

# Savanorių vadyba Lietuvos sporte: modeliai, praktikos ir profesionalizavimo galimybės

dr. Remigijus Civinskas





# Pristatymo metmenys

- Tikslas ir konceptuali prieiga
- Naudoti metodai
- Tyrimo rezultatai Lietuvoje
- Europos sporto savanorių vadybos profesionalizavimo trajektorijos
- Diskusija ir pagrindinės išvados
- Klausimai ir atsakymai



# Tyrimo tikslas:

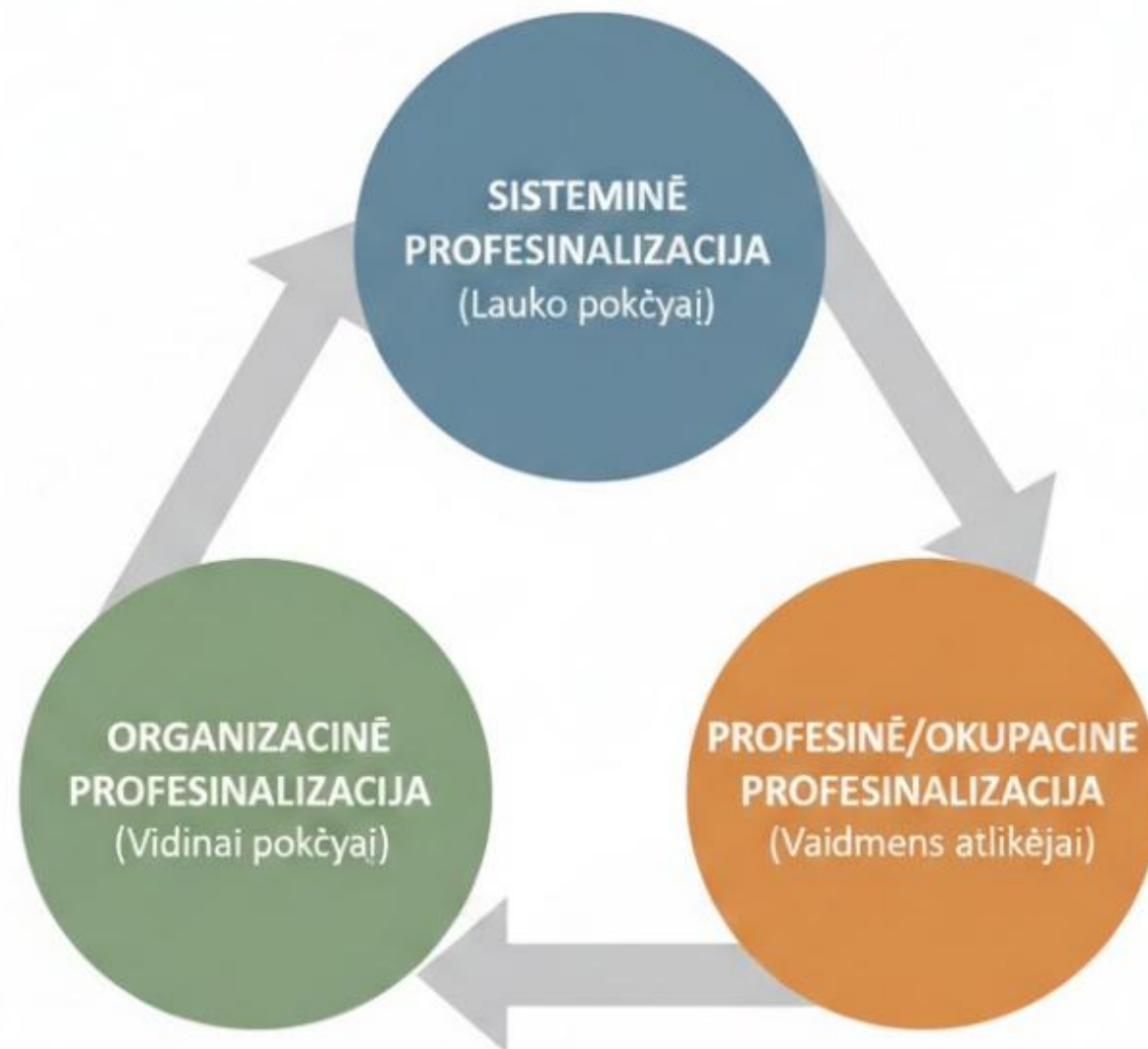
- Įvertinti dabartinę savanorių vadybos būklę Lietuvoje per profesionalizacijos perspektyvą.

# Konceptuali prieiga sporto vadybos: profesionalizacija

Trys lygmenys:

- Organizacinė
- Sistemine
- Profesinė

Dowling, Edwards & Washington (2014)



# Du pagrindiniai savanorių vadybos modeliai

- **Universalioji** (angl. *universalistic*) HRM suteikia struktūrą ir „minimumą“, būtina profesionalizavimo pradžia. Remiasi standartiniu HR ciklu. („*vienas dydis tinka visiems*“)
- **Nenumatytų aplinkybių / „savanorio kelio“** (angl. *contingency*) HRM užtikrina, kad savanorių vadyba būtų prasminga ir efektyvi skirtinguose sporto savanorystės kontekstuose. (angl. „*it depends*“).
- **Trijų lygmenų modelis** leidžia matyti, kad tik jų derinys (organizacinis, sisteminis, profesinis) kuria tvarų sporto savanorių vadybos profesionalizavimą Europoje ir Lietuvoje.

# Naudoti metodai. Kokybinio tyrimo prieiga

- Individualūs interviu/ N=13 informantų (pusiau struktūruoti forma) (atlikta 2025 m. kovo balandžio mėn).
- Fokus grupė. N=10 dalyvių (2025 m. balandžio 15 d., Kaunas).
- Atrankos metodai: tikslinis ir „sniego gniūžtės“ imties sudarymo būdai.
- Dokumentų analizė: studijų programos, projektai, ataskaitos. `

	<b>Ekspertai, politikos formuotojai</b>	<b>Akademikai</b>	<b>Asociacijų ir sporto klubų vadybininkai</b>	<b>Savanorių koordinatoriai</b>
<b>Individualūs interviu</b>	3	2	5	5
<b>Fokus grupė</b>	2	1	3	3

# Rezultatai

---

# Sporto savanorystės modeliai: renginių / programų vadybos tobulinimas

---



- Renginių savanorystė – yra labiausiai matomas ir geriausiai išvystytas Lietuvoje.
- Aukštas organizacinis profesionalumas (samdomi koordinatoriai, mokymai).
- Pagrindinė problema: epizodiškumas ir tęstinumo stoka „fejerverkų efektas“. Bet yra išimtinių atvejų.
- Profesionalių sporto koordinatorių klausimas.



# Klubinio savanorystės modelio tobulinimas

- Sporto klubai, federacijos, asociacijos.
- Silpnai išvystytas ir fragmentuotas. Silpniausia grandis.
- **Bruožai:**
  - Remiasi „šeimos“ ir bendruomenės principu.
  - Trūksta formalizuoto savanorių koordinavimo.
  - Didelė priklausomybė nuo „*super-savanorių*“ (entuziastų).
- **Problema.** Nėra strategijos, kaip pereiti nuo neformalaus pagalbos teikimo prie struktūruotos savanorystės.



# Masiniai renginiai ir savanorystės vadybos modelių adaptavimas

- Specifinis porūšis. Masiniai sporto renginiai (pvz., „Velomaratonas“).
- Adaptuoti Vakarų klubų ar renginių modeliai (pvz., ASO – Amaury Sport Organisation).
- Veikimo principas: A) profesionali vadybos komanda; B) ilgalaikiai savanoriai-lyderiai (apie 70); didelė masė trumpalaikių savanorių (iki 600 savanorių).
- Sėkmės veiksniai: nuolatinis tobulėjimas, grįžtamojo ryšio sistemos, rinkos spaudimas kokybei.



# Profesionalizavimo tendencijos: praktikų adaptavimas ir europeizacijos projektų poveikiai

## Profesionalizacijos keliai Lietuvoje:

- **Aukšto lygio vadybininkų įtaka.** Verslo sektoriaus praktikų perkėlimas į sporto renginius.
- **Projektinės profesionalizacijos apribojimai:** „Erasmus+“ ir ES fondų finansuojamos iniciatyvos.

## Rizikos ir iššūkiai:

- **Tvarumo spąstai.** Pasibaigus projektui, iniciatyvai inovacijos miršta.
- **Struktūriniai barjerai.** Žemas savanorystės lygmuo, jaunų žmonių savanorystė sporte.
- **Neįtvirtintos sampratos.**

# Ar studijos gali prisidėti prie sporto savanorystės vadybos tobulinimo

- Analizuotos kolegijų ir universitetų sporto studijų programos (LSU, KU, KK, VU, VDU).
- Aukštasis mokslas neruošia savanorių koordinatorių, bet nėra daug ir specializuotų modulių dalykuose (kursuose platesnių temų: „savanorių vadyba / koordinavimas“.
- Priklausomybė nuo profesūros asmeninių iniciatyvų.
- **Trūksta sisteminio požiūrio į okupacinę profesionalizaciją.**

# Sporto savanorystės veikėjai Lietuvos savanorystės politikoje

- **Situacija.** Sektorinė izoliacija (Silos effect).
- **Politikos veikėjai:** Sporto organizacijos, NVO, Švietimo įstaigos, Valstybė.
- **Problemos:**
  - Sporto sektorius menkai dalyvauja formuojant nacionalinę savanorystės politiką.
  - Trūksta dialogo tarp universitetų ir federacijų dėl specialistų rengimo.
  - Tarpsektorinis bendradarbiavimas taip pat stringa.
  - Trūksta lyderystės ir strateginės vizijos, kaip integruoti savanorystę į bendrą sporto plėtros strategiją.
  - Finansavimo mechanizmai dažnai remia tik „fasadą“ (renginius), bet ne „pamatus“ (vadybinius gebėjimus), todėl sistema negali subręsti.

Sporto savanorystės tobulinimas  
Lietuvoje ir atskirose Europos  
šalyse

# Sporto savanorystės profesionalizacija: Europos šalių ir Lietuvos trajektorijos

- Tyrimo pagrindas: UVMIS „*State of the Art Report*“, fokus grupių ataskaitos ir lyginamoji analizė.
- Analizė prieiga: Dowling, Edwards ir Washington (2014) trinarė profesionalizacijos samprata:

Sisteminė: šalies politika, kvalifikacijų rėmai, finansavimo mechanizmai.

Organizacinė: Vadybos struktūros, procesai, strategijos organizacijų viduje.

Profesinė (Okupacinė): Savanorių koordinatoriaus kaip profesijos pripažinimas, kompetencijos.

# Projektas: „Sporto savanorių vadybininkų kvalifikacijos kėlimas“ (UVMIS).

---

- **Tikslas:** parengti sporto savanorių vadybos kvalifikacijos standartą ir aukštojo mokslo lygmens studijų programą, taip sukuriant prielaidas galimoms sporto savanorystės vadybos Europoje pertvarkoms.
- Projektui vadovauja **Erasmus universiteto Roterdamo vadybos mokykla ir kiti partneriai:** Europos savanoriškos veiklos centras, Olandijos ledo ritulio asociacija, ENGSO, NR Sports Volunteering Solutions, IGNITX, Prancūzijos sporto ir laisvalaikio profesijų federacija, CSV Trentino ir Vytauto Didžiojo universitetas.
- Plačiau apie projektą: <https://www.uvmis-eu.org>



# Sporto savanorių vadybos pokyčių tendencijos

- Judama link sisteminės sporto vadybos profesionalizacijos (NL, DE, FR, SE).
- Pagrindinės tendencijos: **sukurtos nacionalinės strategijos, išskirtinis kai kurių federacijų vaidmuo, kvalifikacijų sistemos, savanorių vadyba integruojama į aukštojo mokslo programas ir sertifikuotus kursus.**
- Paramos politika: stiprios skėtinės organizacijos ir kai kurie universitetai teikia metodinę ir finansinę paramą.
- Įsitvirtina samprata: **savanorių koordinavimas – ne „papildoma veikla“, o specifinė kompetencija.**

# Pokyčių pavyzdžiai

- Prancūzija ir Vokietijos atskiros žemės diferencijavo mokymo lygius (aukštojo mokslo programos, sertifikuoti trumpi kursai asociacijų vadovams, specifiniai mentorių mokymai).
- Šiaurės Europos šalys ir kai kurios kitos Belgija, Nyderlandai, Vokietija kuria mišrius modelius, derinančius formalią aukštojo mokslo pasiūlą su stipriu neformaliu sektoriaus mokymu.
- Profesinės (okupacinės) profesionalizacijos dimensijoje Europos kontekste išryškėja lėtas, bet apčiuopiamas savanorių koordinatoriaus, klubo vadovo, mentoriaus vaidmenų institucionalizavimas – per sertifikatus, kvalifikacijų integravimą į nacionalines ir Europos kvalifikacijų sistemas

# Tendencijos ir gerosios praktikos: kontrastai Lietuva vs Europa

## **Nyderlandai:**

- Nauji profesiniai vaidmenys (pvz., „Clubkadercoach“).
- Sistemingas mokymas ir federacijų iniciatyvos.
- Įrodymais pagrįsta sporto savanorystės vadyba, išskirtinis universitetų vaidmuo.

## **Švedija (RF-SISU):**

- „Besimokančių bendruomenių“ logika ir studijų ciklai.
- Ilgalaikis žinių kaupimas (Bosöno centras).

## **Lietuva:**

- Profesionalizacijos atvejai atskiruose klubuose ir sporto renginiuose. Adaptuojami modeliai, veikia keli profesionalūs sporto savanorių vadybinikai.
- Problema, - Iniciatyvos nutrūksta pasibaigus finansavimo ciklui.
- Europoje pereinama prie strateginės „savanorio kelionės“ (volunteer journey) vadybos, orientuotos į ilgalaikį išlaikymą, tuo tarpu Lietuvoje dominuoja taktinis, trumpalaikis mobilizavimas

Išvados ir diskusija

# Sporto savanorių vadybininkų profesijos pripažinimo klausimas

Problema: daugelyje Europos šalių savanorių vadyba retai kada pripažįstama kaip atskira profesija. Dažniau tai siejama su laikinu vaidmeniu ar kitos pareigybės funkcija.

Diskusiniai klausimai :

1. Kompetencijų ir profesijos pripažinimo klausimas. Ar atliepia poreikį?
2. Nėra aiškaus profesionalios karjeros kelio, leidžiančio kaupti patirtį, kilti pareigose.
3. Sporto savanorių daugialypių kompetencijų problema.

# Ar svarbūs sporto savanorių vadybos pokyčiai Lietuvoje

- Lietuvos sporto savanorystės profesionalizavimas atsilieka organizaciniu, sisteminiu ir profesiniu lygmenimis.
- Kokie pokyčiai gali būti svarbūs?
- Dalis Vakariečių ekspertų rekomenduoja: 1. įteisinti savanorių koordinatoriaus profesiją ir sukurti jai kompetencijų rėmus. 2. integruoti šią discipliną į universitetų programas. 3) neapsiriboti projektinėmis iniciatyvomis, o pereiti prie tvaresnių formų. 4) sporto savanorystė turi tapti nacionalinės politikos dalimi, o ne periferiniu priedu.

# Kiek tai yra aktualu Lietuvos sporto savanoriams?

- Ar aktualu keisti požiūrį ir pereiti nuo diskurso apie sporto savanorių koordinatorius prie kalbėjimo apie sporto vadybininkus.
- Koks turėtų būti koordinatoriaus vaidmuo ir kompetencijos?
- Ar aktualu svarstyti kompetencijų užtikrinimo sampratas?

Klausimai

Ačiū už dėmesį.