

BENDRUOMENINIŲ IR NEVYRIAUSYBINIŲ NE PELNO SIEKIANČIŲ ORGANIZACIJŲ VEIKLOS TRADICIJOS IR VADYBOS PERSPEKTYVOS LIETUVOJE

Andrius Stasiukynas

Mykolo Romerio universitetas, Lietuva, stasiukynas@mruni.eu

doi:10.13165/ST-14-4-2-10

Santrauka

Tikslas – apžvelgti bendruomeninių ir nevyriausybių ne pelno siekiančių organizacijų veiklos tradicijas ir vadybos perspektyvas Lietuvoje.

Metodologija. Siekiant tyrimo tikslo yra atlikta literatūros analizė bei nagrinėti keli sėkmingos veiklos patirtį turinčių organizacijų atvejai Lietuvoje. Išsamesnei atvejų informacijai surinkti buvo nagrinėtos organizacijų veiklos ataskaitos, nuostatai (įstatai), valdymo organų susirinkimų protokolai bei atliktas empirinis tyrimas, apklausiant organizacijų valdymo organų atstovus.

Rezultatai – tyrimas atskleidė bendruomeninių ir nevyriausybių organizacijų skaičiaus didėjimo tendencijas ir trukdžius įvertinti realiai veikiančių šių organizacijų apimtis. Atskleisti „trečiajam“ sektoriui aktualūs vadybos aspektai ir jų pagrindu išnagrinėtos gerosios patirtys leido daryti prielaidas dėl nevyriausybių ir bendruomeninių organizacijų vadybos perspektyvų, iš kurių pažymėtinos: 1) augęs poreikis tobulinti kompetencijas, susijusias su komunikacija ir bendradarbiavimu; 2) žmogiškųjų išteklių vadyboje turės daugėti inovatyvių vadybos metodų, atitinkančių besikeičiančios organizacijos aplinkos ir narių kompetencijų kaitos tendencijas; 3) stiprės skaitmeninio turinio technologinių įrankių poreikis organizacijų vadyboje.

Tyrimo ribotumas – trečiojo sektoriaus organizacijų veikloje labai svarbus žmogiškųjų išteklių vadybos aspektas, kuris nebuvo nuodugniau tyrinėtas. Būtų vertinga toliau tirti žmogiškųjų išteklių vadybą, ypač bendruomeninių organizacijų kontekste.

Praktinė reikšmė – tyrimas atskleidė nevyriausybinių ir bendruomeninių organizacijų vadybos aspektus, kurie turi įtakos šių organizacijų stiprinimui.

Vertingumas – tyrimas papildė žinias apie bendruomeninių ir nevyriausybinių organizacijų raidą bei vadybos tendencijas.

Raktažodžiai – bendruomenė, ne pelno nevyriausybė organizacija, bendruomeninių ir nevyriausybinių organizacijų vadyba.

Tyrimo tipas – literatūros apžvalga, tyrimo pristatymas.

1. Įvadas

Bendruomenių ir nevyriausybinių ne pelno siekiančių organizacijų (NVO) veiklos aktyvumas Vakarų šalyse sietinas su pilietiškumo ir demokratijos sklaida bei gebėjimu spręsti socialinius ir kitus iššūkius lokaliaje aplinkoje, pasiremiant vietos gyventojų iniciatyvomis ir, tik esant poreikiui, pritraukiant viešosios valdžios atstovus. Lietuvoje nuo nepriklausomybės atkūrimo kasmet kuriasi naujos NVO, buriasi bendruomenės, tačiau viešosios valdžios atstovai teigia, kad situacija, susijusi su demokratija ar tokių organizacijų įtraukimu į socialinių ar kitų problemų sprendimą, mažai tepasikeitė. Viena iš priežasčių, kodėl viešųjų paslaugų perdavimas NVO nėra įgyvendinamas Lietuvoje, yra nepasitikėjimas šio (trečiojo) sektoriaus vadybinėmis kompetencijomis.

Bendruomeninės ir nevyriausybines organizacijos pasižymi bruožais, išskiriančiais jas iš privataus ir valstybinio sektorių. Šiam, „trečiajam“ sektoriui būdinga pilietiška veikla (tiek politinė-pilietinė, tiek labdaringa-pilietinė), paremta savanoryste ir socialinių ryšių stiprinimu. Ne pelno siekiančio nevyriausybinių sektoriaus ypatumai nulemia ir vadybos metodų specifiškumą bei galimybes taikyti gerąsias kituose sektoriuose vyraujančias vadybos patirtis.

Išties, Lietuvos bendruomeninių ir nevyriausybinių organizacijų vadybiniai gebėjimai yra mažai tyrinėti, paminėtini Aleksandravičius ir Žukovskis (2011), Ališauskas, Jankauskienė ir Kairytė (2008), Bagdonienė, Daunorienė, Simanavičienė (2011), Čepienė (2011), Grigas (2010), Guogis, Gudelis ir Stasiukynas (2006), Jakutyte (2012), Juozaitis ir Vilimienė (2000), Nefas (2007, 2011), Žuromskaitė (2014) ir kiti autoriai, kurie bandė užčiuopti vieną ar kitą Lietuvos NVO vadybos ar bendruomenės funkcionalumo aspektą, tačiau išsamesnių Lietuvos trečiojo sektoriaus raidos apžvalgų vadybos aspektu stokoja.

Šiuo straipsniu siekiama tirti bendruomeninių ir nevyriausybinių organizacijų veiklos vadybos aspektu, todėl formuluotinas tyrimo tikslas – apžvelgti bendruomeninių ir nevyriausybinių ne pelno siekiančių organizacijų veiklos tradicijas ir vadybos perspektyvas Lietuvoje.

Tikslui pasiekti formuluotini uždaviniai:

1. Išnagrinėti bendruomeninių ir nevyriausybinių ne pelno organizacijų veiklos tikslus ir apžvelgti pagrindinius vadybos aspektus.

2. Apžvelgti bendruomeninių ir nevyriausybinių ne pelno organizacijų raidą Lietuvoje.

3. Ištirti pasirinktų bendruomeninių ir nevyriausybinų ne pelno organizacijų veiklos tendencijas ir perspektyvas išskirtais vadybos aspektais.

2. Tyrimo metodika

Siekiant tyrimo tikslo yra atlikta literatūros analizė bei nagrinėti keli sėkmingos veiklos patirtį turinčių organizacijų atvejai Lietuvoje. Išsamesnei atvejų informacijai surinkti buvo nagrinėtos organizacijų veiklos ataskaitos, nuostatai (įstatai), valdymo organų susirinkimų protokolai bei atliktas empirinis tyrimas, apklausiant organizacijų valdymo organų atstovus. Organizacijos atrinktos pagal pozityvų žinomumą visuomenėje (jų vadovai traktuojami kaip ekspertai, pvz., dalyvauja televizijos ir radijo laidose, yra kviesti dalyvauti oficialiose darbo grupėse prie viešosios valdžios institucijų, taip pat jų vadovaujamos organizacijos yra užsirekomendavusios kaip patikimos stambių projektų įgyvendintojos). Tyrimui pasirinktos: Vilniaus Balsių bendruomenė (įkurta 2002 m.) (BNO1) bei Lietuvos blaivybės fondas (įkurta 1992 m.) (BNO2) ir jaunimo organizacija LKJBS „Žingsnis“ (įkurta 1997 m.) (BNO3).

3. Bendruomeninės ir nevyriausybines ne pelno siekiančios organizacijos bei jų vadybos prielaidos

Šiame skyriuje nagrinėjamos bendruomeninių ir nevyriausybinų ne pelno organizacijų veiklos prielaidos, tikslai ir apžvelgiami pagrindiniai vadybos aspektai, kurie sudarys sąlygas atlikti empirinį tyrimą.

Bendruomenės apibrėžimo platumas suponuoja įvairius požiūrius į bendruomenės gyvenimą, raidą ar vystymą. Bendruomenė suprantama kaip žmonės, tarpusavyje susiję ne tik kaip kaimynai, turintys kažką bendro, bet ir kaip žmonės, kuriuos sieja bendra patirtis (Block, 2008). Kitaip tariant, bendruomenės nariai – tai žmonės, savo laisvu pasirinkimu susivieniję bendram tikslui. Bendruomenė šiuo metu yra vieta, kur žmogus susiformuoja kaip asmenybė, o kiekvieną asmenybę, nors ji ir unikali, su kitais jungia nematomas bendrystės jausmas (Blackshaw, 2010). Etzioni (2011) taip pat pabrėžia emocinio ryšio svarbą. Jis pažymi, kad:

- bendruomenės nariai yra sujungti vienas su kitu emociniais ryšiais;
- bendruomenės narius vienija ne tik bendri interesai, bet ir vienodos vertybės;
- bendruomenės nariai yra linkę aukotis dėl vienas kito ir bendruomenės gerovės.

Autoriaus pateikiami bendruomenės požymiai atitinka kelis iš esminių McMillano ir Chaviso (1986) teorijos elementų, formuojančių bendruomeniškumą.

Lietuvos viešosios valdžios požiūrį atskleidžia Vietos savivaldos įstatyme (Žin., 1994, Nr. 55-1049) pateikiama savivaldybės bendruomenės samprata – savivaldybės bendruomenė suprantama kaip savivaldybės nuolatiniai gyventojai, bendrais viešaisiais poreikiais, interesais ir savivaldos teisiniais santykiais susieti su savivaldybės taryba ir kitais viešojo administravimo funkcijas atliekančiais savivaldybės subjektais. Ši samprata apima žmones, viešąsias institucijas ir atsirandančius santykius siekiant patenkinti poreikius ir spręsti problemas.

Vadybos mokslo požiūriu nagrinėjama bendruomenė įgyja organizacijos požymius, kurie leidžia vertinti bendruomenės veiklą, analizuoti rezultatus, darančius įtaką kitų socialinių reiškinių gyvavimui.

S. Nefas (2007) siūlo į bendruomenę žiūrėti per funkcionalumo dimensiją, kai bendrus teritorijos ir interesų kriterijus papildo bendro veiksmo kriterijus, susijęs su socialinių funkcijų atlikimu. Nefo nuomone, funkcionali vietos bendruomenė yra grupė žmonių, kurie gyvena apibrėžtoje teritorijoje ir atlieka tam tikrus veiksmus tos vietos labui, dėl ko atsiranda bendri interesai ir vidinis jausmas, jog jie priklauso tai pačiai žmonių grupei (Nefas, 2007). Pažymėtina, kad mokslininkas atkreipia dėmesį, jog funkcionalios bendruomenės apibrėžimas Vakarų mokslininkų tapatinamas su pilietinės bendruomenės samprata (Nefas, 2011).

Vadybos požiūriu nagrinėti bendruomenę labiau tiktų bendruomeninės organizacijos terminas, kuris apibrėžiamas Vietos savivaldos įstatyme (Žin., 1994, Nr. 55-1049): „bendruomeninė organizacija – asociacija, kurios steigėjai ir nariai yra gyvenamosios vietovės bendruomenės (jos dalies arba kelių gyvenamųjų vietovių) gyventojai (jų atstovai) ir kurios paskirtis – per iniciatyvas įgyvendinti viešuosius interesus, susijusius su gyvenimu kaimynystėje“. Pažymėtina, kad termino apibrėžimas sudaro sąlygas nagrinėti bendruomenės narių veiklą per organizacijų vadybos prizmę ir ją lengviau analizuoti nevyriausybinių organizacijų vadybos kontekste.

Dėl didelės nevyriausybinių ne pelno siekiančių organizacijų įvairovės sunku suformuluoti bendras ir visoms NVO tinkančias funkcijas. Lewis (2000) nurodo įvairius nevyriausybinių ne pelno siekiančių organizacijų vaidmenis: (i) vykdytojai, teikiantys viešąsias paslaugas, kurios dažnai būna inicijuotos ir remiamos valstybinio sektoriaus organizacijų; (ii) katalizatoriai, inicijuojantys veiklas ir projektus tiek vietos lygmeniu, tiek siekiant daryti įtaką viešajai politikai; (iii) partneriai, kurie plėtoja ryšius bei partnerystę, neprarandant savarankiškumo. Ilgius (1999) teigia, kad pagrindines NVO funkcijas: paslaugų teikimas; interesų atstovavimas; savitarpio pagalba arba pagalba sau; išteklių ir koordinavimas. Fungas (2003) išskiria interesų gynimą ir atstovavimą; piliečių socializaciją; pasipriešinimą ir galios kontrolę. Mačiukaitė-Žvinienė ir Grigaliūnaitė (2006) taip pat pabrėžia skirtingų visuomenės grupių interesų atstovavimą. Banksas ir Hulme'as (2012) NVO įvardina kaip paslaugas visuomenei teikiančias ir jos poreikiais besirūpinančias organizacijas, kurios geba daryti įtaką visuomenei. Jakutytė (2012) apibendrinama įvairius autorius teigia, kad ne pelno organizacijos atlieka patariamąją, piliečių įtraukimo į bendrą tikslų įgyvendinimą bei tarpininkavimo tarp valdžios ir piliečių funkcijas. Apskritai literatūroje, nagrinėjančioje nevyriausybinių sektoriaus veiklos problematiką, dažnai akcentuojamos NVO veiklos, susijusios su interesų, ypač socialiai pažeidžiamų grupių, atstovavimu bei pagalba ar paslaugų teikimu toms grupėms, kurioms neteikia nei valstybinis, nei privatus sektorius.

Taigi, stiprios ir savarankiškos NVO gali tarnauti tiek visos visuomenės interesams atstovavimo, demokratijos puoselėjimo srityse; tiek užpildyti „baltąsias dėmes“ socialinių paslaugų teikimo, pagalbos rizikos grupėms, kvalifikacijos kėlimo bei kitose visuomenei svarbiose srityse. Pažymėtina, kad dėl savo veiklos specifikos jos dažnai yra populiariesnės tarp klientų ir neretai jiems kelia daugiau pasitikėjimo. Jos gali sėkmingiau pasiekti vadinamąsias problemines visuomenės grupes bei suteikti joms efektyvią pagalbą (Stasiukynas ir Žuromskaitė, 2014).

Atsižvelgiant į paminėtas NVO bendrąsias funkcijas ir tikslus galima teigti, kad NVO gali vaidinti skirtingus vaidmenis, iš kurių išskirtume: 1) NVO, kuriančios socialinę efektą (paslaugas teikiančios organizacijos, dar vadinamos pasiūlos nevyriausybinėmis organizacijomis); 2) veikiančios interesų gynimo srityje, advokataujančios (siekiančios daryti įtaką viešajai politikai, skleidžiančios propagandą, vadinamos paklausos nevyriausybinėmis organizacijomis). Pažymėtina, kad dažnai ta pati NVO vaidina skirtingus vaidmenis, priklausomai nuo tikslinės grupės, kurios naudai ši organizacija yra sukurta.

NVO vadybos prielaidos. Organizacijos vidaus aplinka sietina su organizacijoje taikomais vadybiniais modeliais, organizacijos darbuotojais savanoriais, organizacijos žmogiškuoju kapitalu ir t. t., t. y. priemonėmis, kurios padeda organizacijai pasiekti užsibrėžtus tikslus. Jei individai, dalyvaujantys šios organizacijos „paslaugų gamyboje“ bus kompetentingi, tai ir bus sudaromos palankios sąlygos kokybiškam (sėkmingam) „paslaugų teikimui“ išorės aplinkoje (už organizacijos ribų). Atitinkamai, pagal JNVO veiklas galima išskirti jos personalo kompetencijas, reikalingas organizacijos sėkmingai veiklai.

Nevyriausybines organizacijos veiklos efektyvumas gali būti vertinamas įvairiais aspektais, tačiau Lecy (2012) su bendraautoriais, išnagrinėję daugiau negu 60 skirtingų mokslinių šaltinių, išskiria tokius bendriausius efektyvumą nusakančius bruožus: (i) vadybinis efektyvumas – lyderystė, žmogiškųjų išteklių vystymas, finansų valdymas, planavimas ir t. t.; (ii) vykdomų programų efektyvumas – turėtų būti vertinamas ne tik efektyvumas vykdomos programos lygmeniu, tačiau apibrėžiamas organizacijos poveikis apskritai; (iii) tinklų efektyvumas – gali būti apibrėžtas kaip organizacijos gebėjimas mobilizuoti dalyvius arba pasiekti savo strateginius tikslus dalyvaujant tinkle; (iv) legitimumas ir reputacija – organizacijos vardas ar su juo susiję projektai gali tapti organizacijos prekės ženklu, pritraukti lėšas ir įgyti galią veikti politinius procesus, todėl neprikaištingos reputacijos išlaikymas tampa jos veiklos legitimumo įrodymu.

Dažnai vienas iš NVO vertinimo kriterijų yra organizacijos turima *patirtis*. Geros praktikos pavyzdžių analizė leidžia analizuoti teigiamus ir neigiamus organizacijos veiklai įtakos turinčius veiksnius bei tinkamai suformuoti organizacijos veiklos strategiją. Sėkmingai veikiančios NVO gali kitoms puikiai pademonstruoti rezultatyvios lėšų paieškos, geros projektų vadybos, veiklos skaidrumo, atskaitomybės, narių įtraukimo, savanoriškos veiklos, visuomenės informavimo kampanijų, koalicijos kūrimų ar lobizmo standartus (Bagdonienė ir kt., 2011). Taip pat tokios organizacijos turi kitų interesų grupių pripažinimą, pvz., veikdama vaikų neformalaus ugdymo srityje gali būti partnerė tiek su viešojo valdymo institucijomis, tiek su nepriklausomais privačiais paslaugų teikėjais.

Telkiant NVO ir bendruomenes bei organizuojant jų veiklą svarbų vaidmenį atlieka lyderis (Schmitz, 2011), kuris suburia branduolį ir veda organizacijos narius suplanuotos vizijos link. Pažymėtina lyderio reikšmė visose „trečiojo“ sektoriaus veiklose, kurios vienaip ar kitaip susijusios su žmonių veikla (Grigas, 2010; Nefas, 2007; Schmitz, 2012).

Druckeris (1995) pabrėžia, kad organizacijos misija yra NVO veiklos pagrindas, ji atspindi organizacijos vertybes, įsitikinimus bei visuomenės poreikius. Ne mažiau svarbi *strategija*, kadangi praradus strategiją organizacija nustos vystytis, o ilgainiui ir veikti.

Sėkmingai NVO veiklai svarbus ir jau minėtas teigiamas *organizacijos įvaizdis* (reputacija), kuris indikuoja apie sėkmingą organizacijos veiklą.

Didžiausias NVO turtas – žmogiškieji ištekliai. Neretai NVO organizacijos tampa pirmuoju karjeros laipteliu bei galimybe užmegzti naujus kontaktus (ypač jauniems spe-

cialistams). Taip pat nevyriausybinėse organizacijose labai svarbus yra darbuotojų vaidmuo organizacijos vadyboje, nes darbuotojai ateina į šio tipo organizacijas ne tik dirbti, bet ir prisidėti prie misijos įgyvendinimo bei aktyviai dalyvauti sprendžiant problemas (Stasiukynas ir Žuromskaitė, 2014).

Išskirtinė NVO padėtis žmoniškųjų išteklių prasme, nes personalo veikla paremta savanorišku darbu. Ypatinę reikšmę įgyja darbas su savanoriais, jų motyvavimas bei komandinis darbas. Problemos sprendžiamos komandoje, įtraukiant kuo daugiau organizacijos bendruomenės narių, stiprina ir pačią organizaciją kokybiškai (Čepienė, 2011). A. M. Juozaitis ir R. Vilimienė (2000) mano, kad geriausia komandos formavimo priemonė yra bendras nevyriausybinės organizacijos dalyvių strategijos kūrimas. Čepienė (2011) teigia, kad sprendimų priėmimas komandoje ją vienija ir ruošia bendroms veikloms sprendžiant šias problemas. Komandiniu darbu paremtai organizacijai lengviau pasiekti užsibrėžtus tikslus bei pritraukti bendraminčius.

Nagrindamas Lietuvos bendruomenių veiklos veiksniai ir motyvus Ališauskas su bendraautorais (2008) pažymėjo svarbų bendruomenės veiklos palaikymo ir aktyvinimo faktorių, kuri gali atlikti tiek bendruomenės lyderiai ir aktyvesni dalyviai iš vidaus, tiek plačioji visuomenė ir valdžios institucijos iš išorės (moralinis bei finansinis palaikymai vaidina svarbų vaidmenį). Aleksandravičius ir Žukovskis (2011) pažymi bendruomenės gebėjimą būti atvira ir sugebėjimą prisitaikyti prie įvairių naujų sąlygų, kaip veiksnį, turintį didelę įtaką veiklos sėkmei.

Remiantis Lietuvos organizacijų vadybos atvejų analize (Stasiukynas ir Žuromskaitė, 2014), išskirtini veiksniai, turintys įtakos sėkmingai JNVO veiklai: (i) lyderių komunikacijos, kūrybingumo, komandinio darbo ir kiti gebėjimai; (ii) organizacinė kultūra, skatinanti komandinį darbą, kūrybingumą, saviraišką ir demokratinius procesus; (iii) darbuotojų savanorių pritraukimo, darbų skirstymo ir motyvavimo mechanizmai; (iv) dirbančių kompetencijos (darbo organizavimas; projektų bei finansų valdymas ir kita).

Apibendrinant galima išskirti bendruomeninių ir nevyriausybinių organizacijų veiklos sritis, svarbias organizacijos vadybai:

- lyderiai, vadovavimas organizacijai,
- žmoniškųjų išteklių sutelkimas ir aktyvinimas įtraukiant į veiklą,
- organizacijos narių bendradarbiavimas, komandinis darbas,
- organizacijos narių kompetencijos.

Išskirti vadybos aspektai sudaro prielaidas tolesniam empiriniam bendruomeninių ir nevyriausybinių organizacijų tyrimui.

4. Bendruomeninių ir nevyriausybinių organizacijų raida Lietuvoje

Bendruomeninių organizacijų plėtros proveržis, kaip ir apskritai nevyriausybinių ne pelno sektoriaus, Lietuvoje sietini su nepriklausomybės paskelbimu. Lietuvoje NVO skaičius augo iki Antrojo pasaulinio karo, bet po nepriklausomybės praradimo situacija pasikeitė, pilietinės iniciatyvos buvo ribojamos valdžios (liko visuomeninės organizacijos ir kooperatyvai (Šimašius, 2007)).

Sovietinis laikotarpis neigiamai paveikė nevyriausybinių organizacijų veiklą ne tik Lietuvoje, bet ir kitose posovietinėse respublikose (Marček, 2008). Tik po komunizmo

žlugimo šiose šalyse atsivėrė naujos galimybės pilietinės visuomenės bei NVO vystymuisi. Kaip rodo naujausi mokslininkų tyrimai buvusiose Sovietų Sąjungos respublikose, atgaivinti pilietinę visuomenę buvo įmanoma tik atkuriant nacionalinę tapatybę bei piliečių tarpusavio pasitikėjimą (Kėrytė, 2010).

Po Lietuvos valstybės nepriklausomybės atkūrimo šalyje tvyrojo patriotiškumo, tautiškumo, visuomeniškų iniciatyvų nuotaikos. Stiprų atgarsį sulaukė blaivybės (nesisvaisinančios, blaiviai mąstančios, nepaveiktos „primesta ideologija“ tautos) idėjos. Atsikūrė gyvavusios iki Antrojo pasaulinio karo NVO (pvz., Ateitininkų federacija, Lietuvos skautija ir kitos) ar formalizavosi pogrindyje veikusios neformalios pilietinės iniciatyvos, steigėsi naujos organizacijos (pvz., „Socialinės tarnystės savanoriai“, LKJBS „Žingsnis“ ir kitos). Populiarumą prarado ryškų ideologinį pagrindą turėjusios „spaliukų“, „pionierių“ ir panašios organizacijos, tad „veiklus“ jaunimas ypatingai aktyviai ieškojo naujų veiklos nišų, sričių, kurios atitiktų visuomenėje vyraujančias nuotaikas.

Pažymėtina, kad ženklų indėlių į NVO ir bendruomenių plėtrą įnešė Vakarų valstybių (paminėtinos Švedija, JAV) finansinė ir kitokia parama. Į Lietuvą plūstelėjo naujų (neįprastų) veiklų idėjos ir metodai. Visuomeninių veiklų prasmingumas ir kryptingas užimtumas įgyvendinamas kitokiais, nei buvo įprasta iki tol, metodais buvo labai patrauklus jauniems, iniciatyviems žmonėms.

Apžvelgiant per 1992–1997 metus įsteigtų įvairių visuomeninių organizacijų nuostatus, galima teigti, kad tautiškumas, patriotiškumas, pagalba artimui, blaivybė ir panašios vertybės buvo vyraujančios (Stasiukynas ir Žuromskaitė, 2014).

Nevyriausybiniis sektorius laikytinas vienu iš greičiausiai besivystančių Europoje (Domański, 2010). Lietuvoje taip pat šis sektorius plėtėsi kiekybiškai (1995 m. buvo užregistruota 260 visuomeninės organizacijos, tuo tarpu 2005 m. jau apie 15 tūkst.). Įvairūs finansiniai mechanizmai skatino burtis ir stiprino NVO sektorių: Pasirengimo narystei Europos Sąjungoje (PHARE programa), vėliau Europos Sąjungos bei Europos ekonominės erdvės narėms stiprinti mechanizmai. Didelę įtaką kaimo bendruomenių plėtrai turėjo kaimo bendruomenių rėmimo schemos. Tačiau ir dabar NVO organizacijų skaičius ir veikla priklauso nuo šalies ekonominės ir politinės situacijos (Matonytė, 2003). Būtina pabrėžti, kad Lietuvoje lėtesnei nevyriausybinių organizacijų raidai įtakos turėjo lietuvių politinis pasyvumas (Kėrytė, 2010) bei neturėjimas pakankamai autoritetų ir įtakos (Guogis ir kt., 2007).

Pažymėtina, kad Lietuvoje nėra vienos NVO statistinės duomenų bazės ir didelė dalis registruotų organizacijų nevykdo jokios veiklos. Pagrindinė priežastis ta, kad NVO remiasi savanorišku darbu ir Lietuvoje sistemingo šios srities organizacijų finansavimo nėra, o organizacijos veiklos oficialus nutraukimas bei išregistravimas reikalauja papildomų išteklių.

5. Bendruomeninių ir nevyriausybinių ne pelno organizacijų vadybos raida ir tendencijos išskirtais vadybos aspektais

Toliau pateikiama empiriniame tyrime dalyvavusių organizacijų veikla per dvidešimties metų laikotarpį pirmoje dalyje išskirtais vadybos aspektais (organizacijų lyderiai, vadovavimas organizacijai; žmogiškųjų išteklių sutelkimas ir aktyvinimas įtraukiant į

veiklą; organizacijos narių bendradarbiavimas, komandinis darbas; organizacijos narių kompetencijos).

Empirinio tyrimo imtis. Empiriniam tyrimui pasirinktos organizacijos, turinčios veiklos plėtos gerosios patirties pavyzdžių ir sulaukusios ženklaus palaikymo iš visuomenės bei valstybinio valdymo institucijų.

BNO1 – bendruomeninė organizacija (įsteigta 2002 m.), pasižyminti savo plėtra tiek bendruomenės kiekybiniu (per pastarąjį dešimtmetį skaičius padvigubėjo ir 2014 m. turėjo daugiau negu 10 tūkst. narių), tiek vykdomų infrastruktūros ir kitų projektų (viešosios ir privačios partnerystės pagrindu pastatyta ir sėkmingai veikia bendrojo lavinimo mokykla; kuriamas mitologinis parkas; aktyviai organizuoja kultūros, sporto ir aktyvaus laisvalaikio bei kitus renginius; vykdo „saugios kaimynystės“, pilietiškumo ir socialinio verslumo skatinimo bei kitus projektus).

BNO2 yra 1992 m. įsteigta (1997 m. perregistruota) asociacija, jungianti didžiausias Lietuvos visuomenines organizacijas, puoselėjančias blaivybės idėjas ir orientuojančias savo veiklą į pilietiškos asmenybės, gebančios savarankiškai pasirinkti ir laisvos nuo priklausomybių, ugdymą. BNO2 narės yra Vyskupo M. Valančiaus blaivystės sąjūdis (per 4700 narių), Lietuvos krikščioniškojo jaunimo blaivybės sąjunga „Žingsnis“ (per 1000 narių), „Baltų ainiai“ (per 400 narių), draugija „Šalpa“. BNO1 aktyviai bendradarbiauja tiek su tarptautinėmis užsienio (Švedijos „Hela manniskan“ organizacija, Airijos „Community Awareness of Drugs“, Šiaurės šalių alkoholio ir narkotikų prevencijos organizacija NordAN, pasauline „Kettill Brun“ alkoholio tyrimų asociacija, JAV Čikagos Medicinos centru), tiek su Lietuvos organizacijomis bei valstybinėmis institucijomis (LR Seimo sveikatos reikalų komitetu, Seimo narkomanijos prevencijos komisija, LR švietimo ir mokslo ministerija, Vilniaus m. vaikų teisių apsaugos tarnyba, Vilniaus m. švietimo skyriumi, Vilniaus edukologijos universitetu, Šiaulių universitetu, Klaipėdos universitetu, Pedagogų profesinės raidos centru, Valstybiniu psichikos sveikatos centru, Lietuvos katalikų mokslo akademija ir t. t.). BNO1 yra vykdęs per 40 projektų ir 13 įvairių programų. 2009–2010 m. BNO1 vykdė Europos ekonominės erdvės ir Norvegijos finansinių mechanizmų subsidijų schemos „Nevyriausybinių organizacijų sektoriaus stiprinimas Lietuvoje“ projektą „Blaivi karta“.

BNO3 – yra 1997 m. įkurta, jaunimą vienijanti ir socialinės vadybos metodais su jaunimu dirbanti organizacija, savo veikla siekianti ugdyti jaunimo saviraišką, kūrybiškumą, sveiką gyvenimo būdą. Per pastarąjį dešimtmetį organizacija išaugo nuo kelių šimtų iki tūkstančio ir daugiau narių, Lietuvos skirtingose savivaldybėse veikia per 20 skyrių. Bendradarbiaujat su „International Snowball Association“ konsultuoja ir savanoriška veikla remia organizacijas, vykdančias panašias programas Europoje (Lenkijoje, Latvijoje, Baltarusijoje ir kt.). Organizacija visuomenei ir specialistams žinoma dėl sėkmingai vykdomų žalingų įpročių prevencijos programų (pažymėtina „Sniego gniūžtės“ („Operation Snowball“) programa). BNO3 už savo visuomenei naudingą veiklą yra gavusi padėkas ir apdovanojimus, iš jų paminėtina – 2006 metais Vilniaus jaunimo organizacijų sąjunga „Apskritasis stalas“ įteikė padėką už prasmingiausią projektą („Sniego gniūžtė“) Vilniaus mieste, Narkotikų kontrolės departamentas šį projektą įvardijo geriausiai įvertintu psichoaktyvių medžiagų vartojimo prevencijos srityje. BNO3 per nagrinėjamą laikotarpį pasižymėjo tokiose srityse: sveikos gyvensenos bei socialinių įgūdžių ugdymas ir savanorystės idėjos propagavimas, savanorių mokymai; į organizuojamus,

skirtus vaikams ir jaunimui, renginius įtraukiami socialinės rizikos grupių atstovai; renginių vaikų dienos centruose, vaikų namuose ir t. t. organizavimas; bendruomeniškumo, demokratiškumo ir kitų nuo pilietiškumo turinio neatsiejamų vertybių propagavimas ir t. t. BNO3 aktyviai reiškiasi ir pilietinėje-politinėje dimensijoje – pozicijų dėl LR Seimo svarstomų klausimų Alkoholio politikos srityje viešinimo ir siuntimo (įteikimo) Seimo nariams; organizacijos narių dalyvavimas Seimo komitetų posėdžiuose ir pozicijų išsakyimas; dalyvavimas pilietinėse akcijose, kurias organizavo socialiniai partneriai, arba savarankiškas organizavimas (pvz., visuomeninė akcija „Nusiginkluok“).

Taigi, sėkmingai vykdomos pasirinktų organizacijų veiklos žinomumas ir su ja susijusių projektų palankus vertinimas bei pilietiškai aktyvi organizacijų narių veikla leidžia teigti, kad BNO1, BNO2 ir BNO3 veikla nagrinėjamu laikotarpiu buvo naudinga visuomenei, kurianti pozityvų socialinį efektą ir gali būti priskiriama gerosios patirties atvejams.

Siekiant nustatyti pokyčius istorijos tėkmėje ir galimas tendencijas, buvo pasirinkti metai (1994–1998; 2004; 2014), kurių laikotarpiu tiriama organizacijos situacija išskirtais vadybos aspektais, tada jie apibendrinami ir formuluojamos identifikuotos tendencijos. Pažymėtina, kad tik BNO2 (kuri buvo įkurta 1992 m.) galėjo būti analizuojama viso pasirinkto laikotarpio, tuo tarpu BNO1 (įkurta 2002 m.) nagrinėta tik paskutinįjį dešimtmetį.

Empirinio tyrimo rezultatai. Nagrinėjamų organizacijų veiklos ypatumai, susiję su tiesiogine organizacijos veikla, lėmė tam tikrą vadybos specifiką, tačiau tyrimas leido išskirti ir bendras tendencijas pagal vadybos aspektus, kurios pateikiamos 1 lentelėje.

BNO1 pasižymi vietos gyventojų telkimu sprendžiant bendruomenės problemas ir planuojant bendrus kultūrinius renginius. Kaip ir kitose NVO, čia svarbus yra lyderio vaidmuo bei skirtingų veiklų planavimas ir koordinavimas. Vėlesniuose bendruomenės gyvavimo etapuose, organizacijai plečiantis, ryškėjo specialiųjų kompetencijų poreikis, susijęs su stambių projektų valdymu, finansų tvarkymu ir strateginiu planavimu.

BNO2 susikūrė Lietuvai atgavus nepriklausomybę ir savo veiklą koncentravo į paramą sveiką gyvenseną propaguojančioms organizacijoms bei viešosios politikos formavimą. Šioje organizacijoje nuo susikūrimo buvo didelis poreikis kompetencijų, susijusių su raštvedyba, projektų valdymu, komunikacija tarp organizacijų, viešosios politikos formavimo bei įgyvendinimo išmanymu. Ilgainiui, stiprinant Lietuvos „trečiąjį“ sektorių užsienio fondų parama, organizacija sustiprinimo kompetencijas stambiems projektams (per 100 tūkst. litų) pritraukti ir kitų NVO narių (dirbančių tiesiogiai su pažeidžiamomis socialinėmis grupėmis) kompetencijoms kelti. Taigi, išryškėjo stiprūs projektų rengimo ir įgyvendinimo įgūdžiai bei gebėjimai, susiję su komandiniu darbu. Vis dėlto susitelkimas į esamų projektų įgyvendinimą bei pastangos stiprinti bendradarbiavimą su viešosios valdžios institucijoms lėmė mažesnę dėmesį naujų organizacijos lyderių ugdymui, kas ribojo vėlesnių projektų sklandesnį įgyvendinimą. BNO2 nuolatinis bendradarbiavimas su organizacijos nariais nebuvo aktualus, todėl vyravo daugiau tradiciniai (elektroninis paštas, telefonas) komunikacijos kanalai.

BNO3 susikūrė kaip bendraminčių grupė, kuri stipriai koncentravosi į tiesioginės veiklos įgyvendinimą. Projektinės veiklos įgyvendinimui šalia projekcinio valdymo kompetencijų svarbus buvo žmoniškųjų išteklių valdymas, ypačingai darbas su savanoriais, jų pritraukimas ir įtraukimas į veiklą, glaudžių ryšių palaikymas. Dirbant su žmogiškaisiais ištekliais svarbios buvo komunikacijos ir komandinio darbo kompetencijos. Strateginio

planavimo metodai pradėti diegti BNO3 dar iki 2004 m., tačiau strateginio valdymo procesas dažnai stringa įgyvendinimo stadijoje. Viena iš pagrindinių problemų – nepakankamas naujų lyderių ugdymas ir motyvavimas įgyvendinti prisiimtas atsakomybes per ilgesnį nei kalendoriniai metai laikotarpį.

Visos nagrinėtos organizacijos nuo susikūrimo labiau koncentravosi į tiesioginės veiklos turinį, mažiau dėmesio skirdamos profesionaliai su šia veikla susijusių procesų vadybai. Dėl to kilo sunkumų organizacijoms plečiantis ir įgyvendinant didesnius projektus. Tačiau nagrinėtos organizacijos kūrybingai sprendavo minėtus sunkumus, stiprindamos narių kompetencijas specialiais vadybos srities mokymais (pažymėtina BNO3). Tikėtina, kad globalizacijos sąlygomis stiprėjant bendruomeninių ir nevyriausybinių organizacijų tarpusavio bendradarbiavimui augs poreikis tobulinti kompetencijas, susijusias su komunikacija ir bendradarbiavimu.

Analizuojant BNO1, BNO2 ir BNO3 pagal nagrinėjamus laikotarpius, pastebėtina, kad organizacijos veiklą organizavimui ir komunikacijai (tiek vidinėje tarp narių, tiek su organizacijos išorine aplinka) ženklų vaidmenį vaidino skaitmeninių technologijų plėtra. Išskirtos tendencijos leidžia teigti, kad skaitmeninės technologijos apims ir sudarys sąlygas efektyviau atlikti vis daugiau bendruomeninių ir nevyriausybinių organizacijų veiklą.

BNO3 pasižymėjo spartesne socialinių tinklų panaudojimo veikla. Ši tendencija aiškintina organizacijos specifiškumu – dauguma narių (per 70 proc.) jauni žmonės (14–29 m.), aktyviai besinaudojantys skaitmeninėmis technologijomis kasdieniniame gyvenime.

Apžvelgus Lietuvos bendruomeninių ir nevyriausybinių organizacijų raidą bei remiantis empiriniame tyrime analizuotų organizacijų vadybos patirtimi, pateikiami bendruomeninių ir nevyriausybinių organizacijų vadybos ypatumai ir tendencijos pagal išskirtus aspektus (žr. 1 lentelė).

1 lentelė. Bendruomeninių ir nevyriausybinių organizacijų vadybos ypatumai ir tendencijos

Vadybos aspektai	1994–1998 m.	2004 m.	2014 m.
Organizacijų lyderiai, vadovavimas organizacijai	Tarp narių dominuoja pilietiškai nusiteikę, įvairiose veiklose aktyvūs asmenys Vadybos metodai taikomi intuityviai, veikla ilgesniam laikotarpiui planuojama retai	Vis dažniau susiduriama su veiklos tęstinumo problema, kurios tikėtiniu sprendimu yra identifikuojamas lyderių „auginimas“ bei ugdymas Priklausomai nuo lyderių, gali būti taikomi ir profesionalūs vadybos metodai, būdingi privačiam arba viešojo valdymo sektoriams Dalis organizacijų rengia strateginius veiklos planus, tačiau įgyvendinimas yra labiau spontaniškas negu planingas	Veiklos tęstinumo problema išlieka Taikomi vadybos metodai yra labiau adaptuoti (nei iki tol) trečiajam sektoriui Organizacijos vis dažniau atlieka strateginį planavimą ir jo įgyvendinimą

<p>Žmogiškųjų išteklių sutelkimas ir aktyvinimas įtraukiant į veiklą</p>	<p>Nariai į organizacijas buriasi savaime, daugiau iš ideologinių paskatų, per asmeninį narių kontaktą</p> <p>Ypatingi pritraukimo metodai netaikomi</p> <p>Į visuomenės ar vietos bendruomenės problemų sprendimus įsitraukia spontaniškai, pagal poreikius</p>	<p>Potencialūs nariai turi didesnę pasirinkimą tarp skirtingų organizacijų. Šioms tenka konkuruoti dėl narių</p> <p>Didelė dalis narių yra migruojantys per organizacijas ir dalyvaujantys skirtinguose renginiuose, tačiau prie organizacijos plėtros mažai prisidedantys</p> <p>NVO nariai pritraukiami per organizacijų renginius; asmeninį narių kontaktą; viešai prieinamą informaciją organizacijų tinklalapiuose</p> <p>Planuojamos ir taikomos nesudėtingos narių pritraukimo ir motyvavimo veikloje priemonės</p>	<p>Organizacijos taiko inovatyvius narių pritraukimo būdus, labiau analizuoja narių poreikius siekiant juos pritraukti ir motyvuoti dalyvauti veiklose</p> <p>Didelė dalis narių yra migruojantys per organizacijas ir dalyvaujantys skirtinguose renginiuose, tačiau prie organizacijos plėtros mažai prisidedantys</p> <p>NVO nariai pritraukiami per organizacijų renginius; asmeninį narių kontaktą; viešai prieinamą informaciją organizacijų tinklalapiuose, socialiniuose tinkluose</p> <p>Ieškoma inovatyvesnių būdų pritraukti naujus narius</p>
<p>Organizacijos narių bendradarbiavimas, komandinis darbas</p>	<p>Bendradarbiavimas ir komandinis darbas atsiranda natūraliai, dėl identifikavimosi su organizacija ir bendrų tikslų jausmo</p> <p>Komunikacija vykdoma žodžiu, stacionariais telefonais ir laiškais per nacionalinį paštą</p>	<p>Taikomi komandos formavimo metodai. Daugiau dėmesio skiriama bendradarbiavimo ir komunikacijos efektyvumui</p> <p>Komunikacijos kanalai papildomi: organizacijų internetinėmis svetainėmis; forumais svetainėse; elektroniniu paštu (sukuriamos elektroninės konferencijos); mobiliais telefonais. Tradicinis paštas ir stacionarus telefonai taikomi labiau oficialiems kontaktams palaikyti</p>	<p>Taikomi komandos formavimo metodai. Dėmesys narių bendradarbiavimui ir komunikacijai vis labiau papildomas komunikacija su organizacijos išore</p> <p>Tarp komunikacijos kanalų dominuoja socialinių tinklų platformos; elektroninis paštas; pradedamos taikyti įvairios skaitmeninės aplikacijos, naudojamos mobiliuose įrenginiuose</p> <p>Internetiniai tinklapiai ir elektroninės (el. pašto pagrindu) konferencijos mažiau naudojami; forumai dar rečiau. „Tradicinis“ paštas taikomas tik išimtiniais atvejais</p>

Organizacijos narių kompetencijos	Vertinant pagal kompetenciją dominuoja švietimo sistemos atstovai, kvalifikacijos kėlimui dėmesio skiriama mažai	Yra narių, turinčių ilgesnę patirtį organizacijose Nariai skatinami tobulinti kompetencijas, susijusias su organizacijos veiklos turiniu, bei dalykines (pvz., projektų rengimo, finansų apskaitos ir t. t.) kompetencijas	Labiau gilnamasi į organizacijos narių kompetencijas bei jų trūkumus Šalia dalykinių kompetencijų skatinama ugdyti ir bendrąsias (pvz., lyderiavimo)
--	--	---	---

Šaltinis: parengta autoriaus.

6. Išvados

1. Išnagrinėjus bendruomeninių ir nevyriausybinių ne pelno organizacijų veiklos tikslus, galima išskirti pagrindinius vadybos aspektus, turinčius įtakos organizacijos sėkmingai (veiksmingai) veiklai: 1) organizacijų lyderiai, vadovavimas organizacijai; 2) žmogiškųjų išteklių sutelkimas ir aktyvinimas (motyvavimas) įtraukiant į veiklą; 3) organizacijos narių bendradarbiavimas, komandinis darbas; 4) organizacijos narių kompetencijos.

2. Apžvelgus bendruomeninių ir nevyriausybinių ne pelno organizacijų raidą Lietuvoje galima teigti, kad organizacijų skaičiaus augimui turėjo įtakos tiek valstybės vidaus (sudarytos teisinės sąlygos burtis į organizacijas, piliečių noras spręsti tiek vietos bendruomenės, tiek plačios visuomenės problemas), tiek išorės (paminėtina užsienio valstybių parama trečiajam sektoriui) veiksniai. Lietuvoje pilietinė visuomenė dar tik formuojasi, todėl valstybinio valdymo institucijų vaidmuo, siekiant sudaryti palankesnes sąlygas „trečiojo“ sektoriaus plėtrai yra vienas iš lemiančių veiksnių.

3. Ištyrus pasirinktų bendruomeninių ir nevyriausybinių ne pelno organizacijų veiklos tęstinumą, galima identifikuoti tokias organizacijų vadybos tendencijas:

- 1) organizacijos veiklos tęstinumo problemos dėl naujų lyderių rengimo stokos išlieka aktualios, tačiau pradedami taikyti nauji inovatyvūs metodai; organizacijos vis dažniau taiko strateginio planavimo metodus;
- 2) narių pritraukimui ir motyvavimui taikoma daugiau inovatyvių vadybos metodų, susijusių su socialiniais tinklais ir elektroninėmis mobiliosiomis technologijomis;
- 3) tarp komunikacijos kanalų dominuoja socialinių tinklų platformos; elektroninis paštas; pradedamos taikyti įvairios skaitmeninės aplikacijos, naudojamos mobiliuose įrenginiuose.
- 4) išsamiau analizuojamos organizacijos narių kompetencijos ir jų poreikiai.

4. Atsižvelgiant į ištirtas bendruomeninių ir nevyriausybinių organizacijų vadybos tendencijas galima daryti prielaidas dėl vadybos perspektyvų: 1) globalizacijos sąlygomis stiprėjant bendruomeninių ir nevyriausybinių organizacijų tarpusavio bendradarbiavimui augs poreikis tobulinti kompetencijas, susijusias su komunikacija ir bendradarbiavimu; 2) žmogiškųjų išteklių vadyboje turės daugėti inovatyvių vadybos metodų, atitinkančių besikeičiančios organizacijos aplinkos ir narių kompetencijų kaitos

tendencijas; 3) stiprės skaitmeninio turinio technologinių įrankių poreikis organizacijų vadyboje.

7. Rekomendacijos

Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė „trečiojo“ sektoriaus organizacijų vadybos trūkumus žmogiškųjų išteklių valdymo srityje (ypatingai naujų narių pritraukimo ir motyvavimo bei lyderių ugdymo). Esama situacija susiformuoja dėl šio sektoriaus specifškumo, lyginant su privačiuoju bei valstybinio valdymo. Todėl siekiant stiprinti bendruomeninių ir nevyriausybinųjų organizacijų žmogiškųjų išteklių potencialą, rekomenduotina plėtoti tyrimus vadybos srityje, leidžiančius labiau išskirti „trečiojo“ sektoriaus specifškumą ir jam adaptuotus vadybos įrankius bei gerųjų patirčių perteikimo galimybes.

Tyrimo metu išskirtos vadybos tendencijos sudaro prielaidas rekomenduoti viešajai valdžiai, siekiančiai plėtoti „trečiąjį“ sektorių ir puoselėti pilietiškumą, kryptingiau veikti ir skirti daugiau dėmesio stiprinant bendruomeninių ir nevyriausybinųjų organizacijų kompetencijas, susijusias su (i) komunikacija, naudojant skaitmenines technologijas, bei (ii) strateginiu ir (iii) žmogiškųjų išteklių valdymu.

Literatūra

- Aleksandravičius, A.; Žukovskis, J. 2011. Kaimo bendruomenių raida ir jų veiklos tikslai: siekiant darnumo visuomenėje. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. 1 (25): 7–15.
- Ališauskas, K.; Jankauskienė, A.; Kairytė, L. 2008. Nuostatų kaita kaimo bendruomenių veikloje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 3 (12): 5–13.
- Bagdonienė, D.; Daunorienė, A.; Simanavičienė, A. 2011. Nevyriausybinųjų organizacijų veiklos kokybės ir efektyvumo vertinimas. *Ekonomika ir vadyba*. 16: 654–663 [žiūrėta 2014-04-12]. <<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/16/1822-6515-2011-0654.pdf>>.
- Banks, N.; Hulme, D. 2012. The Role of NGOs and Civil Society in Development and Poverty Reduction. *BWPI Working Paper* [žiūrėta 2013-04-12]. <<http://www.bwpi.manchester.ac.uk/resources/Working-Papers/bwpi-wp-17112.pdf>>.
- Blackshaw, T. 2010. Key Concepts in Community Studies. London: Sage Publications, 232 p.
- Block, P. 2008. Community: The Structure of Belonging, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 257 p.
- Čepienė, A. 2011. Kaimo bendruomenės narių socialinio dalyvavimo teorinės išvalgos. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*. 8: 124–130.
- Domański, J. 2010. Zarządzanie strategiczne i jego modele dla organizacjami non profit [žiūrėta 2013-09-12]. <http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2010/39_Domanski_J.pdf>.
- Drucker, P. 1995. Zarządzanie organizacją pozarządową. Teoria i praktyka, Fundusz współpracy: Warszawa.
- Etzioni, A. 2011. Nationalism: The Communitarian Block. *The Brown Journal of Worlds Affairs*. 18 (1): 229–247.
- Fung, A. 2003. Associations and democracy: Between theories, hopes, and realities. *Annual Review of Sociology*. 29: 515–539 [žiūrėta 2011-06-12]. <<http://www.abdn.ac.uk/sociology/notes06/Level4/SO4530/Assigned-Readings/Lecture%209.1.pdf>>.

- Grigas, R. 2010. Bendruomeniškumo ir savivaldos Lietuvoje kaitos bruožai: istoriosofinė interpretacija. *Konferencija „Vietos savivalda ir bendruomenės Lietuvoje“*. Vilnius, 2010-02-10 [žiūrėta 2013-04-12]. <<http://vinilas.lt/lvbos/siuntiniai/Konferencija1.pdf>>.
- Guogis, A.; Gudelis, D.; Stasiukynas, A. 2007. Nevyriausybių organizacijų ir savivaldybių santykių reikšmė plėtojant vietinę demokratiją: atvejo tyrimai dviejose Lietuvos savivaldybėse. *Viešoji politika ir administravimas*. 22.
- Ilgis, V. 1999. Filantropija – nuo išimčių prie tradicijos. Lietuvos laisvosios rinkos instituto konferencija, Vilnius [žiūrėta 2011-06-12]. <http://old.nisc.lt/nvo_lietuvoje.php>.
- Jakutytė, K. 2012. Nevyriausybių organizacijų veiklų įgyvendinimas e. dalyvavimo aspektu. *Viešoji politika ir administravimas*. 11(2).
- Juozaitis, A. M.; Vilimienė, R. 2000. Nevyriausybinių organizacijų: nuo aiškios strategijos link efektyvios veiklos. Vilnius: Danielius.
- Kėrytė, Ž. 2010. Pilietiškumo konstravimas globalumo kontekste: NVO vaidmens kaita Lietuvoje. *Kultūra ir visuomenė*. 1(2).
- Lecy, J.; Schmitz, H. P.; Swedlund, H. 2012. NGO and NPO Effectiveness: A Modern Synthesis. *Voluntas*. 23 (2): 434–457.
- Lewis, D. 2000. Management of Non-Governmental organizations: Catalysts, Partners and Implementors. Routledge, p. 68–69.
- Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. *Valstybės žinios*. 1994, Nr. 55-1049.
- Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymas. *Valstybės žinios*. 2008, Nr. 113-4290.
- Mačiukaitė-Žvinienė, S.; Grigaliūnaitė, J. 2006. Looking for Civil Participation in the Baltic States: Non-Governmental Sector. *Viešoji politika ir administravimas*. 17: 115–123.
- Marček, E. 2008. Dialog między władzą i organizacjami pozarządowymi na Słowacji – lata 1992–2008. *Organizacje pozarządowe i władza publiczna. Drogi do partnerstwa*, red. G. Makowski, T. Shimanka, Warszawa.
- Matonytė, I. 2003. Pilietinės visuomenės tyrimo teorinės perspektyvos. *Viešoji politika ir administravimas*. 5.
- McMillan, D. W.; Chavis, D. M. 1986. Sense of Community: A Definition and Theory. *Journal of Community Psychology*. 14(1): 3–9.
- Nefas, S. 2007. Funkcionali vietos bendruomenė Lietuvos kaimuose ir miesteliuose. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
- Nefas, S. 2007. Savivaldžių (vietos) bendruomenių raida ir perspektyva šiuolaikinėje Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas*. 20.
- Nefas, S. ir kt. 2011. Demokratija ir vietos bendruomenė Lietuvoje. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
- Schmitz, P. 2011. Everyone Leads: Building Leadership from Community Up. San Francisco: Jossey – Bass.
- Stasiukynas, A.; Žuromskaitė, B. 2014. Jaunimo nevyriausybinių organizacijų LKJBS „Žingsnis“ vertybės – sėkmingos veiklos pagrindas. *Mokslo studija: Veiksmingos vadybos gairės: teorinės įžvalgos ir Lietuvos organizacijų atvejai*. P. 96–119.
- Šimašius, R. 2007. Ne pelno organizacijos. Prigimtis ir reglamentavimas. Vilnius.

TRADITIONS AND MANAGEMENT PERSPECTIVES OF COMMUNITY AND NON-PROFIT ORGANIZATIONS IN LITHUANIA

Andrius Stasiukynas

Mykolas Romeris University, Lithuania, stasiukynas@mruni.eu

Summary

Purpose – To overview the traditions and management perspectives of community and non-profit organizations in Lithuania.

Methodology – For the purpose of this research a literature analysis on community and non-profit organization case studies was conducted. The case studies describing stories of success were singled out and leaders of these organizations were interviewed.

Findings – The research has showed the growth of the number of community and non-profit organizations during the last twenty years and the difficulties of collecting the statistical data. This study presupposes the possibility to identify the tendencies of management in community and non-profit organizations, including the following: increasing use of the social networks for communication; proliferation of strategic planning; greater emphasis on educating and empowering new generation of leaders.

Research implications – Prior studies in this area in Lithuania have not exhaustively analyzed the components of human resource management of non-profit organizations. An important follow up on this study would be to analyze the human resource management in community organizations.

Practical implications – This study covered the management aspects important for the improvement of how community and non-profit organizations work.

Originality/Value – This study expands the knowledge on Lithuanian community and non-profit organization development and management.

Keywords – community, non-profit organization, management of community and non-profit organizations.

Research type – literature review, research paper.