

KREPŠINIO KLUBŲ VALDYMO KULTŪROS LYGINAMOJI ANALIZĖ

Laura Svarytė¹, Inga Staškevičiūtė-Butienė¹, Dino Mujkic²

Lietuvos sporto universitetas¹, Kaunas, Lietuva,

Sarajevo universitetas, Sarajevas², Bosnija ir Hercogovina

ANOTACIJA

Straipsnyje pristatomi krepšinio klubų valdymo kultūros lyginamosios analizės tyrimo rezultatai. Šiuolaikinių organizacijų valdymo struktūroje keliami nauji reikalavimai įvairių lygmenų vadovams, jie nukreipti į kolektyvo dalyvavimą valdyme, uždavinių ir atsakomybės delegavimą. Tyrimas atskleidė, kad tiek I, tiek II klube dominuoja grupinis vadovavimas. Pabrėžiama, kad dabartinėmis sąlygomis labiau reikia vadovų, gebančių būti bendradarbiais, o ne gerais administratoriais. Taip pat tyrimo rezultatai parodė, kad žaidėjai nesidomi organizacijos efektyvumo gerinimu, nes jų tikslas yra geri komandiniai ir asmeniniai žaidimo rezultatai.

Raktažodžiai: sporto organizacija, valdymo kultūra.

IVADAS

Šiuolaikiniame pasaulyje yra daugybė sėkmingų organizacijų, kurios gyvuoja ilgą laiką ir iš esmės yra pavyzdingas sėkmingos organizacijos modelis. Kuriant naują organizaciją, nėra apibrėžimo arba taisyklių, kaip tą organizaciją padaryti sėkmingą arba efektyvią. Verta pažymėti, kad sporto industrija iš dalies skiriasi nuo kitų organizacijų savo specifine veikla, valdymo modeliais ir, aišku, galutinio rezultato siekiamybe. Sporto srityje, efektyvios ir sėkmingos organizacijos vienas iš principų – geri sportiniai rezultatai, nenutrūkstamas ir kryptingas sportinis, vadybinis bei organizacinis darbas. Besikeičiant rinkos sąlygoms, daugelis sporto organizacijų yra priverstos atrasti būdų, kaip tobulinti savo veiklą. Pats sportas iš esmės jungia labai daug žmonių, bendruomenių, todėl šioje srityje plėtojant sėkmingos organizacijos modelį svarbu suprasti ir įvaldyti moderniausių vadybos modelius. Siekiant sporto organizacijos tikslų, svarbus yra komandinis darbas, sujungiantis žmonių gebėjimus, mąstymą ir kitus veiksnius į visumą – tikslą. Visgi daugelis sporto organizacijų savo veiklos efektyvumą vertina pagal rezultatus ir retai kada numato kitokius vertinimo standartus. Todėl labai svarbu ištirti, kas lemia sėkmingos, efektyvios sporto organizacijos egzistavimą ir išlikimą. Šiuo tyrimu siekiama susieti sporto klubo valdymo kultūrą su jo pasiekimais – veiklos efektyvumu.

Dauguma autorių (Kottler, Heskett, 1992; Šimanskienė, 2002; Zohar, Marshall, 2004) sutaria, kad „kultūra – tai tam tikros, identiškos įmonių grupės tikėjimo, papročių, veiklos, nusistovėjusių normų ir bendravimo modelių rinkinys“. Organizacijos kultūra išreiškiama per filosofiją, taisykles, atmosferą, simbolius, ir beveik viską, kaip veikia jos nariai (Cornwall, Perlman, 1990). Pasak A. Sakalo (2003), „įmonės kultūra yra per patyrimą išugdytas įmonės personalo gebėjimas ir emocinis požiūris į uždavinius, gaminius, kolegas, įmonės valdymą, reagavimas į vykstančius reiškinius ir plėtrą“.

Organizacijoje kultūra atlieka daug funkcijų. S. P. Robbins (2006) išskiria penkias svarbiausias funkcijas: organizacijos išskirtinumą iš kitų; organizacijos nariams teikiamą

atsakomybės, tapatumo jausmą; bendrų interesų iškelimą aukščiau už asmeninius; sustiprintą socialinės sistemos stabilumą, nesuskilusios organizacijos išlaikymą. Tai kontrolės ir logikos derinys, kuris formuoja darbuotojų nuostatas ir elgesį.

Valdymo kultūra yra pagrindinės organizacijos darbuotojų prielaidos, kas yra ši organizacija, kaip organizacija turėtų elgtis, kaip organizacija siejasi su išorine aplinka. Kai kurie autoriai (Šimanskienė, 2002; Zohair, Marshall, 2004) atkreipia dėmesį į tai, kad šiuolaikinės organizacijos, bandydamos išlikti konkurencingos, stengiasi remtis tik joms būdinga valdymo kultūra, vertybėmis ir prielaidomis, savitomis organizacijai. Pasak P. Vanago (2004), organizacinė kultūra išryškina organizacijos vidinio identiteto išlaikymo ir jos adaptacijos aplinkoje svarbą.

E. Schein (2004), tyrinėjęs valdymo kultūrą, ją apibūdino kaip prielaidų visumą, kurios išmoksta grupė sprendama išorinės ir vidinės integracijos adaptacines problemas. Jo teigimu, valdymo kultūra atkreipia dėmesį į du svarbiausius dalykus, su kuriais susiduria organizacija – tai vidinė antiintegracija ir aplinkos išorinė agresija. Kad organizacija būtų efektyvi, jai svarbi vidinė integracija, išorinė adaptacija ir išlikimas. Vidinė integracija pasireiškia didesnėmis darbuotojų galimybėmis dalyvauti organizacijos problemų sprendimuose, efektyvaus darbo tobulinimo srityje, organizacijos santykių ir bendradarbiavimo efektyvumui gerinti. Būtina, kad šis kompleksas funkcionuotų tikrai ilgą laiką ir įrodytų savo gyvybiškumą. Taigi šį kompleksą privaloma perduoti naujai atėjusiems organizacijos darbuotojams kaip „teisingą mąstymą“. Valdymo kultūra organizacijos problemas spręsti daug lengviau.

Vadybos (organizacinės) kultūros sampratą atskleidžia šie elementai: vadybos personalo kultūra; valdymo procesų organizavimo kultūra; vadybos darbo sąlygų kultūra; valdymo procesų organizavimo kultūra; vadybos darbo sąlygų kultūra; dokumentacijos sistemos kultūra. Kalbant apie organizacinę kultūrą, būtų galima vartoti terminą korporatyvinė kultūra (Zakarevičius, 2003).

Tarp organizacijos ir organizacinės kultūros sąvokų esama esminių skirtumų, todėl nevertėtų jų painioti. Mokslininkai praktikoje vartoja analogiškas sąvokas, pavyzdžiui, organizacinė valdymo struktūra, organizacinė elgsena ir pan. (Staniulienė, 2010).

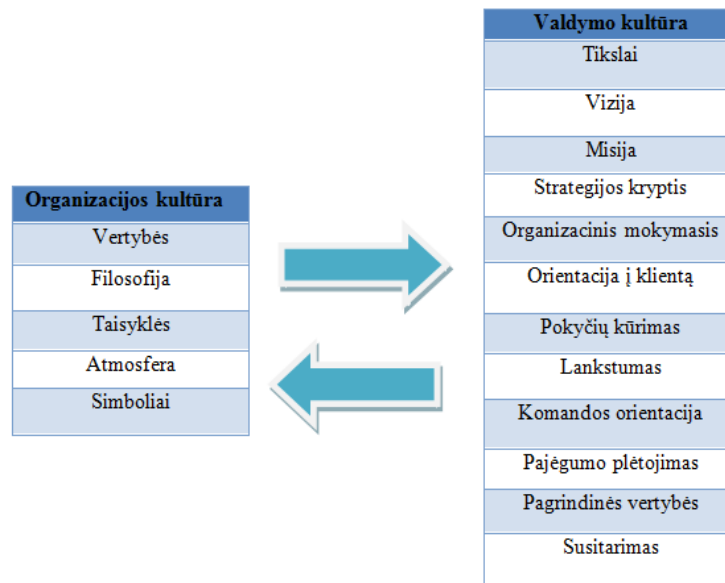
Į valdymo kultūros sampratą galima pažvelgti dviem požiūriais. Pirmuoju požiūriu, valdymo kultūra formuojama per darbuotojų, visų organizacijos narių vertybių ir elgesio prizmę (Handy, 1993). Antras valdymo kultūros požiūris suprantamas pagal taisyklių rinkinį, taikomą organizacijai valdyti, ją kurti (Handy, 1993). Autoriaus nuomone, visas valdymo kultūras galima suskirstyti į keturias grupes: valdžios (arba klubo), vaidmenų, užduočių ir asmenybių kultūrų tipus.

Organizacinės kultūros ypatumai sudaro organizacijos valdymo (vadybos) turinį ir tampa skiriamaisiais bruožais, pagal kuriuos organizacijos save pozicionuoja, tampa atpažįstamomis ir interpretuojamomis personalo, vartotojų. Todėl organizacinės arba vadybos kultūros vektoriai lemia organizacijos padėtį rinkoje (Vveinhardt, 2011).

Sąvoka „organizacijos kultūra“ labai sudėtinga ir plati, todėl vienareikšmiškai tai nustatyti yra itin sunku. Galima teigti, kad organizacijos kultūra – tai esminių vertybių, vienodų įsitikinimų sistema, kuri pripažįstama visų darbuotojų, lemia jų elgesį, yra organizacijos istorijų, mitų, herojų palaikoma, pasireiškia per tradicijas normas, simbolius ir kalbą (Schein, 2004).

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos kultūra ir organizacijos valdymo kultūra yra

neatsiejamos ir sudaro vieną sistemą, nes turi daug bendrų bruožų – tai vertybės, vizija, misija, taisyklės, simboliai, lankstumas (1 pav.).



1 pav. Organizacijos ir valdymo kultūrų sąsajos (sudaryta autorių)

Aplinkoje, kuri kinta dinamiškai ir joje aštri konkurencija, geba veikti tos organizacijos, kurios moka pagerinti veiksmų ir priemonių programas numatytiems tikslams įgyvendinti, apibrėžti tikslią didesnės perspektyvos orientaciją, valdyti strateginius pokyčius. Dėl šios priežasties išskyla strateginių sprendimų suderinimo ir koordinavimo problemų, kurios lemia vadovavimo ir valdymo stilius, valdymo ir organizacijos kultūrą, kūrybinį ir politinį klimatą organizacijoje (Maksimenko, Žilinskas, 2007). Valdymo kultūrą nusako septyni pagrindiniai ypatumai: individo autonomiškumo organizacijoje laipsnis; darbuotojo atsakomybės lygis; iniciatyvos galimybės; organizacijos struktūra, veiksmų taisyklės ir jų reguliavimo laipsnis; organizacijos pagalbos ir jautrumo nariams lygis: kaip organizacija palaiko savo darbuotojus; individo savęs identifikavimo organizacijoje laipsnis: kiek jis priima šią organizaciją kaip savo; darbo įvertinimas – kiek atlyginimas susijęs su atliktu darbu; konfliktiškumo ir tolerancijos santykis – konfliktų laipsnis tarp grupių ir individų, jų pastangos būti garbingiems, tolerantiškiems, pripažįstantiems skirtumus ir rizikos toleranciją – kiek darbuotojai skatinami inovacijoms, rizikai (Staškevičiūtė-Butienė, 2009). Valdymo kultūra yra bendras sistemos veiklos, bet ne atskirų jos dalių rezultatas. Visgi mokslininkai, kalbėdami apie valdymo kultūrą, yra išskyrę tokias sudedamąsias dalis (elementus): organizacinę mokymąsi, organizacinę išvalgą, lyderystę, organizacijos atvirumą, organizacijos formalumą, grupinį darbą, sisteminių mąstymą.

Tyrimo objektas: krepšinio klubų valdymo kultūra.

Tyrimo tikslas – išskirti valdymo kultūros elementus ir atlikti krepšinio klubų valdymo kultūros lyginamą analizę.

METODIKA

Buvo pasirinktas struktūrizuoto anketinio tyrimo metodas. Jį sudaro klausimynas, kuriame

pateikiami 146 teiginiai iš šešių demografinių klausimų. Klausimyno ranginės skalės pasirinkimas buvo svarbus dėl jos eiliškumo savybių, kurios taikomos kokybiniais kintamiesiems išmatuoti. Visas klausimynas buvo pateiktas respondentui, dėl to pastarojo neveikė nei aplinka, nei pats klausimyno sudarytojas.

Klausimyną sudarančios septynios skalės išskiriamos analizuojant mokslinę literatūrą tokiais lygmenimis: organizacijos atvirumo; organizacijos formalumo; grupinio darbo; organizacinio mokymosi; organizacinės įžvalgos; sisteminio mąstymo; lyderiavimo išreikštumo (Staškevičiūtė-Butienė, 2009).

Sukurtas diagnostinis instrumentas atlieka šias funkcijas:

- įvertina bendrą valdymo kultūrą;
- kokybiškai įvertina valdymo kultūrą pagal 7 elementus.

Vidinis klausimyno patikimumas rodo, ar elementai matuoja tą patį reiškinį, ar klausimai tarpusavyje yra susiję. Tai lemia klausimyno vientisumą.

Naudojant Cronbach alfa koeficientą, buvo siekiama patvirtinti klausimyno ir vidinės konsistencijos patikimumą šio tyrimo metu. Tikrinant vidinę veiksmų konsistenciją, koeficiento reikšmė lygi 0,5 arba mažesnė. Toks veiksnys vadinamas nehomogeniniu. Tokį veiksmų sudarančių elementų negalima jungti į vieną grupę. Kuo koeficiento reikšmė yra artimesnė 1, tuo veiksmų lemiantys elementai yra labiau susiję, o grupė homogeniškesnė. Parengto klausimyno koeficientas artimas vienetui – 0,987. Koeficientas, artimas vienetui, rodo aukštą klausimyno patikimumą. Vadinasi, klausimai tarpusavyje yra susiję ir matuoja tą patį reiškinį.

Patvirtinančios faktorinės analizės metu išskirti ir patvirtinti organizacinės inteligencijos komponentai buvo papildomai patikrinti Cronbach alfa koeficientu arba, kitaip tariant, įvertintas vidinis kiekvieno komponento ir jį sudarančių požymių homogeniškumas. Struktūruoti šio koeficiento reikšmių rezultatai yra pateikiami lentelėje. Kiekvienoje skalėje esanti koeficiento reikšmė yra gana aukšta. Tai rodo, kad teiginiai, esantys skalės viduje, yra tarpusavyje susiję ir matuoja tą patį reiškinį.

Empirinio tyrimo imties tūriui nustatyti buvo pasirinktas lizdinis ėmimas. Lizdas – tai populiacijos elementų grupė, o lizdinė imtis (arba lizdinis ėmimas) yra toks imties sudarymo būdas, kai renkama lizdų imtis ir apklausiami visi imties lizdų elementai. Lizdai dar vadinami pirminiais ėmimo elementais, o lizdus sudarančios populiacijos elementai – antriniais (Krapavickaitė, Plikusas, 2005). Norint išsaugoti empirinio tyrimo komandų anonimiškumą, rezultatuose komandos bus įvardijamos kaip I ir II.

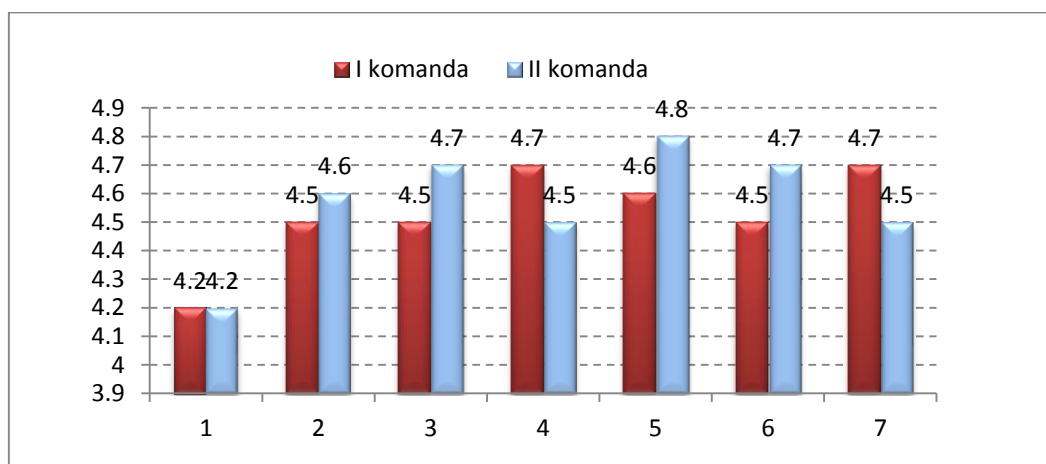
Buvo tirtos dvi krepšinio komandos: I (moterų) ir II (vyrų). Kiekvienoje komandoje buvo po 15 sportininkų ir po penkis administracijos (treneris, daktaras, fizinio parengimo treneris, direktorius, prezidentas) narius. Išsamesnė informacija apie tiriamuosius pateikta lentelėje.

Lentelė. Tiriamųjų imties, amžiaus ir darbo patirties rodikliai ($X \pm S_x$)

Komanda	Tiriamieji	Imtis (n)	Amžius (metai)	Darbo patirtis (metai)
I	Žaidėjos	15	21,3 ± 4,3	Nuo 5–10
	Administracija	5	30,2 ± 7,0	Nuo 5–10
II	Žaidėjai	15	23,3 ± 2,2	Nuo 5–10
	Administracija	5	45,2 ± 14,7	Nuo 11–15

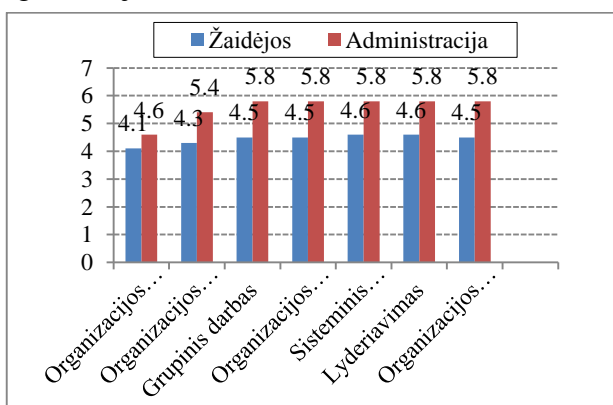
TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS

Vertinant bendrąją abiejų komandų valdymo kultūrą, esminių skirtumų nepastebėta, bet esminis skirtumas išryškėjo, lyginant jas pagal užimamas pareigas, kai nepriklausomai nuo komandos žaidėjai valdymo kultūrą vertina blogiau negu administracija.

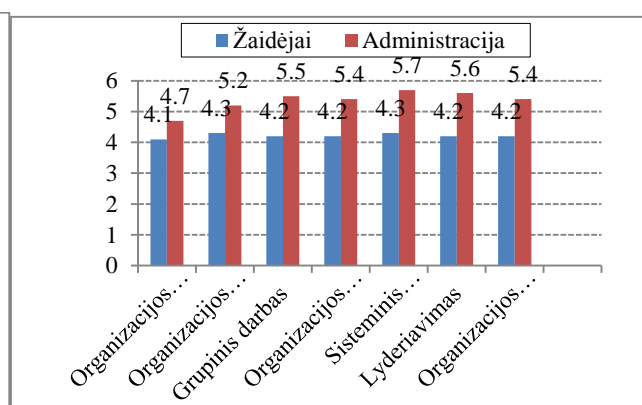


2 pav. Komandų rezultatai pagal valdymo kultūros elementus

II klubo nariai (2 pav.) mano, kad organizacijoje sisteminių mąstymą žaidėjai vertina labiau (4,8 balo), o I klubas labiau vertina organizacijos išvalgą (4,7 balo) ir organizacijos mokymąsi (4,7 balo). Abiejų komandų nariai sutinka, kad jų organizacijose mažiausiai dėmesio skiriama organizacijos atvirumui – 4,2 balo.

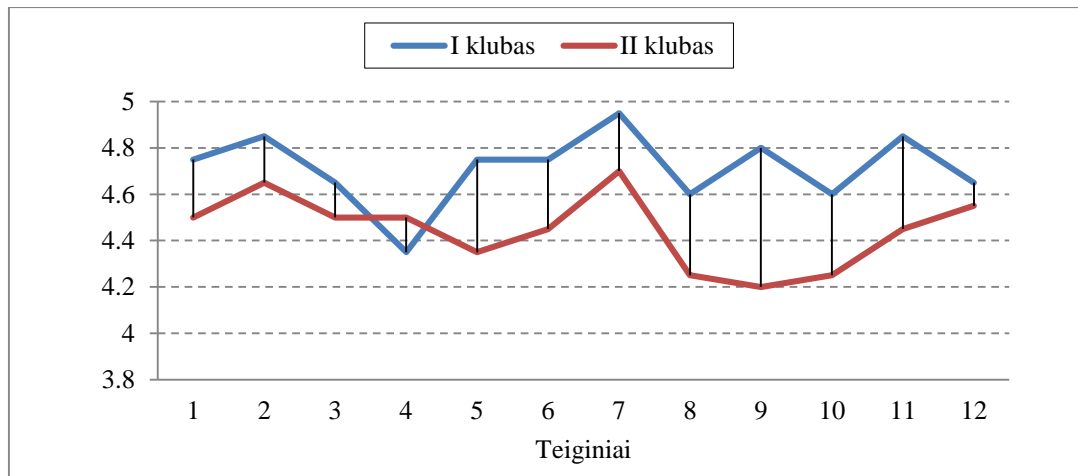


3 pav. I komandos apklausos rezultatų duomenys pagal užimamas pareigas



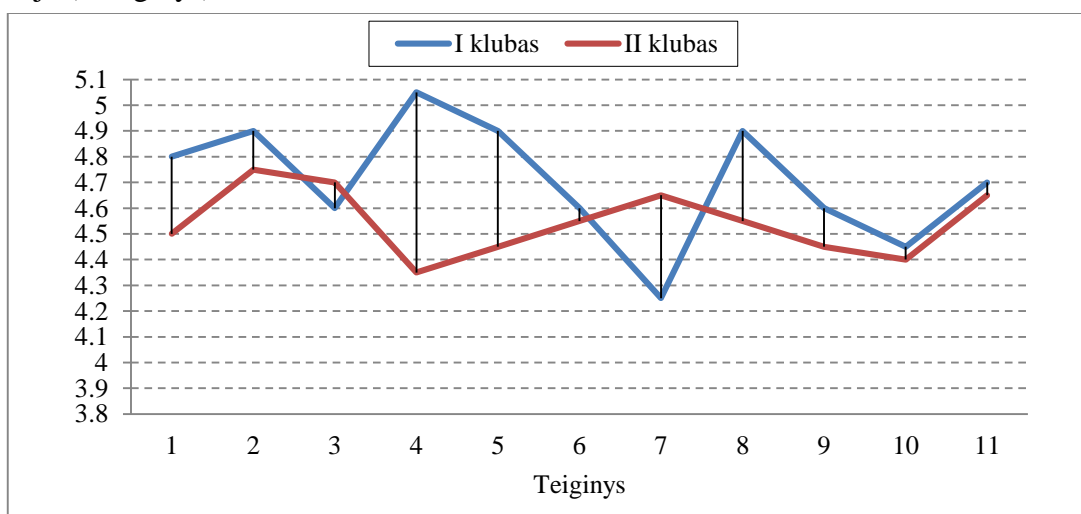
4 pav. II komandos apklausos rezultatų duomenys pagal užimamas pareigas

3 ir 4 paveiksluose pateikiama, kaip skirtingas pareigas ir funkcijas komandoje atliekantys asmenys vertina valdymo kultūrą. Nepriklausomai nuo komandos administracija teigiamiau vertina valdymo kultūrą nei žaidėjai. Analizuojant valdymo kultūros elementus paaiškėjo, kad tarp klubų valdymo kultūrų didžiausi skirtumai organizacinio ir sisteminio mąstymo srityse.



5 pav. Valdymo kultūros organizacinio mokymosi lygmens elemento skirstinys pagal sporto klubus

Gilinantis į klubų valdymo kultūros vertinimą pagal organizacinio mokymosi elementą, pagrindinis skirtumas tarp klubų išryškėjo vadovo elgesyje, palaikant ir skatinant atvirumo, pokyčių priėmimo bei naujų mąstymo būdų atmosferą (9 teiginys); vadovo gebėjime pripažinti savo klaidas ir atšaukti žingsnius, kurie nėra efektyvūs bei nudingi (8 teiginys); vadovo skatinime kelti kvalifikaciją ir įgyti naujų žinių (10 teiginys). Mažiausiai elemento skirtumų tarp klubų išryškėjo tokiais aspektais: vadovas yra įdiegęs programas, kurios palaiko nuolatinį mokymąsi ir karjeros plėtrą visiems (12 teiginys); problemų sprendimas yra pagrįstas darbuotojų įtraukimu (4 teiginys); egzistuoja natūralūs kultūriniai procesai, kurių metu žmonės dalijasi žiniomis ir kita svarbia informacija (3 teiginys).



6 pav. Valdymo kultūros organizacijos sisteminio mąstymo lygmens elemento paskirstymas pagal sporto klubus

Klubų valdymo kultūros skirtumai išryškėjo ir sisteminio mąstymo elemente, kuomet klubų atstovai skirtingai vertino tai, kad kiekvienas darbuotojas turi: priklausomybės jausmą, t. y. suvokia ir pripažįsta, kad yra organizacijos dalis (4 teiginys); žmonės, dirbantys kartu, yra lygūs, nepaisant amžiaus, rasės, lyties ar užimamų pareigų (5 teiginys); kuomet yra primami svarbūs sprendimai ar pokyčiai, vadovas sąmoningai stengiasi apie tai informuoti darbuotojus (7 teiginys). Klubų valdymo kultūra panašiausia tokiais aspektais: kiekvienas darbuotojas jaučia, kad jo indėlis turi įtakos organizacijos sėkmei (3 teiginys); vadovas nušalina nuo pareigų prastus žemesnio hierarchinio lygmens vadovus (10 teiginys); vadovas bent kartą per kelerius metus peržiūri misiją (11 teiginys).

Šiuolaikinėse organizacijose keliami nauji valdymo struktūros reikalavimai įvairių lygmenų vadovams, jie nukreipti į kolektyvo dalyvavimą valdyme, uždavinių, atsakomybės delegavimą ir kt. Kaip pažymi L. Šimanskienė ir A. Seilius (2009, šiuolaikinei organizacijai būdinga tai, kad įvairiuose valdymo lygmenyse dominuoja grupinis vadovavimas. Tyrimas atskleidė, kad tiek I, tiek II klube, dominuoja grupinis vadovavimas. Pabrėžiama, kad dabartinėmis sąlygomis labiau reikia vadovų, gebančių būti bendradarbiais, o ne gerais administratoriais. Šių anksčiau išvardytų autorių tyrimų rezultatai artimi mūsų tyrimo gautiesiems. Tiek I, tiek II klube administracija apie klubo valdymo kultūrą mano geriau negu žaidėjai. Žaidėjai nesidomi organizacijos efektyvumo gerinimu, nes jų tikslas yra geri komandiniai ir asmeniniai žaidimo rezultatai. Nustatyta, kad tiek I, tiek II klube frazė „aš to nežinojau“ vartojama itin dažnai. Vadinasi, organizacijoje administracija nėra itin atvira su klubo žaidėjais. Išsiaiškinome, kad abiejuose klubuose organizacijos vadovas savo ir kitų laiką naudoja efektyviai. Taigi organizacija tinkamai išnaudoja savo laiką klubo veiklai gerinti, iškeltiems tikslams vykdyti. Nustatyta, kad abiejuose klubuose tik vadovaujančias pareigas einantys asmenys gali priimti sprendimus. Šiuo atveju galima teigti, kad klube sprendimus priima tik administracijos darbuotojai. Išsiaiškinta, kad abiejose organizacijose vykstantys procesai palengvina darbuotojų darbą, padidina efektyvumą ir netrukdo jiems. Taigi galima teigti, kad klube yra sudarytos sąlygos žaidėjams tobulėti ir siekti užsibrėžtų tikslų.

Anot O. Stripeikio ir J. Ramanausko (2011), organizacinę kultūrą sudaro vadovų patirtis, organizacijos egzistavimo trukmė, organizacijos dydis, darbuotojų charakterio sąvybės, rinkos situacija, makrokultūra, pasitenkinimas darbu, skatinimas, darbo pobūdis, naujų darbuotojų adaptacija, požiūris į darbą, pokyčių organizacijoje valdymas. Krepšinio klubuose taip pat labai svarbu skatinti žaidėjus, svarbios ir žaidėjų charakterio savybės, pasitenkinimas darbu. O. Stripeikio ir J. Ramanausko (2011) nuomone, valdymo kultūrą sudaro šie veiksniai: išorinė verslo aplinka, rinkos tolerancija, kūrybiškumas, inovatyvumas, individo ir organizacijos inovatyvi elgsena, organizacijos struktūra, organizaciniai ir psichologiniai procesai, lyderystė bei vadovavimo stilius.

Pasak E. Pociūtės (2011), kad darbuotojai išliktų patenkinti, būtina organizacinė aplinka, jos kultūra, lemianti nematerialų asmens poreikių patenkinimą. Patenkinti tokie poreikiai tampa motyvais, kurie turi didelės įtakos darbo atlikimo kokybei ir patirčiai organizacijoje. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad klubo žaidėjai valdymo kultūrą vertina blogiau negu klubo administracija. G. Dalmann ir T. Gudlaugsson (2007) nuomone, valdymo kultūros pagrindą sudaro keturi kultūros bruožai (įsitraukimas, nuoseklumas, adaptyvumas ir misija), kurie tyrimo metu praplėsti 7 elementais: sisteminiu mąstymu, lyderyste, organizaciniu mokymusi, organizacine įžvalga,

organizacijos formalumu, organizacijos atvirumu bei grupiniu darbu.

IŠVADOS IR PERSPEKTYVOS

Organizacijos kultūra bei valdymo kultūra yra būtini ir neatsiejami veiksniai siekiant efektyvios sporto organizacijos veiklos. Organizacijos kultūrą sudaro vertybės, elgesio normos, tradicijos, atsidavimas, lojalumas, darbuotojų elgsena, bendradarbiavimas tarpusavyje. Visa tai reikalinga komandai, jeigu ji nori būti efektyvi ir gyvybinga. Sporto organizacijai būtina valdymo kultūra, kurią sudaro misija, vizija, prisitaikymas organizacijoje, efektyvus dalyvavimas organizacijos veikloje.

Abiejuose krepšinio klubuose valdymo kultūra buvo vertinama panašiai (I klubas bendrų balų surinko 4,53, II – 4,57). Atlikus tyrimą, darytina išvada, kad esminių skirtumų tarp tirtų krepšinio klubų valdymo kultūrų nėra, tačiau tyrimo metu buvo atskleistas skirtumas tarp klubų žaidėjų ir administracijos. Pavyzdžiui, nepriklausomai nuo klubo žaidėjai buvo linkę skeptiškiau vertinti krepšinio klubo valdymo kultūrą ir atskirus jo elementus nei administracijos darbuotojai. I ir II klubas valdymo kultūrą vertino pagal septynis komponentus. Ir I ir II klubas organizacijos atvirumą vertino silpniausiai, tačiau II klubas sisteminių mąstymą vertino geriausiai, o I klubas – geriausiai organizacinę įžvalgą.

Atsižvelgiant į atliktą literatūros analizę bei tyrimo rezultatus ir siekiant gerinti tirtų krepšinio klubų valdymo kultūrą, rekomenduotina klubuose labiau atsižvelgti į išorinį bei vidinį atvirumą siekiant efektyvesnės klubo veiklos, didinti žaidėjų įsitraukimą į klubo veiklą ir šiaip mažinti atskirtį tarp klubo žaidėjų bei administracijos.

LITERATŪRA

1. Cornwall, J. R., Perlan, B. (1990). *Organizational entrepreneurship*. Boston.
2. Dalmann, G., Gudlaugsson, T. (2007). Can a specific Icelandic organizational culture explain the success of Icelandic businesses in foreign expansion? *19th Nordic Academy of Management Conference „The Future of Nordic Business Schools“* (pp. 2–15).
3. Handy, Ch. (1993). *Understanding Organizations*. 4th ed. London.
4. Kotter, J. P., Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
5. Krapavickaitė, D., Plikusas, A. (2005). *Imčių teorijos pagrindai*. Vilnius: Technika
6. Maksimenko, M., Žilinskas, V. J. (2007). Organizacinės kultūros įtaka įmonės verslo plėtrai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (8), 312–317.
7. Pociūtė, E. (2011). *Organizacijos kultūros veiksnių įtaka darbuotojų motyvacijai*. Lietuvos žemes ūkio universitetas. P. 126–130.
8. Robbins, S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas.
9. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius.
10. Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco.
11. Staniulienė, S. (2010). *Organizacinė kultūra: mokomoji knyga*. Kaunas: VDU.
12. Staškevičiūtė-Butienė, I. (2009). Towards the intelligent university: An empirical study. *Socialiniai tyrimai. Šiauliai*, 17 (3), 110–118.
13. Stripeikis, O., Ramanauskas, J. (2011). Inovacijos palankios organizacinės kultūros veiksniai. In *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure*, 1 (25), 224–230.

14. Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas: monografija*. Klaipėda.
15. Šimanskienė, L., Seilius, A. (2009). *Komandos samprata, kūrimas, vadovavimas: monografija*. Klaipėda.
16. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijoje: monografija*. Kaunas: VDU.
17. Zohar, D., Marshall, I. (2004). *Spiritual Capital. (Transcript) The Spirit of Things ABC*. Boston, MA: Irwa.
18. Vanagas, P. (2004). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
19. Vveinhardt, J. (2011). Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure*, 5 (29), 221–230.

THE COMPARATIVE ANALYSIS OF THE MANAGEMENT CULTURE IN BASKETBALL CLUBS

Laura Svarytė¹, Inga Staskevičiūtė-Butienė¹, Dino Mujkic²

Lithuanian Sports University¹, Kaunas, Lithuania

University of Sarajevo, Sarajevo², Bosnia and Hercegovina

ABSTRACT

Relevance. Sports organizations differ in part from other organizations in their specific activities, management models and the final result of aspiration. One of the most effective and successful sports organization principles is good sports results, continuous, purposeful sports management, and organizational work. Under changing market conditions, many sports organizations are forced to find ways to improve their performance.

For sports organization's objectives, of great importance are teamwork, combining human skills, thinking and other factors into a single whole – a target. However, many sports organizations focus on their operational efficiency by the results, and rarely provide different evaluation standards. Therefore, it is important to investigate what determines successful, efficient sports organizations' existence and survival. This article intends to link the sports club management culture with its achievements – operational efficiency.

Research aim was to distinguish the elements of management culture and perform basketball club management culture comparative analysis.

Methods. The study employed a structured questionnaire which consisted of 146 statements and 6 demographic questions. By using Cronbach's alpha coefficient the reliability of the questionnaire (0.987) and the internal consistency of this questionnaire were validated. Two basketball teams of women and men were investigated. Each team had 15 athletes and five administrative (coach, doctor, physical fitness coach, director, president) members.

Results showed that substantial differences in management culture were not observed, but the difference emerged comparing results by position: the players assessed management culture worse than the administration. Regardless of the team, the administration was inclined to consider the management culture more positively than the players. Analysing the elements of management culture, it became clear that the biggest differences in management culture emerged in organizational learning and systemic thinking.

The study revealed the leadership of the dominant group. Also, the results of analysis showed that the players were not interested in improving the efficiency of the organization because their goal was to strengthen teamwork and individual game results.

In both cases management culture was assessed similarly (club I collected 4.53 points overall, club II – 4.57). Regardless of the club, the players were inclined to be more sceptical about basketball team management culture and its individual elements than the administration. The management culture was rated according to seven components and organizational openness in both clubs was assessed as the weakest, but club II assessed systemic thinking as the best, and club I assessed organizational intelligence as the best.

Conclusions. Organizational culture and management culture are essential and integral elements for effective sports performance. Organization culture consists of values, behavioural norms, traditions, dedication, loyalty, and employee behaviour; co-operation with each other is all that is necessary if the team wants to be effective and viable. Sports organization requires management culture, which includes its mission, vision, adaptation of the organization, effective participation in the organization.

In order to improve management culture, it is advisable to take greater account of the external and internal openness to efficient club activities; to increase the players' involvement in the activities of the club and thus reduce the digital divide between the club's players and management of the administration of cultural assessment.

Keywords: sport organization, management culture.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА БАСКЕТБОЛЬНЫХ КЛУБОВ

Лаура Сварите¹, Инга СташкевицYTE-Бутене¹, Дино Мујкиц²

Литовский университет спорта¹, Каунас, Литва

Университет Сараево, Сараево², Босния и Герцеговина

РЕЗЮМЕ

Актуальность. Спортивные организации отличаются частично от других организаций в их конкретной деятельности, модели управления и конечном результате стремления. Одним из наиболее эффективных и успешных принципов спортивных организаций – хорошие спортивные результаты, непрерывное целенаправленность, спортивный менеджмент и организационная работа. При изменении рыночных условий, многие спортивные организации вынуждены искать пути повышения их эффективности.

Для достижения целей важной является коллективная работа, объединяющая людей навыков, мышления и других факторов в одно целое – гол. Однако много спортивных организаций оценивает по результату и редко обеспечивает различные оценки стандартов. Поэтому очень важно исследовать, что приводит к успешному и эффективному существованию и выживанию организации спорта. Эта статья предназначена для увязки культуры управления спортивного клуба с его успехами в эффективности деятельности.

Цель – выделить элементы управления культуры и сравнить культуры управления клубом.

Методы. Был выбран тестовый метод, состоящий из вопросника (6 демографических и 146 основных вопросов). С помощью Cronbach альфа коэффициента (0,987) было подтверждена надежность и достоверность внутренней согласованности вопросника в этом исследовании.

Исследование проводилось в двух баскетбольных командах: женщин (I команда) и мужчин (II

команды). Каждая команда состояла из 15 спортсменов и пяти членов администрации (тренер, врач, физический тренер, директор, президент).

Результаты. При оценке наблюдались существенные различия, но различие может быть видным в текущем положении: игроки культуру оценивали хуже чем администрация. В независимости от команды, администрация склонна к более позитивной оценке культуры управления чем игроки. Проведён анализ культуры управления в рамках элементов показал, что большое различие в культуре управления появилось в организационном обучении и системной мышлении.

Исследование показало, что в обоих клубах доминируют групповое лидерство. Кроме того, результаты показали, что игроки незаинтересованы в повышении эффективности организации, потому что их цель состоит в сильной коллективной работе и в индивидуальных результатах игры.

Таким образом, культура управления была оценена аналогично (1 клуб собрал 4,53 общих точек, II – 4,57). Открытость организации обоих клубов была установлена худшему, но II клуб как лучшее оценил системное мышление, а I – организационное представление.

Заключение. Культура организации и культура управления является необходимым и неотъемлемым фактором в эффективной организации спортивных мероприятий. Культура организации состоит из значения поведенческих норм, традиций, преданности, лояльности, поведения работника, сотрудничества между всём, что необходимо для команды быть эффективной и жизнеспособной. Это необходимо для культуры управления, состоящего из миссии, видения, адаптации организации, эффективного участия в работе организации.

Для того, чтобы улучшить исследуемую культуру управления в баскетбольном клубе, желательно: в большей степени учитывать внешнюю и внутреннюю открытость для эффективной деятельности клуба; увеличить причастность игроков в деятельности клуба и тем самым сократить цифровой разрыв между игроками и руководством администрации.

Ключевые слова: спортивная организация, культура управления.