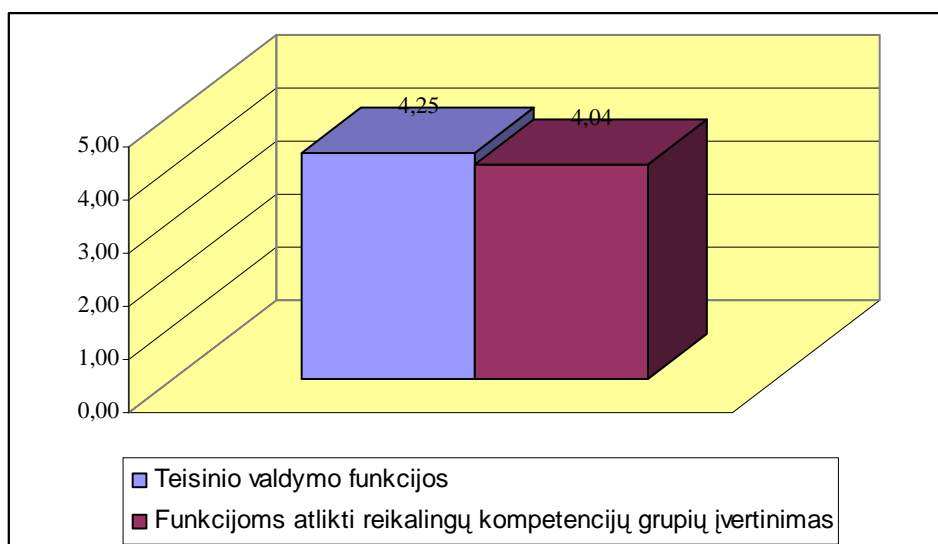
Sporto mokymo įstaigų veiklos koordinavimo funkcijų grupės vertinimas labai nežymiai skiriasi nuo kompetencijų, reikalingų šioms funkcijoms atlikti, vertinimo. Kaip didžiausius savivaldybių sporto padalinių vadovų kompetencijų trūkumus atliekant šias funkcijas galime paminėti įstatymų leidybos (3,25), tyrinėjimo įgūdžių (3,5), marketingo (3,75) ir rėmimo (3,25) kompetencijas (18 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės

### 18 pav. Sporto mokymo įstaigų veiklos koordinavimo funkcijų kokybės vertinimo ir kompetencijų, reikalingų šių funkcijų atlikimui, palyginimas

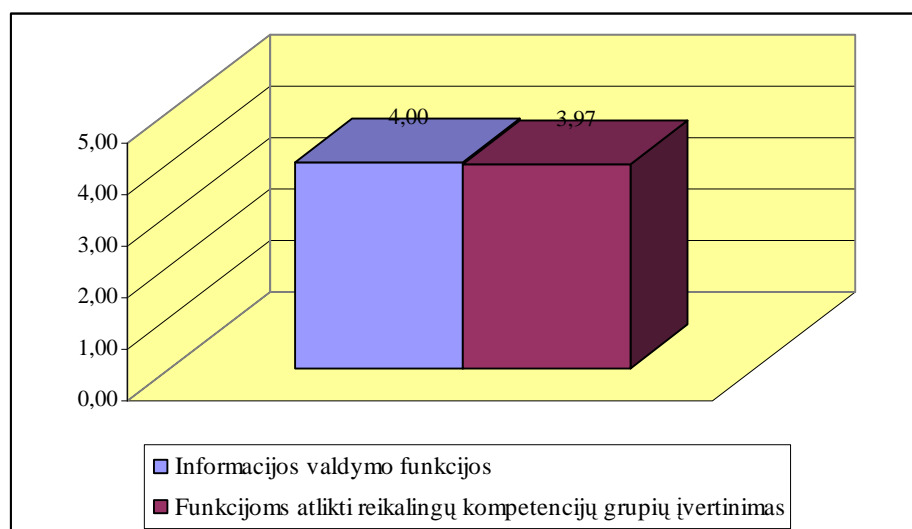
Teisinio valdymo funkcijų atlikimo kokybė vertinama šiek tiek aukščiau nei joms atlikti reikalingos kompetencijos. Kaip pagrindinius kompetencijų trūkumus šių funkcijų atlikimui galime paminėti bendradarbiavimo (3,75), įstatymų leidybos (3,25), iniciatyvumo ir verslumo (3,75) kompetencijas (19 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės

### 19 pav. Teisinio valdymo funkcijų kokybės vertinimo ir kompetencijų, reikalingų šių funkcijų atlikimui, palyginimas

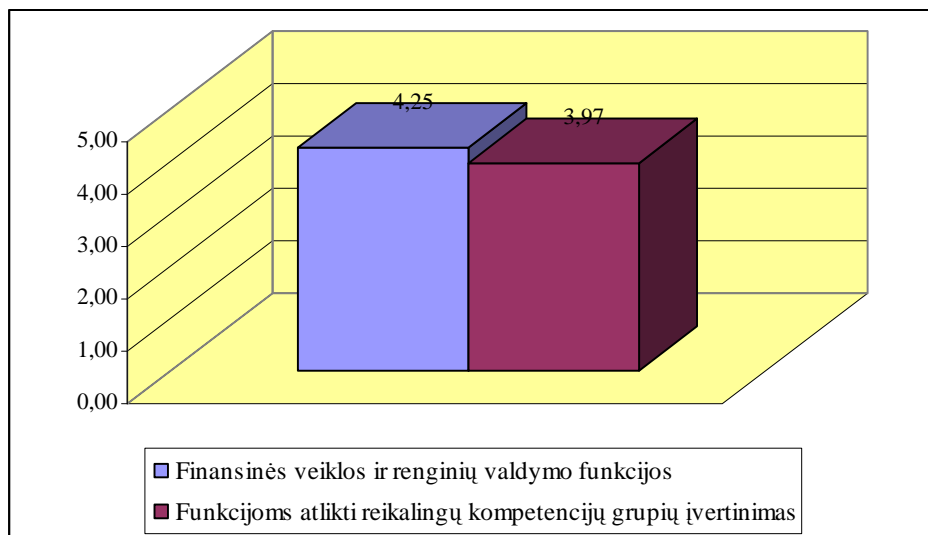
Informacijos valdymo funkcijų atlikime galime išskirti strateginio planavimo ir vystymo (3,75), bendradarbiavimo (3,75) ir aplinkos kontrolės (3,75) kompetencijų trūkumus (20 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės

## 20 pav. Informacijos valdymo funkcijų kokybės vertinimo ir kompetencijų, reikalingų šių funkcijų atlikimui, palyginimas

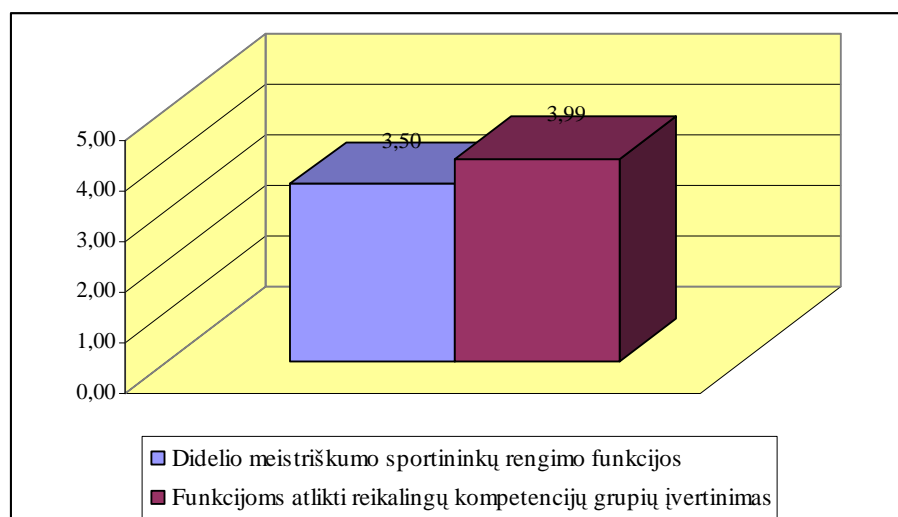
Kaip didžiausius kompetencijų, reikalingų atlikti finansinės veiklos ir renginių valdymo funkcijas trūkumus, galime įvardinti strateginio planavimo ir vystymo (3,75), rėmimo (3,25), ir bendradarbiavimo (3,75) kompetencijas (21 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės

## 21 pav. Finansinės veiklos ir renginių valdymo funkcijų kokybės vertinimo ir kompetencijų, reikalingų šių funkcijų atlikimui, palyginimas

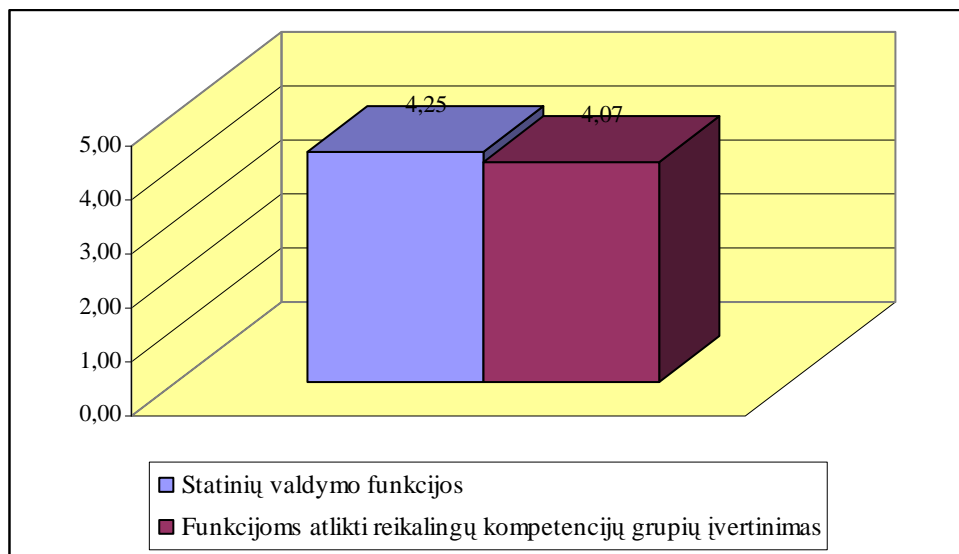
Analizuojant atliekamų funkcijų kokybę, labiausiai kompetencijų trūkumas pastebimas didelio meistrškumo sportininkų rengimo funkcijoms atlikime. Galėtume išskirti strateginio planavimo ir vystymo (3,75) bei rėmimo (3,25) kompetencijas (22 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės

## 22 pav. Didelio meistrškumo sportininkų rengimo funkcijų kokybės vertinimo ir kompetencijų, reikalingų šių funkcijų atlikimui, palyginimas

Miestų savivaldybių sporto padalinių atliekamos statinių valdymo funkcijos vertinamos aukštesniu balu nei šioms funkcijoms reikalingos kompetencijos. Mažiausiais balais vertinamos iniciatyvumo ir verslumo (3,75), strateginio planavimo ir vystymo (3,75), rėmimo (3,25) ir aplinkos kontrolės (3,75) funkcijos (23 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės

## 23 pav. Statinių valdymo funkcijų kokybės vertinimo ir kompetencijų, reikalingų šių funkcijų atlikimui, palyginimas

## IŠVADOS

1. Kompetencija yra individo charakteristikos, išryškinančios kompetencijos gilumą, užtikrinančios asmenybės tęstinumą ir įgalinančios numatyti asmens elgseną įvairiose situacijose, kuri sąlygoja tam tikrą jo elgseną veikloje bei sudaro galimybes įvertinti asmens veiklos lygį.

2. Darbo rinka – tai visuomeninio darbo paskirstymo tarp verslo šakų ir profesijų ekonominis mechanizmas, užtikrinantis gamybos ir darbo efektyvumą, remiantis visuomenės poreikių struktūra.

3. Valstybės tarnautojas - tai asmuo, turintis specialų pasirengimą kvalifikuotai atlikti tam tikrą viešojo administravimo veiklą

4. Lietuvos kūno kultūros ir sporto specialistų rengimu ir kvalifikacijos tobulinimu, rūpinasi: Lietuvos sporto informacijos centras, Pedagogų profesinės raidos centras, Lietuvos kūno kultūros akademijos Tęstinių studijų centras, Vilniaus Pedagoginio universiteto Kūno kultūros ir sporto specialistų kvalifikacijos tobulinimo centras, Šiaulių universiteto Tęstinių studijų institutas, Klaipėdos universiteto Tęstinių studijų institutas.

5. Pagrindinės savivaldybių sporto padalinių funkcijų grupės:

- Personalo valdymo
- Sporto mokymo įstaigų veiklos koordinavimas
- Teisinio valdymo
- Informacijos valdymo
- Statinių valdymo
- Finansinės veiklos valdymo
- Renginių valdymo
- Aukšto meistriškumo sportininkų rengimo

6. Pagal TUNING projektą, kuris nukreiptas į specialistų rengimo modernizavimą, 4 grupių kompetencijos: instrumentinės (būtinios), tarpasmeninės, sisteminės ir kitos kompetencijos yra priskirtinos savivaldybių sporto padalinių atliekamoms funkcijoms atlikti.

7. Kokybiškiausiai atliekamos savivaldybių sporto vadovų skyrių funkcijos - sporto mokymo, finansinės veiklos valdymo, teisinio valdymo, statinių valdymo ir renginių valdymo funkcijos. Mažiau kokybiškai atliekamos funkcijos– personalo ir įstaigų veiklos koordinavimo mažiausiai – didelio meistriškumo sportininkų rengimo funkcijos.

8. Vertinant savivaldybių sporto padalinių vadovų kompetencijas, aukščiausiai vertinama instrumentinių (būtinųjų) kompetencijų grupė. Žemiau vertinamos sporto padalinių

vadovų tarpasmeninės ir sisteminės kompetencijos. Mažiausiai išvystytų kompetencijų sporto padalinių vadovai turi kitų kompetencijų grupėje.

9. Labiausiai Lietuvos savivaldybių sporto padalinių vadovams trūksta rėmimo, įstatymų leidybos (kitos kompetencijos), tyrinėjimo įgūdžių, kritikos ir savikritikos kompetencijų (tarpasmeninės kompetencijos), o aukščiausiai išvystytos pagrindinių profesinių žinių, žodinio ir rašytinio bendravimo gimtąja kalba, tarpasmeninio bendravimo (instrumentinės kompetencijos) ir gebėjimo taikyti žinias praktikoje (sisteminės kompetencijos), kompetencijos.

TALAČKAITĖ, Jolanta. (2008) Competence research of municipality sport departments managers (specialists). *MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University.* 73 p.

## **SUMMARY**

### **Research object**

Competences of municipality sport departments managers (specialists).

### **Aim of research**

To perform competence research and analysis of municipality sport departments managers (specialists).

### **Tasks of research**

1. To define conceptions of competence and labor market.
2. To analyze academic aspects of public officials competences.
3. To research training and development of sport managers (specialists) in Lithuania.
4. To detect main functions of municipality sport departments and identify competences, required to fulfill them.
5. To detect competence level of sport specialists.

### **Research structure**

Research is structured of 4 parts, 56 pages , 6 tables, 23 pictures and 4 supplements.

Main functions of municipality sport departments: personell management, koordination of sport teaching institutions, legal management, information management, buildings management, financial management, event management, high mastery sportsmen preparation.

According TUNING project competences of 4 groups are referable to 8 main functions of municipality sport departments: instrumental, interpersonal, systemic and other competences.

**Key words:** competence, sport management, public official.

## MOKSLINĖS LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. BAKANAUSKIENĖ Irena., PETKEVIČIŪTĖ Nijolė. (2003) Vadovo darbas. *Metodinė priemonė* (p. 34 -36). Kaunas: VDU.
2. ČESNULEVIČIENĖ, Birutė; LAKIS, Juozas. (2002) Valstybės tarnautojų mokymas: nuo strategijos prie praktikos. *Straipsnis iš elektroninio žurnalo. Viešoji politika ir administravimas*, 2002, Nr. 2, p. 85 – 92. [žiūrėta 2008-01-05]. Prieiga per internetą: [http://www.mruni.lt/lt/padaliniai/centrai/leidybos\\_centras/leidiniai/mokslo\\_darbai/?ID=1395](http://www.mruni.lt/lt/padaliniai/centrai/leidybos_centras/leidiniai/mokslo_darbai/?ID=1395)
3. ČINGIENĖ Vilma, LASKIENĖ Skaistė, KAVALIAUSKAS Saulius. (2004) Sportas kaip laisvalaikis, profesija ir verslas Europos Sąjungos kontekste. *Europos Sąjunga – 2004: iššūkiai, procesai ir Europos studijos. Tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga*. 1 knyga (p. 48 -51). Kaunas: LKKA.
4. ČIUTIENĖ, Rūta, ŠARKIŪNAITĖ, Ingrida. (2004). Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnys. *Ekonomika*, 67 (2), p. 1-9. Vilnius: VU.
5. GUOGIS, Arvydas, GUDELIS, Dangis. (2003) Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai. *Straipsnis iš elektroninio žurnalo. Viešoji politika ir administravimas*, 2003, Nr. 4, p. 26-34. [žiūrėta 2008-01-05]. Prieiga per internetą: [http://www.mruni.lt/lt/padaliniai/centrai/leidybos\\_centras/leidiniai/mokslo\\_darbai/?ID=1401](http://www.mruni.lt/lt/padaliniai/centrai/leidybos_centras/leidiniai/mokslo_darbai/?ID=1401)
6. GUSTAS, Evaldas. (2003) Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas. *Straipsnis iš elektroninio žurnalo. Viešoji politika ir administravimas*, 2003, Nr. 5, p. 65-70. [žiūrėta 2008-01-05]. Prieiga per internetą: [http://www.mruni.lt/lt/padaliniai/centrai/leidybos\\_centras/leidiniai/mokslo\\_darbai/?ID=1401](http://www.mruni.lt/lt/padaliniai/centrai/leidybos_centras/leidiniai/mokslo_darbai/?ID=1401)
7. JUCEVIČIENĖ Palmira, LEPAITĖ Daiva. (2000) Kompetencijos sampratos erdvė. *Socialiniai mokslai*. Nr.1 (22), (p. 44-50). Kaunas: Technologija.
8. JURALEVIČIENĖ, Jolanta. (2003) Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai. *Straipsnis iš elektroninio žurnalo. Viešoji politika ir administravimas*, 2003, Nr. 5, p. 84-90. [žiūrėta 2008-01-05]. Prieiga per internetą: [http://www.mruni.lt/lt/padaliniai/centrai/leidybos\\_centras/leidiniai/mokslo\\_darbai/?ID=1401](http://www.mruni.lt/lt/padaliniai/centrai/leidybos_centras/leidiniai/mokslo_darbai/?ID=1401)
9. KEINYS Stasys. (2000) Dabartinės Lietuvių kalbos žodynas. IV leidimas. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas.
10. KERŠIENĖ Kristina, SAVENAIVIČIENĖ Asta. (2005) Defining and understanding organization multicultural competence. *Engineering economics*. No.2 (42) (p. 45 - 53)



11. LASKIENĖ Skaistė. (2003) Šiuolaikinės sporto organizacijos vadybiniai aspektai. *Kūno kultūra. Ugdymas. Sportas*. Nr. 2 (47) (p. 37 -43). Kaunas: LKKA.
12. LAUŽACKAS Rimantas. (1999) Profesinės kvalifikacijos tobulinimas: teorinės ir praktinės prielaidų paieškos (p. 142 - 151)
13. LAUŽACKAS Rimantas, Pukelis Kęstutis. (2000) Kvalifikacija ir kompetencija: samprata, santykis bei struktūra profesijos mokytojo kontekste. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*. Nr. 3 (p. 10-17). Kaunas: VDU.
14. LE ROUX, N. (1999) *Sport and employment in Europe*. EOSE.
15. LEPAITĖ Daiva. (2001) *Kompetencijų plėtojančių studijų programų lygio nustatymo metodologija (verslo studijų atvejis)* Daktaro disertacija (p. 4, 14 -34). Kaunas: KTU.
16. LIULČENKO Galina, MARKAUSKIENĖ Aldona, NIKITINA Svetlana. (1995). Darbo rinka, užimtumas ir nedarbas *Socialiniai mokslai.Ekonomika*. (p. 53 -58). Kaunas: KTU.
17. NAVICKAS Vytautas, PAULAVIČIUS Kęstutis. (1999) *Darbo rinka. Teorija ir valstybės politika* (p. 7 -15). Vilnius: VPU.
18. PETKEVIČIŪTĖ Nijolė, KAMINSKYTĖ Eglė. (2003) Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. *Pinigų studijos* Nr. 1., (p. 65 – 80). Vilnius: VU.
19. STUKAITĖ Dalia. (2000) Kvalifikacija darbo vietų vertinimo požiūriu. *Ekonomika ir vadyba – 2000* (p. 432- 433). Kaunas: Technologija.
20. VAITKEVIČIŪTĖ Valerija. (2002) *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Žodynas.

## INFORMACIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

21. Alytaus miesto savivaldybės internetinis puslapis. Alytaus miesto savivaldybės sporto ir rekreacijos skyriaus uždaviniai ir funkcijos. [interaktyvus] žiūrėta [2008 03 15]. Prieiga per internetą: <http://www.ams.lt/New/index.php?Lang=34&ItemId=25561>
22. Darbo rinkos terminai ir sąvokos. *Darbo ir socialinių tyrimų institutas* (1998). Vilnius: Agora.
23. Kauno miesto savivaldybės internetinis puslapis. Kauno miesto savivaldybės sporto skyriaus funkcijos. [interaktyvus] žiūrėta [2008 03 15]. Prieiga per internetą: <http://www.kaunas.lt/430>
24. Klaipėdos miesto savivaldybės sporto ir kūno kultūros skyriaus uždaviniai ir funkcijos. [interaktyvus] žiūrėta [2008 03 15]. Prieiga per internetą: <http://www.klaipeda.lt/klaipeda/selectPage.do;jsessionid=717160C74E795E478CB4030EFA3A267D?docLocator=61599B7D314011D892AA746164617373&categoryId=330&pathId=458>
25. Lietuvos Kūno Kultūros ir Sporto strategija 2005 – 2015 metams (2005). *IV Lietuvos sporto kongresas*. Vilnius.
26. LR Kūno Kultūros ir Sporto įstatymas, 1995 m. gruodžio 20 d. Nr. I-1151
27. LR Vietos savivaldos įstatymas, 1994 m. liepos 7 d. Nr. I-533, (Žin., 1994, Nr. 55-1049).
28. LR Viešojo administravimo įstatymas, 1999 06 17 Nr. VIII-1234 (Žin., 1999, Nr. 60-1945).
29. LR Valstybės tarnybos įstatymas, 1999 m. liepos 8 d. Nr. VIII-1316, (Žin. 1999, Nr. 66-21300).
30. LR Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1097 „Dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimo 2007 – 2010 metų priemonių plano patvirtinimo“ (Žin., 2006, Nr. 120-4568).
31. Lietuvos profesijų klasifikatorius (1999). Vilnius.
32. Lietuvos sportas skaičiais (2006). Lietuvos sporto informacijos centras.
33. Lietuvos sporto statistikos metraštis (2003) (p. 60 -61).
34. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. lapkričio 22 d. nutarimas Nr. 1163 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos patvirtinimo“ (Žin. 2006, Nr. 127-4845)
35. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymas Nr. 341 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tvirtinimo tvarkos taisyklių patvirtinimo“ (Žin. 2002, Nr. 77-3312)
36. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. rugpjūčio 4 d. nutarimas Nr. 780 „Dėl valstybės tarnautojų siuntimo kelti kvalifikaciją kitose valstybės ar savivaldybių institucijose, ar įstaigose, tarptautinėse institucijose ar užsienio valstybių institucijose bei jų mokymosi išlaidų apmokėjimo taisyklių patvirtinimo“ (Žin. 2006, Nr. 88-3466)

37. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymas Nr. 339 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimų patvirtinimo“, (Žin. 2002, Nr. 77-3310; 2006, Nr. 60-2144);
38. Lietuvos Respublikos 2000 10 12 d. vietos savivaldos įstatymas Nr. [VIII-2018](#), (Žin., 2000, Nr. 91-2832);
39. Marijampolės miesto savivaldybės internetinis puslapis. Marijampolės miesto savivaldybės sporto skyriaus funkcijos. [interaktyvus] žiūrėta [2008 03 15]. Prieiga per internetą: [http://www.marijampole.lt/vid.php3?menu\\_id=533&lang=lt](http://www.marijampole.lt/vid.php3?menu_id=533&lang=lt)
40. Neringos savivaldybės internetinis puslapis. Neringos savivaldybės švietimo ir sporto skyriaus funkcijos. [interaktyvus] žiūrėta [2008 03 15]. Prieiga per internetą: <http://www.neringa.lt/index.php?-2023840832>
41. Šiaulių miesto savivaldybės internetinis puslapis. Šiaulių miesto savivaldybės kūno kultūros ir sporto skyriaus funkcijos ir kompetencijos. [interaktyvus] žiūrėta [2008 03 15]. Prieiga per internetą: <http://www.siauliai.lt/shared/view.php?kalba=lt&tema=savivaldybe-kunokultura&title=Kūno%20kultūros%20ir%20sporto%20skyrius&menu=1&linkback=../savivaldybe/administracija.php>
42. TUNING projekto internetinė svetainė. [interaktyvus] [žiūrėta 2008 04 05] Prieiga per internetą: <http://www.unidesto.org/tuningeu/>
43. Valstybės tarnybos departamentas. Valstybės tarnautojų mokyme dalyvaujančių institucijų funkcijos. [interaktyvus] žiūrėta [2008 04 20]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?721229854>
44. Vilniaus miesto savivaldybės internetinis puslapis. Vilniaus miesto savivaldybės kūno kultūros ir sporto skyriaus uždaviniai ir funkcijos. [interaktyvus] žiūrėta [2008 03 15]. Prieiga per internetą: <http://www.vilnius.lt/newvilniusweb/index.php/88/?mid={lt;3;25}>

## LIETUVOS MIESTŲ SAVIVALDYBIŲ SPORTO PADALINIŲ UŽDAVINIAI IR FUNKCIJOS

### VILNIAUS MIESTO SAVIVALDYBĖ

#### **Kūno kultūros ir sporto skyriaus uždaviniai:**

1. Įgyvendinti savivaldybės politiką kūno kultūros ir sporto srityje.
2. Kartu su kitomis suinteresuotomis valstybės institucijomis, įstaigomis ir organizacijomis įgyvendinti bendrą valstybės kūno kultūros ir sporto plėtotės politiką, sveikos gyvensenos programas.
3. Rengti ilgalaikių ir trumpalaikių kūno kultūros ir sporto plėtojimo programų projektus.
4. Organizuoti, prižiūrėti, koordinuoti ir tobulinti pavaldžių papildomo ugdymo įstaigų veiklą, moksleivių papildomą ugdymą ir užimtumą.

#### **Kūno kultūros ir sporto skyriaus funkcijos:**

1. Rengti Savivaldybės strateginių kūno kultūros ir sporto plėtojimo planų projektus ir įgyvendinti patvirtintus planus
2. Koordinuoti bei kontroliuoti Kūno kultūros ir sporto skyriaus kuravimo sričiai priskirtų įstaigų, įmonių ir organizacijų veiklą bei konsultuoti įstaigų vadovus papildomo ugdymo proceso organizavimo ir ugdymo turinio įgyvendinimo klausimais
3. Koordinuoti kūno kultūros ir sporto renginius mieste
4. Koordinuoja miesto kūno kultūros ir sporto investicijų programų bei projektų rengimą
5. Skatinti ir remti profesionalias ir mėgėjų kūno kultūros ir sporto komandas, sportininkus miesto kūno kultūros ir sporto politikai įgyvendinti, rekomenduoti atstovauti sostinei šalyje ir užsienio šalyse.
6. Rūpintis talentingų sportininkų paieška, jų rezervo, didelio meistriškumo sportininkų rengimu
7. Pagal kompetenciją suteikti treneriams ir sportininkams kvalifikacines kategorijas, rengti siūlymus sporto mokyklų, centrų kategorijoms nustatyti, tarpininkauti dėl licencijų suteikimo treneriams
8. Populiarinti, plėtoti ir puoselėti ir, esant galimybei, remti miesto profesionalių ir mėgėjų komandų bei individualių sportininkų veiklą
9. Nustatyti prioritetingas miesto kūno kultūros ir sporto raidos kryptis

10. Rūpintis vaikų, jaunimo, dirbančiųjų, pagyvenusių žmonių, neįgaliųjų kūno kultūra ir sportu, sveika gyvensena
11. Teikti miesto kūno kultūros ir sporto specialistų poreikius, rūpintis jų kvalifikacijos tobulinimu
12. Bendradarbiauti su Kūno kultūros ir sporto departamentu prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės, Lietuvos tautiniu olimpinio komitetu, federacijomis, sąjungomis, asociacijomis ir kitomis vyriausybinėmis ir nevyriausybinėmis institucijomis
13. Kontroliuoti pavaldžių įmonių, įstaigų ir organizacijų, išlaikomų iš Savivaldybės biudžeto lėšų, Savivaldybei priklausančio turto naudojimą ir valdymą

## **KAUNO MIESTO SAVIVALDYBĖ**

### **Kūno kultūros ir sporto skyriaus uždaviniai:**

1. Organizuoti papildomą vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto ugdymą,
2. Tobulinti sportininkų rengimo, varžybų organizavimo sistemą, sportininkų atranką į miesto sporto šakų rinktines,
3. Vykdyti pavaldžių sporto mokymo įstaigų veiklos priežiūrą,
4. Koordinuoti sporto bazių, priskirtų skyriaus reguliavimo sričiai, veiklą ir jų panaudojimą, investicinių projektų rengimą, neįgaliųjų ir sveikatinamojo sporto plėtrą.

### **Kūno kultūros ir sporto skyriaus funkcijos:**

1. Įgyvendinti Lietuvos Respublikos įstatymus, Vyriausybės nutarimus, miesto Savivaldybės tarybos sprendimus, mero potvarkius, Administracijos direktoriaus įsakymus ir kitus teisės aktus pagal savo kompetenciją
2. Rengti Tarybos sprendimų projektus, mero potvarkius, Administracijos direktoriaus įsakymus dėl miesto sporto strategijos, skyriaus reguliavimo sričiai priskirtų įmonių ir įstaigų steigimo, likvidavimo ir reorganizavimo, darbuotojų etatų steigimo ar likvidavimo, sporto šakų plėtros, teikiamų paslaugų kainų ir tarifų, sporto bazių plėtros strategijos ir atnaujinimo bei kitais skyriaus kompetencijai priklausančiais klausimais
3. Rengti Lietuvos sporto politikos nuostatas atitinkančias kūno kultūros ir sporto plėtotės programas, įgyvendinti sporto įstaigų finansavimo bendruosius principus
4. Pagal suteiktus įgaliojimus organizuoti konkursus sporto mokymo įstaigų vadovų pareigoms eiti, teikti siūlymus pakeisti ar nutraukti darbo sutartis su sporto mokymo įstaigų vadovais, skyriaus darbuotojais, juos skatinti ir skirti nuobaudas
5. Teikti profesinę pagalbą sporto mokymo įstaigų vadovams ir sporto specialistams, sudaryti jiems sąlygas tobulinti kvalifikaciją

6. Prižiūrėti sporto mokymo įstaigų veiklą Bendrųjų sporto mokymo įstaigų nuostatų nustatyta tvarka, užtikrinti valstybinės sporto politikos įgyvendinimą pavaldžiose sporto mokymo įstaigose
7. Tvirtinti atleidimo nuo mokesčio už sporto mokymą tvarką
8. Rūpintis nuosekliu sportininkų meistriškumo augimu, tobulinti jų rengimo sistemas, atsižvelgiant į kūno kultūros, sporto, mokslo ir technikos laimėjimus
9. Rūpintis sporto mokymo įstaigų veiklos materialinėmis-techninėmis sąlygomis
10. Organizuoti ir prižiūrėti sporto klasių veiklą, kontroliuoti atranką į šias klases
11. Koordinuoti ir kontroliuoti Kaune plėtojamų sporto šakų veiklą
12. Koordinuoti sportininkų pasirengimą šalies, Europos ir pasaulio čempionatams, olimpinėms, parolimpinėms ir specialiosioms žaidynėms bei kitoms tarptautinėms varžyboms
13. Rengti sporto ir sveikatinamųjų sporto renginių kalendorinius planus bei organizuoti numatytus renginius
14. Organizuoti sportininkų atranką į miesto sporto šakų rinktines pagal amžiaus grupes ir atitinkamus kriterijus, tvirtinti miesto rinktinių sąrašus
15. Siųsti įvairaus amžiaus miesto sporto šakų rinktines, rinktinių narius, sporto organizatorius, trenerius-sporto mokytojus į šalies, tarptautines varžybas ir kitus renginius, analizuoti jų rezultatus, rengti mokomąsias treniruočių stovyklas ir rūpintis sportininkų vasaros poilsio organizavimu
16. Koordinuoti ir kontroliuoti miesto sporto bazių veiklą, teikti pasiūlymus dėl sporto bazių panaudos, rengti sporto bazių atnaujinimo programų projektus, koordinuoti investicinių projektų rengimą
17. Rengti viešųjų pirkimų sutarčių projektus skyriaus kompetencijai priskirtais klausimais
18. Numatyti pagrindines miesto sporto plėtros kryptis ir prioritetus bei jų įgyvendinimo strategiją ir taktiką, kaupti ir analizuoti informaciją apie sporto mokymo įstaigų ir sporto organizacijų veiklos pokyčius ir būklę, analizuoti ir vertinti ją, teikti išvadas ir pasiūlymus miesto Savivaldybės administracijos direktoriui
19. Rūpintis neįgalių gyventojų kūno kultūra ir sportu
20. Rūpintis miesto sporto veteranų judėjimo organizavimu, jų jubiliejų paminėjimu
21. Registruoti ir saugoti skyriui pateiktus dokumentus
22. Rinkti ir saugoti statistinius duomenis apie miesto sporto įstaigų ir organizacijų veiklą, nustatyta tvarka teikti valstybės institucijoms ataskaitas, metines suvestines
23. Tvarkyti miesto sporto renginių ir skyriui pavaldžių sporto mokyklų buhalterinę apskaitą

24. Nagrinėti gyventojų, įmonių, įstaigų ir organizacijų prašymus ir skundus, konsultuoti sporto veiklos klausimais
25. Atsakyti į miesto Savivaldybės tarybos narių paklausimus
26. Bendradarbiauti su miesto, šalies ir tarptautinėmis sporto įstaigomis, sporto klubais, federacijomis ir kitomis organizacijomis, teikti joms informaciją bei dalyvauti bendruose projektuose
27. Propaguoti kūno kultūrą ir sportą, informuoti visuomenę apie kūno kultūros ir sporto renginius Kaune.

## **KLAIPĖDOS MIESTO SAVIVALDYBĖ**

### **Sporto skyriaus uždaviniai:**

1. Įgyvendinti miesto savivaldybės kūno kultūros ir sporto politiką;
2. Organizuoti ir įgyvendinti savivaldybės kūno kultūros ir sporto plėtojimo programas;
3. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatyta tvarka organizuoti Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto įstatymo bei valstybinių sporto programų įgyvendinimą savivaldybės teritorijoje;
4. Kontroliuoti, kaip savivaldybės sporto įstaigos vykdo Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto įstatymą ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimus, savivaldybės tarybos sprendimus, Savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymus.

### **Sporto skyriaus funkcijos:**

1. Vykdyti sporto organizacijų darbo organizavimo, specialistų kvalifikacijos kėlimo proceso analizę, teikti išvadas ir pasiūlymus dėl jų tobulinimo
2. Rengti ir įgyvendinti miesto kūno kultūros ir sporto plėtojimo programas
3. Analizuoti ir koordinuoti iš savivaldybės biudžeto lėšų finansuojamų kūno kultūros ir sporto organizacijų veiklą, teikti siūlymus dėl jų programų finansavimo Savivaldybės administracijos direktoriui ir savivaldybės tarybai
4. Analizuoti poreikį ir teikti siūlymus dėl lėšų skyrimo miestui atstovaujančioms komandoms ar sportininkams rengti ir jiems dalyvauti šalies, tarptautinėse ar apskrities varžybose, rūpintis vaikų, jaunimo, dirbančių bei pagyvenusių žmonių, taip pat neįgaliųjų ir kitų miesto gyventojų kūno kultūra ir sportu, sveikos gyvensenos judėjimu
5. Kartu su Kūno kultūros ir sporto departamentu prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės, Lietuvos tautiniu olimpinio komitetu, nacionalinėmis federacijomis rūpintis talentingų sportininkų paieška bei jų rengimu

6. Teikti siūlymus ir ruošti sprendimų projektus steigiant, reorganizuojant, pertvarkant ir likviduojant įstaigas, kurių steigėja arba dalininkė yra savivaldybės taryba
7. Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatyta tvarka teikti kvalifikacines kategorijas sportininkams bei treneriams-sporto mokytojams
8. Koordinuoti ir kontroliuoti sporto mokymo įstaigų vadovų darbą, nustatyta tvarka teikti Savivaldybės administracijos direktoriui siūlymus dėl jų skatinimo, priedų prie atlyginimo skyrimo, taip pat dėl nuobaudų skyrimo
9. Derinti arba nustatyti sporto mokymo įstaigų pedagoginių darbuotojų tarifkacijos sąrašus mokslo metams
10. Sporto organizacijų teikimu sudaryti ir tvirtinti miesto rinktines ir komandas dalyvauti šalies ir tarptautiniuose sporto renginiuose
11. Teikti savivaldybės merui pasiūlymus dėl pasižymėjusių sportininkų, sporto organizacijų darbuotojų apdovanojimo
12. Vykdyti sporto biudžetinių įstaigų, viešųjų bei visuomeninių sporto organizacijų, gaunančių savivaldybės biudžeto asignavimų ir subsidijų priežiūrą, programų vykdymą, išlaidų sąmatų sudarymą ir vykdymą neviršijant patvirtintų asignavimų ir subsidijų sumų, prižiūrėti paskirtų asignavimų efektyvų ir rezultatyvų naudojimą
13. Kartu su sporto organizacijomis, bendrojo lavinimo, profesinių ir aukštųjų mokyklų sporto kolektyvais planuoti miesto sporto renginius bei teisės aktų nustatyta tvarka teikti pasiūlymus dėl jų tvirtinimo
14. Analizuoti būklę ir teikti siūlymus dėl sporto bazių statybos ir renovacijos, rūpintis, kad būtų užtikrinama tinkama sporto įrenginių, statinių ir inventoriaus techninė būklė pagal patvirtintas saugumo ir sanitarijos bei higienos normas
15. Organizuoti programos „Sportas visiems“ įgyvendinimą
16. Ruošti sporto infrastruktūros objektų, suteikiančių miesto gyventojams galimybę sportuoti savarankiškai (įvairių sportinių žaidimų aikštelių, bėgimo mėgėjų trasų, irklavimo vietų ir kt.) atnaujinimo ir įrengimo programas, dalyvauja jas įgyvendinant
17. Dalyvauti įgyvendinant paauglių nusikalstamumo prevencijos, neįgaliųjų integracijos į visuomenę, gyventojų sveikatinimo ir kitas tikslines programas
18. Organizuoti miesto gyventojų kūno kultūros ir sporto būklės statistinius stebėjimus, sociologinius tyrimus, analizuoti jų pokyčius, raidos tendencijas bei teikti išvadas ir pasiūlymus Socialinio departamento direktoriui, Savivaldybės administracijos direktoriui, Socialinių reikalų komitetui
19. Tvarkyti statistinius duomenis ir nustatyta tvarka teikti informaciją atitinkamoms institucijoms



20. Užtikrinti sporto paveldo išsaugojimą ir aktualizavimą visuomenėje
21. Organizuoja švietėjišką veiklą – propaguoti bendrąsias žinias apie kūno kultūros svarbą
22. Rengti ir derinti viešųjų pirkimų konkursų sąlygas
23. Sporto organizacijų teikimu sudaryti ir tvirtinti visuomeninių sporto teisėjų (savanorių) sąrašus
24. Vykdyti savivaldybės biudžetinių ir viešųjų įstaigų, kurių steigėja arba dalininkė yra savivaldybės taryba priežiūrą

## **ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖ**

### **Kūno kultūros ir sporto skyriaus funkcijos ir kompetencijos:**

1. Rengti ir teikti informaciją visuomenei apie kūno kultūros ir sporto programas;
2. Nustatyti kūno kultūros ir sporto prioritetus, finansavimo principus, įvertinti sporto šakas, trenerių darbą;
3. Koordinuoti ir remti miesto kūno kultūros ir sporto mokymo įstaigų, klubų, asociacijų veiklą, bendrąsias programas, projektus, tvirtinti programas, teikti metodinę paramą joms įgyvendinti;
4. Rengti ir pagrįsti programas ir sąmatas biudžeto lėšoms gauti, ieškoti kitų finansavimo šaltinių, koordinuoti biudžetinių sporto įstaigų sąmatų rengimą, analizuoti šių įstaigų lėšų panaudojimą;
5. Koordinuoti savarankiškų kūno kultūros ir sporto organizacijų, įmonių steigimą, teikti rekomendacijas dėl jų registravimo, kuruoti Savivaldybės kūno kultūros ir sporto įstaigas ir organizacijas, teikti siūlymus Tarybai dėl kūno kultūros ir sporto įstaigų steigimo, organizavimo ir likvidavimo;
6. Rengti Tarybos sprendimų projektus, pagrindžiančius kūno kultūros ir sporto procesų įgyvendinimą, stebėti, kaip laikomasi kūno kultūrą ir sportą reglamentuojančių teisės aktų;
7. Suteikti treneriams kvalifikacines kategorijas ir atlikti trenerių tarifkaciją, rengti siūlymus mokyklų kategorijoms nustatyti, suteikti sportininkams kvalifikacines (I ir II) kategorijas, tarpininkauti dėl licencijų suteikimo treneriams;
8. Planuoti, koordinuoti ir vykdyti tarptautinius, šalies ir miesto kūno kultūros ir sporto renginius, atstovauti Savivaldybei bendradarbiaujant su Lietuvos ir užsienio šalių juridiniais bei fiziniais subjektais ar sporto institucijomis;
9. Administruoti ir analizuoti kūno kultūros ir sporto programų finansavimą;
10. Pagal savo kompetenciją teikti pasiūlymus dėl biudžetinių sporto įstaigų struktūrų tobulinimo;

11. Vykdyti viešuosius pirkimus taikant įprastą komercinę praktiką pagal skyriaus kompetenciją bei rengti atitinkamas užduotis dėl planuojamų viešųjų pirkimų.

## **PANEVĖŽIO MIESTO SAVIVALDYBĖ**

### **Sveikatos, sporto, socialinės rūpybos ir ryšių su nevyriausybinėmis organizacijomis komiteto uždaviniai:**

1. Įgyvendinti valstybinę kūno kultūros, sporto ir sveikos gyvensenos politiką mieste;
2. Rengti miesto kūno kultūros, sporto ir sveikos gyvensenos, jų finansavimo programas;
3. Skatinti visuomeninių kūno kultūros, sporto ir sveikatingumo organizacijų kūrimąsi, teikti joms metodinę ir pagal galimybes materialinę, finansinę pagalbą;
4. Sudaryti sąlygas visiems miesto gyventojams užsiimti kūno kultūra ir sportu;
5. Ypatingą dėmesį ir lėšas skirti vaikų kūno kultūrai ir sportui;
6. Remti invalidų kūno kultūrą ir sportą;
7. Siekti, kad visa miesto sporto bazė (nepriklausomai nuo žinybiškumo) tarnautų kūno kultūrai ir sportui;
8. Rūpintis aukšto sportinio meistriškumo sportininkų rengimu;
9. Rūpintis biotransporto sistemos kūrimu, kūno kultūros, sporto ir turizmo paslaugų sferos plėtojimu;

### **Sveikatos, sporto, socialinės rūpybos ir ryšių su nevyriausybinėmis organizacijomis komiteto funkcijos:**

1. Kontroliuoti ir koordinuoti pavaldžių sporto mokymo įstaigų finansinę veiklą, rengti ir teikti Tarybai tvirtinti Savivaldybės biudžeto lėšų, skirtų kūno kultūros ir sporto reikmėms, paskirstymą administruojamoms biudžetinėms įstaigoms, analizuoti įstaigų finansinės veiklos atskaitomybę;
2. Pagal kompetenciją leisti įsakymus, nurodymus ir kitus dokumentus, reglamentuojančius kūno kultūros ir sporto procesą, aprobuoti skyriaus administruojamų biudžetinių įstaigų veiklos programas, formuoti joms užduotis;
3. Organizuoti ir pagal galimybes finansuoti kūno kultūros, sporto ir sveikatingumo renginius miesto žmonėms;
4. Padėti organizuoti ir pagal galimybes finansuoti Panevėžyje rengiamus tarptautinius ir respublikinius sporto renginius;
5. Pateikti finansines ataskaitas miesto Finansų ir biudžeto skyriui, Statistikos valdybai.
6. Rengti ir nustatyta tvarka teikti skyriaus veiklos, finansines ir statistines ataskaitas;
7. Kontroliuoti sporto bazių panaudojimą, jų užimtumą poilsio, moksleivių atostogų dienomis;
8. Atstovauti Savivaldybei teismuose, apskrities ir kitose institucijose, kai nagrinėjami klausimai pagal skyriaus kompetenciją;
9. Atstovauti miestui kūno kultūros ir sporto klausimais šalies ir tarptautinėse organizacijose;

10. Organizuoti ir įgyvendinti darbų saugos priemonės, numatytas Lietuvos Respublikos žmonių saugos darbe įstatyme;
11. Laiku informuoti visuomenę apie numatomus ir atliekamus darbus. Už informaciją atsako vedėjo paskirtas darbuotojas, kuris informavimo periodiškumą derina su Savivaldybės atstovu ryšiams su visuomene.

## **MARIJAMPOLĖS MIESTO SAVIVALDYBĖ**

### **Švietimo, kultūros ir sporto departamento sporto skyriaus funkcijos:**

1. Rengti ir įgyvendinti kūno kultūros ir sporto plėtojimo savivaldybės teritorijoje programas
2. Ruošti bendrus projektus su kitomis institucijomis kūno kultūros ir sporto plėtojimo klausimais
3. Koordinuoti ir prižiūrėti kūno kultūros ir sporto organizacijų veiklą, analizuoti ir vykdyti sporto sistemos pertvarką
4. Tirti savivaldybės kūno kultūros ir sporto specialistų poreikius, rūpintis jų kvalifikacijos kėlimu
5. Rūpintis vaikų, jaunimo bei pagyvenusių žmonių, dirbančiųjų, taip pat neįgaliųjų ir kitų savivaldybės gyventojų kūno kultūra ir sportu, sveika gyvensena
6. Skatinti ir remti kūno kultūros, sporto ir sveikatingumo veiklos iniciatyvas, bendradarbiauti su nevyriausybinėmis organizacijomis
7. Konsultuoti savivaldybės gyventojus, kaip įrengti sporto bazes ar aikštynus
8. Organizuoti kūno kultūros ir sporto, sveikatingumo renginius
9. Informuoti visuomenę apie teikiamas savivaldybėje sveikatingumo ir sporto paslaugas, organizuojamus renginius

## **ALYTAUS MIESTO SAVIVALDYBĖ**

### **Sporto ir rekreacijos skyriaus uždaviniai:**

1. Dalyvauti įgyvendinant valstybės sporto ir sveikos gyvensenos politiką savivaldybės teritorijoje;
2. Formuoti ir įgyvendinti savivaldybės sporto ir sveikos gyvensenos politiką;
3. Rūpintis aktyvaus laisvalaikio užimtumo formų organizavimu ir sporto paslaugų teikimu miesto visuomenei.

### **Sporto ir rekreacijos skyriaus funkcijos:**

1. Rengti savivaldybės kūno kultūros ir sporto strategiją, sporto programų projektus;

2. Teikti savivaldybės tarybai pasiūlymus dėl kūno kultūros ir sporto plėtros projektų; sporto įstaigų steigimo, reorganizavimo, pertvarkymo, likvidavimo ar jų veiklos tobulinimo;
3. Organizuoti sporto projektų atrankos konkursus savivaldybės tarybos patvirtintoms programoms vykdyti;
4. Vykdyti miesto savivaldybės tarybos patvirtintas sporto programas;
5. Pagal kompetenciją kontroliuoti miesto sporto įstaigų darbą, organizuojant sportinę veiklą;
6. Dalyvauti rengiant savivaldybės biudžeto projekto kūno kultūros ir sporto dalis;
7. Koordinuoti miesto visuomeninių sporto organizacijų veiklą;
8. Organizuoti ir/ar padėti rengti miesto, respublikos ir tarptautines varžybas, šventes, masinius sporto renginius;
9. Atstovauti savivaldybę šalies ir tarptautinėse sporto organizacijose;
10. Kaupti, sisteminti ir skleisti miesto visuomenei informaciją sporto ir sveikos gyvensenos klausimais;
11. Organizuoti ir rengti mokslines konferencijas, seminarus sporto ir rekreacijos klausimais;
12. Skatinti pasižymėjusius sportininkus, sportą bei sveiką gyvenseną propaguojančius žmones;
13. Kontroliuoti sporto ir rekreacijos sferos plėtimą;
14. Kontroliuoti sporto bazių būklę ir tikslinį panaudojimą;
15. Rengti tarpininkavimo dokumentus suteikiant sporto trenerių kategorijas ir kvalifikacines sportininkų kategorijas;
16. Skyriaus vedėjas įsakymu tvirtina trenerių ir sportininkų kvalifikacines kategorijas;
17. Kasmet tikrinti ir tvirtinti sporto mokymo įstaigų mokomųjų-sportinių grupių tarifacijas;
18. Atsakyti už miesto rinktinių pasiruošimą ir dalyvavimą respublikinėse ir tarptautinėse varžybose;
19. Padėti ruošti ir dalyvauti tarptautinėse varžybose aukšto sportinio meistriškumo sportininkams;
20. Inicijuoti ir dalyvauti rengiant investicinius projektus;
21. inicijuoti, dalyvauti ir vykdyti viešuosius pirkimus skyriaus kompetencijos ribose savivaldybės nustatyta tvarka;
22. Nustatyta tvarka tvarkyti archyvinės bylas ir perduoti juos į savivaldybės archyvą;
23. Teisės aktų nustatyta tvarka nagrinėti piliečių ir kitų asmenų prašymus, pasiūlymus ir skundus kūno kultūros ir sporto klausimais.

## NERINGOS MIESTO SAVIVALDYBĖ

### **Švietimo ir sporto skyriaus funkcijos:**

1. Įgyvendinti valstybinę švietimo ir sporto politiką, Lietuvos Respublikos įstatymus, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimus, švietimo ir mokslo ministro, Kūno kultūros ir sporto departamento generalinio direktoriaus, Klaipėdos apskrities viršininko įsakymus, Tarybos sprendimus, mero potvarkius, Administracijos direktoriaus įsakymus ir kitus teisės aktus, reglamentuojančius švietimo ir sporto veiklą,

2. Savivaldybės lygmenyje organizuoti, prižiūrėti ir tobulinti Tarybai pavaldžių įstaigų vykdomą ikimokyklinį ir priešmokyklinį vaikų ugdymą, vaikų, jaunimo ir suaugusiųjų pradinį, pagrindinį ir vidurinį ugdymą, vaikų ir suaugusiųjų neformalųjį švietimą, vaikų užimtumą, švietimo ir sporto įstaigų veiklą; įgyvendinant bendruosius šalies ir savivaldybės politikos nuostatus, numatyti šių sričių strategiją,

3. Informuoti visuomenę ir valstybės institucijas apie švietimo ir sporto būklę savivaldybėje,

### **Įgyvendindamas savo tikslus bei uždavinius, skyrius kūno kultūros ir sporto srityje atlieka šias funkcijas:**

1. Inicijuoti kūno kultūros ir sporto plėtrą skatinančių programų kūrimą, koordinuoti jų įgyvendinimą,
2. Koordinuoti kūno kultūros ir sporto paslaugas teikiančių savivaldybės įstaigų veiklą,
3. Teikti siūlymus dėl lėšų skyrimo savivaldybę atstovaujančioms komandoms ar sportininkams rengti ir jiems dalyvauti šalies, tarptautinėse ar apskrities varžybose, taip pat vaikų, jaunimo, pagyvenusių žmonių, invalidų kūno kultūrai ir sportui vystyti, sveikai gyvensenai propaguoti,
4. Kartu su sporto įstaigomis, bendrojo lavinimo mokyklomis planuoti ir koordinuoti savivaldybės sporto renginius bei varžybas,
5. Organizuoti savivaldybės gyventojų kūno kultūros ir sporto būklės stebėjimus, analizuoti jų pokyčius, raidos tendencijas bei teikti išvadas ir pasiūlymus Tarybai, Administracijos direktoriui,
6. Dalyvauti rengiant biudžeto projektus sveikatingumo, kūno kultūros ir sporto programoms įgyvendinti,
7. Nustatyta tvarka vykdyti sveikatingumo ir sporto projektų atranką ir finansavimą,

**LIETUVOS MIESTŲ SAVIVALDYBIŲ SPORTO PADALINIŲ KURUOJAMOS SPORTO  
MOKYMO ĮSTAIGOS**

<b>Nr.</b>	<b>Miestas</b>	<b>Sporto mokymo įstaiga</b>
1	Vilnius	Vilniaus dvikovės sporto šakų mokykla
2		Vilniaus futbolo mokykla
3		Vilniaus gimnastikos mokykla
4		Vilniaus krepšinio mokykla
5		Vilniaus lengvosios atletikos mokykla
6		Vilniaus šachmatų ir šaškių sporto mokykla
7		Vilniaus „Sietyno“ sporto mokykla
8		Vilniaus sporto mokykla „Tauras“
9		Vilniaus vandens sporto mokykla
10		Olimpinis sporto centras
11	Kaunas	Kauno buriavimo mokykla "Bangpūtys"
12		Kauno centro sporto mokykla
13		Kauno miesto futbolo mokykla
14		Kauno miesto sporto mokykla "Gaja"
15		Kauno irklavimo mokykla
16		Kauno "Jaunaliuvių sporto organizacijos" mokykla
17		Kauno krepšinio mokykla
18		Kauno žiemos sporto mokykla "Baltų ainiai"
19		Kauno miesto plaukimo mokykla
20	Kauno sporto mokykla "Viltis"	
21	Klaipėda	Klaipėdos futbolo sporto mokykla
22		Klaipėdos miesto sporto centras
23		Klaipėdos Vl. Knašiaus krepšinio mokykla
24		Klaipėdos „Viesulo“ sporto centras
25		Klaipėdos „Gintaro“ sporto centras
26		Klaipėdos kūno kultūros ir rekreacijos centras
27	Šiauliai	Šiaulių sporto mokykla "Dubysa"
28		Šiaulių sporto mokykla "Atžalynas"
29		Šiaulių teniso mokykla
30		Šiaulių sporto mokykla "Saulė"
27		Šiaulių lengvosios atletikos mokykla
31		Šiaulių sporto mokykla "Klevas"
32		Šiaulių plaukimo mokykla "Delfinas"
33		Šiaulių kūno kultūros mokykla
34	Šiaulių futbolo akademija	
35	Panevėžys	Panevėžio kūno kultūros ir sporto centras
36	Marijampolė	Marijampolės sporto mokykla
37		Marijampolės žaidimų sporto mokykla
38		Marijampolės savivaldybės sporto centras „Sūduva“
39		Marijampolės futbolo centras
40		Marijampolės sveikatingumo centras „Sveikatos banga“
41	Alytus	Alytaus sporto ir rekreacijos centras
42	Birštonas	Birštono sporto centras

43	Druskininkai	Druskininkų miesto sporto mokykla
44	Palanga	Palangos sporto mokykla
45	Visaginas	Visagino akrobatikos sporto mokykla
46		Visagino kūno kultūros ir sporto centras
47	Neringa	Neringos sporto mokykla

## TUNING PROJEKTO KOMPETENCIJOS

### 1. Instrumentinės (būtinios) kompetencijos:

- Gebėjimas analizuoti ir sintezuoti
- Gebėjimas organizuoti
- Gebėjimas planuoti
- Pagrindinės profesinės žinios
- Žodinis bendravimas gimtąja kalba
- Rašytinis bendravimas gimtąja kalba
- Antrosios kalbos mokėjimas
- Elementarūs naudojimosi kompiuteriu įgūdžiai
- Informacijos valdymo įgūdžiai
- Problemų sprendimo įgūdžiai
- Sprendimų gebėjimo įgūdžiai

### 2. Tarpasmeninių gebėjimų kompetencijos:

- Kritikos ir savikritikos gebėjimai
- Darbas grupėje
- Tarpasmeniniai bendravimo gebėjimai
- Gebėjimas dirbti tarpdalykinėje komandoje
- Gebėjimas bendrauti su kitų sričių ekspertais
- Etiniai įsipareigojimai

### 3. Sisteminės kompetencijos:

- Gebėjimas taikyti žinias praktikoje
- Tyrinėjimo įgūdžiai
- Sugebėjimas mokytis
- Sugebėjimas prisitaikyti naujose situacijose
- Sugebėjimas iškelti naujas idėjas
- Lyderiavimas
- Kitų šalių ir kultūrų ir vartotojų supratimas
- Gebėjimas dirbti savarankiškai projektų kūrimas ir valdymas
- Iniciatyvumas ir verslumas
- Kokybės siekimas
- Valios jėgos pasiekti tikslą



#### **4. Kitos kompetencijos:**

- Neįgaliųjų fizinės veiklos
- Sportinis turizmas
- Asmeniniai sportavimo įgūdžiai
- Fizinio lavinimo ir mokymo metodai
- Treniravimo metodai
- Fizinis lavinimas mokyklose
- Sporto infrastruktūros pažinimas
- Orientavimasis į aptarnavimą
- Bendravimas tarp skirtingų administracinių padalinių
- Strateginis planavimas ir vystymas
- Finansų vadyba
- Marketingas
- Rėmimas
- Sporto renginių organizavimas
- Įstatymų leidyba
- Bendradarbiavimas
- Personalo vadyba
- Žmonių poreikių fiūzinėms veikloms žinojimas
- Aplinkos kontrolė
- Bendruomenės gyvenimo pažinimas
- Sporto ir fizinio aktyvumo reikšmė visuomenėje
- Besikeičiančių visuomenės tendencijų kaitos žinojimas
- Domėjimasis naujovėmis
- Žinios apie socialinės rūpybos politiką
- Orientavimasis į aptarnavimą
- Sugebėjimas kurti naujus produktus ir paslaugas

## ANKETA

Vilniaus Universiteto Kauno humanitarinio fakulteto verslo administravimo studentė Jolanta Talačkaitė (vadovė doc. V. Čingienė), atlieka magistrinio darbo tyrimą siekiant nustatyti Lietuvos miestų savivaldybių sporto padalinių vadovų kompetencijas.

Anketa yra anoniminė, Jūsų asmeniniai atsakymai bus panaudoti tik apibendrinant gautus rezultatus. Dėkojame už Jūsų laika, supratimą ir bendradarbiavimą

**I. Miestų savivaldybių sporto padalinių funkcijų kokybės tyrimas.**

Įvertinkite (įrašant) savo miesto savivaldybės sporto padalinio atliekamų funkcijų kokybę skalėje nuo 1 iki 5.

(1=silpnai, 2 = patenkinamai, 3= pakankamai, 4=gerai, 5=puikiai)

Nr.	Miestų savivaldybių sporto padalinių funkcijos	Įvertinimas
<b>PERSONALO VALDYMO FUNKCIJOS</b>		
1.	Skatinti ir teikti pasiūlymus dėl pasižymėjusių sportininkų, sporto organizacijų darbuotojų apdovanojimo, sporto mokymo įstaigų vadovų priedų prie atlyginimo ir nuobaudų skyrimo	
2.	Teikti miesto kūno kultūros ir sporto specialistų poreikius, rūpintis ir sudaryti sąlygas jų kvalifikacijos tobulinimui, teikti profesinę pagalbą sporto mokymo įstaigų vadovams ir sporto specialistams, organizuoti ir rengti mokslines konferencijas, seminarus sporto ir rekreacijos klausimais	
3.	Organizuoti konkursus sporto mokymo įstaigų vadovų pareigoms eiti, teikti siūlymus pakeisti ar nutraukti darbo sutartis su sporto mokymo įstaigų vadovais, skyriaus darbuotojais, juos skatinti ir skirti nuobaudas	
<b>SPORTO MOKYMO ĮSTAIGŲ VEIKLOS KOORDINAVIMAS</b>		
4.	Užtikrinti valstybinės sporto politikos įgyvendinimą, remti siūlymus dėl jų programų finansavimo, teikti savivaldybės administracijos direktoriui ir savivaldybės tarybai programas tvirtinimui, teikti metodinę paramą, vykdyti sporto sistemos pertvarką	
<b>TEISINIO VALDYMO FUNKCIJOS</b>		
5.	Derinti, nustatyti, tikrinti ir tvirtinti pedagoginių darbuotojų, mokomųjų-sportinių grupių tarifaciją	
6.	Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatyta tvarka teikti kvalifikacines kategorijas sportininkams bei treneriams-sporto mokytojams, rengti siūlymus sporto mokyklų, centrų kategorijoms nustatyti, tarpininkauti dėl licencijų suteikimo treneriams.	
<b>INFORMACIJOS VALDYMO FUNKCIJOS</b>		
7.	Informuoti visuomenę apie kūno kultūros ir sporto renginius mieste	
8.	Skatinti, populiarinti, plėtoti, puoselėti ir, esant galimybei, remti miesto mėgėjų kūno kultūros ir sporto komandas ir jų veiklą, rūpintis vaikų, jaunimo, dirbančių bei pagyvenusių žmonių, taip pat neįgaliųjų ir kitų miesto gyventojų kūno kultūra ir sportu, sveikos gyvensenos judėjimu, organizuoti programos „Sportas visiems“ įgyvendinimą.	
<b>FINANSINĖS VEIKLOS VALDYMO FUNKCIJOS</b>		
9.	Analizuoti sporto mokymo įstaigų finansinę veiklą, finansinės veiklos atskaitomybę, tvarkyti miesto sporto renginių ir skyriui pavaldžių sporto mokyklų buhalterinę apskaitą, tvirtinti atleidimo nuo mokesčio už sporto mokymą tvarką	
<b>STATINIŲ VALDYMO FUNKCIJOS</b>		
10.	Kontroliuoti savivaldybei priklausančio turto naudojimą ir valdymą, miesto sporto bazių veiklą, teikti pasiūlymus dėl sporto bazių panaudos, statybos ir renovacijos, užtikrinti tinkamos sporto įrenginių, statinių ir inventoriaus techninę būklę pagal patvirtintas saugumo ir sanitarijos bei higienos normas, rūpintis sporto mokymo įstaigų veiklos materialinėmis-techninėmis sąlygomis	
<b>RENGINIŲ VALDYMO FUNKCIJOS</b>		
11.	Rengti tarptautinių, šalies ir miesto Kūno kultūros ir sporto renginių mieste kalendorinius planus, padėti organizuoti/ koordinuoti numatytus renginius ar pagal galimybes juos finansuoti	
<b>DIDELIO MEISTRISKUMO SPORTININKŲ RENGIMO VALDYMO FUNKCIJOS</b>		
12.	Skatinti ir remti profesionalias kūno kultūros ir sporto komandas, individualius sportininkus miesto kūno kultūros ir sporto politikai įgyvendinti, rekomenduoti atstovauti sostinei šalyje ir užsienio šalyse. Rūpintis talentingų sportininkų paieška, jų rezervo, nuosekliu didelio meistriskumo sportininkų rengimu, jų rengimo sistemų tobulinimu atsižvelgiant į kūno kultūros, sporto, mokslo ir technikos laimėjimus. Organizuoti sportininkų atranką į miesto sporto šakų rinktines pagal amžiaus grupes ir atitinkamus kriterijus, tvirtinti miesto rinktinių sąrašus. Koordinuoti sportininkų pasirengimą šalies, Europos ir pasaulio čempionatams, olimpinėms, parolimpinėms ir specialiosioms žaidynėms bei kitoms tarptautinėms varžyboms. Siųsti įvairaus amžiaus miesto sporto šakų rinktines, rinktinių narius, sporto organizatorius, trenerius-sporto	

	mokytojus į šalies, tarptautines varžybas ir kitus renginius, analizuoti jų rezultatus, rengti mokomąsias treniruočių stovyklas ir rūpintis sportininkų vasaros poilsio organizavimu. Analizuoti poreikį ir teikti siūlymus dėl lėšų skyrimo miestui atstovaujančioms komandoms ar sportininkams rengti ir jiems dalyvauti šalies, tarptautinėse ar apskrities varžybose.	
--	--	--

## II. Miestų savivaldybių sporto padalinių vadovų kompetencijų tyrimas

Įvertinkite (įrašant) savo miesto savivaldybės sporto padalinio vadovo kompetencijas skalėje nuo 1 iki 5.  
(1=silpnai, 2 = patenkinamai, 3= pakankamai, 4=gerai, 5=puikiai)

Nr.	Kompetencija	Įvertinimas
<b>INSTRUMENTINĖS (BŪTINOSIOS) KOMPETENCIJOS</b>		
1.	Gebėjimas analizuoti ir sintezuoti	
2.	Gebėjimas organizuoti	
3.	Gebėjimas planuoti	
4.	Pagrindinės profesinės žinios	
5.	Žodinis bendravimas gimtąja kalba	
6.	Rašytinis bendravimas gimtąja kalba	
7.	Antrosios kalbos mokėjimas	
8.	Elementarūs naudojimosi kompiuteriu įgūdžiai	
9.	Informacijos valdymas	
10.	Problemų sprendimas	
11.	Sprendimų priėmimas	
<b>TARPASMENINĖS KOMPETENCIJOS</b>		
12.	Kritika ir savikritika	
13.	Darbas grupėje	
14.	Tarpasmeninis bendravimas	
15.	Gebėjimas dirbti tarpdalykinėje komandoje	
16.	Gebėjimas bendrauti su kitų sričių ekspertais	
17.	Etiniai įsipareigojimai	
<b>SISTEMINĖS KOMPETENCIJOS</b>		
18.	Gebėjimas taikyti žinias praktikoje	
19.	Tyrinėjimo įgūdžiai	
20.	Sugebėjimas mokytis	
21.	Sugebėjimas prisitaikyti naujose situacijose	
22.	Sugebėjimas iškelti naujas idėjas	
23.	Lyderiavimas	
24.	Kitų šalių ir kultūrų ir vartotojų supratimas	
25.	Gebėjimas dirbti savarankiškai - projektų kūrimas ir valdymas	
26.	Iniciatyvumas ir verslumas	
27.	Kokybės siekimas	
28.	Valios jėgos pasiekti tikslą	
<b>KITOS KOMPETENCIJOS</b>		
29.	Neįgaliųjų fizinės veiklos organizavimas	
30.	Aktyvaus laisvalaikio formų organizavimas	
31.	Asmeniniai sportavimo įgūdžiai	
32.	Fizinio lavinimo ir mokymo metodai	
33.	Treniravimo metodai	
34.	Fizinis lavinimas mokyklose	
35.	Sporto infrastruktūros pažinimas	
36.	Orientacija į aptarnavimo kokybę	
37.	Bendravimas tarp skirtingų administracinių padalinių	
38.	Strateginis planavimas ir vystymas	
39.	Finansų vadyba	
40.	Marketingas	
41.	Rėmimas	
42.	Sporto renginių organizavimas	
43.	Įstatymų leidyba	

44.	Bendradarbiavimas	
45.	Personalo vadyba	
46.	Žmonių poreikių fizinėms veikloms žinojimas	
47.	Aplinkos kontrolė	
48.	Bendruomenės gyvenimo pažinimas	
49.	Sporto ir fizinio aktyvumo reikšmės visuomenėje supratimas	
50.	Besikeičiančių visuomenės tendencijų kaitos žinojimas	
51.	Domėjimasis naujovėmis	
52.	Socialinės rūpybos politikos žinojimas	
53.	Sugebėjimas kurti naujus produktus ir paslaugas	