



LIETUVOS JAUNIMO
ORGANIZACIJŲ TARYBA



MOKSLAS • EKONOMIKA • SANGLAUDA

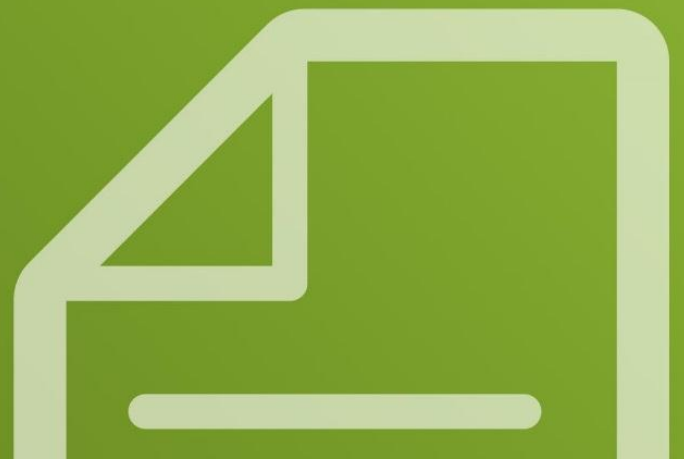


EUROPOS SĄJUNGA
EUROPOS SOCIALINIS FONDAS

Kuriame Lietuvos ateitį

JAUNIMO NEVYRIAUSYBINIŲ ORGANIZACIJŲ KURIAMA SOCIALINĖ VERTĖ

TYRIMO ATASKAITA



Tyrimas atliktas 2013 m. spalio – 2014 m. rugpjūčio mėnesiais Lietuvos jaunimo organizacijų tarybos užsakymu įgyvendinant projektą „Žiniomis ir faktais grįsta jaunimo politika“, finansuojamą pagal Lietuvos 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ VP1-4.1-VRM-08-V priemonę „Valdžios ir nevyriausybinių sektorių bendradarbiavimas ir partnerystė“.

Tyrimą atliko:

Doc. dr. Andrius Stasiukynas, Mykolo Romerio universitetas (tyrėjų grupės vadovas)
Doc. dr. Mantas Bileišis, Mykolo Romerio universitetas
Doc. dr. Aldona Jociūtė, Mykolo Romerio universitetas
Doc. dr. Barbara Stankevič, Mykolo Romerio universitetas
Doc. dr. Jolanta Urbanovič, Mykolo Romerio universitetas



TURINYS

IVADAS	5
1. JAUNIMO NEVYRIAUSYBINIŲ ORGANIZACIJŲ VEIKLOS KONTEKSTAS IR KURIAMOS SOCIALINĖS VERTĖS SAMPRATA	7
1.1. KAI KURIE TEISINIAI JAUNIMO POLITIKOS FORMAVIMO IR ĮGYVENDINIMO ASPEKTAI	7
1.2. JAUNIMO POLITIKOS IR JNVO VEIKLOS SOCIALINĖS VERTĖS NUSTATYMO PRIELAIDOS	8
1.3. JAUNIMO POLITIKOS STRATEGINIŲ TIKSLŲ ANALIZĖ	15
1.4. IŠORINIS JAUNIMO NEVYRIAUSYBINIŲ ORGANIZACIJŲ VEIKLOS POREIKIS IR ATITINKAMŲ KOMPETENCIJŲ POREIKIO ANALIZĖ	20
1.5. NEVYRIAUSYBINIŲ ORGANIZACIJŲ VEIKLOS SĖKMĘ LEMIANTYS VADYBINIAI VEIKSNIAI	23
2. JAUNIMO NEVYRIAUSYBINIŲ ORGANIZACIJŲ VEIKLOS BANDOMOJO TYRIMO REZULTATAI	28
2.1. TYRIMO METODIKA	28
2.2. LIETUVOJE VEIKIANČIŲ JAUNIMO NEVYRIAUSYBINIŲ ORGANIZACIJŲ TIPOLOGIJA KURIAMOS SOCIALINĖS VERTĖS KONTEKSTE ...	29
2.3. IŠTIRTŲJŲ ORGANIZACIJŲ DEKLARUOJAMA IR SUVOKIAMA PASKIRTIS LIJŲOT VEIKLOS KONTEKSTE	32
2.4. JAUNIMO NEVYRIAUSYBINIŲ ORGANIZACIJŲ VEIKLA STRATEGINIŲ JAUNIMO POLITIKOS TIKSLŲ KONTEKSTE	40
2.5. VIDINIŲ IR IŠORINIŲ KOMPETENCIJŲ POREIKIO, SIEKIANT STIPRINTI JAUNIMO NEVYRIAUSYBINIŲ ORGANIZACIJŲ POTENCIALĄ, ANALIZĖ	49
2.6. JAUNIMO NEVYRIAUSYBINIŲ ORGANIZACIJŲ POTENCIALO ANALIZĖ: VADYBINIAI VEIKSNIAI, LEMIANTYS SĖKMINGĄ ORGANIZACIJŲ VEIKLĄ	69
2.7. JAUNIMO NEVYRIAUSYBINIŲ ORGANIZACIJŲ VEIKLOS PLĖTROS GALIMYBĖS	73
2.8. JAUNIMO NEVYRIAUSYBINIŲ ORGANIZACIJŲ SSGG ANALIZĖ SOCIALINĖS VERTĖS KŪRIMO KONTEKSTE	82
APIBENDRINIMAS/PAGRINDINĖS IŠVADOS	87
REKOMENDACIJOS	92
LITERATŪRA	94
PRIEDAI	98



LENTELĖS

1 lentelė. Socialinės vertės matavimo metodikos pagal Mulgan (2010)	13
2 lentelė. Trys jaunimo politikos koncepcijos	14
3 lentelė. Strateginiai jaunimo politikos siekiniai ir JNVO veiklos analizės kriterijai	Error! Bookmark not defined.
4 lentelė. JNVO veiklos išorinis poreikis.....	21
5 lentelė. Vidinių ir išorinių kompetencijų poreikis pagal pagrindiniuose strateginiuose dokumentuose įvardytas veiklos kryptis	Error! Bookmark not defined.
6 lentelė. AIESEC misija narių požiūriu.....	33
7 lentelė. KRJOSAS misija narių požiūriu.....	34
8 lentelė. LMS misija narių požiūriu	35
9 lentelė. Lietuvos skautijos misija narių požiūriu	36
10 lentelė. „Žingsnio“ misija narių požiūriu	37
11 lentelė. LiJOT misija narių požiūriu	38
12 lentelė. Į jaunimo įsidarbinamumo skatinimą orientuota JNVO veikla.....	43
13 lentelė. Į jaunimo aktyvumo, sąmoningumo ir lyderystės skatinimą/ugdymą orientuotos JNVO veiklos .	47
14 lentelė. Darbu su žmonėmis reikalingos Jaunimo organizacijų narių kompetencijos ir jas iliustruojantys teiginiai vadybos ir komunikacijos bei kitų įtakos klasteriuose (kategorijose)	56
15 lentelė. Veiklai reikalingos Jaunimo organizacijų narių kompetencijos ir jas iliustruojantys teiginiai problemų prevencijos ir sprendimų priėmimo bei rezultatų siekimo klasteriuose (kategorijose).....	61
16 lentelė. Jaunimo organizacijos narių savivadybos kompetencijos ir jas iliustruojantys teiginiai.....	64
17 lentelė. Kompetencijų ypatumai socialinės pažangos, specialiojo ir profesinės socializacijos tipo organizacijose.....	66
18 lentelė. Trūkstamos jaunimo organizacijos narių kompetencijos ir jas iliustruojantys teiginiai.....	68
19 lentelė. JNVO vadybos sritys, lemiančios sėkmingą organizacijos veiklą.....	71
20 lentelė. JNVO naudos visuomenei sritys	77
21 lentelė. JNVO santykiai su valdžios institucijomis ir socialiniais partneriais	79
22 lentelė. JNVO organizacinės problemos, poreikiai ir galimybės	80
23 lentelė. JNVO vidinės stiprybės, silpnybės ir išorinės galimybės bei grėsmės.....	84

PAVEIKSLAI

1 pav. Ataskaitoje pateikiamo tyrimo struktūra	5
2 pav. NVO veiklos tikslai	25
3 pav. NVO vadybos sėkmės veiksniai.....	27
4 pav. LiJOT narių (ir stebėtojų) tipologija pagal legitimaciją	31
5 pav. JNVO narių nuomonė apie organizacijos vykdomas veiklas (projektus, renginius, priemones ir pan.), skatinančias organizacijos narių pilietiškumą, patriotizmą, sąmoningumą, kitus su demokratija susijusius procesus (abs. skč.)	40
6 pav. JNVO narių nuomonė apie organizacijos vykdomas veiklas (projektus, renginius, priemones ir pan.), orientuotas į jaunas žmones, kurie nėra organizacijos nariai, ir skatinančias jų pilietiškumą, patriotizmą, sąmoningumą, kitus su demokratija susijusius procesus (abs. skč.).....	42
7 pav. JNVO narių nuomonė apie organizacijos vykdomas veiklas (projektus, renginius, priemones ir pan.), orientuotas į kitas socialines grupes ir organizacijas, ir skatinančias jų pilietiškumą, patriotizmą, sąmoningumą, kitus su demokratija susijusius procesus (abs. skč.).....	42
8 pav. JNVO narių nuomonė apie organizacijos vykdomas veiklas (projektus, renginius, priemones ir pan.), skatinančias organizacijos narius įsitraukti į veiklas darbiniam įgūdžiams įgyti bei jaunimui teikiančias įvairių formų karjeros paslaugas (abs. skč.)	45
9 pav. JNVO narių nuomonė apie organizacijos vykdomas veiklas (projektus, renginius, priemones ir pan.), orientuotas į kitas socialines grupes ir organizacijas, siekiant jų užimtumo (abs. skč.).....	45
10 pav. JNVO narių nuomonė apie organizacijos vykdomas veiklas (projektus, renginius, priemones ir pan.), orientuotas į jaunas žmones, kurie nėra organizacijos nariai, ir skatinančias įsitraukti į veiklas darbiniam įgūdžiams įgyti bei teikiančias įvairių formų karjeros paslaugas jaunimui (abs. skč.).....	46
11 pav. JNVO narių nuomonė apie organizacijos vykdomas veiklas (projektus, renginius, priemones ir pan.), skatinančias tautinių mažumų jaunimo įtrauktį ir integraciją (abs. skč.).....	46
12 pav. Jaunimo organizacijos nariams būdingos savybės, priskirtinos vadybos klasterio (kategorijų) kompetencijoms (procentais)	53
13 pav. Jaunimo organizacijos nariams būdingos savybės, priskirtinos komunikacijos ir įtakos klasterio (kategorijų) kompetencijoms (procentais).....	54
14 pav. Jaunimo organizacijos nariams būdingos savybės, priskirtinos problemų atsiradimo perspėjimo ir sprendimų klasterio (kategorijų) kompetencijoms (procentais)	59
15 pav. Jaunimo organizacijos nariams būdingos savybės, priskirtinos rezultatų siekimo grupės klasterio (kategorijos) kompetencijoms (procentais)	60
16 pav. Jaunimo organizacijos nariams būdingos savybės, priskirtinos savivadybos klasterio (kategorijos) kompetencijoms (procentais)	63
17 pav. JNVO narių nuomonė apie organizacijos vykdomas veiklas (projektus, renginius, priemones ir pan.), skatinančias bendruomeninių organizacijų plėtrą ir iniciatyvas (abs. skč.)	73
18 pav. JNVO narių nuomonė apie organizacijos vykdomas veiklas (projektus, renginius, priemones ir pan.), skatinančias jaunimo organizacijų veiklų plėtojimą bei veiklos žinomumą (abs. skč.)	74
19 pav. JNVO narių nuomonė apie organizacijos vykdomas veiklas (projektus, renginius, priemones skatinančias ir pan.), skatinančias organizacijų narių sveiką gyvenseną (abs. skč.).....	75
20 pav. JNVO narių nuomonė apie organizacijos vykdomas veiklas (projektus, renginius, priemones skatinančias ir pan.), skatinančias sveiką gyvenseną ir skirtas ne organizacijos nariams (abs. skč.).....	76
21 pav. JNVO narių nuomonė apie organizacijos vykdomas veiklas (projektus, renginius, priemones ir pan.), skatinančias jaunimo organizacijų bendradarbiavimą su išorės partneriais (abs. skč.).....	76

IVADAS

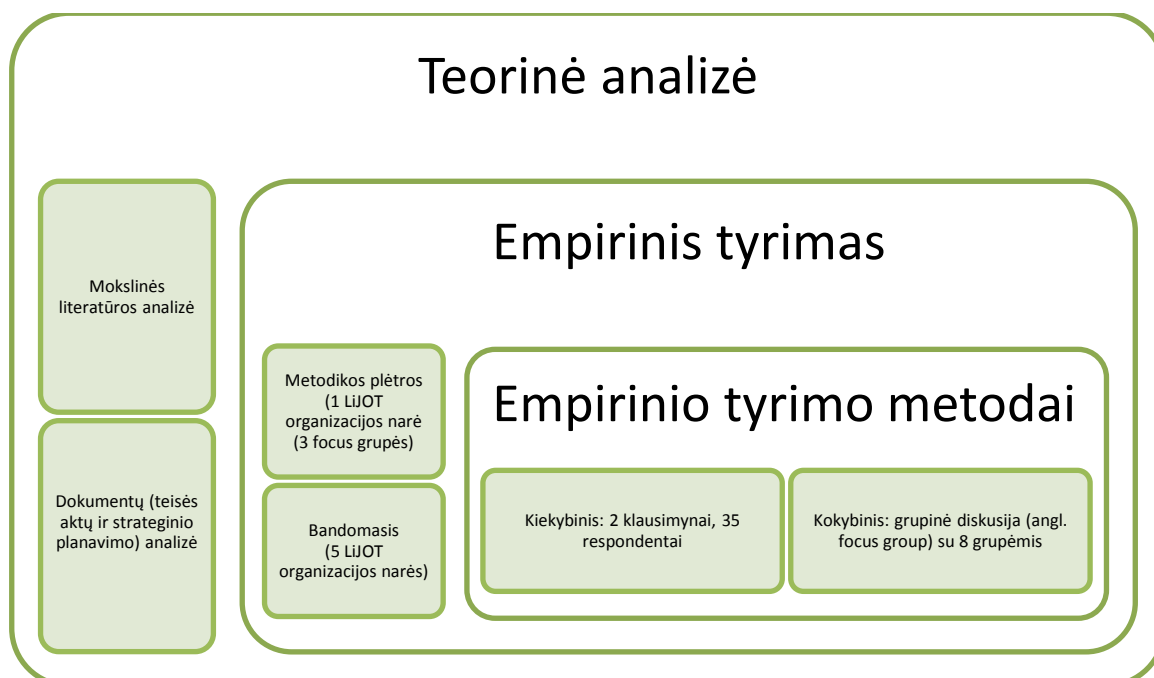
Viešosios politikos formavimo ir įgyvendinimo sistemoje piliečių dalyvavimas, ribojamas rinkimais bei įstatymų iniciatyvomis (peticijomis ir referendumais), neleidžia pasiekti didžiausio visuomenės ekonominio ir socialinio klestėjimo (Frey, 2010), todėl kitos piliečių aktyvaus įtraukimo į politikos formavimą ir įgyvendinimą formos gali reikšmingai padidinti politikos kokybę, efektyvumą, sėkmę ir visuomenės pasitenkinimą valdžia bei gyvenimu. Priimant sprendimus svarbus kompleksinis požiūris, kur tiek piliečių dalyvavimo mechanizmai, tiek sprendimų projektai kuriami padedant ekspertams ir mokslininkams bei grindžiami moksliniais tyrimais nustatytais įrodymais.

Siekiant įvertinti jaunimo nevyriausybių organizacijų (toliau – JNVO) veiklos prielaidas socialinei vertei kurti, 2013 m. spalio – 2014 m. rugpjūčio mėnesiais Lietuvos jaunimo organizacijų tarybos (toliau – LIJOT) užsakymu buvo atliktas tyrimas, kuriuo siekta nustatyti JNVO kuriamą vertę ir jos potencialą bei sėkmingo įsitraukimo į jaunimo politikos formavimo ir įgyvendinimo prielaidas. Šis tyrimas yra dalis Lietuvos jaunimo organizacijų tarybos įgyvendinamo projekto „Žiniomis ir faktais grįsta jaunimo politika“, finansuojamo pagal Lietuvos 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ VP1-4.1-VRM-08-V priemonę „Valdžios ir nevyriausybinių sektoriaus bendradarbiavimas ir partnerystė“.

Tyrimo tikslui pasiekti išskirti šie uždaviniai:

1. tipologizuoti ir charakterizuoti Lietuvoje veikiančias JNVO;
2. nustatyti sėkmingos JNVO veiklos kriterijus analizuojant šių organizacijų turimą potencialą;
3. nustatyti vidinių ir išorinių kompetencijų JNVO poreikį, kurio patenkinimas leistų padidinti JNVO potencialą;
4. atlikti JNVO galimybių teikti visuomenines gėrybes analizę;
5. atlikti viešųjų paslaugų analizę, siekiant pagrįsti šių paslaugų perdavimo JNVO galimybę.

Tyrimo uždaviniams pasiekti taikėme kelis metodus: i) teorinę analizę; ii) dokumentų analizę; iii) atlikome empirinį tyrimą pasirinktose JNVO. Empirinio tyrimo strategija apėmė kiekybinio ir kokybinio tyrimų metodus (žr. tyrimo schemą 1 pav.).



1 pav. Ataskaitoje pateikiamo tyrimo struktūra

Tyrimo ataskaita yra padalinta į 2 dalis. Pirmojoje nagrinėjamos teorinės tyrimo prielaidos bei formuluojamas teorinis tyrimo instrumentarijus. Antrojoje pristatomi empirinio tyrimo rezultatai, kurių pagrindu formuluojamos išvados ir rekomendacijos jaunimo politikos ir JNVO veiklos tobulinimui; šios dalies struktūra remiasi išskeltais uždaviniais.

Atlikta teorinė ir strateginio planavimo dokumentų analizė mums leidžia siūlyti socialinės vertės koncepciją, kurią apibrėžiame atsižvelgdami į ES integracijos procese akcentuojamas politines vertybes bei Lietuvos strateginius tikslus. Pirmojoje dalyje taip pat trumpai aptariamos įvairios socialinės vertės sampratos, siūlomos mokslinėje literatūroje. Ateityje, keičiantis valstybės prioritetams jaunimo politikoje, negalime atmesti galimybės, kad bus aktualizuojami kiti požiūriai į socialinę vertę, o jų konceptualizavimas Lietuvos kontekste reikalaus papildomų tyrimų.

Svarbu paminėti vieną išlygą – tyrimas buvo bandomasis, jame nekėlėme tikslo surinkti išsamius duomenis apie visas jaunimo organizacijas. Ataskaitoje pateikiame preliminarią Lietuvos JNVO klasifikaciją, kurioje atsižvelgiama į jaunimo organizacijų veiklos turinį, tikslus, narių lūkesčius ir veiklos rezultatus, taip pat šie JNVO aspektai siejami su organizacijų kuriamą socialine verte jaunimo politikos kontekste. Ataskaitoje pateikiami empirinio tyrimo rezultatai, apibūdinantys JNVO veiklą jaunimo politikos strateginių tikslų kontekste, identifikuojantys vidinių ir išorinių kompetencijų, reikalingų JNVO potencialo stiprinimui, poreikį, atskleidžiami JNVO veiklos sėkmę lemiantys vadybiniai veiksniai, pateikiama JNVO plėtros galimybių kurti visuomenines gerybes bei teikti viešąsias paslaugas analizė.



1. Jaunimo nevyriausybinių organizacijų veiklos kontekstas ir kuriamos socialinės vertės samprata

1.1. Kai kurie teisiniai jaunimo politikos formavimo ir įgyvendinimo aspektai

Lietuvos jaunimo organizacijų tarybos (toliau – LiJOT) vaidmuo yra reglamentuotas Lietuvos Respublikos Jaunimo politikos pagrindų įstatyme (2003 m. gruodžio 4 d. Nr. IX-1871, aktuali redakcija galioja nuo 2005 m. lapkričio 22 d. priėmus įstatymo pakeitimo įstatymą Nr. X-413). Pagal Lietuvos Respublikos Nevyriausybinių organizacijų plėtros įstatymą (priimtą šio tyrimo atlikimo metu 2013 m. gruodžio 19 d. Nr. XII-717), LiJOT gali būti laikoma skėtine jaunimo politikos organizacija.¹ Atitinkamai, pagal abu šiuos įstatymus, LiJOT atstovai įtraukiami į politikos formavimo procesą².

Lietuvos Respublikos Jaunimo politikos pagrindų įstatymo 10 straipsnis numato tokias pagrindines LiJOT bei savivaldybių lygmens regioninių organizacijų tarybų (arba RJOT)³ veiklas:

1. Lietuvos ir regioninės jaunimo organizacijų tarybos koordinuoja jaunimo organizacijų vienijimąsi bendradarbiaujant, keičiantis informacija, stiprinant organizacijų galimybes, pozityviai vertinant visuomeninės veiklos formavimą.

2. Lietuvos ir regioninių jaunimo organizacijų tarybų veiklos tikslai:

- skatinti pozityvias jaunimo iniciatyvas;
- skatinti jaunimo savitarpio supratimą ir bendradarbiavimą;
- skatinti visuomenei ir valstybei naudingą jaunimo veiklą;
- inicijuoti bei skatinti aktyvų jaunimo dalyvavimą visuomeniniame ir pilietiniame gyvenime;
- atstovauti jaunimo interesams valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose, santykiuose su kitais fiziniais ir juridiniais asmenimis;
- skatinti jaunimo organizacijų plėtrą regionuose.

Dabartiniame teisiniame kontekste veikiančią LiJOT galime laikyti pagrindine organizacija, kuri atstovauja pilietinei visuomenei, ir viena pagrindinių organizacijų, atstovaujančių viešajam interesui jaunimo viešojoje politikoje. Dėl šios priežasties tyrime susitelkėme į LiJOT organizacijų narių veiklą. Tačiau tyrimo metu parengta metodika leidžia įvertinti bet kurios JNVO potencialą kurti socialinę vertę. Taip pat ji leidžia įvertinti įvairių jaunimo politikos priemonių poveikį stiprinant JNVO potencialą.

¹Svarbu paminėti, kad LiJOT veikla nevyriausybinių organizacijų plėtros politikoje bus pagrįsta teisiškai, jeigu ji taps Nacionalinių skėtinių organizacijų nevyriausybinių organizacijų asociacijos nare (žr. Lietuvos Respublikos Nevyriausybinių organizacijų plėtros įstatymo 7 str.).

²Atstovavimas asocijuotiems interesams viešojo valdymo institucijose yra galimas pagal Lietuvos Respublikos Asociacijų įstatymą, nes asociacijoms numatoma galimybė „atstovauti asociacijos narių interesams ir juos ginti ar tenkinti kitus viešuosius interesus“, apimanti atstovavimą grupiniams interesams ne tik įgyvendinant politiką (pagal Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymo 7 str., 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234, aktuali redakcija priėmus įstatymo pakeitimo ir papildymo įstatymą 2014 birželio 12 d. Nr. XII-935, ir jam įsigaliojus 2014 m. birželio 27 d.), bet ir dalyvaujant teisėkūroje). Taip pat svarbu paminėti, kad dar 2005 m. Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos metinėje ataskaitoje (patvirtintoje Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos 2006 m. gegužės 11 d. sprendimu Nr. KS – 26) atkreipiamas dėmesys, kad asociacijų veiklos turinys niekuo nesiskiria nuo lobistinės veiklos ir siūlo „atskirti lobistinę veiklą, kurią vykdo lobistai, nuo poveikio teisės aktų leidybai, kurį daro asocijuotos interesų grupės; atitinkamai pakeisti Lobistinės veiklos įstatymo pavadinimą į Lobistinės veiklos ir poveikio teisės aktų leidybai įstatymą“ (p. 24; 6. Reziümė 11 punktą). 2014 m. į Lietuvos Respublikos Lobistinės veiklos įstatymą šie pasiūlymai nebuvo įtraukti, tačiau Lietuvos Respublikos Nevyriausybinių organizacijų plėtros įstatymas numato, kad nevyriausybine organizacija nėra laikomi „susivienijimai, kurių daugiau kaip 1/3 dalyvių yra privatūs juridiniai asmenys“ (2 str. 1 dalies 4 punktą).

³Nors RJOT yra vadinamos regioninėmis, nusistovėjo praktika kuriant šias tarybas vadinti „Apskritaisiais stalais“, o regionus apibrėžti kaip savivaldybes. Žr. Jaunimo reikalų departamento prie Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos RJOT sąrašą. Prieiga per internetą: <http://www.jrd.lt/regionines-jaunimo-organizaciju-tarybos> [žiūrėta 2014-07-25].

1.2. Jaunimo politikos ir JNVO veiklos socialinės vertės nustatymo prielaidos

Šiame skyriuje apžvelgiamos mokslinės teorijos, susijusios su vertės nustatymu viešojoje politikoje. Svarbu pažymėti, kad jaunimo politika, nors ir yra specifinio turinio, gali būti interpretuojama vartojant daugelio šių teorijų kategorijas. Būtent remdamiesi šiomis teorijomis galime ieškoti JNVO ir valstybės (savivaldybių) interesų sutapimo taškų, kurie leistų formuoti socialinę vertę kuriančią, veiksmingą ir rezultatyvią politiką.

Pirmiausia atsižvelgiama į ankstesniame poskyryje pradėtą analizuoti Lietuvos teisinio reglamentavimo kontekstą ir į termino taikymo Lietuvos teisinėje sistemoje ypatybes.

Toliau detaliau aptariami požiūriai į viešąją politiką. Iš kelių identifikuotų požiūrių daugiausiai dėmesio skiriama santykiui tarp vadinamųjų „ekonominio“ ir „viešojo intereso“ požiūrių į jaunimo politiką, kadangi jie jau yra nusistovėję Lietuvos politiniame diskurse. Pirmuoju atveju jaunimo politikos priemonės suprantamos kaip investicija, kuri, jauniems žmonėms pasiekus brandą, grįžtų didesniu ekonomikos augimu ir didesniais sumokėtais mokesčiais. Antruoju akcentuojamos jaunų žmonių piliečių teisės ir pareigos, kurias jų atžvilgiu turi valstybė ir likusioji visuomenės dalis. Santykis tarp šių požiūrių yra kompleksiškas, o jaunimo politikoje atsiranda dar vienas kompleksškumo lygmuo – aplinkybė, nurodanti, kad jaunimo politika yra tarpsektorinė, ir reiškianti, kad formuojant ir įgyvendinant jaunimo politiką būtinas tarpžinybinis bendradarbiavimas. Remdamiesi šiame skyriuje atliekama teorine analize, pateikiame tris jaunimo politikos koncepcijas (žr. 1 lentelę), išdėstydami jas pasyvios/aktyvios politikos skalėje. Taip pat laikomės nuomonės, kad jas įmanoma integruoti taip, kad pagal skirtingas koncepcijas formuluojamos jaunimo politikos priemonės veiktų sinergiškai, t.y. vienu priemonių taikymas padėtų realizuoti ir kitų tikslus. Tačiau manome, kad dėl nepalankių demografinių procesų bei atsižvelgiant į aplinkybes, kad i) Lietuvos ekonomika yra atvira bei neturinti gamtinių išteklių ir ii) proaktyvios priemonės sudaro sąlygas mažinti išlaidas pasyvių priemonių tikslams pasiekti, Lietuvoje turėtume plėtoti būtent proaktyvias jaunimo politikos priemones, kurių šiuo metu Lietuvoje trūksta⁴.

„Viešojo intereso“ termino taikymas Lietuvos teisiniame kontekste. Ką laikyti viešuoju interesu – ginčytinas klausimas, nes dažnai skirtingų socialinių grupių interesai nesutampa. Nesutariant, ar kokia nors politikos priemonė atitinka viešąjį interesą, Lietuvoje ginčas sprendžiamas teismuose. Būtent teismai nustato, kas konkrečiais atvejais gali būti laikoma viešuoju interesu, o kas ne. Teismuose viešajam interesui atstovauja Lietuvos Respublikos prokuratūra. Viešojo intereso gynimą pati Lietuvos Respublikos prokuratūra apibūdina taip:

„Lietuvos Respublikos Konstitucijos 118 straipsnyje nustatyta, kad prokuroras įstatymo numatytais atvejais gina asmens, visuomenės ir valstybės teises bei teisėtus interesus. Lietuvos Respublikos prokuratūros įstatymo 19 straipsnyje įtvirtinta nuostata, kad prokurorai gina viešąjį interesą, kai nustato teisės akto pažeidimą, kuriuo pažeidžiamos asmens, visuomenės, valstybės teisės ir teisėti interesai, ir toks pažeidimas laikytinas viešojo intereso pažeidimu, o valstybės ar savivaldybių institucijos, kurių veiklos srityje buvo padarytas teisės aktų pažeidimas, nesiėmė priemonių jam pašalinti, arba kai tokios kompetentingos institucijos nėra“.

Pažymima, kad įstatymų leidėjas, suteikdamas teisę prokurorui inicijuoti civilines ir administracines bylas, kai to reikalauja viešasis interesas, paties viešojo intereso sąvokos nepateikė. Tai reiškia, kad įstatymų leidėjas viešąjį interesą supranta plačiai ir suteikia prokurorui teisę pačiam spręsti, ar konkrečiu atveju pažeistas viešasis interesas, kurį ginant inicijuojama byla, ar ne (išskyrus CK ir CPK numatytus atvejus. Šiais atvejais viešojo intereso pažeidimas prezumuojamas). Siekiant apginti galimai pažeistą viešąjį interesą, ir prokurorui kreipusis į teismą, galutinį sprendimą, ar viešasis interesas pažeistas, ar ne, priima bylą pagal prokuroro ieškinį, pareiškimą, prašymą nagrinėjantis teismas⁵.

Šio tyrimo metu nerasta duomenų, kad būtų įvykęs teisminis ginčas dėl viešojo intereso pažeidimo formuojant ir įgyvendinant jaunimo politiką. Taigi, vykstantys jaunimo politikos procesai gali būti laikomi

⁴ Čia svarbu paminėti, kad svarbi išimtis yra Lietuvoje išplėtotas jaunimo politinio dalyvavimo priemonių kompleksas. Tačiau tokios sritys kaip būsto politika, visuomenės sveikatos politika, užimtuma, šeimos politika išlieka sektorinės ir nėra tiesiogiai susijusios su jaunimo politikos keliamais tikslais.

⁵ Lietuvos Respublikos prokuratūra. Viešojo intereso gynimas. Prieiga per internetą: <http://www.prokuraturos.lt/nbspnbspVie%C5%A1ojointeresogynimas/tabid/163/Default.aspx> [žiūrėta 2014-08-15].

teisėtams ir atitinkančiais viešajį interesą. Tačiau tokia formali viešojo intereso samprata, kurios turinys apibrėžiamas tik kilus teisminiams ginčams, neatitinka pagrindinės gero valdymo prielaidos, kad efektyvi ir veiksminga viešoji politika įmanoma tik ją grindžiant įrodymais bei įtraukiant visas suinteresuotas puses į jos formavimą ir įgyvendinimą siekiant realizuoti demokratinio viešojo valdymo idealus. Šios idėjos yra plačiai grindžiamos (nors kai kurių autorių ir ginčijamos) akademinėje normatyvinėje literatūroje⁶.

Socialinės vertės sampratos. Atliekant tyrimą, reikėjo atskiros analizės atskirti politikos „vertybes“, kaip vertės sukūrimo matavimo atskaitos tašką, nuo politikos „priemonių“. Skirtingose viešojo valdymo požiūriuose⁷ gali kilti tam tikrų kontraversijų, kas yra viešosios politikos vertybė, o kas – priemonė. Šiuo atveju dalyvavimas gali būti suvokiamas kaip savaiminė vertybė, skatinanti jaunų žmonių politinę socializaciją ir didinanti esamos santvarkos legitimaciją, arba kaip priemonė derinti interesus, užtikrinti tinkamą politikos kontrolę ir pasiekti aukštus efektyvumo rezultatus įgyvendinant kitas politikos priemones.

Laikantis nuostatos, kad viešosios politikos formavimas ir įgyvendinimas bet kurioje srityje turi atitikti teisinės valstybės ir demokratinio valdymo principus, įtvirtintus Konstitucijoje, reikia laikytis ir kitos nuostatos, t.y. jaunimo politikai kelti atitinkamus reikalavimus. Tačiau klasikinė demokratinio mandato samprata apsiriboja demokratiškai rinktų politikų ar jų įgaliotų pareigūnų teise priimti sprendimus, susijusius su politikos turiniu. Pačių politinių dokumentų ir strategijų turinio rengimas gali būti paliekamas administraciniam valstybės aparatui.

Demokratinis kontekstas: ginčai dėl vertybių ir jų matavimo būdų. Akademiniam kontekste terminas vertė (vertybė) daugelyje skirtingų disciplinų ir teorijų yra apibrėžiamas skirtingai. Šie apibrėžimai nebūtinai vienas kitą papildo, dažnai jie konkuruoja ir yra priešaringi. Demokratinio valdymo kontekste akademiinių apibrėžimų įvairovė yra viešų debatų objektas. Čia kovojama dėl to, kurią vertės apibrėžtį laikyti tinkamu atskaitos tašku nustatant politikos intervencijų (angl. *policy interventions*) mastą ir turinį.

Kalbėdami apie vertę neišvengiamai susiduriame su prasmės terminu, kurio konceptualizavimas yra būtinas daugelio filosofinių teorijų ir politinių ideologijų atributas. Neatsakę, kokia yra „gyvenimo“, „visuomenės“, „politikos“ prasmė, negalėsime sukurti matavimo skalės, pagal kurią galėtume vertinti, ar kokia nors veikla yra gera, ar bloga. Imantis bet kokios sąmoningos veiklos, šis klausimas yra aktualus. Literatūroje galime rasti daugybę vienokį ar kitokį prasmės apibrėžimą siūlančių teorijų ir ideologijų bei šias apibrėžtis grindžiančių klasifikacijų, leidžiančių suvokti argumentų, įvairovę ir tarpusavio santykį.

Nuo realybės teorijos (ar ideologijos), kuria vadovausimės, priklauso prasmės turinys. Yra tokių teorijų, kurios laikosi nuostatos, kad pasaulis (visata, gyvenimas) paklūsta dėsniams (tvarkai), kuriems privalo paklusti ir žmonės. Pavyzdžiui, religijos turi gana griežtą doktriną, pagal kurią egzistuoja antgamtinė būtybė, kuri valdo visatos dėsnius, ir dėl vienokių ar kitokių priežasčių žmonės turi jiems paklusti (pvz., dėl to, kad aukštesnioji būtybė apie gerį ir blogį turi gilesnę įžvalgą, kuri nepasiekama žmogui, tačiau šventaisiais tekstais besiremiantis elgesys bus tinkamas ir tinkamai apdovanojamas, o nesiremiantis atitinkamai baudžiamas).

Kai kurios ideologijos (pavyzdžiui, religijos, tokios totalitarinės politikos ideologijos kaip marksizmas ar nacizmas ir kai kurios evoliucijos teorijos interpretacijos) laikosi nuostatos, kad egzistuoja dėsniai, leidžiantys įvertinti, kokia visuomenės tvarka yra tinkama ar netinkama. Tokias teorijas (ideologijas) galima vadinti esencialistinėmis – jos daro prielaidą, kad egzistuoja vienas teisingiausias socialistinės santvarkos būdas, ir siekis tokią santvarką sukurti įprasmina politinę ir/ar pilietinę veiklą. Priešingas požiūris remiasi prielaida kad vienos apibrėžtos prasmės visuomenės gyvenime nėra, ir kad tai yra nuolat kintantis konstruktas. Tokia pozicija yra aiškinama demokratijos paskirtis (kurios nereikėtų, jei galėtume išmąstyti veiklas iš vienos ideologinės pozicijos). Demokratija nėra vienintelis būdas įprasminti veiklas, nes mokslinio ar sociologinio tyrimo metodas arba patyrusių ekspertų nuomonės dažnai gali būti laikomos alternatyvomis. Šią grupę

⁶Svarbu paminėti, kad demokratinis dalyvavimas ES lygmeniu suvokiamas kaip vertybė, o dalyvavimo galimybių plėtojimas yra viena iš 8 Europos Jaunimo strategijos sričių (EC, 2014). Įrodymais grįstos politikos formavimas yra vienas iš 6 strategijos įgyvendinimo instrumentų. Taigi, šios prielaidos yra ne tik akademiinių svarstymų, bet ir įgyvendinamos politikos pagrindas.

⁷Dar ryškiau šie skirtumai gali atsispindėti politinių ideologijų kontekste.

požiūrių galime laikyti procedūriniais.⁸ Procedūrinis požiūris viešojoje politikoje kelia aibę politikos priemonių parinkimo ir vertinimo problemų. Viena vertus, politikos priemonėms sukurti ir įgyvendinti reikia laiko, kita vertus, keičiantis visuomenės nuostatomis ir vertybėms bei politinei konjunktūrai, šių priemonių poreikio supratimas taip pat gali keistis.

Viešoji vertė ir viešasis interesas. Nepaisant aukščiau įvardytos viešosios politikos procedūrinės prigimties, daugelis visuomenės nuostatų ir mokslinių tyrimų rodo, kad įmanoma parinkti ir įgyvendinti daug viešosios politikos priemonių, kurios, tikėtina, sulauks ilgalaikio ir plataus konsensuso. Įgyvendinant šį tikslą politikos formuotojams būtina atsižvelgti į skirtingas viešųjų vertybių apibūdinimo koncepcijas ir jų santykį. Tik taip galima identifikuoti viešosios politikos aspektus, dėl kurių įmanoma sutarti, o dėl kurių kiltų konfliktų.

Ataskaitoje naudojamas terminas „socialinė vertė“ yra abstrakcija, leidžianti apimti kelias metodikas, kuriomis siekiama įvertinti tiek viešosios valdžios veiklą, įgyvendinamą politiką ir jos tikslus, tiek bet kurią kitą organizuotą veiklą. Manome, kad socialinės vertės terminas turi apimti platesnę sampratą, nei tik ekonominės naudos. Idėja, kad iš viešosios politikos intervencijų be ekonominės naudos turėtume atsižvelgti ir į kultūrinius, pasitenkinimo gyvenimu, politinio stabilumo ir panašius aspektus, yra plačiai aprašyta (žr. Denhardt & Denhardt, 2011⁹; Wood & Leighton, 2010¹⁰).

Didele dalimi šis poreikis yra susijęs su viešosios valdžios legitimacijos klausimu. Ikimoderniuoju valstybės periodu teisė į valdžią buvo grindžiama valdovų ryšiu su Romos imperija (pvz., Palemono legenda Lietuvos DK) ar net dievo suteikta teise valdyti (kaip buvo viduramžių Europoje). Ankstyvuoju modernizmo periodu valdžios įteisinimą lėmė biurokratijos įteisinimas. Viešoji valdžia pozicionavo save kaip tinkamiausią (laikantis M. Weberio, net efektyviausią) struktūrą priimti politiniams sprendimams, nes turėjo priėjimą prie visos tokiems sprendimams priimti būtinos informacijos.¹¹ Tačiau pastaraisiais dešimtmečiais valdžios gebėjimas priimti efektyvius ir racionalius sprendimus nebelaikomas duotybe, todėl iš vienos pusės visuomenėje stebimas tam tikras demokratinio valdymo institucijų legitimumo nuosmukis (tai iliustruoja, pavyzdžiui, jaunimo „Occupy“ judėjimas), iš kitos kuriama aibė naujų metodikų, kurių tikslas – „objektyviai“ įvertinti ir pademonstruoti visuomenei viešosios politikos naudą kaip būdą pateisinti valstybės (ir mokesčių) intervencijas į socialinius procesus *vis-a-vis*. Pavyzdžiui, tokius procesus laisvojoje rinkoje paliekant savieigai (plintančios tiesioginės demokratijos ir/ar tinklų savikontrolės žr. C. Shirky, 2012¹²).

Viešosios vertės teorija dažniausiai laikoma ekonomikos disciplinos dalimi, o valdžios veiklos masto ir turinio klausimai tipiškaip priskiriami politikos mokslų, viešojo administravimo ir teisės disciplinoms. Šiame kontekste dažniau vartojamas terminas „viešasis interesas“, o ne „viešoji vertė“. Viešojo intereso apibrėžimas numato reikalavimą viešajai valdžiai imtis veiksmų jį apginti arba realizuoti.

Viešosios vertės teorija daro prielaidą, kad bet kuris veiksmas turi nenumatytų pasekmių, kurios gali būti ir naudingos, ir žalingos kitiems su konkrečia veikla tiesiogiai nesusijusiems asmenims ar organizacijoms. Tokia sąvoka artima *eksternalijos* sąvokai. Socialiai atsakingos veiklos kontekste ji gali būti suvokta ir kaip pagrindinis veiklos tikslas (ypač, jei kalbame apie viešąjį arba nevyriausybinį sektorių).

Mulgan (2010) pateikia 10 matavimo metodikų, kurios galėtų būti naudojamos matuojant socialinę vertę (žr. 21 lentelę). Daugelis jų pasiskolintos iš ekonomikos mokslų ir vienaip ar kitaip bando vertybes integruoti į vieningą vertės skalę, pagal kurią būtų galima bet kurias dvi vertybes palyginti tarpusavyje. Kalbant apie nekomercinę vertę, paties Mulgan (2010) žodžiais, tiesioginis ekonominių metodikų perėmimas yra itin pavojingas, nes komercializacija panaikina paskatas dalyvauti veikloje dėl kitų priežasčių, ne tik finansinio atlygio, taip pakirsdama pilietinius motyvus bei sukeldama didesnę piktnaudžiavimo riziką. Vertės

⁸ Bileišis, M. Tarporganizacinis bendradarbiavimas: Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolė viešojo sektoriaus kontrolės funkcijas atliekančių institucijų kontekste. Red. Raišienė, A. G. Veiksmingos vadybos gairės: teorinės įžvalgos ir Lietuvos organizacijų atvejai: mokslo studija. Vilnius: MRU, 2014.

⁹ Denhardt, J. V., Denhardt, R. B. The new public service: serving, not steering. Armonk (N.Y.); London: M. E. Sharpe, 2007.

¹⁰ Wood, C., Leighton, D. Measuring Social Value: The Gap Between Policy and Practice. London: Demos, 2010. Prieiga per internetą: http://www.demos.co.uk/files/Measuring_social_value_-_web.pdf?1278410043 [žiūrėta 2014-08-15].

¹¹ Weber, M. Economy and society: an outline of interpretive sociology. Berkeley: University of California Press, 1978.

¹² Shirky C. How the Internet Will (one Day) Transform Government. TED, 2012. Prieiga per internetą: http://www.ted.com/talks/clay_shirky_how_the_internet_will_one_day_transform_government [žiūrėta 2014-08-15]

matavimas šiomis metodikomis pagal išimtinai vieną vertės sampratą orientuojamas į efektyvumą. Jei nėra sutarimo dėl vienos ar kitos veiklos rezultatų, toks matavimas netenka prasmės (turima omenyje, kad demokratiname politiniame kontekste strateginių planų įteisinimas nusileidžia demokratinio mandato legitimacijai, tad politinę galią įgiję kito požiūrio atstovai gali radikaliai siekti keisti politiką, jei ji neturės plataus konsensuso).

Mulgan (2010) analizė gali būti papildoma, pavyzdžiui, Didžiojoje Britanijoje plėtojama socialinės vertės samprata, kuria siekiama tikrinti, kiek vieni ar kiti sprendimai turės įtakos ne tik ekonomikai (teisės aktų kaštų-naudos analizė), bet ir socialinei žmonių gerovei bei aplinkai. Todėl Didžiojoje Britanijoje socialinę vertę siūloma tiesiogiai apibrėžti kaip darnią plėtrą.¹³ Tam jau sukurtos kelios metodikos. Šalia šios, viešojo sektoriaus metodikos, yra daug metodikų, siejamų su organizacijų (dažniausiai verslo) socialine atsakomybe arba kuriama bendraja verte.¹⁴ Galiausiai kai kurie autoriai¹⁵ (ir net kai kurios Vyriausybės (Monkevičius, 2012¹⁶)) siūlo matuoti gyventojų laimę kaip būdą politikai formuoti. Daugelis pozityviosios psichologijos tyrimų rodo, kad laimę suteikia piliečių įsitraukimas į socialinių problemų sprendimą, dalyvavimas prasmingose veiklose. Ekonominė nauda, kaip rodo tyrimai, nėra psichologinį komfortą teikiančios prasmės šaltinis. Šios metodikos Lietuvoje nėra nusistovėjusios ir todėl šioje ataskaitoje netaikomos. Tačiau jų žinojimas iliustruoja, kad galime rasti aibę metodų apibrėžti vertę.

Kaip parodo Mulgan (2010), problema su vertės matavimu yra ne tiek metodika, kiek faktas, kad viešojoje politikoje vertės apibrėžimas linkęs keistis.¹⁷ Pripažindami faktą, kad vertės samprata gali keistis keičiantis socialinėms, ekonominėms ir politinėms realijoms, turime pripažinti ir tai, kad visuomenėje egzistuoja tam tikros bazinės vertybės, kurios, tikėtina, mažai keisis, bet gali sudaryti politinio pritarimo jaunimo politikai pagrindą.

Ostrom (1990), kalbėdama apie bendrojo turto (kartais verčiama „gėrybių“) valdymą, atkreipia dėmesį, kad rinkos mechanizmai ne visada yra efektyviausi.¹⁸ Siekiant vienokių ar kitokių viešosios politikos tikslų, jų tinkamumas turi būti gerai įvertintas. Mūsų manymu, čia viešojo intereso teorijos leidžia pagilinti socialinės vertės supratimą ir išplėtoti metodiką, kuri visapusiškai įvertintų visų suinteresuotųjų pusių gaunamą naudą/žalą ir tikėtiną paramą/pasipriešinimą konkrečioms jaunimo politikos plėtros priemonėms.

Viešojo intereso sampratų ir nustatymo metodikų įvairovė yra itin didelė, tačiau, mūsų manymu, lengvai klasifikuojama. Tokia klasifikacija leidžia integruoti daug konkretesnę viešosios vertės teoriją. Šalia teisinio konteksto, aptariamo 1.1. poskyryje, Trumpulis (2010) pateikia viešojo intereso sampratų apžvalgą ir siūlo keturias (4) viešojo intereso sampratas (jos iš dalies persipina): i) procedūrinę, ii) daugumos nuomonės (demokratija); iii) bendrųjų vertybių; iv) bendrojo intereso.¹⁹

Procedūrinė viešojo intereso samprata iš esmės sutampa su teisėtumo idėja. Jos ideologija didele dalimi remiasi demokratijos idėja. Jei demokratinį mandatą turintys sprendimų priėmėjai priima sprendimus laikydamiesi egzistuojančių teisės aktų, toks sprendimas atitiks viešąjį interesą.

Daugumos nuomonės viešojo intereso samprata artima procedūrinei, nes demokratiniai rinkimai (referendumai) yra pagrindinis visuomenės kontrolės instrumentas ir esminė demokratinio sprendimo priėmimo procedūros priemonė. Tačiau liberalios demokratijos ir konstitucinių saugiklių požiūriu kai kurios žmonių teisės ar ankstesni sprendimai negali būti atšaukiami vien dėl daugumos nuomonės. Pavyzdžiui, referendume dėl stojimo į ES priimta nuostata, kad Lietuva prie euro zonos turi prisijungti, kai tik atitiks keliamus reikalavimus. Procedūriniu požiūriu nerengti pakartotinio referendumo yra visiškai tinkamas sprendimas, tačiau taip nebūtinai yra daugumos nuomonės požiūriu.

¹³Public Services (Social Value) Act 2012. Prieiga per internetą: <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2012/3> [žiūrėta 2014-08-15].

¹⁴Porter, M. E., Kramer, M. R. Creating shared value. Harvard business review 89.1/2 (2011): 62-77.

¹⁵Peterson, Ch., Park, N., Seligman, M. E. P. Orientations to happiness and life satisfaction: The full life versus the empty life. Journal of happiness studies 6.1 (2005): 25-41.

¹⁶Monkevičius, A. Laimės koncepcija viešosios politikos ideologijoje ir praktikoje. *Viešoji politika ir administravimas*. 4.10 (2011): 534-547.

¹⁷Mulgan, G. Measuring Social Value. *Stanford Social Innovation review*. Summer 2010, 38-43.

¹⁸Ostrom, E. *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge university press, 1990.

¹⁹Trumpulis, U. Viešojo intereso koncepcijų įvairovė ir jų vertinimas. *Socialiniai mokslai* 4.8 (2010): 217-231.

Viešųjų vertybių viešasis interesas nustatomas netiesiogiai (t.y., skirtingai nuo procedūrinio, nesivadovaujant teisės aktais, ar, skirtingai nuo daugumos nuomonės, apklausomis). Visuomenėje egzistuoja tam tikros beveik visuotinai priimtinos nuostatos: teisė į gyvybę, privačios nuosavybės teisė ir pan. Daugelis šių vertybių sutampa su žmogaus teisių ir laisvių samprata, tačiau jų gali būti ir gana specifinių atskiroms visuomenėms.

Bendrojo intereso viešasis interesas gali būti įgyvendintas tik su kitų visuomenės narių palaikymu (geri keliai, švarus oras), o jo naudą įmanoma objektyviai nustatyti. Pavyzdžiui, nėra priežasčių teigti, kad geri keliai kenkia visuomenei, užtat yra aibė racionalių argumentų, kaip jie padeda. Konkrečiu atveju, žmonių nenoras mokėti mokesčius geriams keliams finansuoti nėra pagrindas jų neapmokestinti ir taip užtikrinti kelių tinklo plėtrą ir kokybę. Ši viešojo intereso sąvoka artimiausia viešosios vertės teorijai, nes politinis įteisinimas jai nėra būtinas. Mūsų analizės 1.3. poskyryje teigiama, kad abstrakčiausia forma ES integracija yra paremta 4 principais (vertybėmis), kurie jaunimo politikos kontekste gali būti siejami su bendruoju interesu ir taip pat ginami iš šios pozicijos. Tyrime nekeliamo tikslo nustatyti, ar Lietuvos visuomenėje Europos socialinio modelio vertybės sutampa su viešosiomis vertybėmis. Tačiau galime pastebėti, kad socialinės apsaugos masto didinimo klausimas Lietuvoje yra labai kontraversiška tema.

Apibendrinami pastarųjų metų literatūrą socialinės vertės tema, manome, kad galima skirti socialinę vertę apibūdinančius aspektus. Kiekvieno jų turinys gali būti apibūdinamas skirtingai ir taip atsiranda galimybė analizuoti skirtingų interesų grupių (ir jų atstovų) pozicijas, identifikuoti, dėl ko sutariama ar prieštaraujama mąstant apie kiekvieną jaunimo politikos priemonę atskirai. Norėdami nustatyti, ar koks nors viešai išreiškiamas interesas atitinka viešojo intereso turinį, o jo realizavimas ir gynimas atitinkamai turi būti užtikrintas valstybės, turime atsižvelgti į: i) legitimumą, ii) legalumą, ir iii) naudą.

Manome, kad atsižvelgus į teisiniuose dokumentuose įtvirtintą valstybės poziciją ir mūsų surinktus empirinius duomenis, įmanoma identifikuoti jaunimo politikos kryptis, kurios atitiktų viešąjį interesą ir maksimaliai realizuotų JNVO potencialą kuriant socialinę vertę Lietuvos visuomenei. Jei laikysime, kad jaunimą visuomenė supranta kaip i) problemą, ii) tam tikros dalies gyventojų išgyvenamą tipišką (su lygiagrečiais gyvenimo iššūkiais) gyvenimo etapą arba iii) išteklių (svarbu paminėti, kad jaunimo politika kaip tokia gali būti ir neformuojama), ir atsižvelgsime į tris aspektus, kylančius iš aukščiau pateikiamos analizės, tai yra i) legalumą (grindžiamą procedūrinio požiūrio į viešojo intereso taikymą aspektu), legitimumą (grindžiamą demokratinių sprendimų priėmimo viešojoje politikoje principu) ir naudingumą (reikalaujantį aiškių taikomų politikos priemonių rezultatų), viešosios politikos socialinei vertei parodyti galime sukonstruoti analitinę schemą, kurią galėtume naudoti įvertindami skirtingų jaunimo politikos priemonių suderinamumą, tikslus, siekiamų rezultatų atitikimą valstybės tikslams ir visuomenės lūkesčiams. Vadovaudamiesi 1 lentele, galime gretinti teisės aktų ir viešojo sektoriaus strateginių planų nuostatas su visuomenės bei jaunimo organizacijų narių nuostatomis ir identifikuoti konkrečių politikos priemonių atitikimą visuomenės lūkesčiams bei potencialą tas priemones realizuoti įtraukiant JNVO.

1 lentelėje išvardintos trys jaunimo politikos koncepcijos taip pat parodo, kad aktyvių politikos priemonių taikymas įtrauktų jaunuolius ir galėtų veikti kaip prevencinis jaunimo problemų instrumentas tiek patiems jaunuoliams, tiek visuomenei, ir šioms priemonėms reikalautų mažesnių išlaidų. Politikos priemonių suteikiamos pasyvios galimybės tobulėti jaunuoliams nėra pagrindinis tikslas. Pagal apibrėžimą šių priemonių tikslas – ne kad jaunuoliai kažką veiktų, o, kad nedarytų to, kas juos išskiria iš likusios visuomenės. Tad politikos priemonių sinergiškumas turėtų būti derinamas prie aktyvių, o ne pasyvių politikos priemonių.

1 lentelė. Socialinės vertės matavimo metodikos pagal Mulgan (2010)

Metodas	Apibūdinimas	Pavyzdžiai	Trūkumai
Išlaidų-naudos analizė/Išlaidų-efektyvumo analizė	Dažniausiai naudojama priemonių grupė; vertinamos išlaidos ir nauda (dažniausiai įtraukiant žemiau pateikiamus metodus ir pritaikant diskonto normą). Dažnai naudojama didelėms viešosioms programoms vertinti.	Jungtinėje Karalystėje atliktas tyrimas, kuriame nustatyta, kad vietoj įkalinimo nusikaltėliams pritaikius kompleksinį gydymą medikamentais, elgesio intervencijas ir stebėjimą, buvo vidutiniškai sutaupoma po 113 tūks. svarų sterlingų biudžeto lėšų (suma padidėjo iki 300 tūks., įtraukus ir aukų bei jų šeimų netektis).	Skaičiavimo metodikos ir jų dydžiai dažnai yra ginčytini.
Įvardintos preferencijos	Žmonių klausama, kiek jie sutiktų mokėti už paslaugą arba rezultatą.	Paklausti žmonių, kiek jie sutiktų mokėti, kad išsaugotų nykstančią gyvūno rūšį, arba būtų įrengtas parkas.	Įvardintos preferencijos ir faktinis elgesys dažnai nesutampa.
Atskleistos preferencijos	Vertinami faktiniai žmonių pasirinkimai siekiant nustatyti santykinę paslaugų vertę.	Norėdami nustatyti parko vertę, tyrėjai gali stebėti naujų statybų plėtros tendencijas ir gyvenamojo ploto kainas.	Labai nedaug politikos sričių turi pakankamai tinkamų duomenų.
Socialinio poveikio vertinimas/Socialinės investicijų grąžos vertinimas	Vertinamos tiesioginės veiklos išlaidos, sėkmingo veikimo tikimybė ir tikėtinas pokytis ateities rezultatams. Kartais įtraukiamos diskonto normos.	Yra šimtai šių metodikų atmainų.	Skaičiavimo metodikos ir jų dydžiai dažnai yra ginčytini. Neaišku, kaip spręsti laiko vertinimą, nustatyti skaičiavimų vertę skirtingoms auditorijoms ir skaičiuoti diskontą.
Viešosios vertės vertinimas	Nustatoma, kiek visuomenė vertina paslaugą.	BBC periodiškai taiko šią metodiką.	Metodas nėra tikslus.
Pridėtinės vertės vertinimas	Naudojama švietime vertinti mokyklos indėlį į mokinių „kokybę“.	Pastarųjų metų tyrimai rodo, kad geros mokyklos sėkmingiau pritraukia pažangiausius mokinius.	Dažnai ši metodika per sudėtinga, kad ją galėtų suprasti visuomenė.
Kokybiško gyvenimo/gyvenimo be negalios trukmės vertinimas	Visuomenės sveikatos politikoje ir tyrimuose vertinami „objektyvūs“ sveikatos rodikliai ir subjektyvūs pacientų potyriai.	Labai plačiai naudojami metodai. Jais nustatomas santykinis gydymo ir visuomenės sveikatos apsaugos veiksmingumas.	Gali sukelti kontraversijų, kai paaiškėja, kad gydymas finansiškai nepasiteisina.
Pasitenkinimo gyvenimu vertinimas	Nustatoma, kiek reikėtų papildomų pajamų užtikrinti atitinkamą pasitenkinimą gyvenimu netekus vienos ar kitos paslaugos.	Velse atlikta studija parodė, kad 3 proc. namų remonto dydžio investicija į būsto saugumą sukūrė vienodą pasitenkinimo gyvenimu pagerėjimą.	Naujas metodas, kurio patikimumas nežinomas. Metodas jautrus išankstinėms prielaidoms (t.y. „ko ieškosi, tą rasi“ tipo problema).
Viešojo sektoriaus apskaitos priemonės	Viešajame administravime vertinamos viešojo sektoriaus išlaidos ir jų poveikis.	Prancūzijoje ir Italijoje naudojamos metodikos (atitinkamai vadinamos <i>bilan societale</i> ir <i>bilancio sociale</i>), apimančios 100 rodiklių, kuriais vertinama, kaip įmonės veikia visuomenę.	Priklauso nuo regioninės specifikos; kyla ginčai, kokius rodiklius skaičiuoti.
Kiti specifinėms disciplinoms būdingi matavimai	Kiekviena akademinė disciplina dažnai plėtoja savo matavimo sistemas.	Pasitelkiant dirbtinius neurotinklus, hedoninius kainų modelius, miglotą logiką ir pan., Young Foundation tyrimas miestuose leido identifikuoti 30 vertės matų.	Vertinimo modelių įvairovė reiškia, kad menkai naudojama galimybė juos pritaikyti priimant sprendimus viešajame sektoriuje.

2 lentelė. Trys jaunimo politikos koncepcijos

	Jaunimas, neišskiriamas kaip viešosios politikos kategorija	Jaunimas kaip problema	Jaunimas kaip periodas	Jaunimas kaip išteklius
Pagrindiniai politikos tikslai	Sutampa su bendrais socialiniais valstybės tikslais.	Į jaunimą atkreipiamas dėmesys, kai jis neigiamai išsiskiria iš bendro socialinio konteksto, pvz., didesnis nusikalstamumas, traumos, svaigalų vartojimas, nedarbas ir pan.	Jaunystė – metas, kai vienu metu lygiagrečiai vyksta daug esminių gyvenimo pokyčių: randamas būstas, pradedama karjera, sukuriama šeima. Vieno tikslo nepasiekimas, gali veikti „domino“ principu. Valstybė siekia sukurti „saugumo tinklą“.	Jaunimas dėl savo sociodemografinių charakteristikų vertinamas kaip gera investicija: jis lankstesnis, imlesnis technologijoms, sveikesnis ir pan.
Pasekmės jauniems žmonėms	Priklauso nuo pradinių sąlygų: šeimos santykių, pajamų, sukurtų socialinių ryšių.	Politikos objektu tampa patyręs socialinę atskirtį (įskaitant nusikalstamumą).	Siekama, kad jaunuolis taptų „brandžiu“ visuomenės nariu.	Jaunų žmonių nukreipimas į kūrybinę veiklą, kuriančią didelę socialinę ir ekonominę vertę.
Pasekmės valstybei	Priklauso nuo konkrečių politikos priemonių.	Biudžeto lėšos naudojamos minimizuoti žalą visuomenei.	Biudžeto lėšos naudojamos kurti „saugiklius“, kurie „įjungiami“ jaunuoliui nepasiekus vieno ar kito tikslo, kurio iš jo tikisi visuomenė.	Biudžeto lėšos naudojamos kaip investicijos.
Politikos aktyvumas	Pasyvi.	Pasyvi.	Aktyvi (bet griežtai apibrėžta).	Aktyvi/iniciatyvi (ieškanti geriausio rizikos-grąžos santykio).

Apibendrinami galime teigti, kad socialinė vertė jaunimo politikoje turėtų būti suprantama kaip visos priemonės, kuriomis sėkmingai užtikrinama, kad jaunų žmonių atskirtis bus mažesnė, branda greitesnė, o indėlis į ekonomiką didesnis nei prieš tai buvusios kartos. Atitinkamai pagal tai galime matuoti ir NVO bei verslo indėlį į kuriamą socialinę vertę, parinkdami tinkamiausias metodikas atskiroms veikloms.

Taip pat svarbu nedaryti esminės klaidos – socialinę vertę laikyti nekintama ir pastovia. Kai socialinė vertė laikoma lanksčiu ir kintamu subjektu, lengviau sukuriamos metrikos (metrics), kad socialinę vertę būtų galima apčiuopti. **Vertybės kyla iš pasiūlos ir poreikio/paklausos sąveikos ir galiausiai atspindi tai, už ką žmonės ir organizacijos pasiruošusios mokėti**²⁰. Ši sąveika gali kisti laike, būti skirtinga atskirose vietovėse ir situacijose bei skirtis tarp atskirų žmonių. Nes skiriasi žmonių etinės vertybės, moralė ir prioritetai, socialinės vertės įvertinimas, apimantis tik kainą ir naudą, yra ribotas ir, galimas dalykas, neturės įtakos daugeliui visuomenės narių ir politikų, kurie jiems atstovauja.

Socialinę vertę nebūtų sunku analizuoti, jei būtų matuojamas ryšys tarp to, ko tikimasi ir ką galima suteikti (pvz., yra donorų, kurie gali finansuoti konkrečią veiklą, ir yra insitucijų, kurios gali suteikti šią paslaugą, bet gali būti taip, kad yra lėšų, bet nėra kvalifikuotų teikėjų arba priešingai). Kiekvienas, kuris nori finansuoti socialines gėrybes, ir kiekvienas, kuris nori jas teikti, turėtų naudoti tarpusavyje suderinamą metriką, paaškinančią, kaip indėlis gali prisidėti prie galutinio rezultato, taip pat paaiškinti tokį pasirinkimą ir jį pateikti.

²⁰Mulgan, G. Measuring Social Value. Stanford Social Innovation review. Summer 2010, 38-43.

1.3. Jaunimo politikos strateginių tikslų analizė

Siekiant numatyti JNVO veiklos, orientuotos į socialinės vertės kūrimą, analizės kriterijus, buvo išanalizuoti ES ir Lietuvos jaunimo politikos strateginiai dokumentai, atskleidžiantys jaunimo politikos vertybes ir tikslus. Daroma prielaida, kad politiniuose dokumentuose atsispindi kintanti pasiūlos ir poreikio/paklausos sąveikos raiška, kuria grindžiamas socialinės vertės matavimas.

Europos Sąjungos integracijos principai pradiname etape buvo glaudžiai siejami su demokratijos apsauga ir socialiniu solidarumu. Šiame kontekste ekonomikos augimas suvokiamas kaip priemonė įgyvendinti šiuos principus. XX a. 4-ajame dešimtmetyje suformuluotas BVP rodiklis tapo populiariu matavimu vertinant valstybių išėjimo iš Didžiosios depresijos pažangą, o ilgainiui dominuojančių valstybių pradėtas naudoti kaip ekonomikos lyginimo rodiklis. Tačiau jis yra per daug abstraktus. Nuo XX a. 9-ojo dešimtmečio stebimas socialinės ir ekonominės nelygybės išsivysčiusiose valstybėse didėjimas, kai augimas vyksta tik dalyje ekonomikos sektorių. Kitaip tariant, bendras valstybės turto didėjimas slepia dalies žmonių skurdo didėjimą (kartais ne tik santykinį, bet ir absoliutų). Daugelyje išsivysčiusių šalių didelės dalies visuomenių perkamoji galia stagnavo ar net mažėjo įspūdingo ekonomikos augimo kontekste. Todėl pastaraisiais dešimtmečiais pabrėžiama, kad būtent socialinė dimensija yra reikšmingas veiksnys stiprinant ekonominę ir socialinę sanglaudą, o kartu ir politinį stabilumą bei plėtojant ekonomikos raidą.

Specifinės esminės Europos modelio vertybės Europos Sąjungos plėtros kontekste apima demokratiją, individualias teises, laisvas kolektyvines derybas, visiems lygias galimybes, socialinę gerovę ir solidarumą. Socialines žmogaus teises įtvirtino 1961 m. priimta Europos socialinė chartija, kuri papildė Žmogaus teisių ir pagrindinių laisvių apsaugos konvenciją, įtvirtinančią civilines ir politines teises. 1996 m. buvo priimta Pataisytoji Europos socialinė chartija²¹. Europos socialinė chartija, skelbianti svarbiausias ekonomines, socialines ir kultūrinis teises, yra vienas svarbiausių Europos tarptautinių dokumentų.

1992 m. ES (dar vadinama Maasticht'o) sutartis literatūroje įtvirtino vadinamuosius „Europos socialinio modelio“ principus, kad ES ir šalių narių politika turi kovoti su apibūdintomis socialinės ir ekonominės nelygybės tendencijomis ir realizuoti pamatines ES vertybes. Šias vertybes galima apibendrinti kaip:²² (i) visuotinis darbas (užimtumas/įsidarbinamumas), (ii) visuotinė socialinė apsauga, (iii) socialinė įtrauktis ir (iv) demokratija. Taip pat šioje sutartyje numatoma ir aplinkos kaip vertybės kategorija.

Taigi, ES kontekste ekonomikos augimas nėra savitiksliis, o turi tarnauti *mažinant nedarbą, didinant piliečių socialinį saugumą, socialinę įtrauktį ir demokratiją bei tausojant aplinką*. Jei ekonomikos augimas prieštarauja šiems principams, ES ir šalys narės turi viešosios politikos priemonėmis reguliuoti ekonominės ir socialinės plėtros balansą.

ES socialinio modelio principai atsispindi ir 2010 m. Europos Komisijos parengtoje ES dešimties metų ekonomikos augimo strategijoje – „Europa 2020“. Šia strategija siekiama ne tik įveikti daugelyje valstybių narių tebesitęsiančią ekonomikos krizę, bet ir šalinti ES augimo modelio trūkumus bei sudaryti sąlygas kitokiam – pažangesniam, tvaresniam ir labiau integraciniam – augimui. Tam iškelti penki pagrindiniai ES tikslai, kuriuos bendrija turi pasiekti iki dešimtmečio pabaigos:²³

- Užimtumas: 75 proc. 20–64 m. žmonių turėtų turėti darbą.
- Moksliniai tyrimai ir technologinė plėtra: 3 proc. ES BVP turėtų būti investuojama į mokslinius tyrimus ir technologinę plėtrą.
- Klimato kaita ir energetikos tvarumas: šiltnamio efektą sukeliančių dujų kiekis turėtų būti sumažintas 20 proc. (arba net 30 proc., jei tam bus tinkamos sąlygos) palyginti su 1990 m. rodikliais; 20 proc. energijos turėtų būti gaminama iš atsinaujinančiųjų šaltinių; energijos vartojimo efektyvumas turėtų būti padidintas 20 proc.
- Švietimas: reikėtų užtikrinti, kad mokyklos nebaigiančių moksleivių dalis nebūtų didesnė nei 10 proc.; kad ne mažiau kaip 40 proc. 30–34 m. asmenų turėtų aukštąjį išsilavinimą.

²¹Europos socialinė chartija (pataisyta) // Valstybės žinios. 2001. Nr. 49–1704.

²²Reid, T. R. The United States of Europe: The new superpower and the end of American supremacy. New York: Penguin Press, 2004.

²³Europos Komisijos interneto svetainė

http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/index_lt.htmhttp://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/index_lt.htm [žiūrėta 2014-04-26]

- Kova su skurdu ir socialine atskirtimi: skurdžiai gyvenančių ir socialiai atskirtų žmonių arba žmonių, kuriems tai gresia skaičių reikėtų sumažinti bent 20 mln.

Šie tikslai yra tarpusavyje susiję ir itin svarbūs, kad visa strategija būtų sėkmingai įgyvendinta. Siekdama užtikrinti, kad kiekviena valstybė narė 2020 m. Europos strategiją pritaikytų savo konkrečiai padėčiai, Komisija siūlo šiuos ES tikslus paversti nacionaliniais tikslais ir gairėmis.²⁴

Nors užimtumas, Eurostato duomenimis, 2013 m. labiausiai didėjo Lietuvoje (2,4 proc.), Estijoje (2,3 proc.) ir Latvijoje (1,0 proc.),²⁵ Lietuvoje ši problema vis dar lieka aktuali. Lietuvoje vis dar yra aukštas skurdo ir socialinės atskirties lygis. Ypač didelį susirūpinimą kelia vaikų skurdo didėjimas. Todėl Europos Komisija Lietuvai rekomenduoja įgyvendinti konkrečias tikslines priemones, skirtas skurdui ir socialinei atskirčiai šalyje mažinti: „pertvarkant pinigines socialinės paramos sistemą, ją geriau susieti su aktyvumo skatinimo priemonėmis“.²⁶

Galima išskirti pagrindines Europos Komisijos pastabas ir rekomendacijas dėl 2013 m. Lietuvos nacionalinės reformų programos:²⁷

- susirūpinimą kelia vis dar aukštas skurdo ir socialinės atskirties lygis;
- būtina imtis papildomų priemonių, kuriomis būtų padidintas darbo rinkos lankstumas ir skatinamas visų pirma jaunimo, nekvalifikuotų ir vyresnio amžiaus darbuotojų dalyvavimas darbo rinkoje;
- didinti jaunimo galimybes įsidarbinti, pavyzdžiui, pagal jaunimo garantijų programą, gerinti gamybinės praktikos schemų vykdymą ir jų veiksmingumą bei spręsti nuolatinės gebėjimų paklausos ir pasiūlos neatitikties problemą.

Specifinę ES tikslų interpretaciją pateikia Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ (toliau – strategija „Lietuva 2030“), naudojanti apibendrinantį gerovės terminą ir siedama jį su „šiolaikinėmis“ vertybėmis, tačiau išlaikydama socialinės įtraukties ir demokratijos motyvus bei papildydama juos nacionalinio saugumo ir piliečių atsakingumo, atvirumo bei kūrybingumo skatinimu. Strategija „Lietuva 2030“ pateikia koncepciją, kad visuomenėje, kurią sudaro *atsakingi, atviri ir kūrybingi piliečiai*, ekonomikos augimo ir socialinės gerovės įtampa neįmanoma.²⁸

2014–2020 m. Nacionalinės pažangos programos prioritetai:

Vertikalieji prioritetai:

1 prioritetas „*Visuomenės ugdymas, mokslas ir kultūra*“

Bendrasis tikslas – skatinti kiekvieną gyventoją realizuoti savo galimybes mokantis, kuriant, tiriant, tikslinga veikla prisiimant atsakomybę už save, valstybę ir aplinką.

2 prioritetas „*Veikli ir solidari visuomenė*“

Bendrasis tikslas – gerinti gyvenimo kokybę, stiprinti socialinę sanglaudą ir užtikrinti visiems lygias galimybes.

3 prioritetas „*Ekonominiam augimui palanki aplinka*“

Bendrasis tikslas – sukurti augimui ir konkurencingumui palankias aplinkos sąlygas.

4 prioritetas „*Į aukštą pridėtinę vertę orientuota, integrali ekonomika*“

Bendrasis tikslas – skatinti ekonomikos orientaciją į aukštą pridėtinę vertę.

5 prioritetas „*Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas*“

²⁴Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija „EUROPA 2020“. P. 5. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:LT:PDF> [žiūrėta 2014 04 26].

²⁵ES statistikos agentūros internetinis puslapis.

Prieiga per internetą: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/2-14062013-BP/EN/2-14062013-BP-EN.PDF [žiūrėta 2014 04 27].

²⁶Europos Komisijos rekomendacija dėl Lietuvos nacionalinės reformų programos su Tarybos nuomone dėl 2012–2016 m. Lietuvos konvergencijos programos, Briuselis, 2013 05 29, p. 6.

Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/csr2013_lithuania_lt.pdf [žiūrėta 2014 04 26].

²⁷Europos Komisijos Tarybos rekomendacija dėl Lietuvos nacionalinės reformų programos su Tarybos nuomone dėl 2012–2016 m. Lietuvos konvergencijos programos, Briuselis, 2013 05 29, p. 4. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/csr2013_lithuania_lt.pdfhttp://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/csr2013_lithuania_lt.pdf [žiūrėta 2014 04 26].

²⁸Lietuvos Respublikos Seimo 2012-05-15 nutarimas Nr. XI-2015 Dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo // Valstybės žinios, 2012-05-30, Nr. 61-3050.

Bendrasis tikslas – siekti visuomenės poreikius atitinkančių ir į šalies pažangą orientuotų viešojo valdymo rezultatų.

Horizontalieji prioritetai:²⁹

6 prioritetas „Kultūra“

7 prioritetas „Regioninė plėtra“

8 prioritetas „Sveikata visiems“

Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ itin didelis dėmesys skirtas nevyriausybinėms organizacijoms (toliau – NVO), kurioms numatytas svarbus vaidmuo įtraukiant visuomenę į valstybės vykdomos politikos sprendimų priėmimo procesus. Įtakos tam turėjo palanki NVO padėtis, buvimas „arčiau žmogaus“ ir geresnis piliečių bendruomenės problemų bei juos supančios aplinkos išmanymas. Viena iš strateginių krypčių, kur pasitarnautų NVO – kurti veiklią visuomenę, t.y. stiprinti NVO, kurios galėtų ugdyti pilietišką ir kūrybingą bendruomenę, organizacijos viduje ugdyti sumanius lyderius, skatinti pilietines iniciatyvas ir taip įgalinti piliečius dalyvauti valstybės sprendimų priėmimo procese bei patiems kurti savo ateitį. Strategijos kūrėjai numato, kad šiam tikslui pasiekti būtina stiprinti NVO dalyvavimą viešajame gyvenime. Dokumentu įtvirtintas siekis nevyriausybinėms organizacijoms suteikti daugiau įgaliojimų bei sudaryti sąlygas NVO ir verslo sektoriui teikti viešąsias paslaugas, o viešasis sektorius tokiu atveju teiktų tik tas paslaugas, kurių nesugebėtų suteikti NVO ir privatus sektorius. Kai kurių mokslininkų teigimu (Žalimienė, Rimšaitė, 2007), neretai teikdamos socialines paslaugas nevyriausybinės organizacijos yra lygiavertės arba netgi pranašesnės už valstybės institucijas (ypač teikdamos paslaugas vaikams).³⁰ Šiose srityse dirbančios nevyriausybinės organizacijos dažnai būna naujų ir veiksmingų metodų pradininkės, o jų specialistai kviečiami konsultuoti ieškant būdų gerinti paslaugų kokybę ir rengiant socialinių paslaugų standartus. Galime pasvarstyti, kad toks NVO vaidmens padidėjimas teikiant viešąsias paslaugas suteiktų galimybę turėti stabilesnius finansavimo šaltinius, glaudžiau bendradarbiauti su valstybės valdžia, taip pat būtų kuriama NVO palankesnė teisinė bazė.

Taip pat NVO stiprinimo ir glaudesnio bendradarbiavimo perspektyvos akcentuojamos 2014–2020 m. ES struktūrinių fondų investicijų veiksmų programoje,³¹ kur numatoma NVO, viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė teikiant viešąsias paslaugas. „Galimos partnerystės sritys: aktyvi įtrauktis, aktyvios darbo rinkos priemonės, jaunimo nedarbo problemų sprendimas, aktyvus senėjimas, moterų ir vyrų lygybės ir nediskriminavimo principų diegimas darbo rinkoje“.³² Tačiau Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centro atliktoje studijoje dėl Nevyriausybinių organizacijų ir valstybinio sektoriaus bendradarbiavimo išskiriamos prioritetinės 2014–2020 m. sritys, į kurių veiklą turėtų būti įtrauktos NVO. Jos apima informacinės visuomenės skatinimą, aplinkosaugą, socialinės įtraukties didinimą, visuomenės švietimą bei kokybiško užimtumo ir dalyvavimo darbo rinkoje skatinimą.³³

JNVO veikla tiesiogiai prisideda prie tokių svarbiausių jaunimo politikos siekių, kaip socialinė įtrauktis, jaunimo užimtumas, švietimas, įgūdžių ugdymas, pilietiškumas. 2010 m. parengta ilgalaikė nacionalinė jaunimo politikos 2011–2019 m. plėtros programa, kurios siekis – sudaryti galimybes jauniems žmonėms

²⁹Horizontalieji programos prioritetai apima sritis, kurioms būdingos kompleksinės problemos ir kurių negalima išspręsti pasitelkus vienos ar kelių sektoringų politikų priemones. Programoje išskiriami 3 horizontalieji prioritetai – „Kultūra“, „Regioninė plėtra“ ir „Sveikata visiems“. Horizontaliųjų ir vertikalųjų (tematinių) prioritetų tikslai, uždaviniai ir įgyvendinimo kryptys derinamos tarpusavyje. Horizontaliųjų prioritetų įgyvendinimo kryptys apima nuorodas į tematinių prioritetų uždavinius, kuriuos tinkamai įgyvendinant ir koordinuojant tikimasi pasiekti horizontaliųjų prioritetų tikslų ir uždavinių.

³⁰Žalimienė L., Rimšaitė, E. Nevyriausybinių organizacijų metamorfozės: nuo labdaringos pagalbos vargšams XVIII amžiuje iki socialinių paslaugų rinkos dalyvio šiuolaikinėje visuomenėje // *Socialinis darbas*. 2007, t. 6, Nr. 1, p. 83-95.

³¹2014–2020 m. Europos Sąjungos struktūrinių fondų investicijų veiksmų programa. Projektas, 2014.

URL: <http://www.esparama.lt/2014-2020-laikotarpis/diskusijos> [žiūrėta 2014-04-26].

³²Ten pat. P. 115.

³³Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centras. Nevyriausybinių organizacijų ir valstybinio sektorių bendradarbiavimas. Studija, 2014.

Prieiga per internetą: http://www.3sektorius.lt/docs/NVODalyvavimasSFVPstudija_2014-03-20_15:31:07.pdf [žiūrėta 2014-04-26].

tapti aktyviais, atsakingais, pilietiškais ir gebančiais atsakingai susikurti visavertį gyvenimą. Programa numato pagrindinius strateginius tikslus tokiai aplinkai sukurti.³⁴

Pirmas tikslas – užtikrinti įvairaus jaunimo poreikius atitinkančią socialinės apsaugos, švietimo ir sveikatos sistemos plėtrą. Įgyvendinti šį tikslą numatomi tokie uždaviniai, kaip platesnių jaunimo užimtumo galimybių sudarymas, saugios aplinkos kūrimas taikant nusikalstamumo prevenciją bei sveiko gyvenimo būdo propagavimas. Lietuvoje ypatingai aktuali jaunimo užimtumo problema, pastebima jaunimo profesinio orientavimo bei darbe reikalingų įgūdžių stoka. Naujausiais Lietuvos darbo biržos duomenimis, 2014 m. sausio 1 d. buvo registruota 22,8 tūkst. jaunų bedarbių iki 25 m. amžiaus – 2,6 tūkst. mažiau nei 2013 m. sausio 1 d., kai buvo registruota 25,4 tūkst. jaunų bedarbių. Tai sudaro 11,2 proc. visų bedarbių (2013 m. sausio 1 d. – 12,1 proc.)³⁵. Lyginant su kitomis ES šalimis, Lietuvos Jaunimo nedarbo rodiklis yra 0,7 proc. punkto mažesnis nei ES vidurkis (23,6 proc.)³⁶. Dažniausios jaunimo nedarbo priežastys yra darbo patirties, profesinės kvalifikacijos stygius bei darbdavių nenoras priimti darbo įgūdžių neturintį jaunuolį. Taip pat trūksta sąlygų, kurios suteiktų galimybę derinti darbą, mokslus ir įsipareigojimus šeimai. 2014 m. balandžio 1 d. duomenimis, 52 proc. jaunų bedarbių neturėjo profesinės kvalifikacijos, todėl negalėjo konkuruoti darbo rinkoje (nekvalifikuotų jaunuolių dalis prieš metus – 54,7 proc.), taip pat 42,3 proc. jaunų bedarbių buvo pirmą kartą pradedantys darbinę veiklą. Palyginti su 2013 m. sausio 1 d., darbo patirties neturinčių jaunuolių sumažėjo 6,2 proc. Punkto.³⁷ Šiame kontekste verta pastebėti, kad būtent dalyvavimas JNVO veikloje gali suteikti jaunimui praktinę patirtį bei įgūdžius, reikalingus konkuruoti darbo rinkoje.

Antras tikslas – ugdyti sąmoningą, pilietišką, patriotišką, brandžią, kultūringą ir kūrybingą jauno žmogaus, gebančio būti aktyvia įvairialypės visuomenės dalimi, asmenybę. Pasiiekti šį tikslą numatyti tokie uždaviniai, kaip neformalaus ugdymo plėtra, jaunimo kūrybiškumo, pilietiškumo, aktyvaus dalyvavimo visuomeniniame gyvenime skatinimas.

Sėkminga demokratijos plėtra priklauso nuo piliečių įsitraukimo ir dalyvavimo, o tai savo ruožtu užtikrina išrinktų politikų atskaitomybę rinkėjams. Aktyvūs piliečiai dalyvauja visuomeninėse nevyriausybinesse organizacijose, kurių veiklos pamatas – abipusis pasitikėjimas, lygiateisiškumas (Briggs, E. et. al., 2010).³⁸ JNVO veikla didina jaunų žmonių pasitikėjimą, dalyvavimą, skatina valstybę laikytis įsipareigojimų prieš piliečius, kuria bendruomenišką ir demokratinę visuomenę. Mokslininkai jau seniai pabrėžia, „jog vienas esminių atviros, demokratiškos ir pilietinės visuomenės egzistavimo matavimų – aktyviai ir organizuotai veikiantis nevyriausybinių organizacijų sektorius“,³⁹ todėl galime daryti išvadą, kad savanoriškas dalyvavimas JNVO veikloje yra svarbus veiksnys siekiant stiprinti demokratinę valstybės valdymo sistemą. Jaunimo dalyvavimas JNVO veikloje sudaro sąlygas ugdyti jų pilietiškumo, demokratiškumo pagrindus, nes organizacijų nariams tenka atstovauti organizacijos, tam tikros asmenų grupės interesams, derinti pozicijas su valdžios institucijomis, verslo atstovais ir pan.

Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, daugumos (63 proc.) 14–29 m. amžiaus jaunuolių pilietinį aktyvumą galima apibūdinti kaip žemą, nes jie beveik nesidomėjo partijų veikla ir šalies politiniu gyvenimu, 27 proc. pateko į vidutinio ir tik 7 proc. – į aukšto pilietinio aktyvumo grupes. Didžiausia žemo pilietinio aktyvumo jaunuolių dalis (87 proc.) buvo 14-18 m., o mažiausiai – 24–29 m. (44 proc.)

³⁴ LR Vyriausybės nutarimas dėl Nacionalinės jaunimo politikos 2011-2019 m. plėtros programos patvirtinimo. Vilnius, 2010 m. gruodžio 1 d. Nr. 1715.

³⁵ Jaunimo situacija darbo rinkoje. Darbo biržos duomenys, 2014-01-01. P. 1.

Prieiga per internetą: http://www.jrd.lt/uploads/Jaunimo%20situacija_2014-01-01.pdf [žiūrėta 2014-04-20].

³⁶ Jaunimo situacija darbo rinkoje. Darbo biržos duomenys, 2014-01-01. P. 5.

Prieiga per internetą: http://www.jrd.lt/uploads/Jaunimo%20situacija_2014-01-01.pdf [žiūrėta 2014-04-20].

³⁷ Lietuvos respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos interneto svetainė. Jaunimo situacija darbo rinkoje. Prieiga per internetą: <http://www.socmin.lt/lt/darbo-rinka-uzimtumas/uzimtumo-ir-darbo-z6qc/jaunimo-uzimtumo-skatinimas/jaunimo-situacija-darbo-rinkoje.html> [žiūrėta 2014-04-29].

³⁸ Briggs, E., Peterson, M., Gregory, G. Toward a Better Understanding of Volunteering for Nonprofit Organizations: Explaining Volunteers Pro-Social Attitudes. Journal of Macromarketing 30(1) 61-76, 2010. Prieiga per internetą: <http://jmk.sagepub.com/content/30/1/61.refs> [žiūrėta 2014-04-19].

³⁹ Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centras. Pilietiškumas ir pilietinė visuomenė. Lyginamoji pilietiškumo sampratos analizė. Vilnius, 2012. P. 10.

Prieiga per internetą: http://www.3sektorius.lt/docs/Pilietiskumas_analize_final_2013-01-17_16_00_54.pdf [žiūrėta 2014-04-18].

amžiaus grupėje⁴⁰. Remiantis Europos Komisija, pilietiškumą galime suprasti kaip dalyvavimą politiniame gyvenime, pilietinėje visuomenėje, savo bendruomenės gyvenime ir bendras vertybes, būtinas aktyviam pilietiškumui (t. y. žmogaus teises, demokratiją ir kultūrų tarpusavio supratimą).⁴¹ Pilietiškumą galime apibūdinti kaip vieną iš pagrindinių demokratinės ir pažangios valstybės kūrimo principų. 2005 m. atlikto SPINTER tyrimo⁴² metu buvo įvardintos pagrindinės jauno pilietiško žmogaus savybės. Taigi, siekiant valstybėje kurti darnią, demokratinę, pilietinę visuomenę, jauni žmonės turėtų dalyvauti savanoriškoje veikloje, valstybės sprendimų priėmimo procese ir priklausyti NVO organizacijoms.

Trečias tikslas – išplėtoti ir koordinuoti darbo su jaunimu sistemą ir užtikrinti jaunimo užimtumo infrastruktūros plėtrą. Šio tikslo įgyvendinimas tiesiogiai sietinas su JNVO veikla, nes jam keliami tokie uždaviniai, kaip jaunimo darbuotojų paruošimo tobulinimas, jaunimo ugdymui palankių erdvių plėtra, aktyvaus ir kokybiško laisvalaikio skatinimas. Tai būdinga daugeliui JNVO.

Ketvirtas tikslas – sudaryti palankias sąlygas nuosekliai ir kokybiškai jaunimo ir su jaunimu dirbančių organizacijų veiklai, siekiant aktyvesnio jaunimo į(si)traukimo į organizuotą veiklą. Įgyvendinti šį tikslą numatyti tokie uždaviniai, kaip jaunimo dalyvavimo viešajame gyvenime skatinimas ir sąlygų integruotis į visuomenę bei puoselėti tautinį tapatumą sudarymas. *Penktas tikslas – užtikrinti žinybų ir sektorių bendradarbiavimą plėtojant darnią, faktais ir žiniomis grįstą jaunimo politiką.* Pasiiekti šį tikslą nustatyti tokie uždaviniai, kaip informavimo sistemos, kuri padėtų informuoti visuomenę apie jaunimo reikalus, plėtra, reguliarius jaunimo stebėjimas ir padėties tyrimas, žinybų ir sektorių bendradarbiavimo plėtra vietos savivaldos ir tarptautinių lygmeniu. Jaunimo politika apima daugelį sričių, todėl ją plėtojant svarbu užtikrinti žinybų ir sektorių bendradarbiavimą, kad valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos bendrautų ir bendradarbiautų tarpusavyje, spręsdamos su jaunimu susijusius klausimus, juos derindamos su jaunais žmonėmis ar jaunimo organizacijomis.

Apibendrinant išnagrinėtus dokumentus verta pabrėžti, kad jų siekiniai yra paremti aktualiais visuomenės poreikiais, todėl juose įtvirtintos nuostatos yra tinkamas atskaitos taškas vertinti JNVO kuriamą socialinę vertę. Atlikta strateginių dokumentų analizė leidžia formuluoti pagrindinius JNVO veiklos, orientuotos į išorinius poreikius, vertinimo kriterijus bei numatyti kompetencijų potencialo poreikį. **Error! Reference source not found.** lentelėje pateikiame jaunimo politikos tikslų ES kontekste apibendrinimą.

2 lentelė. Strateginiai jaunimo politikos siekiniai ir JNVO veiklos analizės kriterijai

ES socialinio modelio vertybės/ Europa 2020	Nacionalinės pažangos programos 2014-2020 m. prioritetai	Nacionalinės jaunimo politikos 2011-2019 m. programos siekiniai	JNVO veiklos analizės kriterijai
Įsidarbinamumas/ užimtumas/ darbas	Veiklios ir solidarios visuomenės, augimui ir konkurencingumui palankių aplinkos sąlygų skatinimas.	Socialinis ir ekonominis jaunimo verslumas.	Veikla, orientuota į jaunimo įsidarbinamumo skatinimą.
Demokratija	Gyventojų ugdymas, sąmoningumo, veiklios ir solidarios visuomenės skatinimas.	Jaunimo pilietiškumo, patriotizmo skatinimas.	Veikla, orientuota į jaunimo pilietiškumo skatinimą ir demokratinę vertybių puoselėjimą.
Socialinė įtrauktis	Gyventojų ugdymas, sąmoningumo, veiklios ir solidarios visuomenės skatinimas.	JNVO veiklos stiprinimas/įgalinimas. Jaunimo į(si)traukimas.	Veikla, orientuota į jaunimo aktyvumo, sąmoningumo ir lyderystės skatinimą/ugdymą.

⁴⁰ Lietuvos statistikos departamentas. Jaunimo statistinis portretas. Vilnius, 2013. P. 37. Prieiga per internetą: http://osp.stat.gov.lt/documents/10180/259432/Lietuvos_jaunimo_statistinis_portretas.pdf [žiūrėta 2014-04-18].

⁴¹ Niessen, J., Huddleston, T. Integracijos vadovas politikos kūrėjams ir vykdytojams. Teisingumo, laisvės ir saugumo generalinis direktoratas, Liuksemburgas: Europos Sąjungos leidinių biuras. 2010.

⁴² Valstybinės jaunimo reikalų tarybos užsakymu SPINTER atliktas Nuostatų dėl pilietiškumo, verslumo ugdymo ir skatinimo bei organizacijų stiprinimo įvertinimo kokybinis tyrimas, 2005. Prieiga per internetą: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:iTw8QdKBq4EJ:www.jrd.lt/uploads/dokumentai/jrd/tyrimai/2005.ppt+&cd=4&hl=lt&ct=clnk&gl=lt> [žiūrėta 2014-04-20].

Socialinė apsauga	Veiklios ir solidarios visuomenės skatinimas, visuomenės poreikius atitinkančio ir pažangaus viešojo valdymo siekimas.	Jaunimo poreikius atitinkančios infrastruktūros plėtra.	Veikla, orientuota į visuomeninių gėrybių kūrimą/teikimą, bendradarbiavimas su socialiniais partneriais.
--------------------------	--	---	--

1.4. Išorinis Jaunimo nevyriausybinių organizacijų veiklos poreikis ir atitinkamų kompetencijų poreikio analizė

Strateginių dokumentų analizė leidžia atskleisti išorės poreikį, kuris gali būti siejamas su Jaunimo nevyriausybinių organizacijų vykdoma ar vykdytina veikla (žr. 3 lentelę). Veiklos turinio nustatymas leidžia identifikuoti atitinkamų kompetencijų, reikalingų tą veiklą vykdyti, poreikį.⁴³

Kaip matome iš lentelės, išorės poreikis veikloms, pradedant iniciatyvomis ir baigiant viešosiomis paslaugomis, kurios galėtų būti įtrauktos į jaunimo nevyriausybinių organizacijų strateginius planus ir įgyvendinamos, yra nemažas. Lentelėje pasvirusiomis raidėmis pažymėtos veiklų gairės, kurios Nacionalinėje pažangos programoje priskirtos horizontalių prioritetų veiklai. Tai reiškia, kad šie prioritetai apima kompleksines problemas, o jų sprendimui pasitelkiamas daugiau nei vienas sektorius, tarp jų ir NVO. Dar daugiau, horizontaliuose principuose įvardijama, kad jaunimas gali būti išskiriamas kaip atskira socialinė grupė ir ypatinga visuomenės dalis.

Tarp įvardytų socialinių vertybių santykinai nedidelę dalį sudaro veiklos kryptys, tenkančios socialinės atskirties grupei. Nacionalinėje pažangos programoje socialinės atskirties mažinimui iš tikrųjų teikiama didelė reikšmė, o vaikų ir jaunimo įtraukties principas yra integrali kelių veiklų sudedamoji dalis. Pavyzdžiui, pabrėžiamas „bendruomeninis vienijimas“, kuriuo grindžiama vaikų ir jaunimo veikla, „kaimo vietovės“, kai kalbama apie neformalaus vaikų ir jaunimo ugdymo galimybių plėtrą, „romų bendruomenė“ kaip specifinė socialinę atskirtį patirianti bendruomenės grupė, kuriai teikiamos sociokultūrinės paslaugos, „tautinės mažumos“, kurioms siekiama užtikrinti etninį tapatumą, dalyvavimą viešajame gyvenime ir tautinių santykių darną bei kita. Socialinę atskirtį patiriančių ir (ar) pažeidžiamų visuomenės grupių ypatumų žinojimas svarbus dėl kelių priežasčių. Norint, kad vyktų pokyčiai ir būtų formuojama darni gyvensena, procesas turėtų apimti elgsenos pokyčius visose amžiaus ir socioekonominėse grupėse, taip pat skirtingo informuotumo, žinojimo ir intereso lygmens visuomenės grupėse. Todėl pirmiausia, anot Backhaus ir jo kolegų (2012),⁴⁴ sėkmingos ir į darną orientuotos yra tos iniciatyvos, kurios yra už metodo „vienas dydis tinka visiems“ ribų, ir kuriose bandoma suprasti, kaip motyvuoti ir skatinti pokyčius skirtingose grupėse. Tam reikalingi sprendimai ir jų kombinacijos, pritaikantys turinį tikslinei grupei, vadinasi, šalia bendrųjų reikalingos specialios kompetencijos.

Moksliniais tyrimais identifikuoti svarbūs galimybių jaunimui suteikimo aspektai, pabrėžiantys kolektyvines pastangas, kuriant tokius sociopolitinius pokyčius, kaip maloni ir saugi aplinka, prasmingas dalyvavimas, tolygus pajėgumų (sugebėjimų) pasidalinimas tarp jaunimo ir suaugusių, įsijungimas į kritines refleksijas apie tarpasmeninius ir sociopolitinius procesus, dalyvavimas sociopolitiniuose pokyčių procesuose bei integruoti veiksmai, suteikiantys jaunimui galimybes individualiu ir bendruomenės lygmeniu (Jennings et al., 2006).⁴⁵ Jaunų žmonių įtraukimas į koalicijas, susijusias su pokyčiais bendruomenėje, reikalauja laiko ir išteklių, pagrįstais principais grindžiamo darbo, tinkamų strateginių klausimų pateikimo tinkama tvarka, organizacinių struktūrų ir procesų, kurie integruotų jaunimą ir suaugusiuosius į bendrus sprendimus, įvairių gebėjimų turinčių bendruomenės lyderių sutelkimo ir išplėtotų tinklų (Campbell Erbstein, 2012)⁴⁶ bei suaugusiųjų ir jaunimo lyderių paramos jauniems žmonėms (Lekies, Baker & Baldini, 2009).

⁴³ Išsamesnė JNVO veiklos išorinio poreikio analizė pateikta priede.

⁴⁴ Backhaus, J. et al. Sustainable Lifestyles: Today's Facts & Tomorrow's Trends. SPREAD Sustainable Lifestyles 2050. UNEP/Wuppertal Institute Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production (CSCP). Wuppertal. Germany, 2012.

⁴⁵ Jennings, L. B., et al. Toward a Critical Social Theory of Youth Empowerment. Journal of Community Practice. 2006; Volume 14, Issue 1-2, 31-55.

⁴⁶ Campbell, D., Erbstein, N. Engaging youth in community change: three key implementation principles. Community Development. Journal of Community Practice. Special Issue: Inovative Community Change. 2012; Volume 43, Issue 1, 63-79.

3 lentelė. JNVO veiklos išorinis poreikis

ES socialinio modelio vertybės ⁴⁷	NJP plėtros programos ⁴⁸ strateginės kryptys	Nacionalinės pažangos programos ⁴⁹ veiklos kryptys
Įsidarbinamumas/ užimtumas/ darbas	Darbo su jaunimu sistemų ir jaunimo užimtumo infrastruktūros plėtra ir koordinavimas.	Konsultavimas, informavimas, profesinis veiklinimas. Lyderystė, vaikų ir jaunimo verslumo skatinimas ir pasirengimas darbo rinkai. Jaunimo verslumo skatinimas. Apleistų miestų teritorijų ar viešųjų erdvių pritaikymas įvairiai ekonominei jaunimo veiklai, taip pat jai reikalingos infrastruktūros kūrimas – prielaidų jaunimo verslumui ir verslo plėtrai sudarymas.
Demokratija	Sąmoningos, pilietiškos, patriotiškos, brandžios, kultūringos ir kūrybingos asmenybės ugdymas.	Užsienio lietuvių tautinės tapatybės išlaikymo ir įsitraukimo į Lietuvos gyvenimą skatinimas. Kūrybiškumo skatinimas. Sąmoningumo ugdymas, prižiūrint, aktualizuojant ir propaguojant lokalius (kaimo, regiono) kultūrinės atminties objektus. Pilietiško per teisinį ir ekonominį sąmoningumą ir demokratinį aktyvumą skatinimas. Sveikos gyvensenos savimonės ugdymas. Ekologinės savimonės ugdymas. <i>Nevyriausybinių sektoriaus vaidmens stiprinimas dalyvaujant viešojoje politikoje ir teikiant viešąsias paslaugas bei vykdant prevencines veiklas.</i> Savanoriškos veiklos plėtra ir visuomenės socialinės atsakomybės ugdymas. Sąlygų visuomenei dalyvauti viešojo valdymo procesuose sudarymas, konsultacijos su visuomene jai aktualiais viešojo valdymo klausimais. <i>Visuomenės kultūrinės tapatybės, kūrybingumo, bendruomeniškumo ir pilietiško bei lyderystės stiprinimas.</i> <i>Viešojo valdymo savivaldybėse gerinimas, dalyvavimas sprendžiant viešuosius vietos reikalus, kuriant dalyvavimo viešajame valdyme būdus ir formas.</i> <i>Ekologinės savimonės ugdymas.</i>
Socialinė įtrauktis	Aktyvesnis jaunimo į(si)traukimas į organizuotą veiklą.	Tautinių mažumų įtraukties skatinimas. Socialinę atskirtį patiriančių ar kitų specifinių gyventojų grupių įtraukimas. Aktyvios įtraukties skatinimas.
Socialinė apsauga	Socialinė apsauga, švietimo ir sveikatos sistemų plėtra.	Švietimo prieinamumo ir paslaugų įvairovės didinimas. Vaiko ir šeimos gerovės stiprinimas. Bendruomenių veiklos sąlygų gerinimas. Paslaugų kokybės taikant subsidiarumo principą ir kuo aktyviau į tai įtraukiant visuomenę gerinimas. <i>Viešųjų paslaugų kokybės ir prieinamumo didinimas.</i> <i>Sveiko gyvenimo būdo ir saviraiškos skatinimas; bendruomenių ir NVO įtraukimas į socialinių, ekonominių problemų sprendimą.</i> <i>Ligų prevencija ir tikslinių visuomenės sveikatos stiprinimo ir išsaugojimo priemonių įgyvendinimas.</i> Viešųjų sveikatos paslaugų prieinamumo ir kokybės gerinimas.

⁴⁷ Europos Komisijos priimta Europos Sąjungos dešimties metų ekonomikos augimo strategija „Europa–2020“.

⁴⁸ Nacionalinė jaunimo politikos 2011–2019 m. plėtros programa, patvirtinta LRV 2010 m. gruodžio 1 d. nutarimu Nr. 1715 (Žin., 2010, Nr. 139-7112).

⁴⁹ 2014–2020 m. nacionalinės pažangos programa, patvirtinta LRV 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1482 (Žin., 2012, Nr. 144-7430).

Hart ir Lindsay (2011) tyrimo, kai tikslinė tiriamoji grupė sudaroma iš socialiniu požiūriu nepalankiose sąlygose gyvenančių jaunų žmonių, ir kai jie aktyviai įtraukiami į tyrimą, rezultatai atskleidė jaunų žmonių pajėgumus įvertinti paslaugas ir šiame kontekste įsitraukti priimančias sprendimus. Vaikai aktyviai dalyvauja sveikatos stiprinimo procesuose ne tik artimiausioje aplinkoje, bet vietos bendruomenės lygiu gali tapti savotiškais agentais, ypač tuomet, kai susiduria su „realaus gyvenimo“ problemomis ir jiems suteikiama parama (Simovska, 2012).⁵⁰

Jaunimo organizacijų dalyvavimas veiklose gali pasireikšti įvairiai: dalyvaujant projektų rengimo, veiklos įgyvendimo ir vadovavimo projektams procesuose, taip pat viešinimo, organizacinėje veikloje, susijusioje su projektų finansavimu ir susitikimų organizavimu (Lekies, Baker & Baldini, 2009),⁵¹ nors pastarieji veiklų aspektai, anot autorių, dalyvavimo prasme silpniau išreikšti, taip pat dalyvaujant moksliniuose tyrimuose, kuriuose naudojamas dalyvavimo metodas (Jennings et al., 2006), įvertinant teikiamų priežiūros paslaugų prieinamumą ir efektyvumą, teikiant siūlymus ir rekomendacijas (Hart & Lindsay, 2011).⁵² Be to, tyrimai gali apimti plačią jaunimo grupių amplitudę. Nuo jaunų žmonių, dalyvaujančių projektuose (Lekies, Baker & Baldini, 2009), taip pat ir tarptautiniuose, kuriuose susiję keletas aspektų, tokių kaip jaunimas, kultūra, sveikata ir aplinka (Jensen et. al, 2005),⁵³ iki specifinės grupės jaunų žmonių, patyrusių patyčias, mokymosi sunkumus ar negalią, ir besirūpinančių bei jaučiančių atsakomybę už šeimos narius, kuriems reikalinga pagalba (Hart & Lindsay, 2011). Tačiau šios veiklos gali būti sėkmingos tik tuo atveju, jei jas planuos, įgyvendins ir vertins atitinkamų kompetencijų turintys žmonės. Atsižvelgiant į aukščiau aptartus aspektus, reikėtų išskirti dvi kompetencijų rūšis: 1) savybių kompleksą, kuris reikalingas komandos (organizacijos) lyderiui ir 2) komandos nariui reikalingas savybes. Skiriamos ir dvi kompetencijų grupės, t.y. kompetencijos, nukreiptos į 1) organizacijos vidų (organizacijos narius) ir į 2) organizacijos išorę (kitus jaunus žmones ir visuomenę, taip pat ir socialinę atskirtį patiriančius bei socialiai pažeidžiamus asmenis).

Error! Reference source not found. lentelėje galime matyti pagrindines analizuojamų strateginių dokumentų nuostatomis ir veikloms vykdyti reikalingas bei stipriau išreikštas kompetencijas. Iš lentelės matyti, kad dominuoja į išorę nukreiptos kompetencijos, t.y. reikalingos veiklai už organizacijos ribų vykdyti. Tai jokiū būdu nereiškia, kad šios veiklos nevykdomos JNVO viduje. Veikiant organizacijos išorėje prireikia papildomų kompetencijų, pavyzdžiui, kitų įgalinimo, tobulėjimo skatinimo, orientavimosi į rezultatus (gebėjimo laikytis įsipareigojimų susidūrus su kliūtimis, pamatuoti rezultatus), komunikacijos. Ypač svarbi išorės komunikacijos kompetencija, kai reikia gebėti pasirinkti tinkamus komunikacijos kanalus, nustatyti bendradarbiavimo ryšius, argumentuoti atstovaujamos organizacijos poziciją.

4 lentelė. Vidinių ir išorinių kompetencijų poreikis, pagal pagrindiniuose strateginiuose dokumentuose įvardytas veiklos kryptis

Veiklos kryptis	Kompetencijos, nukreiptos į:	
	vidų	išorę
Konsultavimas, informavimas, profesinis veiklinimas		✓
Lyderystė, vaikų ir jaunimo verslumo skatinimas ir parengimas darbo rinkai		✓
Užsienio lietuvių tautinės tapatybės išlaikymo ir įsitraukimo į Lietuvos gyvenimą skatinimas		✓
Kūrybiškumo skatinimas		✓
Sąmoningumo ugdymas, prižiūrint, aktualizuojant ir propaguojant lokalius (kaimo, regiono) kultūrinės atminties objektus	✓	✓
Pilietiškumo per teisinį ir ekonominį sąmoningumą ir demokratinį aktyvumą		✓

⁵⁰Simovska, V. Case Study of a Participatory Health-Promotion Intervention in School. *Democracy and Education*. 2012, Vol. 20: Iss. 1, Article 4. Prieiga per internetą: <http://democracyeducationjournal.org/home/vol20/iss1/4>

⁵¹Lekies, K., Baker, B., Baldini, JoA. Assessing Participation in Youth Community Action Projects: Opportunities and Barriers. *Community development*. 2009; Volume 40, Issue 4, 346-358.

⁵²Hart, D., Lindsay, G. Young people's involvement in service evaluation and decision making. *Emotional and Behavioural Difficulties*. 2011; Volume 16, Issue 2, 129-143.

⁵³Jensen, B. B. et al. Young people want to be part of the answer. *Young Minds as an educational approach to involve schools and students in national environment and health action plans*. International Planning. International Planning Committee (IPC), 2005.

skatinimas		
Sveikos gyvensenos savimonės ugdymas		✓
Ekologinės savimonės ugdymas		✓
Nevyriausybinių sektoriaus vaidmens stiprinimas dalyvaujant viešojoje politikoje ir teikiant viešąsias paslaugas bei vykdant prevencines veiklas	✓	
Savanoriškos veiklos plėtra ir visuomenės socialinės atsakomybės ugdymas		✓
Sąlygų visuomenei dalyvauti viešojo valdymo procesuose sudarymas, konsultacijos su visuomene jai aktualiais viešojo valdymo klausimais		✓
Visuomenės kultūrinės tapatybės stiprinimas, visuomenės kūrybingumo, bendruomeniškumo ir pilietiškumo bei lyderystės stiprinimas		✓
Viešojo valdymo savivaldybėse gerinimas, dalyvavimas sprendžiant viešuosius vietos reikalus, kuriant naujus (plėtojant esamus) jų dalyvavimo viešajame valdyme būdus ir formas	✓	
Tautinių mažumų įtraukties skatinimas		✓
Socialinę atskirtį patiriančių ar kitų specifinių gyventojų grupių įtraukimas		✓
Aktyvios įtraukties skatinimas	✓	✓
Švietimo prieinamumo ir paslaugų įvairovės didinimas		✓
Vaiko ir šeimos gerovės stiprinimas		✓
Viešųjų paslaugų prieinamumo didinimas		✓
Bendruomenių veiklos sąlygų gerinimas		✓
Paslaugų kokybės taikant subsidiarumo principą ir kuo aktyviau į tai įtraukiant visuomenę gerinimas	✓	
Sveiko gyvenimo būdo ir saviraiškos, bendruomenių ir nevyriausybinių organizacijų įtraukimo į socialinių, ekonominių problemų sprendimą skatinimas		✓
Ligų prevencija ir tikslinių visuomenės sveikatos stiprinimo bei išsaugojimo priemonių įgyvendinimas		✓
Viešųjų sveikatos paslaugų prieinamumo ir kokybės gerinimas		✓

Apibendrinant galima teigti, kad strateginių dokumentų analizė išryškino plačią išorės poreikio amplitudę veikloms, kurios galėtų būti įtrauktos į jaunimo nevyriausybinių organizacijų strateginius planus ir įgyvendinamos, pradedant iniciatyvomis ir baigiant viešosiomis paslaugomis. Giluminė strateginių dokumentų veiklos kryptių analizė parodė, kad dominuoja kompetencijos, nukeiptos į išorę, t.y. reikalingos veikti už organizacijos ribų.

1.5. Nevyriausybinių organizacijų veiklos sėkmę lemiantys vadybiniai veiksniai

Kaip jau apibrėžta ankstesniuose skyriuose, veiklos, kurių iš JNVO tikisi visuomenė, yra apibrėžtos strateginiuose dokumentuose. Tačiau tam, kad jos būtų sėkmingai įgyvendintos, reikia tinkamos vadybinės aplinkos ir gebėjimų, leidžiančių formuoti atitinkamą kompetencijų potencialą bei efektyviai organizuoti veiklą. Šiame skyriuje pateikiamos teorinės nevyriausybinių organizacijų potencialo prielaidos, atskleidžiančios vadybinius sėkmingos JNVO veiklos veiksnius.

NVO pagrindinės funkcijos ir veiklos sėkmės kriterijai. Nevyriausybines ne pelno organizacijos savo veikla yra labai skirtingos, todėl sudėtinga vienareikšmiškai apibrėžti sėkmės kriterijus, išskirti rodiklius, kurie rodytų NVO sėkmingumą. Taigi, NVO veiklos sėkmingumo vertinimas tiesiogiai priklauso nuo atskaitos taško ar paradigmos, kurios kontekste šis vertinimas atliekamas.

Bet kokia organizacija kuriama siekiant įgyvendinti steigėjų tikslus. Taigi, organizacijos sėkmingumas siejamas su pagrindine organizacijos funkcija bei keliamų tikslų pasiekimu. Jei juos pavyksta įgyvendinti, tokia organizacija turėtų būti traktuojama kaip sėkminga.

Dėl didelės NVO įvairovės, sunku suformuluoti bendras ir visoms NVO tinkančias funkcijas. D. Lewis⁵⁴ nurodo įvairius nevyriausybinių ne pelno 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 siekdami daryti įtaką viešajai politikai; (iii)

⁵⁴Lewis, D. Management of Non-Governmental organizations: Catalysts, Partners and Implementors. Routledge, 2000, P. 68-69.

partneriai, kurie neprasdami savarankiškumo plėtoja ryšius bei partnerystę. V. Ilgius⁵⁵ teigia, kad pagrindinės NVO funkcijos – paslaugų teikimas, atstovavimas interesams, savitarpio pagalba arba pagalba sau, išteklių ir koordinavimas. A. Fung⁵⁶ išskiria interesų gynimo ir atstovavimo, piliečių socializacijos, pasipriešinimo ir galios kontrolės funkcijas. S. Mačiukaitė-Žvinienė ir J. Grigaliūnaitė⁵⁷ taip pat pabrėžia atstovavimą skirtingų visuomenės grupių interesams. N. Banks ir D. Hulme⁵⁸ NVO įvardina kaip paslaugas visuomenei teikiančias ir jos poreikiais besirūpinančias organizacijas, gebančias daryti įtaką visuomenei. Apibendrinama įvairius autorius K. Jakutyte (2012)⁵⁹ teigia, kad ne pelno organizacijos atlieka patariamąją, piliečių įtraukimo į bendrų tikslų įgyvendinimą bei tarpininkavimo tarp valdžios ir piliečių funkcijas. Apskritai, literatūra, nagrinėjanti nevyriausybinių sektoriaus veiklos problematiką, dažnai akcentuoja NVO veiklas, susijusias su atstovavimu interesams, ypač socialiai pažeidžiamų grupių, bei pagalba ar paslaugų teikimu toms grupėms, kurioms jų neteikia nei valstybinis, nei privatus sektorius. B. Žuromskaitė ir A. Stasiukynas, apibendrinami NVO tikslus ir akcentuodami šių organizacijų specifiką, išskyrė jų grupes (žr. 2 pav.).

Taigi, stiprios ir savarankiškos NVO gali atstovauti tiek visos visuomenės interesams puoselėjant demokratiją, tiek užpildyti „baltąsias dėmes“ teikiant socialines paslaugas, padedant rizikos grupėms, keliant kvalifikaciją bei kitose visuomenei svarbiose srityse. Pažymima, kad dėl veiklos specifikos jos dažnai yra populiareesnės ir neretai kelia daugiau pasitikėjimo klientams. Jos gali sėkmingiau pasiekti vadinamąsias problemines visuomenes grupes bei teikti joms efektyvią pagalbą.⁶⁰

Atsižvelgiant į NVO bendrųjų funkcijų ir tikslų apžvalgą, galime teigti, kad NVO gali vaidinti skirtingus vaidmenis, pagal kuriuos jas apibendrinami išskirtume į 1) socialinį efektą kuriančias NVO (paslaugas teikiančios organizacijos, dar vadinamos pasiūlos nevyriausybiniomis organizacijomis) ir 2) interesų gynimo srityje veikiančias, advokataujančias (siekiančias daryti įtaką viešajai politikai, skleidžiančias propagandą, vadinamas paklausos nevyriausybiniomis organizacijomis). Pažymima, kad priklausomai nuo tikslinės grupės, kurios naudai ši organizacija yra sukurta, dažnai ta pati NVO vaidina skirtingus vaidmenis.



⁵⁵ Ilgius, V. Pranešimas LLRI konferencijoje „Filantropija - nuo išimčių prie tradicijos“, Vilnius, 1999.

⁵⁶ Fung, A. Associations and democracy: between theories, hopes, and realities. Annual Review of Sociology 2003, nr. 29, P. 515–539.

⁵⁷ Mačiukaitė-Žvinienė, S., Grigaliūnaitė, J. Looking for Civil Participation in the Baltic States: Non-Governmental Sector. Viešoji politika ir administravimas, 2006, Nr. 17. P. 115-123.

⁵⁸ Banks, N., Hulme, D. The Role of NGOs and Civil Society in Development and Poverty Reduction. BWPI Working Paper, 2012, P. 24. Prieiga per internetą: <http://www.bwpi.manchester.ac.uk/resources/Working-Papers/bwpi-wp-17112.pdf>

⁵⁹ Jakutyte, K. Nevyriausybinių organizacijų veiklų įgyvendinimas e. dalyvavimo aspektu. Viešoji politika ir administravimas, 2012, nr. 11.

⁶⁰ Stasiukynas, A., Žuromskaitė, B. Jaunimo nevyriausybinių organizacijos LKJBS „Žingsnis“ vertybės – sėkmingos veiklos pagrindas / Mokslo studija: Veiksmingos vadybos gairės: teorinės įžvalgos ir Lietuvos organizacijų atvejai. 2014, P. 96-119.

NVO veiklos tikslai

Motyvuoti asmenis būti pilietiškai aktyvius visose visuomenės gyvenimo srityse (jungtis prie pilietinių iniciatyvų) ir dalyvauti sprendimų priėmimo procese bei inicijuoti piliečių diskusijas ir daryti įtaką pilietiniam elgesiui.

Detalizuoti esamus probleminius klausimus bei susieti juos su kasdienine visuomenės gyvenimo patirtimi.

Sukurti mechanizmus, kad valdžia ir rinka būtų labiau atsakingos visuomenei.

Valstybinėms įstaigoms kurti alternatyvas, kaip teikiamas paslaugas padaryti lankstesnes ir skatinti didesnę jų gavėjų nepriklausomybę.

Saugant ir stiprinant kultūrinį, etninį, religinį ir kitokį identitetą visuomenėje skatinti pliuralizmą ir įvairovę.

Sudaryti galimybes reikšti nuomonę ir atkreipti dėmesį į įvairius visuomenės poreikius.

Skatinti visuomenės verslumą.

2 pav. NVO veiklos tikslai

Taip pat galima išskirti kelis veiklos lygmenis, kuriuose JNVO gali veikti ir daryti tiesioginę ar netiesioginę įtaką:

- valstybės (nacionalinis) lygmuo;
- vietos bendruomenės (savivaldybės, seniūnijos) lygmuo;
- jauno žmogaus (piliečio) lygmuo.

Vadybos mokslo požiūriu, NVO išorei kuriama nauda iš dalies sietina su „paslaugų teikimu“, vidaus aplinka – su „kokybiškų paslaugų vadyba“, t.y. sėkminga NVO teiks kokybiškas paslaugas. Taigi, pagal NVO veiklos naudos gavėjus galima išskirti dvi aplinkas:

- organizacijos vidaus aplinka: organizacijos narys-savanoris, organizacijos vadybinis potencialas, socialinis kapitalas ir t.t.
- aplinka už organizacijos ribų: narys (kaip pilietis, kaip kvalifikuotas darbuotojas ir t.t.), vietos bendruomenė, valstybė.

JNVO sėkmingos veiklos prielaidos. Organizacijos vidaus aplinka sietina su organizacijoje taikomais vadybiniais modeliais, darbuotojais-savaniais, žmogiškuoju kapitalu ir t.t. T.y. priemonėmis, kurios padeda organizacijai pasiekti užsibrėžtus tikslus. Jei individai, dalyvaujantys šios organizacijos „paslaugų gamyboje“ bus kompetentingi, bus sudarytos palankios sąlygos kokybiškam (sėkmingam) „paslaugų teikimui“ išorėje (už organizacijos ribų). Atitinkamai pagal JNVO veiklas galima išskirti reikalingas personalo kompetencijas sėkmingai organizacijai veiklai.

Nevyriausybinių organizacijos veiklos efektyvumas gali būti vertinamas įvairiais aspektais, tačiau J. D. Lecy, su bendraautorais⁶¹ išnagrinėjęs daugiau negu 60 skirtingų mokslinių šaltinių, išskiria tokius bendriausius efektyvumą nusakančius bruožus: (i) vadybinį efektyvumą – lyderystę, žmogiškųjų išteklių plėtrą, finansų valdymą, planavimą ir taip toliau; (ii) vykdomų programų efektyvumą bendrai – turėtų būti vertinamas ne tik efektyvumas vykdomos programos lygmeniu, bet apibrėžiamas organizacijos turimas poveikis apskritai; (iii) tinklų efektyvumą – gali būti apibrėžtas kaip organizacijos gebėjimas mobilizuoti dalyvius arba kaip jos gebėjimas pasiekti strateginius tikslus dalyvaujant tinkle; (iv) legitimumą ir reputaciją – organizacijos vardas ar su juo susiję projektai gali tapti organizacijos prekės ženklu, pritraukti lėšų ir įgyti galios daryti įtaką politiniams procesams, todėl neprikaištingos reputacijos išlaikymas tampa jos veiklos legitimumo įrodymu.

Dažnai vienu iš NVO vertinimo kriterijų yra organizacijos turima *patirtis*. Gerosios praktikos pavyzdžių analizė leidžia analizuoti teigiamus ir neigiamus įtaką organizacijos veiklai darančius veiksnius bei tinkamai suformuoti organizacijos veiklos strategiją. Sėkmingai veikiančios NVO kitoms gali puikiai pademonstruoti

⁶¹Lecy, J., Schmitz, H.P., Swedlund, H. „NGO and NPO Effectiveness: A Modern Synthesis“. VOLUNTAS, Volume 23, Issue 2. 2012. P. 434-457.

rezultatyvios lėšų paieškos, geros projektų vadybos, veiklos skaidrumo, atskaitomybės, narių įtraukimo, savanoriškos veiklos, visuomenės informavimo kampanijų, koalicijos kūrimo ar lobizmo standartus.⁶² Taip pat tokios organizacijos sulaukia kitų interesų grupių pripažinimo, pavyzdžiui, veikdamos neformalaus vaikų ugdymo srityje, gali būti partnerės tiek su viešojo valdymo institucijomis, tiek su nepriklausomais privačiais paslaugų teikėjais.

Telkiant NVO ir bendruomenes bei organizuojant veiklą svarbų vaidmenį atlieka lyderis,⁶³ kuris suburia branduolį ir veda organizacijos narius suplanuotos vizijos link.

P. Druckeris⁶⁴ pabrėžia, kad misija yra NVO veiklos pagrindas, ji atspindi organizacijos vertybes, įsitikinimus bei visuomenės poreikius. Ne mažiau svarbi ir *strategija*, nes praradusi strategiją, organizacija nustos vystytis, o ilgainiui ir veikti.

Sėkmingai NVO veiklai svarbus jau J. D. Lecy su bendraautoriais minėtas teigiamas *organizacijos įvaizdis (reputacija)*, kuris indikuoja sėkmingą organizacijos veiklą.

Didžiausias NVO turtas – *žmogiškieji ištekliai*. Neretai (ypač jauniems specialistams) NVO tampa pirmuoju karjeros laipteliu bei galimybe užmegzti naujus kontaktus. Taip pat nevyriausybinėse organizacijose labai svarbus darbuotojų vaidmuo vadyboje, nes į šio tipo organizacijas darbuotojai ateina ne tik dirbti, bet ir prisidėti prie misijos įgyvendinimo bei aktyviai dalyvauti sprendžiant problemas.⁶⁵

Žmogiškųjų išteklių prasme NVO padėtis išskirtinė, nes personalo veikla paremta savanorišku darbu. Ypatingą reikšmę įgyja darbas su savanoriais, jų motyvavimas bei komandinis darbas. A. M. Juozaitis ir R. Vilimienė⁶⁶ mano, kad geriausia komandos formavimo priemonė yra NVO organizacijos strategijos kūrimas. A. Čepienė⁶⁷ teigia, kad sprendimų priėmimas komandoje ją vienija ir rengia bendroms veikloms sprendžiant šias problemas. Komandiniu darbu paremtai organizacijai lengviau pasiekti užsibrėžtų tikslų bei pritraukti bendraminčius.

Remiantis Lietuvos organizacijų vadybos atvejų analize,⁶⁸ 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) dirbančiųjų kompetencijos (darbo organizavimas, projektų bei finansų valdymas ir kita)(detaliau žr. 3 pav.).

Apibendrinant galima išskirti nevyriausybines organizacijos veiklos sritis, svarbias organizacijos sėkmingai veiklai:

- lyderystė, vadovavimas organizacijai;
- organizacijos žmogiškųjų išteklių (savanorių ir darbuotojų) pritraukimas, motyvavimas;
- organizacijos narių kompetencijos ir jų ugdymas: (i) bendrosios, ugdančios lyderiavimą, (ii) dalykinės (darbo organizavimas, projektų, finansų valdymo gebėjimai ir kt.);
- organizacijos narių bendradarbiavimas, komandinis darbas;
- organizacijos kultūra (vertybės, tradicijos, neformali darbo aplinka ir t.t.);
- geroji organizacijos patirtis (reputacija).

⁶²Bagdonienė, D., Daunorienė, A., Simanavičienė, A. Nevyriausybinių organizacijų veiklos kokybės ir efektyvumo vertinimas. *Ekonomika ir vadyba*, 2011, nr. 16

Prieiga per internetą: <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/16/1822-6515-2011-0654.pdf>

⁶³Schmitz, P. *Everyone Leads: Building Leadership from Community Up*. San Francisco: Jossey – Bass, 2011, P. 336

⁶⁴Drucker, P. *Zarządzanie organizacją pozarządową. Teoria i praktyka*. Fundusz współpracy, Warszawa, 1995.

⁶⁵Stasiukynas, A., Žuromskaitė, B. Jaunimo nevyriausybines organizacijos LKJBS „Žingsnis“ vertybės – sėkmingos veiklos pagrindas // *Mokslo studija: Veiksmingos vadybos gairės: teorinės įžvalgos ir Lietuvos organizacijų atvejai*. 2014, P. 96-119.

⁶⁶Juozaitis, A. M., Vilimienė, R. *Nevyriausybines organizacijos: nuo aiškios strategijos link efektyvios veiklos*, Vilnius 2000.

⁶⁷Čepienė, A. Kaimo bendruomenės narių socialinio dalyvavimo teorinės įžvalgos. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*. Nr. 8, 2011, P. 124 – 130.

⁶⁸Stasiukynas, A., Žuromskaitė, B. Jaunimo nevyriausybines organizacijos LKJBS „Žingsnis“ vertybės – sėkmingos veiklos pagrindas / *Mokslo studija: Veiksmingos vadybos gairės: teorinės įžvalgos ir Lietuvos organizacijų atvejai*. 2014, P. 96-119.



3 pav. NVO vadybos sėkmės veiksniai⁶⁹



⁶⁹Stasiukynas, A., Žuromskaitė, B. Jaunimo nevyriausybinės organizacijos LKJBS „Žingsnis“ vertybės – sėkmingos veiklos pagrindas / Mokslo studija: Veiksmingos vadybos gairės: teorinės įžvalgos ir Lietuvos organizacijų atvejai. 2014, P. 96-119.

2. JAUNIMO NEVYRIAUSYBINIŲ ORGANIZACIJŲ VEIKLOS BANDOMOJO TYRIMO REZULTATAI

2.1. Tyrimo metodika

Atliekant bandomąjį tyrimą buvo taikoma kokybinio tyrimo strategija. Pagrindinis tyrimo duomenų rinkimo metodas – kokybinio tyrimo *focus* grupių diskusijų metodas. Toks pasirinkimas grindžiamas tuo, kad interviu dalyvauja grupė tarpusavyje bendradarbiaujančių informantų, kurie diskutuoja visiems rūpima tema. Metodo naudingumas išryškėjo grupei dinamiškai bendraujant, nes šiuo atveju gaunama tokių duomenų, kurių nebūtų įmanoma surinkti, jei grupės nariai nebendradarbiautų.⁷⁰

Siekiant gauti išsamesnius duomenis, papildomai panaudoti kiti pagalbiniai duomenų rinkimo metodai: dokumentų, antrinių šaltinių, mokslinės literatūros ir konceptų analizė. Prieš diskusijas informantams buvo pateikta elektroninė arba spausdinta klausimynų versija. Atsakymai sudarė kiekybinę duomenų išraišką.

Tyrimo imties charakteristikos ir eiga. Tyrimui naudojome kriterinės atrankos būdą – apsiribota LIJOT tikraisiais nariais ir pasirinktos šešios JNVO:

- AIESEC Lietuva (AIESEC)
- Kauno rajono jaunimo organizacijų sąjunga „Apvalusis stalas“ (KRJOSAS)
- Klaipėdos jaunimo organizacijų sąjunga „Apskritasis stalas“ (KLAS)
- Lietuvos moksleivių sąjunga (Valdybos nariai (JNVO4) ir eiliniai nariai
- Lietuvos skautija
- Lietuvos krikščioniškojo jaunimo blaivybės sąjunga „Žingsnis“ (LKJBS „Žingsnis“)

Šias organizacijas pasirinkome dėl dviejų priežasčių: jų atstovai apima visus šalies regionus, o tirtos organizacijos apima visus mūsų išskirtus tipus (išskyrus politinės socializacijos organizacijas).

Sudarant diskusines grupes buvo siekiama homogeniškumo principu *focus* grupes formuoti taip, kad grupėje būtų panašias funkcijas organizacijose vykdantys asmenys, o vienoje grupėje nebūtų pavaldumo (vadovo ir pavaldinio) santykiais susijusių asmenų, nes tai galėtų turėti įtakos dalyvavimo diskusijoje aktyvumui bei išsakomų kritinių refleksijų turiniui. Tačiau ne visada tą principą pavykdavo užtikrinti, nes organizacijų valdybas sudaro nedaug žmonių. Kita vertus, jų darbas dažniausiai grindžiamas komandinio darbo principu, tad nebuvo tikslinga vadovą atskirti nuo pavaldinių. Homogeniškoje aplinkoje žmonės jaučiasi patogiai, yra skatinami bendradarbiauti. O skirtinga heterogeniškos grupės dalyvių patirtis gali trukdyti tarpusavio supratimui, slopinti žemesnį statusą turinčių dalyvių pasisakymus.

Diskusijos vyko aštuoniose *focus* grupėse su šešių organizacijų nariais.

Prieš diskusijų sesijas informantų buvo prašoma užpildyti klausimynus, kuriuose pateikti klausimai apie JNVO veiklos turinį strateginių jaunimo politikos tikslų kontekste bei turimas ir trūkstamas kompetencijas. Atsakydami į pateiktus klausimus informantai turėjo galimybę išsamiau susipažinti su būsimos diskusijos tematika bei apmąstyti savo požiūrį į nagrinėjamus klausimus. Vidutinė diskusijų trukmė – 1 val. 10 min.

Diskusinių grupių sesijos metu tyrėjai, nesiekdami hierarchiniu požiūriu paveikti integralią grupę, rėmėsi grupės dinamika. Toks diskusinių grupių vaidmuo susijęs su tyrimo tikslu – sukurti natūralią diskusijos aplinką ir gauti kuo daugiau ne tik numatytų, bet ir nenumatytų informatyvių duomenų. Siekiant stebėti natūraliai iškilusius lyderius, kad jie neslopintų grupės dinamikos ir neužgožtų kitų grupės narių pasisakymų, savaiminis hierarchinės integracijos procesas buvo kontroliuojamas minimaliai.

Visose *focus* grupėse diskusijos vyko pakankamai sklandžiai, dalyviai gana atvirai dėstė nuomonę nagrinėjamais klausimais. Kiekvienoje grupėje išskildavo lyderių, kurie aktyviausiai dalyvavo diskusijoje.

⁷⁰Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė, 2008.

Tačiau verta pastebėti, kad jų pasisakymų turinys dažnai kartojosi, todėl, nors mažiau aktyvūs dalyviai pasisakydavo rečiau, turinio kokybės požiūriu jų dalyvavimo diskusijoje vaidmuo buvo lygiavertis.

Kiekvienai grupinei diskusijai vadovavo po du vedėjus. Diskusijos buvo fiksuojamos garso įrašu ir vėliau transkribuotos.

Diskusijoms parengti klausimai apėmė kelias pagrindines temines grupes: *organizacijos misijos suvokimą, sėkmingos JNVO veiklos veiksnius, organizacijos vaidmenį visuomenėje, dalyvavimo organizacijoje naudą (nariams ir išorei), JNVO turimų ir trūkstamų kompetencijų potencialą, bendradarbiavimą su valdžios institucijomis ir socialiniais partneriais, galimybes perteikti viešųjų gėrybių kūrimą/viešųjų paslaugų teikimą JNVO.*

Duomenų analizės metodai. Analizuojant empirinio tyrimo metu surinktus duomenis, pirmiausia buvo skaitomi tyrimo metu sukaupti ir transkribuoti tekstai bei remiamasi induktyviu kategorijų plėtojimo modeliu.⁷¹ Buvo kaupiamos ir plečiamos kategorijos, kurių turinys skaidomas į prasminius elementus, o šie į subkategorijas. Kategorija reiškia aprašomąjį turinį, vadinasi, gali būti vertinama kaip *skelbiamasis (manifest)* teksto turinys. Išskirtos kategorijos viduje yra homogeniškos, o išorėje heterogeniškos. Nustatytos kategorijos ir subkategorijos buvo interpretuojamos nagrinėjamo fenomeno kontekste, remiantis latentine kokybinio turinio (*latent content*) analize. *Latentinis* nagrinėjamo teksto turinys sutelktas į prasmes, kurias skirtinguose kontekstuose įgyja pagrindinės sąvokos.

Iš klausimų atsakymų surinkti duomenys buvo integruoti į bendrą diskusijų tekstą, apdorojami kaip kiekybiniai ir pateikiami statistinėmis schemomis. Turint omenyje kiekybiniams tyrimams keliamus reikalavimus dėl tyrimo imties, šie duomenys nėra reprezentatyvūs, tačiau sudarė prielaidas identifikuoti tam tikras tendencijas.

Šioje ataskaitoje pateikiama glausta tyrimo rezultatų apžvalga, formuojamos pagrindinės išvados, pagrindžiančios JNVO indėlį kuriant socialinę vertę.

2.2. Lietuvoje veikiančių jaunimo nevyriausybinų organizacijų tipologija kuriamos socialinės vertės kontekste

Siekiant sukurti Lietuvoje veikiančių jaunimo nevyriausybinų organizacijų tipologiją, šiame tyrime apsiribota LIJOT nariais ir stebėtojais. Rengiant tipologiją atsižvelgta į skirtingas socialinės vertės sampratas (filosofijas) bei į pačių organizacijų legitimaciją tiek visuomenės, tiek narių motyvacijos dalyvauti organizacijų veikloje kontekste.

Skyrius apima: i) individo-valstybės-visuomenės atskyrimo problematiką, ii) vertės matavimo problematiką, iii) ES ir Lietuvos politikos formavimo istorinį kontekstą bei iš jo išeinantį siūlomą jaunimo nevyriausybinų organizacijų klasifikaciją pagal jos socialinę legitimaciją ir šių organizacijų apžvalgą.

Tipologizavimo ribotumai. Nevyriausybines organizacijas yra ryškiausia ir labiausiai pastebima visuomenės pilietinio aktyvumo forma. Jų veiklos formos ir turinys ne paklūsta, o greičiau atspindi visuomenėje dominuojančių įsitikinimų ir interesų įvairovę bei jų kaitą. Nepaisant šios aplinkybės, turime atsižvelgti į tai, kad nevyriausybines organizacijas projektuoja tam tikrą tapatybę ir pozicionuoja save visuomenėje pritraukdamos naujų narių, kurių motyvacija dalyvauti jų veikloje yra glaudžiai susijusi su ta tapatybe.

Veikdamos valstybinio reguliavimo kontekste, organizacijos negali įgyti bet kokios tapatybės (pavyzdžiui, deklaruoti rasizmą, skatinti neapykantą ar organizuoti teroristinius išpuolius). Organizacijos, kurių misija ir tikslai yra nesuderinami su teisiniais valstybės reikalavimais negali būti registruojamos. Tokių organizacijų veiklą siekiama kontroliuoti, kartais net baudžiamojo persekiojimo priemonėmis. Iš to kyla prielaida, kad siekdamas pritraukti narių ir pademonstruoti, kad jų tikslai atitinka visuomenės ir valstybės normas, nevyriausybines organizacijas (kaip ir bet kurios kitos) turi apibrėžti savo misiją ne tik legalistiniais (t.y., kad jų veikla neprieštarauja Lietuvos Respublikoje galiojantiems teisės aktams), bet ir legitimuojančiais jų veiklą

⁷¹Mayring, P. Qualitative Content Analysis. Qualitative Social Research, 2-June.1 (2000).

bendrame socialinių vertybių kontekste terminais (t.y. apibrėždamos misiją pozityviai – ne tik tai, ko nedaro, pavyzdžiui, neskleidžia rasinės neapykantos, bet ir tai, ką daro). Reikia pripažinti, kad jei palyginti nesudėtinga nustatyti viešai skelbiamos organizacijos veiklos legalumą, su jos legitimacija yra gerokai sudėtingiau. Pirmiausia dėl to, kad organizacijos misijos apibrėžimas nėra stabilus ir nuolatinis dalykas, jis kinta priklausomai nuo to, kas yra organizacijos nariai, kaip keičiasi visuomenė. Maža to, nevyriausybines organizacijos niekam neprivalo teikti ataskaitos dėl jų deklaruojamos misijos atitikimo realiai veiklai (išskyrus atvejus, kai tokia veikla gali būti nelegali). Tad yra labai tikėtinos situacijos, kai strateginiuose ir kituose organizacijos veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose yra įtvirtintos nuostatos, kurios nebūtinai atsispindi praktikoje, ir priešingai – organizacijos imasi veiklų, kurios nėra apibrėžtos tokiuose dokumentuose.

Nepaisant to, organizacijų veiklos legitimacijos apibrėžimas nėra neįmanomas ir neturėtų būti laikomas bergėdžiu užsiėmimu, nes būtent tam tikra organizacijos pozicija pritraukia vienus potencialius narius ir nesudomina kitų. O veiklos ir misijos neatitikimas gali lemti nepakankamą narių motyvaciją dalyvauti organizacijų veikloje bei pritraukti narius, kurių kompetencijos nėra išnaudojamos geriausiu įmanomu būdu.

Siūlomi organizacijų tipologijos kriterijai. LIJOT organizacijų narių atvejų siūlome skirti tris (3) kriterijus, tipologizuojančius organizacijas pagal jų legitimaciją visuomenėje: i) jaunimo vaidmens visuomenėje sampratą, ii) veiklos objektą ir iii) veiklos mastą. Šiuos kriterijus siūlome taikyti hierarchiškai jų vardinimo tvarka. Tai yra, antrasis ir trečiasis kriterijus reikš skirtingus dalykus priklausomai nuo organizacijos priskyrimo kuriam nors tipui pagal pirmąjį (tipologijos schemą žr. 4 pav.). Jaunimo vaidmuo visuomenėje gali būti suprastas keleriopai.

Dažnai jaunimo politikos analizėje naudojama dichotomija – jaunimas kaip problema arba jaunimas (jaunystė) kaip išteklius.⁷² Pirmuoju atveju laikoma, kad jaunimas niekuo nesiskiria nuo likusios visuomenės dalies, ir specifinių intervencijos priemonių į jaunimo socialinės grupės reiškinius nereikia tol, kol šie nekelia pavojaus likusiai visuomenei. Toks požiūris leidžia identifikuoti nemažai daugiausia jauniems žmonėms kylančių problemų, kurių nesprendžiant gali pablogėti kriminogeninė (jaunų žmonių, ypač vyrų, daromi nusikaltimai), visuomenės sveikatos (traumos, piktnaudžiavimas narkotikais ir kitais svaigalais, nutukimas), ekonominė (vis vėliau pradedamas pirmasis darbas, turimų kompetencijų neatitikimas darbo rinkos poreikiams), socialinė situacija (paauglių nėštumas, mažėjantis gimstamumas, prieinamo būsto stoka). Jaunimo politika legitimuojama tokiu atveju, kai jaunimo socialinės grupės padėtis, lyginant su vyresnės kartos padėtimi, atitinkamu metu (arba jaunų žmonių padėtimi kitose šalyse) tampa blogesnė.

Jaunimo kaip išteklių samprata reikalauja priemonių, skatinančių jaunimo tapimą ekonominio ir technologinio (kai kuriais atvejais ir socialinio) progreso „varikliu“. Jauni žmonės turi daug mažiau socialinių įsipareigojimų (pavyzdžiui, neturi paskolų, neaugina vaikų), geba greičiau mokytis ir yra sveikesni. Dėl šių priežasčių jie gali greitai keisti gyvenamąją ir darbo vietą, užimtumo pobūdį, imtis ekonomiškai rizikingų veiklų, kurti naujas technologijas. Sąlygų realizuoti šį potencialą sukūrimas yra kur kas sudėtingesnis politikos formavimo požiūriu, nes nėra kartelių, į kurias politikos formuotojams būtų galima orientuotis. Lyginimasis su buvusiomis jaunimo kartomis ar užsienio valstybėmis yra nepakankamas, nes ekonominį-technologinį proveržį gali užtikrinti tik tokia veikla, kuri nebuvo realizuota anksčiau. Lygiai taip pat jaunimas gali būti suvoktas kaip tam tikras vertybes turinti grupė (tai tampa itin aktualu Lietuvos politiniame diskurse, kur plačiai naudojamas terminas *homo sovieticus*, ir jaunimas, neturėdamas su šiuo socialiniu tipažiu siejamų kompleksų bei mentaliteto, turėtų tapti tiek tradicinių Lietuvos visuomenės vertybių sergėtoju, tiek nacionalinį šalies saugumą stiprinančiu visuomenės segmentu).

Galiausiai galime rasti ir idėją, kad jaunas žmogus vienu metu gali būti tiek socialinės problemos dalis, tiek svarbus išteklius. Jaunystė ir kiti žmogaus gyvenimo periodai yra kompleksiškas ir prieštaringas reiškinys. Jaunystės kaip periodo sampratoje galioja įsitikinimas, kad jaunystės rezultatas yra brandus žmogus ir kad tai, ką turėtume vadinti brandžiu žmogumi, nėra labai kontraversiška. Arnett, pavyzdžiui, siūlo identifikuoti 5 požymius, skiriančius jauną ir brandų žmogų: i) gyvenimas atskirai nuo tėvų, ii) formalusis išsilavinimas, iii) pakankamos pajamos išlaikyti būstą ir šeimą, iv) gyvenimo partneris

⁷²Wallace, C., Bendit, R. Youth policies in Europe: towards a classification of different tendencies in youth policies in the European Union. *Perspectives on European Politics and Society* 10.3 (2009): 441-458.

(sutuoktinis), v) palikuonys. Žinoma, šis požiūris atspindi daugiau visuomenės lūkesčius iš jaunimo, kurie kiekvieno jauno žmogaus požiūriu gali skirtis.⁷³

Jaunimo sampratų ir siūlomos tipologijos santykis. Aukščiau pristatyti trys jaunimo politikos tipai neturėtų būti tiesiogiai tapatinami su mūsų siūlomu jaunimo nevyriausybių organizacijų tipologizavimu, tačiau jų žinojimas yra svarbus siekiant suvokti galimą JNVO potencialą keisti savo misiją ir tikslus neprarandant legitimacijos ir patrauklumo esamiems ir galimiems naujiems nariams.

JNVO tipai (1 kriterijus). Pagal pirmąjį JNVO tipologizavimo kriterijų siūlome išskirti dvi jaunimo dalyvavimo nevyriausybiniėje organizacijoje „filosofijas“: i) socializacijos ir ii) socialinio progreso. Svarbu paminėti, kad ta pati organizacija save gali pozicionuoti pagal juo abu. Tačiau atsižvelgus į veiklos tikslus ir rezultatus, manome, kad vis tiek įmanoma konkrečias organizacijas priskirti vienam arba kitam tipui. Įmanoma įsivaizduoti situaciją, kai organizacijos „raison d'être“ apima prielaidą, kad socialinis progresas įmanomas tik tinkamai socializavus organizacijos narius (t.y. sukūrus naujus visuomenės lyderius) ir priešingai – organizacijai siekiant aktyviai keisti visuomenės nuostatas, žmonės prie to ilgai prisitaikys.

Pagal pirmąjį kriterijų pagrindinis socializacijos organizacijų tipo požymis yra tai, kad jos pripažįsta egzistuojančių socialinių santykių ir institucijų tinkamumą, o savo nariu siekia paruošti taip, kad jų dalyvavimas šiose institucijose būtų kuo sėkmingesnis. Kitaip tariant, pagrindinė motyvacija dalyvauti – tapti sėkmingu kokioje nors veikloje. Pagal veiklos objektą (**antrąjį kriterijų**) manome, kad prasminga išskirti dvi tokių organizacijų rūšis: **i) politinės socializacijos ir ii) profesinės socializacijos organizacijas.**

Politinės socializacijos organizacijos atstovauja aiškiai (aiškiai deklaruojamai) politinei ideologijai, kuri dažnai artima ideologija besivadovaujančiai politinei partijai. Galime daryti prielaidą, kad pagrindinis motyvas dalyvauti šiose organizacijose yra socialinių tinklų kūrimas ir kompetencijų dalyvauti politikoje įgijimas. Žinoma, šios organizacijos vadovaujasi bendra politine ideologija, kuri pateikia tam tikrą socialinio progreso sampratą, tačiau ši samprata yra subordinuojama socializacija, o ne priešingai.

Profesinės socializacijos organizacijos šalia formalaus išsilavinimo nariams leidžia sukurti profesinius tinklus ir taip įgyti pranašumą darbo rinkoje bei papildomų kompetencijų (įskaitant praktiką), kurios yra būtinos sėkmingai profesinei veiklai.



4 pav. LiJOT narių (ir stebėtojų) tipologija pagal legitimaciją

Socialinio progreso ir socializacijos organizacijų santykis. Socialinio progreso organizacijų misija yra tiesiogiai veikti visuomenę arba valdžią siekiant tikslų, kurie keistų tą visuomenę (t.y., skirtingai nuo socializacijos tipo organizacijų, jos nesiekia užtikrinti egzistuojančių socialinių institucijų (verslo, politinio režimo) reprodukcijos, o pačios bando veikti kaip institucija). Kai kuriais atvejais šios organizacijos turi aiškią ideologiją (kartais net artimą politinės socializacijos organizacijoms, todėl matome prielaidų, kad jos gali

⁷³Arnett, J. J. Adolescence and emerging adulthood. Prentice Hall, 2010.

konkuruoti dėl narių ir finansavimo). Kartais šią ideologiją sunku įžvelgti, nes ji randasi iš sociodemografinės narių padėties ir yra kintanti. Atitinkamai šiame tipe pagal antrąjį kriterijų priklausomai nuo ideologijos siūlome skirti dvi organizacijų rūšis: i) puoselėjančią universalias vertybes ir ii) atstovaujančią interesams.

Pirmuoju atveju narystė organizacijoje siejama su tam tikra gana aiškia ideologija, kuri susijusi su tam tikromis vertybėmis, kurias organizacijos puoselėja tarp narių ar siekia pagal šias vertybes keisti ir visuomenės nuostatas (tai gali būti patriotizmas, krikščioniškosios vertybės, tolerancijos sklaida). Svarbu pastebėti, kad tarp LIJOT narių nerandame nė vienos organizacijos, kurios pagrindinė ideologija būtų techninė, technologinė pažanga ar jos skatinimas (t.y. atstovaujanti vadinamųjų *geek'ų* ar *nerd'ų* subkultūroms; galbūt dėl šios priežasties ir valstybiniame reguliavime nėra paplitęs požiūris į jaunimą kaip į išteklių).

Antruoju atveju organizacijų narystė priklauso nuo tapatinimosi su tam tikra sociodemografinė grupe (mokiniais, studentais, tam tikroje savivaldybėje gyvenančiais jaunuoliais ir pan.). Šių organizacijų *modus operandi* yra ne tiek griežtas ideologijos ar misijos laikymasis, kiek reakcija į narių reikalavimus arba su narių interesais susijusias viešosios politikos iniciatyvas. Žinoma, dažnai narių reikalavimai ir interesai gali būti nuspėjami iš anksto.

Manome, kad šią grupę galime skaidyti į du dar smulkesnius porūšius. Asociacijas, kurių tikslas atstovauti nariams, ir kitas organizacijas, kurios gali siekti teikti paslaugas tam tikroms žmonių grupėms (pavyzdžiui, psichologinė pagalba, reabilitacija, neformalusis švietimas). Ne asociacijos LIJOT atveju nėra tikrosios narės, tad jų skyrimas būtų numatytas tuo atveju, jei būtų siekiama kurti ne tik JNVO, bet ir kitų su jaunimu dirbančių organizacijų tipologiją. Tokiu atveju reikėtų ketvirtąjį kriterijų.

Asociacijų atveju taip pat prasminga skirti **trečiąjį kriterijų** – veiklos mastą. Šio kriterijaus apimtis gali būti geografinė ir organizacinė (institucinio atstovavimo). Pagal geografinį mastą galime skirti nacionalines ir regionines atstovavimo interesams organizacijas. Pagal organizacinį kriterijų organizacijų susikūrimas LIJOT narių kontekste yra daugiau teorinis ir galėtų būti taikomas, pavyzdžiui, jauniems vienos organizacijos darbuotojams arba vienos aukštosios mokyklos studentams.

Pabaigai svarbu atkreipti dėmesį, kad pagal mūsų skirstymą, viešosios naudos nevyriausybinė organizacijų (vadovaujantis Nevyriausybinė organizacijų plėtros įstatymo antruoju straipsniu) požymius atitiktų tik universalistinės organizacijos, tačiau teisine prasme toks ryšys nebūtinai egzistuoja ir bet kurio tipo organizacija pagal mūsų skirstymą gali siekti būti tokia pripažinta. LIJOT atveju (ypatingai atsižvelgiant į galimus interesų neatitikimus tarp skirtingų tipų organizacijų) svarbu suformuoti aišką poziciją, kurias organizacijas asignavimų valdytojų atžvilgiu ji siūlytų laikyti viešosios naudos NVO.

2.3. Ištirtųjų organizacijų deklaruojama ir suvokiama paskirtis LIJOT veiklos kontekste

Toliau apžvelgiama tirtų LIJOT organizacijų narių deklaruojama (organizacijos įstatuose, strateginiuose veiklos planuose, oficialiame tinklalapyje ir kitur pateikiama informacija) bei suvokiama (paremta empirinių tyrimų rezultatais) paskirtis LIJOT veiklos kontekste.

AIESEC Lietuva (toliau AIESEC) misija – studentams suteikti vadovavimo, mokymo ir stažuotų galimybes.⁷⁴

AIESEC tikslai:

- per patirtį ugdyti lyderystę vykdomose veiklose;
- atstovauti skirtingai nuomonei ir gyvenimo būdui daugiakultūrinėje aplinkoje.

AIESEC veiklos:

1. skaidrių sprendimų priėmimas;
2. aukštos kokybės veiklos organizavimas;
3. dinamiškos aplinkos palaikymas siekiant aktyvaus įsitraukimo į globalias veiklas.

⁷⁴Prieiga per internetą: <http://aiesec.lt/about-us/>

5 lentelė. AIESEC misija narių požiūriu

Deklaruojama misija, tikslai	Suvokiama respondentų misija, tikslai
Studentų užimtumo galimybių skatinimas Mokymasis visą gyvenimą Multikultūriškumo skatinimas	„pas mus čia su verslumu labiau susiję, nes mūsų organizacija verslo modelių paremta, tai labai daug tų tokių verslumo dalykų, kur reikia sukurti, arba priimti stažuotojus į savo darbą, sukurti darbo vietą ir toliau užsiimti gera veikla, [...] arba įkurti savo“
Deklaruojamos funkcijos ir veiklos	Įvardijamos funkcijos, veiklos
Vadovavimo įgūdžių ugdymas Darbinių kompetencijų įgijimo skatinimas Veiklos organizavimo nuoseklumas	„ir aš jau turiu daugiau ten nei 120 valandų mokymų, ir aš su tuo noriu sieti savo ateitį, būtent tai, ką iš tikrųjų mane (organizacija) išmokino“; „turi suplanuoti, ką tavo komanda veiks konkrečiu laikotarpiu, kaip ją valdyti ir panašiai“; „padaro tiesiog mus pačius labiau dinamiškesnius ir įvairesnius, mes galbūt nebūsime patys geriausi pardavėjai, bet turėsime labai platų kompetencijų spektrą“.

Tarp visų tirtų JNVO AIESEC išskiria darbinės ir tarpkultūrinės patirties kontekstu, tai išskiria šią organizaciją iš kitų dėl jos orientacijos į darbo rinkai reikalingų praktinių įgūdžių nariams suteikimą (žr. 5 lentelę).

Klaipėdos jaunimo organizacijų sąjunga „Apskritasis stalas“ (toliau KLAS) – vienija 23 jaunimo ir su jaunimu dirbančias organizacijas nares ir stebėtojas.⁷⁵

KLAS savo **misija** įvardija jaunimo organizacijos nepriklausomybę, gebėjimą organizuoti pokyčius Klaipėdos jaunimo veikloje.

Pagrindiniai KLAS **tikslai**:

- vienyti Klaipėdos jaunimo organizacijas ir joms atstovauti;
- skatinti ir siekti kokybiško jaunimo dalyvavimo visuomeniniame gyvenime.

Tarp pagrindinių KLAS **veiklų** išskiriamos:

1. Klaipėdos miesto jaunimo politikos formavimas ir įgyvendinimas;
2. jaunimo organizacijų veiklos koordinavimas;
3. svarbios informacijos, įvairių paslaugų jaunimo organizacijoms teikimas;
4. įvairūs jaunimo organizacijų lyderių mokymai;
5. atstovavimas jų interesams santykiuose su vietos valdžia ir Lietuvos jaunimo organizacijų taryba;
6. jaunimo atstovų delegavimas į Klaipėdos miesto savivaldybės jaunimo reikalų tarybą.

Trečioji tirta organizacija priklauso tam pačiam organizacijų tipui kaip ir KLAS, tai – **Kauno rajono jaunimo organizacijų sąjunga „Apvalusis stalas“ (toliau KRJOSAS)**. Organizacija vienija 16 Kauno rajono jaunimo ir su jaunimu dirbančių organizacijų.

Pagrindinė KRJOSAS **misija** – siekti pokyčių, kurie gerina jaunimo organizacijų veiklos sąlygas jaunimo politikoje ir veikloje.

KRJOSAS **vizija** – palanki ekonominė, socialinė ir teisinė aplinka, įgalinanti aktyvią jaunimo organizacijų veiklą.

Tarp pagrindinių KRJOSAS **tikslų** galime įvardinti:

- atstovavimą Kauno rajono jaunimo ir su jaunimu dirbančioms organizacijoms, Kauno rajono aukštųjų mokyklų studentų ir mokyklų moksleivių savivaldos atstovams (studentų atstovybių, mokinių tarybų atstovams), jų interesų pristatymas ir ginimas visuomenėje bei valdžios institucijose;
- pagalbos Kauno rajone veikiančioms neformalioms bei kitokioms jaunimo grupėms teikimą.

Tarp KRJOSAS pagrindinių **veiklų** įvardijama:

1. Kauno rajone veikiančių jaunimo ar su jaunimu dirbančių organizacijų, Kauno rajono mokymo įstaigų savivaldos atstovų (studentų atstovybių ir mokinių tarybų narių) telkimas;
2. pagalba Kauno rajone veikiančioms jaunimo ar su jaunimu dirbančioms organizacijoms keičiantis ir skleidžiant informaciją, stiprinant organizacijų tarpusavio supratimą, bendros veiklos Kauno rajone skatinimas;
3. jaunimo pilietinio aktyvumo skatinimas, jo organizuotumą ir įtakos visuomenėje stiprinimas;

⁷⁵Prieiga per internetą: http://klas.lt/lt/2_0/apie-mus.html

4. dalyvavimas formuojant, tobulinant ir įgyvendinant Kauno rajono jaunimo politiką;
5. konstruktyvus bendradarbiavimas su Kauno rajono savivaldybe sprendžiant jaunimo ir su jaunimu dirbančių organizacijų problemas;
6. pagalba narėms sprendžiant jų veiklos problemas;
7. informacijos teikimas besidomintiems jaunimo politika, visuomenine veikla, jaunimo organizacijomis, jų veiklos problemomis, jaunimo ir su jaunimu dirbančių organizacijų ir grupių konsultavimas svarbiais klausimais;
8. ryšių su analogiškais jaunimo organizacijomis, grupėmis Lietuvoje ir užsienyje plėtra ir palaikymas;
9. konferencijų, seminarų, kitų renginių jaunimui ar su jaunimu susijusiais klausimais organizavimas;
10. aktyvios projektinės veiklos vykdymas, siekiant pritraukti kuo daugiau aktyvaus Kauno rajono jaunimo bendrai veiklai, įsivainant kuo didesnius finansinius resursus Kauno rajonui ir jo aktyviam jaunimui;
11. visokeriopos pagalbos teikimas Kauno rajono neformalioms ar kitokioms jaunimo grupėms, siekiant kuo daugiau neorganizuoto jaunimo įtraukti į aktyvią ir prasmingą veiklą Kauno rajone.

6 lentelė. KRJOSAS misija narių požiūriu

Deklaruojama misija, tikslai	Įvardijama respondentų misija, tikslai
Gerinti sąlygas jaunimo veiklai Skatinti pokyčius jaunimo veikloje Skatinti aktyvų jaunimo dalyvavimą visuomeniniame gyvenime	„tikslas tai iš esmės paprastas, tai yra atstovauti organizacijoms. Ta prasme, savivaldybės lygmenyje, miesto lygmenyje, tarkim, problemų sprendimai įvairūs, susibūrimai, kompetencijų kėlimo programos, įvairiausi mokymai ir t.t. Ta prasme, tai yra organizacija, kuri apjungia visas Kauno rajone esančias jaunimo organizacijas ir suteikia joms kompetencijas, galbūt mokymus, galbūt tie patys ir visokiausi pozicijos išsakymai, problemų sprendimai įvairiausi, į savivaldybes ėjimai, renkam netgi jaunimo reikalų tarybos narius. Automatiškai tai čia iš karto toksai yra tiesioginis ryšys prie problemų tiesioginio sprendimo“; „tikslas irgi atstovauti interesus vat tam tikros pusės“.
Deklaruojamos funkcijos ir veiklos	Įvardijamos funkcijos, veiklos
Miesto ar rajono jaunimo politikos formavimas ir įgyvendinimas Informacijos kaupimas ir mainai Lyderių ugdymas Regioninis atstovavimas jaunimo reikalams Projektinės veiklos vykdymas	„sudominti gal labiau, ne tai kad paveikti, sudominti ir supažindinti su pačiom veiklom, kurios yra“; „ta nauda dalintis ta prasme gali, gali dalintis su kažkuo. Tarkim, jeigu tu turi klaną patirties, be to tu praeini tarkim tris, keturis metus ir būni organizacijoje, o po to ateina nauji žmonės, tu juos išmokai. Tai va ta tokia nauda, tas gerosios patirties perdavimas galbūt. Iš tos pusės daugiau, iš savo asmeninės“.

Tarp KRJOSAS ir LMS veiklų pastebimas atstovavimas tų pačių interesantų, tai yra moksleivių ininteresams. Tai savo ruožtu gali lemti veiklų dubliavimąsi ir trinties tarp organizacijų radimąsi. Abu stalai – KRJOSAS ir KLAS – didelę svarbą teikia lyderystės problematikai, narių ugdymui, patirties ir gerosios praktikos mainams (žr. 6 lentelę).

Lietuvos moksleivių sąjunga (toliau LMS) deklaruoja **misiją – atstovauti moksleiviams** formuojant įtaką švietimo ir jaunimo politikai, šviečiant moksleivius jiems aktualiais klausimais, vienijant juos bendrai veiklai, bendradarbiaujant su valstybinėmis ir nevalstybinėmis institucijomis, kuriant tobulą moksleivių bendruomenę.⁷⁶

LMS svarbiausia **vizija** įvardija moksleivių švietimo ir jaunimo politikos formavimo bei įgyvendinimo platformos, bendradarbiaujančios su valdžios, visuomenės, verslo ir mokslo sektoriais kūrimą.

LMS išvardyti pagrindiniai **tikslai**:

- mokinių iniciatyvos, tarpusavio supratimo ir bendradarbiavimo skatinimas;
- atstovavimas mokiniams formuojant įtaką jaunimo ir švietimo politikose bei bendraujant su valstybinėmis ir nevalstybinėmis institucijomis;
- Lietuvos mokinių vienijimas bendroms problemoms spręsti;
- mokinių savivaldų veiklos gairių Lietuvoje ir užsienyje rinkimas, analizavimas ir propagavimas;

⁷⁶Prieiga per internetą: <http://www.moksleiviai.lt/apie-lms>

- konstruktyvios, naudingos valstybei ir visuomenei mokinių savivaldų veiklos skatinimas;
- tarptautinių Lietuvos ir užsienio mokinių ryšių plėtra;
- susirinkimų, diskusijų bei konferencijų moksleiviams aktualiomis temomis organizavimas.

Tarp LMS pagrindinių **veiklų** įvardijama:

- Skėtiškos Lietuvos moksleivių savivaldų, miestų/rajonų mokinių tarybų, mokinių savivaldų informavimo centrų struktūros kūrimas;
- Lietuvos moksleivių sąjungos plėtra;
- atstovavimas Lietuvos moksleivių interesams;
- Lietuvos moksleivių įgalinimas.

7 lentelė. LMS misija narių požiūriu

Deklaruojama misija, tikslai	Suvokiama respondentų misija, tikslai
Atstovavimas moksleiviams Politikos formavimas Švietimas atitinkamose srityse Jaunimo vienijimas pagal interesus ir problemas Bendradarbiavimo su institucijomis ir kitomis organizacijomis skatinimas Jaunimo bendruomenių atitinkamiems klausimams spręsti formavimas	<i>„jaunimo politiką įvesti kuo labiau, kad kuo daugiau žmonių su ja susidurtų, dirbtų joje“;</i> <i>„pagrįsti jaunimo politiką Šiauliuose“;</i> <i>„stengiuosi kažką padaryti, kad taptume ne tik rankų kilnojimo organas“.</i>
Deklaruojamos funkcijos ir veiklos Decentralizuotos funkcijos, centralizuotas atstovavimas Tarpsektorinis veiklų įgyvendinimas Tarptautinių ryšių su užsieniu plėtojimas	Įvardijamos funkcijos, veiklos <i>„naujų, reformų“;</i> <i>„pagrindinis tikslas yra atkurti miestą, nes šiaip viskas yra sugriuvę, viską iš pamatų reikia kelti iš naujo“.</i>

Reikia pastebėti, kad LMS deklaruojamos vertybės ir tikslai yra aiškiai apibrėžti, narių suvokiami, tačiau skirtingai suprantami skirtinguose organizacijos lygmenyse, pavyzdžiui, valdybos narių ir paprastųjų narių. Tai leidžia manyti, kad egzistuoja aiškus narių funkcinis pasidalijimas ir veikia reali hierarchinė atstovavimo interesams sistema. Tačiau pasigendama deklaruojamo tarpinstitucinio bei tarpsektorinio bendradarbiavimo ir veiklų su užsieniu organizavimo. Reikia pabrėžti ir tai, kad nors LMS nariai deklaruoja reformų ir iniciatyvų poreikį, trūksta aiškios vizijos ir plano jiems įgyvendinti (žr. 7 lentelę).

Lietuvos skautija (toliau Lietuvos Skautija) – yra Lietuvos visuomeninė, savanoriška, nepolitinė organizacija, vienijanti daugiau nei 2500 skautų visuose Lietuvos regionuose ne tik geografiškai (kraštais), bet ir pagal skautavimo rūšis pasiskirsčiusius vienetus.

Lietuvos skautijos **misija** – remiantis skautiškų vertybių sistema, siekiant sukurti geresnį pasaulį, kur žmonės yra realizavęsi ir atlieka konstruktyvų vaidmenį visuomenėje, prisidėti prie jaunų žmonių ugdymo ir ugdymosi.⁷⁷

Lietuvos skautijos **tikslas** – ugdyti jaunus žmones, siekiant jų, kaip individų, atsakingų piliečių ir vietinės, nacionalinės bei tarptautinės bendruomenės narių, pilno fizinio, intelektualinio, socialinio ir dvasinio potencialo išraiškos.⁷⁸

Vykdomos **veiklos**:

1. progresyvios saviuklos sistema, veikianti per įžodį ir priesakus, mokymąsi per veiklą, patyrimo laipsnius, specialybių programas ir mažų grupių narystę;
2. progresyvių atradimų ir atsakomybės skatinimas, mokymas vadovauti sau ir kitiems;
3. pasitikėjimo savimi ir kitais, sugebėjimo bendradarbiauti skatinimas;
4. atstovavimas Lietuvos skautijai Tarptautinėje skautų ir skaučių draugijoje (ISGF).

⁷⁷Prieiga per internetą: <http://www.skautai.lt/info/official-info/id/341>

⁷⁸Ten pat.

8 lentelė. Lietuvos skautijos misija narių požiūriu

Deklaruojama misija, tikslai	Suvokiama respondentų misija, tikslai
Atsakingumo skatinimas Saviidentifikavimas Bendruomeniškumo didinimas Lokalizacijos identifikavimas	<i>„aš taip suprantu mūsų misiją – prisidėti prie to, kuomet jaunas žmogus auga ir vystosi, suvoktų save kaip visuomenės dalis, integruotąsi į ją“;</i> <i>„aš tai galvoju, kad ta viena misijos dalių yra įtraukti jaunimą, o antra gal nėra taip konkrečiai apibrėžta mūsų misijoje, bet mes vadovaujamės tuo, kad turim palikti pasaulį gražesnį nei radome – tai žymus mūsų šūkis“;</i> <i>„vienas pagrindinis strateginis tikslas – narių organizacijos plėtimas ir pritraukiant kuo daugiau, tai yra ne tai kad pritraukti kuo daugiau dėl pliusiuko narius, bet kad teisingai išugdyti tuos narius. Bet mūsų noras yra plėstis. Ir auginti tuos vaikus“ .</i>
Deklaruojamos funkcijos ir veiklos Neformalaus švietimo skatinimas Saviugda Atskirties mažinimas Savirealizavimo skatinimas Skautiškų vertybių puoselėjimas Atstovavimas organizacijai tarptautiniu lygmeniu	Įvardijamos funkcijos, veiklos <i>„neseniai turėjom projektą didelį, Socialinio fondo finansuotą, kurio metu ieškojome naujų žmonių visose Lietuvos apskrityse ir suaugusių žmonių ir bandėm juos įtraukti ir įvairaus lygio apmokymai“ ;</i> <i>„su tarptautine, mes esam užsienio organizacijos partneriai ir yra labai sudėtinga dėl to, kad elementarioj savivaldybėj tu jokių užsienio kelionių negali pasidengti ar tai mokymų kažkokių, ir šiaip nelabai kas finansuoja ir Lietuvos riboj. Tas labai svarbu, kaip užsienio skyrius galėtų, svarbus yra tas tarptautiškumas“ ;</i> <i>„jie nori tiesiog paveikti sau, išvažiuoti į gamtą. Aišku, čia yra mūsų bėda. Mes nediegiam to taptautiškumo“ ;</i> <i>„bandėm įtraukti į skautišką veiklą vaikus iš vaikų namų, tai galvojom puikus variantas, galim integruoti, galim padėti, įtraukti į savo veiklą, tegul eina vaikai skautauti, ir tai pasirodė kaip misija neįmanoma, nes tų vaikų negalima išsivežti iš teritorijos“;</i> <i>„organizacija atlieka panašų dalyką ir panašią funkciją, sakykim, jeigu turime Krašto apsaugos ministeriją ir ji mato mus ir mato šaulius. Jiems tai yra labai panašūs dalykai. Judėjimas – judėjimas, eina į miškus – tas pats [balsas: uniformos], turi uniformas, turi abidvi, turi tuos pačius vienetus struktūroje“ .</i>

Lietuvos skautijos organizacija pasižymi vertybinėmis nuostatomis, kurios orientuotos į asmenybės ugdymą siekiant visuomenės darnos ir pažangos skirtinguose Lietuvos regionuose. Tai organizacija, kurios nariai nesispecializuoja pagal vykdomas veiklas, bet profesinėje srityje įgyja darbinės patirties, nes organizacijos veikla organizuojama pagal organizacijoje išreikštas funkcijų pasidalijimo grandis. Nors Lietuvos skautijoje pabrėžiamas bendradarbiavimas ir tarptautiškumas, dėl vyresnių organizacijos narių sėkmingai pavyksta tik bendradarbiauti, bet sunkiai klostosi tarptautiškumo skatinimas (žr. 8 lentelę).

Lietuvos krikščioniškojo jaunimo blaivybės sąjungos „Žingsnis“ (toliau LKJBS „Žingsnis“) misija – neformalaus ugdymo metodais ugdyti sąmoningą, iniciatyvų ir bendruomenišką Lietuvos jaunimą,⁷⁹ organizuoti prasmingą laisvalaikį be svaigalų, nuoširdžiai ir atvirai bendraujant perduoti patirtį, žinias bei požiūrį.

LKJBS „Žingsnis“ **vizija** – sąmoningas, iniciatyvus ir bendruomenišką Lietuvos jaunimas, besirenkantis gyvenimą be svaigalų.

LKJBS „Žingsnis“ **tikslai**:

- alkoholio ir kitų narkotikų prevencijos plėtra;
- blaivaus gyvenimo būdo propagavimas;
- alkoholio ir kitų narkotikų kontrolės politikos formavimas.

LKJBS „Žingsnis“ iš kitų organizacijų labiausiai išsiskiria aiškiai įvardijamomis organizacijos vertybinėmis nuostatomis, tarp kurių atsispindi tokie misijos ir vizijos realizavimo strategijos pamatai:

- sąmoningu laikomas blaivus, moralus narių elgesys, kuriuo išreiškiama atsakomybė jaunajai kartai. Sąmoningas *žingsnietis* paiso organizacijos taisyklių ir supranta savo veiksmų pasekmes;
- bendruomeniškumą „Žingsnyje“ išreiškia suvokimas, kad tik padėdami vienas kitam kuriame bendrą gėrį. Mes išklausome, rūpinamės savo bendraminčiais, ir tikime, kad susibūrę į bendruomenę galime pasiekti žymiai daugiau, nei dirbdami pavieniui;
- „Žingsnio“ atvirumas – platus organizacijos mąstymas bei smalsus, viltingas žvilgsnis į jaunimą. Todėl organizacija visada priima naujas idėjas ir kiekvieno nario iniciatyvą. *Žingsnietis* išlieka atviras, neužsisklendžia, reiškia visas aktualias mintis ir jausmus;

⁷⁹Prieiga per internetą: <http://www.zingsnis.lt/apie-mus/>

- tolerancija „Žingsnyje“ siejama su *lygiažiūra*⁸⁰ – mes priimame kitoniškumą ir visada tik konstruktyviai kritikuojame „Žingsnio“ vertybėms priešingą elgesį. Gerbiame kiekvieno teisę rinktis, todėl stengiamės parodyti geresnį kelią, žmogus pats sprendžia, ar juo žengti.

Tarp LKJBS „Žingsnis“ pagrindinių **veiklų** įvardijama:

1. atstovavimas interesams ir viešieji ryšiai, kurie užtikrinami renkant ir kaupiant informaciją apie dabartinę alkoholizmo ir narkomanijos situaciją, problemas ir jų sprendimo būdus Lietuvoje ir pasaulyje, ryšių su giminingomis organizacijomis Lietuvoje ir užsienyje palaikymas;
2. lankstinukų, bukletų, brošiūrų, knygų, kitus leidinių, propaguojančių organizacijos tikslus ir veiklą leidimas;
3. seminarų, diskusijų, konferencijų, akcijų, susijusių su alkoholio ir kitų narkotikų vartojimo prevencija, organizavimas;
4. darbas su nariais bei lyderių ugdymas organizuojant kryptingą jaunimo užimtumą, ruošiant programas alkoholizmo, narkomanijos ir kitų priklausomybės formų gydymui ir reabilitacijai, teikiant psichologinę ir materialinę paramą alkoholikams, narkomanams ir jų šeimos nariams.

9 lentelė. „Žingsnio“ misija narių požiūriu

Deklaruojama misija, tikslai	Suvokiama respondentų misija, tikslai
Sąmoningumo skatinimas Neformalių ugdymo metodų skatinimas Alkoholio ir narkotikų kontrolės bei prevencijos politikos formavimas Bendruomeniškumo ugdymas	<i>„galima labiau iš neformalios pusės, kad tiesiog yra, ugdyti prevencišką jaunimą Lietuvoje, kad sugebėtų pats blaiviai rinktis savo laisvalaikį“ ;</i> <i>„vaikams yra svarbu pamatyti, kad yra kažkokios alternatyvos ir gali būti apskritai jų pasaulyje. [...] Ir plačiai žiūrint, ta prasme matai, kad „Žingsnio“ veikla ir pačios neformalios organizacijos, mano požiūriu, tokią naudą neša“ .</i>
Deklaruojamos funkcijos ir veiklos	Įvardijamos funkcijos, veiklos
Probleminių temų sklaidos organizavimas Probleminis organizacijos veiklos organizavimas Jaunimo užimtumo organizavimas	<i>„o Vilniaus regione plus pridėčiau dalyvavimą tiek instituciniuose, tiek organizaciniuose dalykuose, tą dalyvavimą kitų organizacijų veiklose, kur kažką tai gali įtakoti tiek valstybės, tiek savivaldybės, tiek tą patį LiJOT-ą ir didesnius vandenį ir panašiai“.</i>

Nors LKJBS „Žingsnis“ veikla nukreipta į visą jaunimą, jos kontekstas yra specializuotas, nes susijęs su alkoholio ir narkotikų problematika. Todėl organizacijos veikla daugiamatiška: viena vertus, nukreipta į jaunimo sąmoningumą, kita vertus – į veiklų ar užimtumo šiose srityse skatinimą (žr. 9 lentelę).

Atsižvelgiant į tyrimo dalyvavusių organizacijų deklaruojamą ir suvokiamą paskirtį LiJOT veiklos kontekste, būtina aptarti ir pačios LiJOT deklaruojamas vertybes bei siekinius (žr. 10 lentelę).

LiJOT **misija** – tai jaunimui aktualių pokyčių siekianti platforma dialogams, atstovavimas Lietuvos jaunimo organizacijų interesams bei iniciatyvoms.⁸¹

LiJOT **vizija** – svarbiausias visuomenės, valdžios, verslo ir mokslo partneris, įgalinantis jauną žmogų kurti savo ir valstybės (darnią) gerovę.

Tarp savo **tikslų** LiJOT įvardija:

- narių stiprinimą ir telkimą jaunimui ir valstybei aktualiems tikslams įgyvendinti;
- jaunimo veiklos žinomumo didinimą ir jaunimo informavimą;
- LiJOT plėtrą.

Kaip pagrindinė skėtinė Lietuvos jaunimą vienijanti organizacija, LiJOT yra įvardijusi pagrindines **vertybes**, kurioms atstovauja ir kurias puoselėja:

- a) interesų pažinimas bei legitimus atstovavimas, paremtas brandžios demokratijos principais;
- b) konsoliduota narių nuomonė ir interesai nubrėžia organizacijos veiklos kryptis bei prioritetus;
- c) gerbiant savo ir partnerių nepriklausomybę siekiama prasmingo ir ilgalaikio bendradarbiavimo;
- d) kūrybiškai veikiant kartu ir atskleidžiant naujų idėjų potencialą nuolat mokomasi iš kitų;
- e) kuriant įvairovei atvirą aplinką ieškoma bendrų sprendimų;

⁸⁰LKJBS „Žingsnis“. Prieiga per internetą: <http://www.zingsnis.lt/apie-mus/> [žiūrėta 2014-08-15].

⁸¹Misija ir tikslai. Prieiga per internetą: <http://www.lijot.lt/lt/apie-mus/misija-ir-tikslai>

- f) savanorystę laikant jaunimo veiklos pagrindu, puoselėjamas profesionalus ir atsakingas savanoriškos veiklos organizavimas;
- g) užtikrinant skaidrią organizacijos veiklą, aiškiai ir laiku pateikiama visa aktuali informacija apie strategijas, sprendimus ir procedūras.

Tarp pagrindinių LiJOT **funkcijų**:

- telkti jaunimo organizacijas aktualioms problemoms spręsti;
- teikti pasiūlymus valstybinėms institucijoms, sprendžiančioms jaunimo ir jaunimo organizacijų problemas;
- rengti, analizuoti ir teikti informaciją apie jaunimo organizacijų ir valstybinių institucijų, tenkinančių vaikų ir jaunimo poreikius, darbą Lietuvoje ir užsienyje;
- plėtoti tarptautinius ryšius ir tarptautinį bendradarbiavimą tarp Lietuvos ir kitų valstybių jaunimo organizacijų;
- rengti susitikimus, diskusijas, konferencijas ir kitus renginius.

Įgyvendindama tikslus, LiJOT yra orientuota į šių pagrindinių **veiklų** vykdymą:

1. atstovavimas jaunimo interesams;
2. jaunimo politikos formavimas ir įgyvendinimas;
3. tarptautinių ryšių plėtojimas, jaunų lyderių ugdymas;
4. jaunimo informavimas.

LiJOT tikslams realizuoti yra numatytos konkrečios priemonės:

- narių stiprinimas ir telkimas jaunimui ir valstybei aktualiems tikslams įgyvendinti;
- LiJOT narių finansų augimo ir nepriklausomybės užtikrinimas plėtojant NVO finansavimo mechanizmus ir organizacijų verslumą;
- narių poreikius atitinkančio Jaunimo resursų centro įkūrimas;
- institucinės narių plėtros užtikrinimas;
- jaunimo organizacijų veiklos kokybės gerinimo sistemos plėtra ir narių įsitraukimo užtikrinimas;
- jaunimo įsitraukimo į savanorišką veiklą skatinimas ir tam palankios aplinkos kūrimas;
- narių telkimas kurti ir įgyvendinti bendras iniciatyvas;
- jaunimo veiklos žinomumo didinimas ir jaunimo informavimas;
- iniciatyvaus ir atsakingo jauno žmogaus įvaizdžio visuomenėje formavimas;
- LiJOT, kaip jaunimo politikos ekspertės, jaunimo interesų atstovės įvaizdžio ir pripažinimo užtikrinimas;
- jaunimo organizacijų veiklos žinomumo didinimas;
- LiJOT reikalingų informavimo priemonių pajėgumų ir efektyvumo plėtojimas;
- neatstovaujамų jaunimo organizacijų įsitraukimo į LiJOT veiklą skatinimas;
- reguliarius LiJOT veiklos efektyvinimas ir procesų optimizavimas;
- reguliarius organizacijos vidinių struktūrų darbo reglamentavimo peržiūrėjimas ir atnaujinimas;
- įrankių, reikalingų LiJOT veiklai, plėtojimas.

10 lentelė. LiJOT misija narių požiūriu

LiJOT deklaruojama misija, tikslai	LiJOT narių deklaruojama misija, tikslai	JNVO veiklų orientacija:
Atstovavimas interesams Atstovavimas iniciatyvoms Jaunimo įtrauktis į socialinį gyvenimą skatinimas Valstybės tikslų realizavimas Jaunimo veiklų viešinimas Jaunimo informavimas LiJOT veiklos plėtra	Atstovavimas interesams nacionaliniu ir lokaliu lygiu Neformalus švietimas Jaunimo įtraukimas Sąlygų jaunimo veiklai sudarymas Pokyčių jaunimo veikloje skatinimas	į jaunimo aktyvumo, sąmoningumo ir lyderystės skatinimą/ugdymą (socialinė įtrauktis); į visuomeninių gėrybių kūrimą/teikimą; bendradarbiavimą su socialiniais partneriais.
LiJOT deklaruojamos funkcijos ir veiklos Aktualių problemų sprendimas	LiJOT narių deklaruojamos funkcijos ir veiklos Jaunimo ugdymas	JNVO veiklų orientacija: į jaunimo pilietiškumo skatinimą ir

Jaunimo problemų sprendimas Tarptautinių ryšių skatinimas ir plėtra Jaunimo informavimas Jaunimo politikos formavimas ir įgyvendinimas	Vertybinių nuostatų skiepijimas ir palaikymas Informacijos pasidalinimas Patirties mainai Jaunimo įtraukimas į problemų sprendimus	demokratinių vertybių puoselėjimą; į jaunimo įsidarbinamumo skatinimą.
---	---	--

Atsižvelgdami į LiJOT ir tyrime dalyvavusių LiJOT narių vykdomas veiklas ir misijas, galime pastebėti kai kurių tikslų dubliavimąsi. LMS, KLAS ir KRJOSAS pabrėžia atstovavimo nariams funkciją. Tai savo ruožtu gali lemti konkurenciją nacionaliniu lygmeniu dėl atstovavimo tarp skėtinės organizacijos, t. y. LiJOT, ir esamų LiJOT narių. Panašiai suvokiamas jaunimo įtraukimas, dažniausiai per informavimą ir vykdomas veiklas visos organizacijos pretenduoja į tą pačią jaunimo grupę ir dėl jos varžosi, taip išbalansuodamos organizacinius resursus. Tiek LiJOT, tiek jos nariai siekia padėti spręsti jaunimo problemas, tačiau nėra aiškiai identifikavę kokio lygmens sprendimų reikalauja jų įvardijamos problemos.

Pastebima pozityvi LiJOT narių orientacija į darbinės patirties didinimą, užimtumo skatinimą, nors šiame kontekste trūksta lokals ir tarptautinės dimensijos suvokimo, kur galima būtų panaudoti arba įtvirtinti įgyjamus įgūdžius. Atskirties mažinimas suvokiamas per bendradarbiavimą, įtraukimą ir bendruomeniškumą, tačiau tik atskiros organizacijos sugeba šiuos tikslus įgyvendinti per vykdomą veiklą.

Pagal LiJOT ir tyrime dalyvavusių jos narių deklaruojamas misijas ir tikslus galime manyti, kad deklaruojamos nuostatos ir siekiniai nukreipti į jaunimo aktyvumo, sąmoningumo bei lyderystės skatinimą/ugdymą ir visuomeninių gėrybių kūrimą/teikimą, bendradarbiavimą su socialiniais partneriais. Analizuojant funkcijas ir veiklas, pastebima, kad labiau išreikštos veiklos, nukreiptos į jaunimo pilietiškumo skatinimą bei demokratinių vertybių puoselėjimą, taip pat ir jaunimo įsidarbinamumo skatinimą.

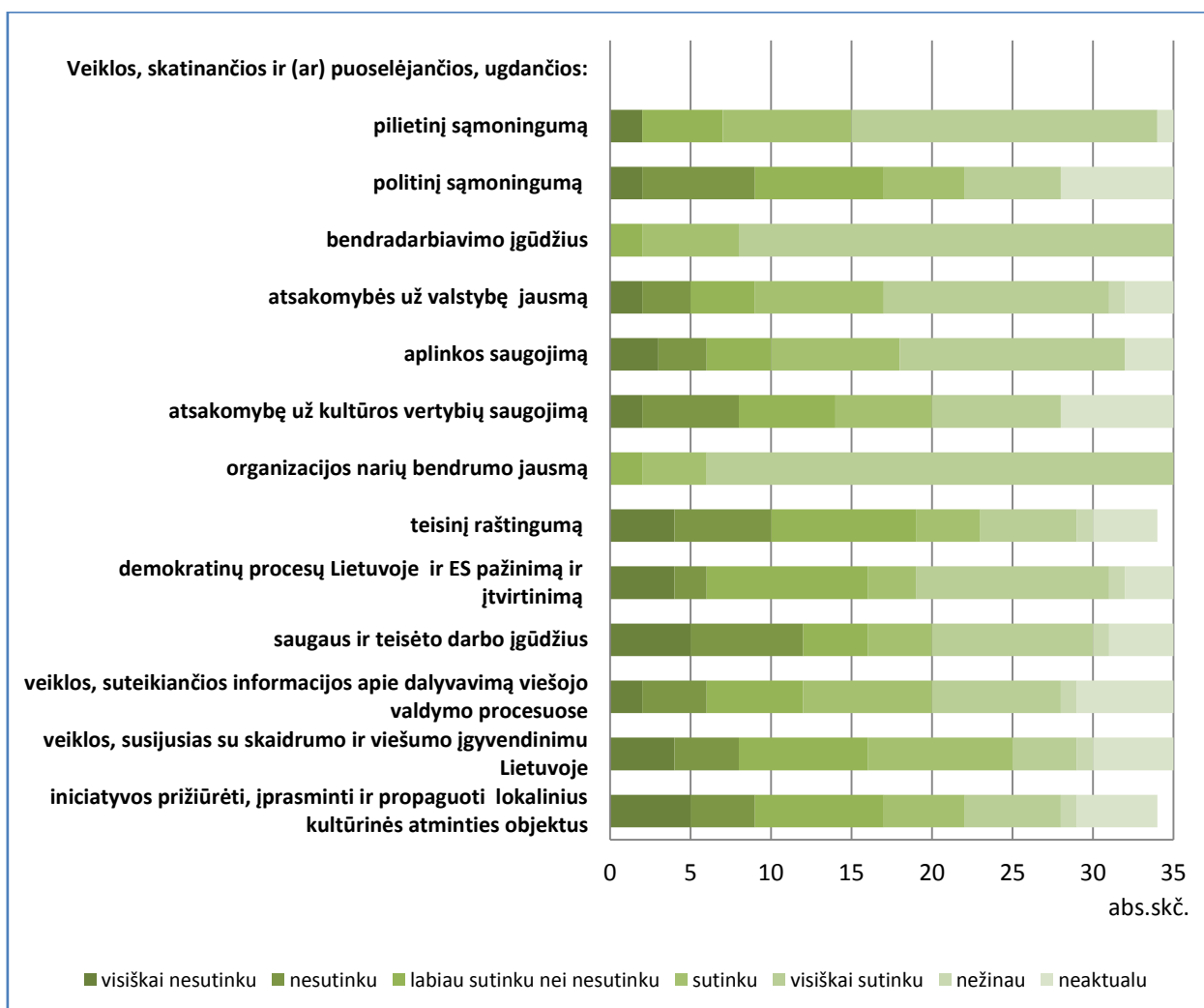


2.4. Jaunimo nevyriausybinų organizacijų veikla strateginių jaunimo politikos tikslų kontekste

Įgyvendinant trečiąjį tyrimo uždavinį, atlikta vidinių ir išorinių kompetencijų poreikio stiprinti jaunimo nevyriausybinų organizacijų potencialą analizė. 1.3 poskyryje pateikta jaunimo politikos strateginių dokumentų analizė, kuri atskleidžia išorinį JNVO kompetencijų poreikį. Išoriniai lūkesčiai dėl JNVO veiklos buvo pagrįsti identifikuojant pagrindinius bendrus ES ir Lietuvos strateginius tikslus, susijusius su jaunimo politikos socialiniais klausimais. Šiame poskyryje pateikiami JNVO tyrimo rezultatai, atspindintys Jaunimo organizacijų veiklą jaunimo politikos strateginių siekinių kontekste. Rezultatai nagrinėjami remiantis 1.3 poskyryje apibrėžtais JNVO veiklos vertinimo kriterijais/aspektais:

- JNVO veikla, orientuota į jaunimo pilietiškumo skatinimą ir demokratinių vertybių puoselėjimą;
- JNVO veikla, orientuota į jaunimo įsidarbinamumo skatinimą;
- JNVO veikla, orientuota į jaunimo aktyvumo, sąmoningumo ir lyderystės skatinimą/ugdymą (socialinė įtrauktis);
- JNVO veikla, orientuota į visuomeninių gėrybių kūrimą/teikimą; bendradarbiavimas su socialiniais partneriais.

Su paskutiniu JNVO veiklos vertinimo aspektu (veikla, orientuota į visuomeninių gėrybių kūrimą bei bendradarbiavimą su socialiniais partneriais) susiję tyrimo rezultatai bus plačiau pristatyti 2.6 poskyryje.



5 pav. JNVO narių nuomonė apie organizacijos vykdomas veiklas (projektus, renginius, priemones ir pan.), skatinančias organizacijos narių pilietiškumą, patriotizmą, sąmoningumą, kitus su demokratija susijusius procesus (abs. skč.)

Tyrimo rezultatai leidžia identifikuoti keletą **jaunimo pilietiškumą skatinančių ir demokratines vertybes puoselėjančių JNVO veiklų**. Į pilietiškumo ir politinio sąmoningumo skatinimo veiklas labiausiai orientuotos politinės JNVO. Jos organizuoja valstybines šventes, siekia skleisti informaciją apie demokratines vertybes, įtraukia jaunimą į politinę veiklą. Tyrimo rezultatai rodo, kad dalyvavimas JNVO veikloje ugdo atsakomybės už valstybę ir visuomenės gerovę jausmą, skatina pareigingumą.

Verta pabrėžti, kad pasigendama veiklų, skatinančių iniciatyvas, skirtas prižiūrėti, įprasminti ir propaguoti lokalius (kaimo, regiono) kultūrinės atminties objektus. Šios veiklos turinys priskiriamas NVO pobūdžiui, tačiau, tikėtina, tarp ištirtųjų organizacijų nebuvo šių veiklos specifiką atspindinčių organizacijų. 5, 6, 7 paveiksluose pateikiame tyrimo duomenis, rodančius JNVO veiklas, orientuotas į jaunimo pilietiškumo skatinimą ir demokratiškas vertybių puoselėjimą.

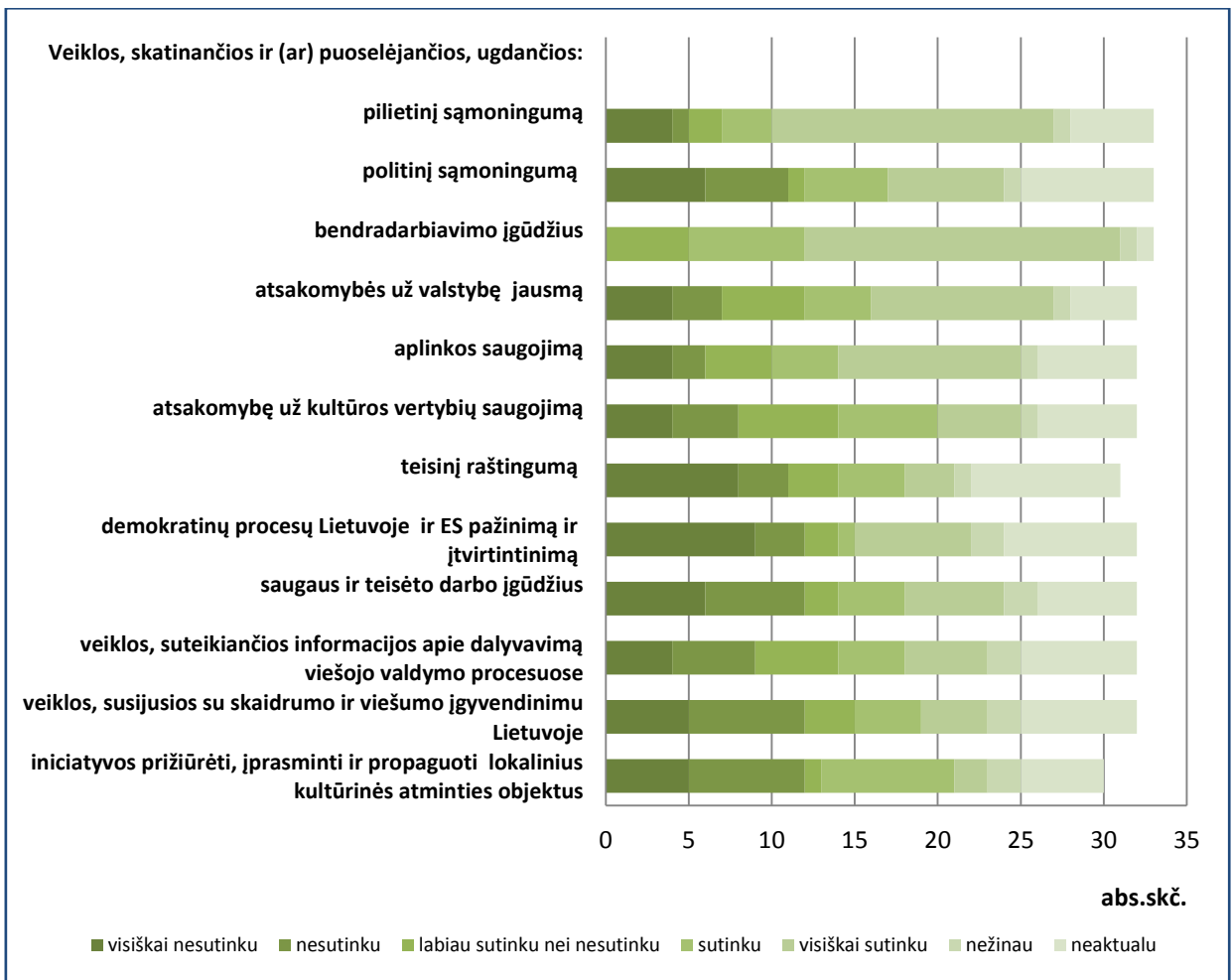
Įsidarbinamumo skatinimas. Tyrimas taip pat leido identifikuoti keletą JNVO veiklos sričių, orientuotų į jaunimo įsidarbinamumą. Ši informacija apibendrinama 11 lentelėje ir 8, 9 bei 10 paveikslė. Reiktų atkreipti dėmesį, kad dauguma organizacijų, išskyrus Vilniaus AIESEC, nevykdo specifinių veiklų, tiesiogiai skirtų didinti jaunimo įsidarbinamumą, tačiau visų organizacijų atstovai pabrėžė, kad pats dalyvavimas JNVO veikloje savaime padidina narių galimybes ir suteikia pranašumą dalyvaujant darbo rinkoje.

Bendroje struktūroje dominuoja veiklos, skatinančios organizacijos narių savanorystę, kūrybiškumą, taip pat veiklos, didinančios jų užimtumą. Palyginti menka dalis tenka veikloms, susijusioms su darbininkų praktikų atlikimu, konsultacijomis dėl profesijos pasirinkimo, savo verslo kūrimu, arba, respondentų nuomone, šios veiklos sritys yra neaktualios.

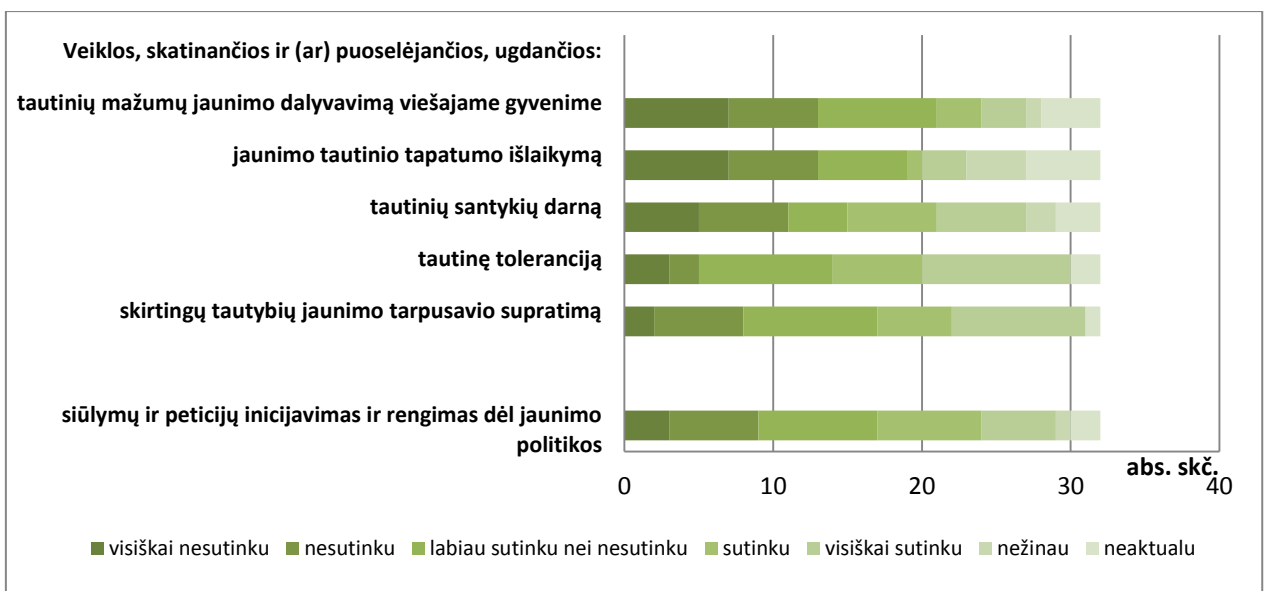
Į jaunus ne organizacijos narius orientuotų veiklų struktūroje dominuoja tos pačios veiklos, kaip ir orientuotų į organizacijos narius. Tai veiklos, skatinančios savanorystę, kūrybiškumą, didinančios jų užimtumą. Kiekybinio ir kokybinio kompetencijų bei kokybinio veiklų tyrimo analizė rodo, kad organizacijų nariai yra sukaupę daug gerosios veiklos patirties savo srityje ir ją galėtų skleisti organizuodami bent dalines praktikas studentams.

Bendroje struktūroje dar silpniau išreikštos veiklos, skatinančios bedradarbiauti su darbdaviais informuojant juos apie moksleivius ir studentus, vasaros atostogų metu pageidaujančius dirbti trumpalaikius (sezoninius) darbus, siekiančios jaunimo iš specifinių socialinių grupių užimtumo. Ši grupė menkiausiai įtraukiama į savanoriškas veiklas savo regione. Nors jaunimo organizacijose atkreiptas dėmesys į „NEET“ (nedirbantį, nesimokantį ir nedalyvaujantį darbo rinkoje) jaunimą, bendroje struktūroje ši veiklos sritis sudaro nedidelę dalį.

JNVO veiklos, orientuotos į jaunimo aktyvumą, sąmoningumą ir lyderystės skatinimą/ugdymą. Kokybinių tyrimo duomenų analizė leidžia išskirti keletą socialinę atskirtį mažinančių veiklų, vykdomų ištirtose organizacijose. Duomenys apibendrinami 11 paveiksle ir 13 lentelėje.



6 pav. JNVO narių nuomonė apie organizacijos vykdomas veiklas (projektus, renginius, priemones ir pan.), orientuotas į jaunus žmones, kurie nėra organizacijos nariai ir skatinančias jų pilietiškumą, patriotizmą, sąmoningumą, kitus su demokratija susijusius procesus (abs. skč.)



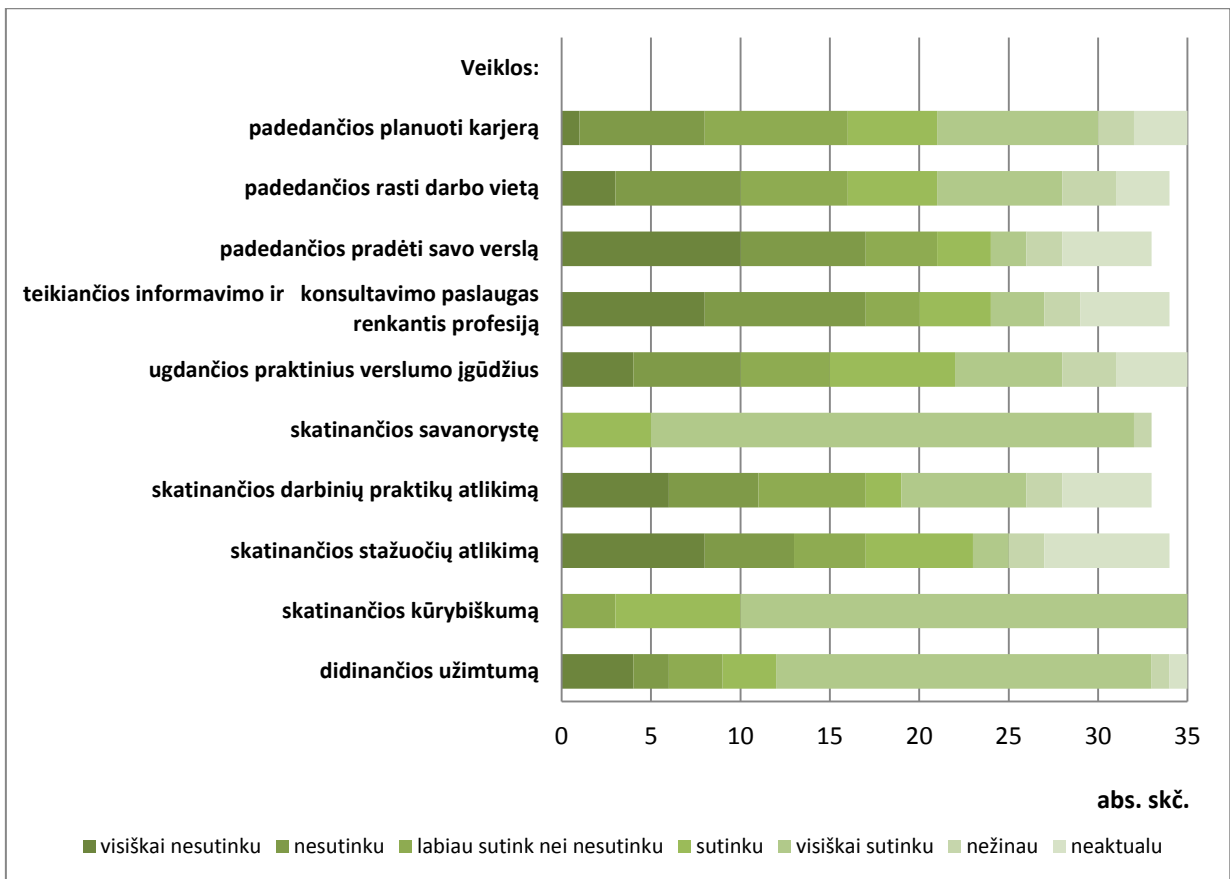
7 pav. JNVO narių nuomonė apie organizacijos vykdomas veiklas (projektus, renginius, priemones ir pan.), orientuotas į kitas socialines grupes ir organizacijas ir skatinančias jų pilietiškumą, patriotizmą, sąmoningumą, kitus su demokratija susijusius procesus (abs. skč.)

11 lentelė. Į jaunimo įsidarbinamumo skatinimą orientuota JNVO veikla

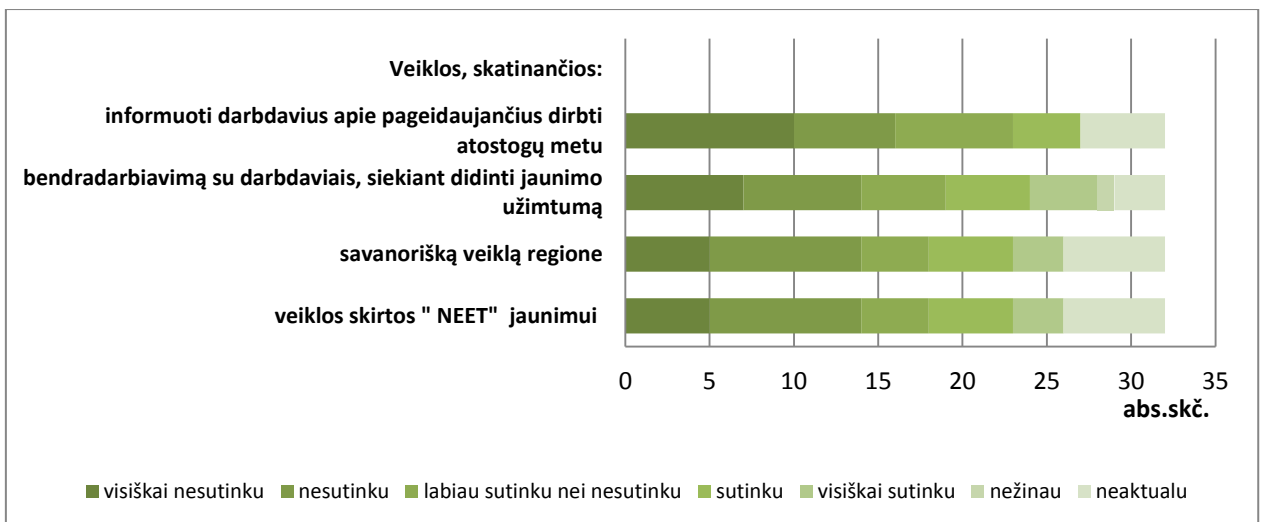
Veikla	Pagrindžiantis teiginys
Karjeros planavimo ir profesinio orientavimo pagalba	<ul style="list-style-type: none"> „sukūrėme naują projektą – vasaros stovyklą, kuri dabar tęsiasi trečius metus. Tai ten dieninė buvo vasaros stovykla apie [...] jaunimo savęs pažinimą, galbūt karjeros perspektyvą“ (JNVO1); „vyrauja tas faktorius, tendencija, kad studentai, moksleiviai, pabaigę mokyklą, nežino, ką jie nori veikti ir [...] AIESEC-as buvo ta vieta, kur galėjau pasibandyti kelias sritis ir pažiūrėti, [...] yra kažkuri iš tų sričių ar galbūt tie patys mokymai, kur aš galėsiu eiti toliau. Tai iš kitos pusės, tai savęs atradimas, [...] suradimas tai, kas tau patinka veikt“ (JNVO1); „moksleiviams tai irgi, čia galbūt priklauso nuo projekto, dienos stovykla apie savęs pažinimą, apie karjeros perspektyvas, ką aš veiksiu pabaigęs mokyklą, kur studijuosiu, kokią specialybę turėčiau rinktis, tai būna na toks supažindinimas“ (JNVO1); „Tavo kelias“, iš pradžių, iš tikrųjų AIESEC-as[...] pradėjo karjeros dienas ir tada susijungė kartu su VU per tas didžiąsias karjeros dienas“ (JNVO1).
Stažuotųjų organizavimas	<ul style="list-style-type: none"> „tarptautinės stažuotės: [...] AIESEC-as pradėjo labiau orientuotis į stažuotes, [...] tai yra mūsų unikalumas iš tikrųjų, tie vat stažuotojų tarpkultūriniai mainai“ (JNVO1).
Darbo praktikos jaunimui organizavimas (tarpininkavimas tarp įmonių ir studentų)	<ul style="list-style-type: none"> „Tavo kelias“ bus praktikos renginys, [...] kai irgi įmonės atvyksta, taip pat kaip ir karjeros dienose, bet grynai yra į praktiką orientuota, kad žmogus gautų kokybišką unikalų praktiką. [...] Tai irgi vyksta įmonių mugė, vyksta trumpieji interviu, vyksta irgi diskusijos tenai ir panašiai. [...] Įmonė susiranda studentą, nes mes irgi šnekam, kai nueinam į įmonę – tiltas tarp verslo ir jauno perspektyvaus žmogaus. Tai man yra toks paprastas sakiny, kuris labiausiai tinka“ (JNVO1).
Dalyvavimo darbo rinkoje įgūdžių ugdymas	<ul style="list-style-type: none"> „ir apskritai dar įsidarbinti galima, kas darosi kitose organizacijose, susitinki žmonių, bendraminčių“ (JNVO2); „aš jau žinau, kad aš į darbo pokalbį nuvykęs nebijosi su juo šnekėti, arba tiesiog žinosiu, kaip kitaip šnekėti, nes galbūt aš jau būsiu su juo bendravęs. Pažintys, susitikimai“ (JNVO2).
Profesinio tobulėjimo galimybės, praktinės veiklos įgūdžių formavimas	<ul style="list-style-type: none"> „čia yra kažkoks kitas dalykas, kurį nori daryti ir čia labai puiki patirtis tiems patiems žmonėms, kurie studijuoja finansus ar panašiai, tu čia mokaisi, kaip pritraukti organizacijai lėšų, profesinis tobulėjimas, kuris atveria daug kelių“ (JNVO6); „NVO įgytos kompetencijos suteikia tau daugiau kompetencijų darbe, nes tai yra ir komunikacija ir, net nežinau, ir drąsa, pažintys, nežinau, tie patys dokumentai gi būna“ (JNVO3); „jeigu mūsų yra pilietinė organizacija, tai gal labiau apsimokėtų politiku būti, tada jau tikrai atneštų kažkokios ten didesnės naudos. Bet nu kaip sakė, komunikacija, pažintys, tai iš tikrųjų labai didelis dalykas ir tikrai priduoja darbe“ (JNVO3); „aš, pavyzdžiui esu komunikacijos studentė, studijuoju komunikaciją ir šiuo atveju pozicija, kurią aš gavau, man padeda augti ne tik pačiai iš savęs, bet pritaikyti žinias, gautas per paskaitas ir atvirkščiai“ (JNVO1); „universitete to, teorinių žinių tiesiog nepakako ir AIESEC-as buvo vieta, kur gavau daug praktinės patirties“ (JNVO1).
Pranašumo dalyvaujant darbo rinkoje formavimas	<ul style="list-style-type: none"> „nuėjau į vieną įmonę, kur aš tiesiog pradėjau kalbėti, vat dėl savo visų kompetencijų [JNVO narys] ir mane iškart priėmė į darbą be diplomo. Tiesiog žinojo, kad aš ką mokausi, bet nežinojo tos visos patirties, ką turėjau uždirbęs per atstovybes, per prezentavimus, per nacionalines organizacijas, t.t. ir panašiai, tos visos kompetencijos manyje, dėl to ir priėmė mane, pamatė potencialą, kad galiu būti geras pardavėjas. Tai dėl to taip kažkaip man tas tai 100 % padėjo“ (JNVO3); „aš jau, pavyzdžiui, [...] vakar gavau darbo pasiūlymą, sako viskas kuo puikiausiai atitinka, ką tu veiki, ką tu darai“ (JNVO2);

	<ul style="list-style-type: none"> • „aš atėjau į darbą pokalbio ir mano CV yra projektų administravimas ir visiems yra įdomu, [...] tai aš tokiu būdu realiai gavau darbą“ (JNVO7); • „iš tikrųjų, kiek man teko eiti į darbo pokalbius, nerūpėjo visos kitos darbo patirtys ir kompetencijos, visiems rūpėjo ta savanoriška veikla ir ką gaudavau, tą ir išvardindavau, tas ir rūpėjo“ (JNVO7).
Praktinių verslumo įgūdžių ugdymas	<ul style="list-style-type: none"> • „tie patys gi, mokymus praeini įvairiausių viešo kalbėjimo, ideologijų, ir vis tiek tau leidžia labai daug ką, bent jau mano darbe, tai daugiau darbas organizacijoje padeda man būnant darbe, negu aš savo darbu galiu padėti [JNVO] organizacijai“ (JNVO3); • „čia labai puiki patirtis tiems patiems žmonėms, kurie studijuoja finansus ar panašiai, tu čia mokaisi kaip pritraukti organizacijai lėšų, profesinis tobulėjimas, kuris atveria daug kelių“ (JNVO6); • „pas mus čia su verslumu labiau susiję, nes mūsų organizacija verslo modeliu paremta, tai labai daug tų tokių verslumo dalykų, kur reikia suktis“ (JNVO1).
Jaunimo verslo idėjų skatinimas, generavimas ir jų įgyvendinimo sąlygų sudarymas	<ul style="list-style-type: none"> • „mes turime nerealius tokius nacionalinius renginius, t.y. „Youth to business“ ir „Tavo kelias“, kurie yra [...] visuomenės idėjų generavimo renginys, [...] t.y. įvairios įmonės turi savo dirbtuves, į kurias yra kviečiami jauni žmonės, kurie domisi, [...] ten yra skatinamos jų idėjos, jos yra perleidžiamos per tą įmonės prizmę, kurie jau turi tą suvokimą rinkoje, jos taip yra generuojamos, ir finale šito renginio tai mes turime daug idėjų, kaip būtų galima patobulinti. [...] Šiais metais labiau dirbama, kaip tas idėjas įgyvendinti visuomenėje“ (JNVO1).

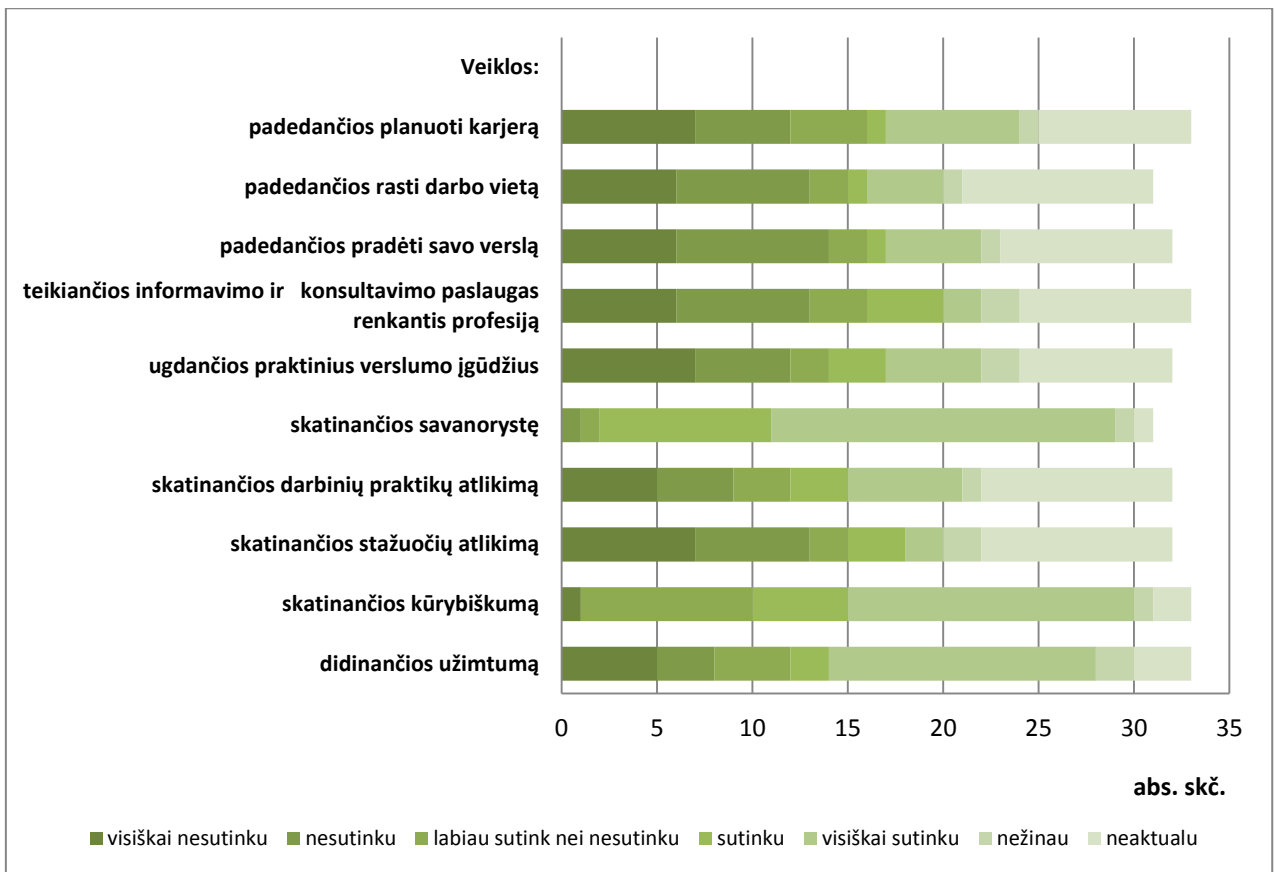




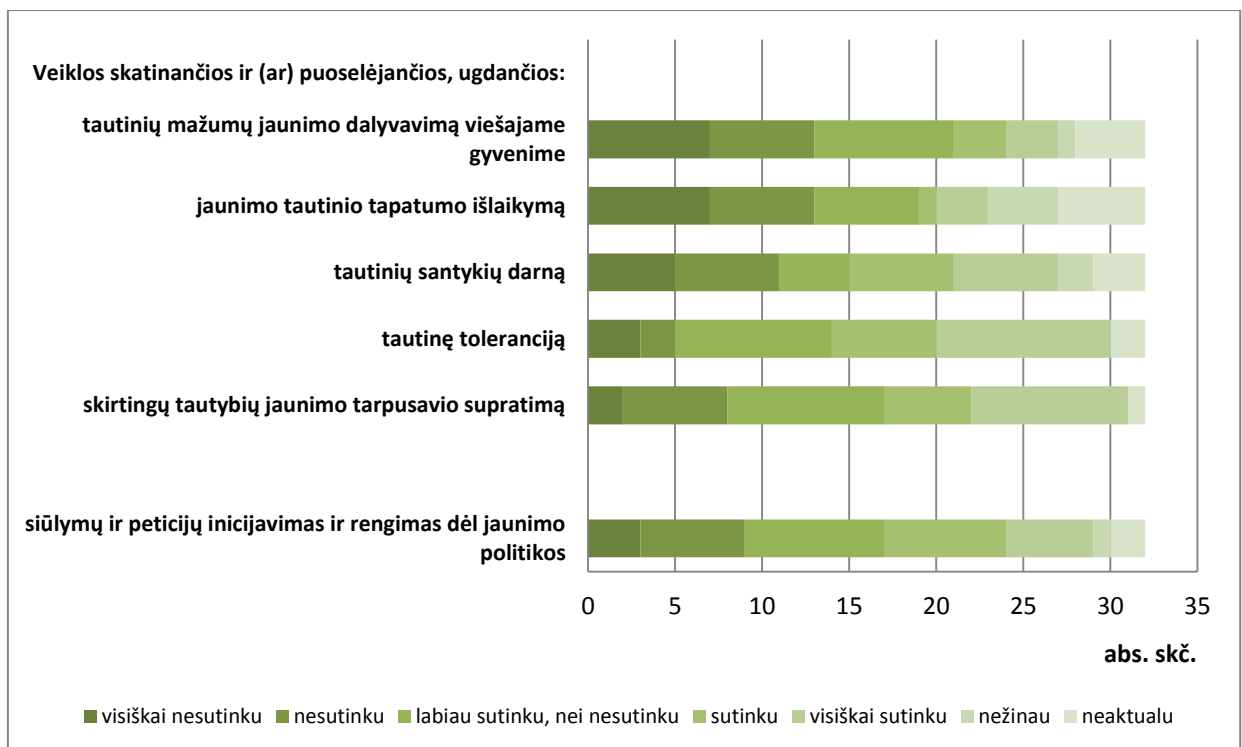
8 pav. JNVO narių nuomonė apie organizacijos vykdomas veiklas (projektus, renginius, priemones ir pan.), skatinančias organizacijos narių įsitraukimą į veiklas darbiniam įgūdžiams įgyti bei teikiančias įvairių formų karjeros paslaugas jaunimui (abs. skč.)



9 pav. JNVO narių nuomonė apie organizacijos vykdomas veiklas (projektus, renginius, priemones ir pan.), orientuotas į kitas socialines grupes ir organizacijas, siekiant jų užimtumo (abs. skč.)



10 pav. JNVO narių nuomonė apie organizacijos vykdomas veiklas (projektus, renginius, priemones ir pan.), orientuotas į jaunus žmones, kurie nėra organizacijos nariai, ir skatinančias įsitraukti į veiklas darbiniam įgūdžiams įgyti bei teikiančias įvairių formų karjeros paslaugas jaunimui (abs. skč.)



11 pav. JNVO narių nuomonė apie organizacijos vykdomas veiklas (projektus, renginius, priemones ir pan.), skatinančias tautinių mažumų jaunimo įtrauktį ir integraciją (abs. skč.)

12 lentelė. Į jaunimo aktyvumo, sąmoningumo ir lyderystės skatinimą/ugdymą orientuotos JNVO veiklos

Veikla	Pagrindžiantys teiginiai
Jaunimo integravimas į visuomenę	<ul style="list-style-type: none"> „prisidėti prie jauno žmogaus ugdymo, kad taptų pilnaverte visuomenės dalim, naudingu piliečiu. Aš taip suprantu mūsų misiją – prisidėti prie to, kuomet jaunas žmogus auga ir vystosi, suvoktų save kaip visuomenės dalis, integruotųsi į ją“ (JNVO6).
Jaunimo iš socialinės rizikos šeimų integravimas	<ul style="list-style-type: none"> „toks principas yra – ne skautams reikia vaikų, bet vaikams reikia skautavimo. Jinai pagal šį principą tarsi ir suteikia viešą paslaugą. Manau, visur, visuose kraštuose ir tuose mažesniuose ne miestuose, o tose kaimo vietovėse visada skautavimas yra labiau orientuotas į galbūt netgi prasčiau gyvenančius, socialinės rizikos, užimtumo tokių nerandančius, jeigu tėvai neišgali į brangesnius būrelius leisti, tai skautavimas ta vieta, kur ateina ir visi gali ateiti“ (JNVO6).
Sąmoningumo ugdymas	<ul style="list-style-type: none"> „AIESEC-as kažkur įskiepijo tą vat naudą, ta prasme – daryti gerą“ [keli balsai vienu metu: „taip, tai taip“ (JNVO1); „Baltų Ainių“ pagrindinis tikslas yra šviesti, skatinti moksleivių sąmoningumą ir taip jų užimtumą, kad jie pasirinktų paskui vėliau kitas organizacijas“ (JNVO3).
Savanoriškos veiklos patrauklumo didinimas bei savanorystės skatinimas	<ul style="list-style-type: none"> „sudominti gal labiau, ne tai, kad paveikti, sudominti ir supažindinti su pačiom veiklom, kurios yra“ (JNVO3); „KLAS-o projektas pagrindinis, kuris kiekvienais metais vykdomas, t. y. „Jaunimo mugė“, kur ateina organizacijos ir gali pristatyti savo veiklą tiek moksleiviams, tiek studentams, tiek jvairiam Klaipėdos miesto jaunimui. Kokios yra organizacijos Klaipėdos mieste, kokios veikia ir ką jos veikia“ (JNVO3); „pamačiau, ką Kauno rajonas veikia, ir grįžom, ta prasme buvom ten, tikrai nu pats didžiausias ačiū, už tai, ką tu darai, kad būtent pakliuvau į festivalių, grįžom su tom naujom idėjom ir galbūt būsim tas pagrindas, su ta nauja idėja, kad iškilsim ir pasimatysim dar daugiau. Čia tikrai idėja neeilinė, ir kažką bandysim veikt“ (JNVO2).
Jaunimo aktyvumo skatinimas	<ul style="list-style-type: none"> „ir bendras tikslas tai aktyvinti jaunus žmones veikti, jiems suteikti kažkokį tai tikslą, norą veikti, daryti kažką, nesėdėti namuose, bendrauti, komunikuoti“ (JNVO3); „ir mes praktiškai jokioj kitokioj terpėj tradicinėj, mūsų, ką valstybė duoda, kad jaunimą skatinti, motyvuoti į tą savarankiškumą, į pasitikėjimą, į inovatyvumą, reikšti tą, gi mokykloj to neskatina“ (JNVO2).
Lyderystės įgūdžių lavinimas	<ul style="list-style-type: none"> „man tai AIESEC-as yra platforma, kur kiekvienas jaunas žmogus iš tikrųjų turi galimybę atrast savo lyderystės potencialą ir jį ugdyt“ (JNVO1); „per savanoriavimą mokiniai nuo mokyklinio amžiaus jie pradeda vystyti tuos savo gebėjimus, kurių jokia mokykla neišugdo. Ta prasme, tie patys lyderiavimo įgūdžiai ir bendravimo įgūdžiai, ir sąmoningumas galų gale, kad žmogus gali kažką daryti dėl kitų“ (JNVO7).
Turiningo laisvalaikio organizavimas	<ul style="list-style-type: none"> „naujos pažintys, laisvo laiko praleidimas, ne vien, kaip sakant, buvimas namie ir nieko neveikimas, tai tikrai yra tik į naudą“ (JNVO2).
Sveikos gyvensenos skatinimas	<ul style="list-style-type: none"> „buvo konferencija, jo „Jaunas, sveikas, aktyvus“, kur pasikvietėm, šnekėjom apie žalingus įpročius, pasikvietėm Aurelijų Verygą, pristatinėjo“ (JNVO2); „tai aš manau, kad reikia perduoti savo patirtį kitiems moksleiviams. Kai gyveni ir nevartoji alkoholio, tai tu perduodi ir kitiems, kad galima gyventi ir taip“ (JNVO7).

Nepilnamečių nusikalstamumo prevencija	<ul style="list-style-type: none"> • „paskui ieškojau būdų nepilnamečių prevencijos, kaip nepilnamečius gerus, ne tik blogus, bet ir gerus pritraukti prie tų vaikų, kad jie būtų geresni, kaip juos atitraukt nuo gatvės“ (JNVO2).
Priklausomybių prevencija	<ul style="list-style-type: none"> • „šviesti, skatinti moksleivių sąmoningumą ir taip jų užimtumą, kad jie pasirinktų paskui vėliau kitas organizacijas, kad jie rastų būrelius, veiklą ir kitokį tiesiog laisvalaikio praleidimo būdą be alkoholio, be svaiginimosi kažkokių priemonių, nes ne tai yra organizuotų tų užimtumą, įvairius renginius, ten stovyklas, t.t.“ (JNVO3); • „užsiimti prevencija. Ir visokio plauko: svaigalų ir nesaugaus hhh... gyvenimo, ir, galų gale, šiuolaikinių priklausomybių prevencija. Kad ir, nežinau, kompiuterinių žaidimų, visokias medijas“ (JNVO7); • „ugdyt prevencišką jaunimą Lietuvoje, kad sugebėtų pats blaiviai rinktis savo laisvalaikį“ (JNVO7).
Tvarių (darnių) tarpasmeninių santykių skatinimas	<ul style="list-style-type: none"> • „kas dėl tų perbėgėlių ir įtraukimo, šiaip iš tikrųjų daugelyje naujų vietovių irgi kuriasi naujos bendruomenės. Ir žinot, kur yra problema? Nepažįstu nieko, kaimyno nereik. Gyvena 20 metų vienoj laiptinėj, vienoj aikštelėj, ir nepažįsta vienas kito. Tas sindromas atėjo su tais namais, kurie persikėlė į rajoną. Daugelis nenori bendrauti, bet aš manau, kad tokio pastovaus darbo dėka, kažkokie įtraukimo, kvietimo, parodymo, kad tai yra linksma ir gera Kauno rajone gyventi, tai gal šiek tiek išjudinsim juos po 3, 5 metų, gal po 10 pakeisim jų požiūrį į bendruomeniškumą“ (JNVO2); • „ir čia aš manau, kad susiję su bendruomeniškumu, nes ta atsakomybės našta ir atsiranda, kai mes vienas kitą labai gerai jaučiam. Atsakomybė išauga ir nenori nuvilti kitų. Ta prasme, labai persiduoda į kitas gyvenimo sritis“ (JNVO7).
Tolerancijos ir dialogo kultūros skatinimas	<ul style="list-style-type: none"> • „kai kam tai yra labai svarbu, kad jie gali kartu, tarkim, grupelėse 5-8-10 kažką daryt, mažus iššūkius priimt ir juos įgyvendint, džiaugsmas vidinis – o mes čia tą padarėm, tą padarėm, to išmokom“ (NVO9); • „galų gale, jei turėsime organizacijoje kitus skyrius, tarkim, visai kaimo vietovėse, tarkim, šiuo momentu aš turiu Obelius, tai ten pusė narių yra apskritai paėmus iš vaikų namų“ (JNVO7); • „ką duoda bendruomenei „žingsnis“, tai jeigu į vieną grupę pakliūva du visiškai skirtingi žmonės, [...] tai po visos stovyklos jie pamato, kad, ta prasme, griaujami yra stereotipai, [atsiranda] tolerancija. [...] Pradedi suvokti, kad tas stereotipas neturi nieko bendro su asmenybe. Norėt pažint įvairias kultūras, įvairius žmones ir plėst savo šiaip akiratį, pasaulėžiūrą“ (JNVO7); • „tai to projekto tikslas, tai yra ugdyti vaikus, tai pirmiausia yra toleranciją, [...] nes pagrindinė tema tai yra kultūra, yra pristatomos, kiekvienas žmogus pristato savo kultūrą, taip pat jisai susipažįsta su lietuviškąja kultūra“ (JNVO1).
Santarvės puoselėjimas kartu	<ul style="list-style-type: none"> • „jei mes šiandien čia, Vilniuje, šiai dienai neturim šeimom skirtų renginių, tai paimkit toj pačioj Mariampolėj ar Palangoj, tai vyksta. Netgi Šiauliuose, žinau, yra įtraukiami tėvai“ (JNVO7).

Apibendrinant galima teigti, kad išnagrinėtos JNVO savo veiklą tiesiogiai neorientuoja į strateginius jaunimo politikos siekinius, tačiau jų veikla netiesiogiai turi teigiamą poveikį tų siekinių įgyvendinimui. Strateginių tikslų įgyvendinimo sėkmę labiausiai lemia valdžios institucijų požiūris į jaunimo reikalus nacionaliniu ir regioniniu lygmeniu bei jaunimo politikos turinys, pagal kurį planuojamos veiklos ir numatomas finansavimas. Kiek finansavimo prioritetuose ir mechanizmuose atsispindi strateginiai jaunimo politikos siekiniai, tiek JNVO turi galimybių juos realizuoti. Tyrimas leidžia teigti, kad JNVO nauda realizuojant valstybės strateginius tikslus pasireiškia per šiuos aspektus:

- Dalyvavimas JNVO veikloje skatina jų narių pilietinį (mažiau politinį) sąmoningumą, ugdo atsakomybės už valstybę ir visuomenės gerovę jausmą. Dauguma informantų pabrėžė JNVO kaip jaunimo pilietinės socializacijos pagrindą.

- Nors teoriniai modernaus viešojo valdymo modeliai remiasi aktyviu NVO dalyvavimu viešojo valdymo procesuose, tyrime dalyvavę informantai neakcentavo JNVO vaidmens formuojant jaunimo politiką Lietuvoje. Be to, retai kuri organizacija identifikuoja save kaip įgyvendinamos politikos kontrolės elementą, arba kaip ekspertinių žinių apie jaunimą šaltinį.

- Tarp vykdomų veiklų pasigendama aktyvesnio indėlio į kultūros bei gamtos paveldo priežiūros, įprasminimo ir propagavimo veiklą.

- JNVO veikla skatina tvarius tarpasmeninius santykius, kurių pagrindu gali būti formuojama pasitikėjimo kultūra bendruomenėse. Jaunimo iš socialiai pažeidžiamų grupių integravimas bei tarptautinių renginių organizavimas skatina toleranciją ir dialogo kultūrą tarp kartų, skirtingų pažiūrų, tikėjimo, kilmės ir pan. asmenų.

- Dauguma nagrinėtų organizacijų, išskyrus Vilniaus AIESEC, nevykdo specifinių veiklų, tiesiogiai skirtų didinti jaunimo įsidarbinamumą. Tačiau visų organizacijų atstovai pabrėžė, kad pats dalyvavimas JNVO veikloje savaime padidina narių galimybes ir suteikia pranašumą dalyvaujant darbo rinkoje.

- JNVO dominuoja veiklos, skatinančios organizacijos narių savanorystę, kūrybiškumą, taip pat veiklos, didinančios jų užimtumą. Palyginti menka dalis tenka veikloms, susijusioms su darbinių praktikų atlikimu, konsultacijoms dėl profesijos pasirinkimo, savo verslo kūrimo, arba, respondentų nuomone, ši veiklos sritis neaktuali.

- vykdydamos veiklą, pritraukdamos narius, organizuodamos renginius, kuriuose gali dalyvauti jaunimas iš socialinės atskirties grupių, JNVO mažina socialinę atskirtį. Dalis JNVO orientuojasi į priklausomybių bei nepilnamečių nusikalstamumo prevenciją. Tačiau pabrėžiama, kad JNVO veikloje trūksta stabilumo, į visuomenę orientuotų nuolatinių programų, kurios leistų nagrinėjamas organizacijas identifikuoti kaip vieną iš socialinio kapitalo stiprinimo mechanizmo elementų.

2.5. Vidinių ir išorinių kompetencijų poreikio, siekiant stiprinti jaunimo nevyriausybines organizacijų potencialą, analizė

Siekiant realizuoti trečiąjį tyrimo uždavinį, šiame skyriuje pateikiama vidinių ir išorinių kompetencijų poreikio bei turimo potencialo analizė. Remiantis tyrimo duomenimis, išnagrinėtas JNVO veiklos turinys leidžia numatyti JNVO vidinių kompetencijų poreikį. Gautų empirinių duomenų pagrindu identifikuojamos turimos (atsinešamos), organizacijose įgyjamos ir (ar) sustiprinamos kompetencijos. Taip pat kompetencijų potencialas nagrinėjamas pagal kompetencijų tipą, pateikiami kompetencijų ypatumai skirtingo tipo organizacijose.

Kompetencija, kompetencijų rūšys ir paskirtis. Prieš pradėdant kompetencijų rūšių ir jų paskirties aprašymą, tikslinga aptarti kompetencijos sąvoką. Įvairiuose šaltiniuose (teisės aktuose, mokslinėse publikacijose) galima rasti kiek skirtingas kompetencijos interpretacijas. Pavyzdžiui, Lietuvos Respublikos Švietimo įstatyme kompetencija apibūdinama, kaip „gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma“.⁸² Spencer ir Spencer (cituota pagal Jucevičienę)⁸³ kompetenciją įvardija kaip „sėkmingą žmogaus veiklos/darbo rezultatą lemiančias žinias, gebėjimus,

⁸²Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas. Žin., 1991, Nr. 23-593, 2011, Nr. 38-1804, 2013, Nr. 73-3655.

⁸³Jucevičienė, P. Besimokantis miestas. Monografija. Kauno Technologijos universitetas. Technologija. ISBN 9955-25-183-2. 2007. P. 407.

požiūrius, vertybes, kitas asmens savybes“. Kompetencija – „žmogaus kvalifikacijos raiška arba gebėjimas veikti, nulemtas individo žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmenybės savybių ir vertybių“.⁸⁴

Apibendrinant šias kompetencijos įvardijimo interpretacijas, kompetencija laikoma daugiadimensine sąvoka, apimančia žinias, požiūrius, vertybes, gebėjimus ir kitas asmens savybes, reikalingas veikti ir siekti teigiamų veiklos rezultatų bei pokyčių. Turimų kompetencijų pagrindu vykdoma veikla gali būti nukreipta į:

- asmenį (jaunimo organizacijos vadovus ir valdybos narius);
- kitus jaunimo organizacijos narius, tarp jų savanorius;
- vaikus ir kitus jaunos žmones, tarp jų neįgalius ir priskiriamus socialinei atskirčiai bei kitus ne organizacijos narius;
- artimiausią bendruomenę;
- visuomenę bendrai.

Nors aukščiau įvardytos tikslinės grupės, į kurias nukreipta veikla, yra skirtingos, jas vienija bendras kriterijus – veiklai atlikti reikalingos asmens kompetencijos. Organizacijos narių asmeninės kompetencijos formuoja bendras organizacijos kompetencijas, kurias galima įvardyti vidinėmis organizacijos kompetencijomis. Priklausomai nuo to, į ką jos nukreiptos, galima išskirti dvi vidinių kompetencijų rūšis: i) vidinės kompetencijos, nukreiptos į vidų, t.y. asmenį (jaunimo organizacijos vadovus ir valdybos narius), ir kitus jaunimo organizacijos narius, taip pat savanorius; ii) vidinės kompetencijos, nukreiptos į išorę, t.y. vaikus ir kitus jaunos žmones, taip pat neįgalius ir priskiriamus socialinei atskirčiai, bei kitus ne organizacijos narius, artimiausią bendruomenę ir visuomenę bendrai.

Kadangi abiem atvejais dirbama su žmonėmis, žmonių grupėmis, neabejotinai atsiranda vadybinių, komunikacinių, įtakos kitiems žmonėms (kitų žmonių įgalinimo), bendradarbiavimo su kitais žmonėmis ir panašių kompetencijų poreikis.

Kiekviena organizacija, vykdydama daugiau ar mažiau specifines veiklas, orientuotas į problemų prevenciją ir (ar) jų sprendimą, inovatyvias bei verslumą skatinančias veiklas, atlieka tam tikrą misiją, todėl reikalingos atitinkamos kompetencijos visais veiklos vykdymo etapais, pradedant nuo idėjos iškėlimo, suplanavimo, įgyvendinimo, vertinimo ir sklaidos.

Šių kompetencijų turėjimas palengvina procesus, susijusius su organizacijos pristatymu visuomenei ir jos pripažinimu, į organizacijos veiklą leidžia lengviau pritraukti naujų dalyvių, efektyviau nustatyti žmogiškųjų išteklių valdymo standartus, pagerinti savanorių veiklos koordinavimo ir vadybos metodų kokybę. Kompetencijos padeda komunikuoti, ugdo pasitikėjimą, etiškumą, padeda kurti pasitikėjimą visuomenėje.⁸⁵

Kita vertus, reikia asmens raidą ir tobulėjimą skatinančių kompetencijų, dar vadinamų savivadybos kompetencijomis (angl. – *self management competencies*). Dalyvaudami organizacijos veikloje, jos nariai įgauna naujų žinių bei gebėjimų, ugdo asmenybę, vertybes, pasitikėjimą savimi ir kitais, gebėjimą susidoroti su stresinėmis situacijomis. Įgijus šias kompetencijas, jauniems žmonėms atsiranda galimybė efektyviau įsilieti į darbo rinką, palengvėja socializacijos procesas. Išsiugdytos kompetencijos patiems dalyviams padeda pasverti dalyvavimo rezultatus bei geriau suvokti vykdomos veiklos naudą sau.

Anot McCain ir kitų,⁸⁶ siekiant užtikrinti aukštą vykdomos veiklos kokybę ir jos efektyvumą, maksimaliai padidinti jaunų žmonių įsitraukimą į darbo rinką ir savarankišką gyvenimą, reikia, kad jas teiktų atinkamas žinias, įgūdžius (*skills*) ir gebėjimus (*abilities*) turintys specialistai. Šias kompetencijas galima pavadinti išorės kompetencijomis. Šis mokslininkas su bendraautoriais išskiria keletą bendrų principų ir specialių kompetencijų, kurias turėtų turėti su jaunimu dirbantys specialistai. Viena jų – konkrečios srities ir jos bendro teisinio, etinio, politinio ir kitokio konteksto išmanymas.

Apibendrinimas. Šioje ataskaitoje vartojama tokia kompetencijos sąvoka: kompetencija yra daugiadimensinė sąvoka, apimanti žinias, požiūrius, vertybes, gebėjimus ir kitas asmens savybes, reikalingas veikti ir siekti teigiamų veiklos rezultatų bei pokyčių. Kompetencijos gali būti skirstomos į išorės ir vidaus kompetencijas, pastarosios – į kompetencijas, nukreiptas į asmenį (jaunimo organizacijos vadovus ir

⁸⁴ Jucevičienė, P., Lepaitė, D. Kompetencijos sampratos erdvė. Socialiniai mokslai. 2000. Nr. 1 (22), P. 44-51.

⁸⁵ Joutsenvirta, M., Uusitalo, L. Cultural competence: an important resource in the industry – NGO dialogue. Journal of business ethics, 2010 m. P. 380.

⁸⁶ McCain, M. et al. A background paper. Knowledge, Skills, and Abilities of Youth Service Practitioners: The Centerpiece of a Successful Workforce Development System. National Collaborative on Workforce and Disability for Youth. 2004.

valdybos narius, kitus jaunimo organizacijos narius, taip pat ir savanorius). Turimų kompetencijų pagrindu vykdomos veiklos, skirtos ne organizacijos nariams – vaikams ir kitiems jauniems žmonėms, tarp jų neįgaliesiems ir priskiriamiems socialiniai atskirčiai, artimiausiai bendruomenei ir visuomenei bendrai.

Metodika. Šiam uždaviniui įgyvendinti taikyta mišrių metodų derinimo metodologija,⁸⁷ derinanti kiekybinius ir kokybinius duomenų rinkimo ir analizės metodus.

Kiekybinis tyrimo metodas taikytas, siekiant nustatyti dviejų tipų vidaus kompetencijas: i) kompetencijas, nukreiptas į asmenį (jaunimo organizacijos vadovus ir valdybos narius, kitus jaunimo organizacijos narius, taip pat savanorius) ir ii) kompetencijas, nukreiptas į ne organizacijos narius. Naudotas kiek modifikuotas 31 kompetencijos, suskirstytos į 3 grupes, klausimynas.⁸⁸ Tyrime naudotą klausimyną sudaro 29 kompetencijos, apimančios analogiškas 3 grupes: 1) bendrosios kompetencijos, reikalingos betarpiškai dirbant su žmonėmis, 2) kompetencijos, susijusios su veikla ir 3) savivadybos kompetencijos.

Bendrosios kompetencijos, reikalingos betarpiškai dirbant su žmonėmis. Šią grupę sudaro 2 klasteriai (kategorijos), apimantys 13 kompetencijų:

- Vadybos klasterio (kategorijos) kompetencijų grupė:
 1. Esminių organizacijos dalykų (misijos, tikslų ir pan.) nustatymas;
 2. Motyvacinės paramos suteikimas;
 3. Grupinio darbo skatinimas;
 4. Kitų įgalinimas;
 5. Vadovavimas pokyčiams;
 6. Kitų tobulėjimo skatinimas.
- Komunikacijos ir įtakos klasteris:
 1. Dėmesys komunikacijai;
 2. Komunikacija žodžiu;
 3. Komunikacija raštu;
 4. Įtikinimas, naudojantis komunikacijos priemonėmis;
 5. Tarpasmeninis supratingumas;
 6. Įtaka (įgalinimas);
 7. Bendradarbiavimo ryšių nustatymas.

Kompetencijos, susijusios su veikla. Šią grupę sudaro 2 klasteriai (kategorijos), apimantys 12 kompetencijų:

- Problemų prevencijos ir sprendimų priėmimo klasteris (kategorija):
 1. Pirmininės informacijos gavimas;
 2. Analitinis mąstymas;
 3. Į priekį vedantis mąstymas;
 4. Strateginis mąstymas;
 5. Techniniai gebėjimai.
- Rezultatų siekimo klasteris (kategorija):
 1. Iniciatyvumas;
 2. Orientavimasis į verslumą;
 3. Naujovių skatinimas;
 4. Orientavimasis į rezultatus;
 5. Kruopštumas;
 6. Ryžtingumas;
 7. Atsakingumas.

Savivadybos kompetencijos. Šią grupę sudaro 4 kompetencijos:

1. Pasitikėjimas savimi;
2. Streso valdymas;

⁸⁷Creswell, J.W. Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. (3 rd ed.). – Sage Publications. 2009. P. 260. ISBN 978-1-4129-6557-6.

⁸⁸Cripe, E. J., Mansfield, R. S. The Value-Added Employee. Workitect Inc., 2002.

Prieiga per internetą: <http://www.workforce.com/articles/31-core-competencies-explained> [žiūrėta 2014-08-15].

3. Pasitikėjimas kitais;
4. Lankstumas.

Dėl nedidelio kiekybiniame tyrime dalyvavusių jaunų žmonių (33) ir jų atstovaujamo jaunimo organizacijų skaičiaus (7), negalime daryti kategoriškų apibendrinančių išvadų. Tačiau kiekybinio tyrimo duomenų analizės rezultatai leidžia matyti tam tikras įžvalgas.

Kokybinio tyrimo metodas taikytas siekiant gauti papildomos informacijos apie kompetencijas, taip pat pagilintos informacijos apie kompetencijų įgijimo pobūdį, t.y. ar kompetencijos atsineštos, ar įgyjamos organizacijoje, kaip jos taikomos, koks jų poreikis, o analize siekta nustatyti jų dermę su išorės poreikiu.

Taikyti du duomenų rinkimo metodai: 1) *Focus* grupės interviu ir 2) teisės aktų bei viešų dokumentų turinio analizė.

Analizuotos *Focus* grupės interviu metu informantų išsakytos tiesioginės mintys apie turimas kompetencijas. O informantams išsakant nuomonę kitais klausimais, darytos įžvalgos apie kompetencijas.

Jaunimo nevyriausybių organizacijų veiklos išorinio poreikio analizei įvertinti pasirinktas pagrindinis ilgalaikės trukmės strateginis valstybinis dokumentas – 2014–2020 m. Nacionalinė pažangos programa. Atsižvelgiant į ES socialinio modelio vertybes, išdėstytas Europos Komisijos priimtoje ES dešimties metų ekonomikos augimo strategijoje „Europa–2020“ ir Nacionalinės jaunimo politikos 2011–2019 m. plėtros programoje išdėstytas strategines kryptis, analizei pasirinktos šios programos nuostatos, kurios gali būti siejamos su jaunimo nevyriausybių organizacijų veikla.

Kompetencijų poreikio raiškai apibūdinti naudotas 1.3 poskyriuje aprašytas modelis.

JNVO VIDINIŲ KOMPETENCIJŲ POREIKIO ANALIZĖ

Bendrosios kompetencijos, reikalingos darbui su žmonėmis. Joms priskirti du kompetencijų klasteriai (kategorijos): vadybinės bei komunikacijos ir įtakos kompetencijos. Vadovavimo kompetencijų grupėje išskiriamos dvi kompetencijos: tai „grupinio darbo skatinimo“ ir „vadovavimo pokyčiams“ kompetencijos, kurias turėtų būti įvaldęs lyderis ir komandos vadovas. Kaip matome iš 12 paveikslo, didžioji dauguma narių (87,9 proc.) dalyvauja nustatant organizacijos tikslus ir misiją, o tai svarbu, apibūdinant „esminių organizacijos dalykų nustatymo“ kompetenciją. Taip pat daugumai respondentų būdingos tokios savybės: klausytis ir konstruktyviai reaguoti į kitų narių idėjas (84,4 proc.), mokytis dirbti kartu, skatinti aktyvų dalyvavimą ir bendradarbiavimą su kitais, užtikrinti, kad su visais elgiamasi gerai (93,8 proc.), taip pat gebėti atpažinti kitų savybes ir skatinti prisidėti prie bendrų tikslų siekimo (92,6 proc.). Šios savybės apibūdina „grupinio darbo skatinimo“ kompetenciją. Didžioji dauguma respondentų nurodė tokias lyderiams reikalingą „vadovavimo pokyčiams“ kompetenciją apibūdinančias savybes: gebėjimą dirbti kartu su kitais ieškant inovatyvių sprendimų, padėti kolektyvo nariui aiškiai suprasti, ką organizacija turi daryti kitaip, siekiant pokyčių ir remti pačius pokyčius (atitinkamai – 87,9, 84,4, ir 78,8 proc.). Šiek tiek mažesniai skaičiai respondentų (75,8 proc.) būdinga skatinti grupės/komandos veiklą, orientuotą į problemų sprendimą ir kūrybinį mąstymą. Silpniausiai išreikšta „kitų įgalinimo“ kompetencija, reikalinga tiek lyderiams, tiek organizacijos nariams. Jai būdinga savybė, dalyvavimu kitų organizacijos narių nuostatų formavimo procese, kuris leistų priimti tinkamus sprendimus jų veiklos srityse, pasižymėjo tik kas antras tyrime dalyvavęs jaunas žmogus, o savybė dalyvauti drąsinant kitus organizacijos narius veikti, bet nenurodant konkrečių sprendimų – šeši iš dešimties.

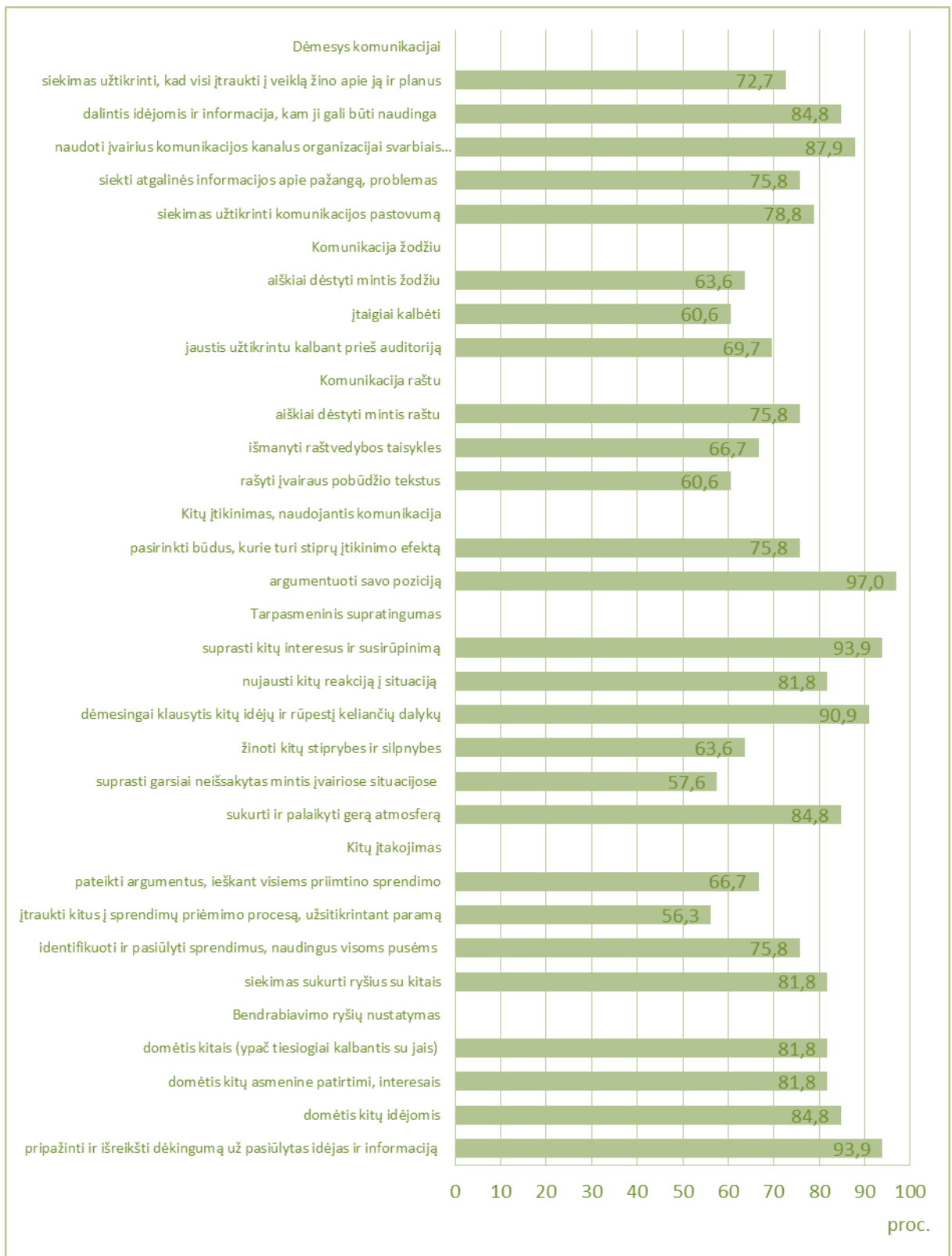
Iš 13 paveikslo matome, kad komunikacijos ir įtakos kompetencijų grupėje visi tyrime dalyvavę jaunimo organizacijų nariai nurodė, kad geba argumentuotai ginti savo poziciją, ir beveik 8 iš 10 – kad geba pasirinkti komunikacijos būdus, turinčius stiprų įtikinimo efektą. Abi šios savybės apibūdina „kitų įtikinimo naudojantis komunikacinėmis priemonėmis“ kompetenciją.

Didžioji dauguma respondentų taip pat nurodė, kad jiems būdingos tokios savybės: dalintis idėjomis ir informacija su tais, kuriems ji gali būti naudinga, bendraujant organizacijai svarbiais reikalais naudoti įvairius komunikacijos kanalus, siekti užtikrinti komunikacijos pastovumą. Šių savybių turėjimas leidžia teigti, kad komunikacijai skiriamas didelis dėmesys. Atitinkamai 64,6 proc. ir 67,7 proc. nurodė turintys savybių, kurios reikalingos komunikuoti žodžiu ir raštu. Daugiau negu 80 proc. tyrimo dalyvių būdingos savybės, nurodančios į „bendradarbiavimo ryšių nustatymo“ kompetenciją. Tai gebėjimas pripažinti ir išreikšti dėkingumą už pasiūlytas idėjas ir informaciją (įskaitant replikas ir komentarus), domėtis kitų idėjomis, asmenine patirtimi, interesais. Nors 81,8 proc. respondentų nurodė, kad jiems būdinga kurti ryšius, ne visi pažymėjo gebantys į sprendimų priėmimo procesą įtraukti kitus ir siekti užsitikrinti jų paramą, pateikti argumentus, atspindinčius kitų susirūpinimą ieškant visom pusėms priimtino/naudingo sprendimo,

dar mažiau yra gebančių identifikuoti ir pasiūlyti sprendimus, naudingus visoms pusėms. Pastarųjų savybių neturėjimas rodo neįvaldytą įtakos kitiems arba, kitaip tariant, „įgalinimo veikti“ kompetenciją.



12 pav. Jaunimo organizacijos nariams būdingos savybės, priskirtinos vadybos klasterio (kategorijų) kompetencijoms (procentais)



13 pav. Jaunimo organizacijos nariams būdingos savybės, priskirtinos komunikacijos ir įtakos klasterio (kategorijų) kompetencijoms (procentais)

Išanalizavus informantų išsakytas mintis apie turimas kompetencijas, organizacijos misiją, vykdomas veiklas, kaip ir kiekybiniame tyrime išskirtos dvi kompetencijų kategorijos: vadybos ir komunikavimo (žr. 14 lentelę). Iš informantų diskusijų metu išsakytų minčių analizės matyti, kad tirtose organizacijose išplėta „grupinio darbo skatinimo“ kompetencija, suteikianti galimybę dirbti komandoje ne tik tariantis dėl prioritetų ir priimant sprendimus, bet ir vykdant veiklas. Organizacijose ypač išplėtotas komandinio darbo principas, kuris natūraliai sudaro galimybę praktikoje plėtoti šiuos gebėjimus, pasijusti komandos dalimi. Kai kuriose organizacijose veikla grindžiama būtent komandinio darbo principu. Pavyzdžiui, prie organizacijos prisijungiantys nauji nariai „ateina dirbti į specifinę komandą, su specifiniu komandos vadovu“.

Ne visose tirtose organizacijose vienodai išplėtos „motyvacinės paramos suteikimo“ ir „kitų įgalinimo“ kompetencijos. Jos svarbios pritraukiant naujų narių, o jau esamus įgalinant aktyviai veikti, ugdyti pamainą ir išlaikyti organizacijos veiklos tęstinumą. Vienose organizacijose veiklos, kurioms reikalingos šios kompetencijos, yra ryškiau matomos ir orientuotos ne tik į organizacijos narius, bet ir nukreiptos į išorę, t. y. ne organizacijos narius, taip pat į socialiai pažeidžiamus ir rizikos grupių vaikus tiesiog „atitraukiant juos nuo sėdėjimo prie kompiuterio“ ar „suteikiant galimybę pabūti normaliais žmonėmis“. Šios veiklos srities išplėtojimas leistų mažinti socialinę atskirtį ir didinti įtrauktį. Tačiau ši veiklos sritis nėra išplėta, ir, kaip teigė informantai, tam yra savų argumentų, kurie bus aptarti kitoje dalyje, kur bus aptariamoms veikloms vykdyti reikalingos kompetencijos.

Bendradarbiavimo ryšiams galima būtų priskirti ir kitas organizacijų narių nuostatas, kad jiems svarbios „pažintys, ryšiai, komunikavimas, bendravimas“. Ir teigdami, kad „iš esmės turiu draugų visuose Lietuvos miestuose“, jie pripažįsta, kad šių pažinčių motyvai – ne domėjimasis asmenine patirtimi, interesais, idėjomis (kas priskirtina šiai kompetencijai), bet asmeniniai interesai, nes „bet kada visur kažkokios pagalbos ar dar kažko, tai drąsiai vis tiek galiu kreiptis bet kuriam mieste“. Tai ir svarbi kompetencija ateityje: „komunikacija, pažintys, tai iš tikrųjų labai didelis dalykas ir tikrai priduoja darbe“. Nors kiekybiniame tyrime problemine galima buvo laikyti komunikavimo žodžiu ir komunikavimo raštu kompetenciją, visgi iš *Focus* grupės interviu buvo akivaizdu, kad organizacija suteikė šiai kompetencijai būdingų savybių: auditorijos valdymą, komunikabilumą ir pan. Nuo paties žmogaus priklauso, kiek jis realizuos atsineštas kompetencijas ir jas organizacijoje išplėtos: „kai dabar tenka tiesiogiai dirbti, tu matai kolektyvą, tu jį analizuoji, vaidmenis duodi žmonėms, tu kartais pasinaudoji tuo, ką išmokai“. Tačiau labai svarbi vidinė aplinka, kuri padrąsina ir įgalina jauną žmogų ugdytis ir (ar) sustiprinti šias kompetencijas. Anot vienos organizacijos narės, „jeigu tu žinai, kad nebūsi smerkiamas ir tu nebūsi teisiamas, taip, ir palaikymas, ir motyvacija, ir tai, ta prasme, čia gauni tokią erdvę augt ir įgyt visas tas kompetencijas“, „man tai taip natūralu yra, kad praeini pats, o paskui daliniesi su kitais tuo, ką čia esi išmokęs“.

Teigiama atmosfera, kuri sukuriama organizacijoje, glaudžiai susijusi su kita kompetencija – „kitų tobulėjimo skatinimas“, t. y. gebėjimas kitaip dirbti, planuoti laiką, lyderių auginimas.

13 lentelė. Darbu su žmonėmis reikalingos Jaunimo organizacijos narių kompetencijos ir jas iliustruojantys teiginiai vadybos ir komunikacijos bei kitų įtakos klasteriuose (kategorijose)

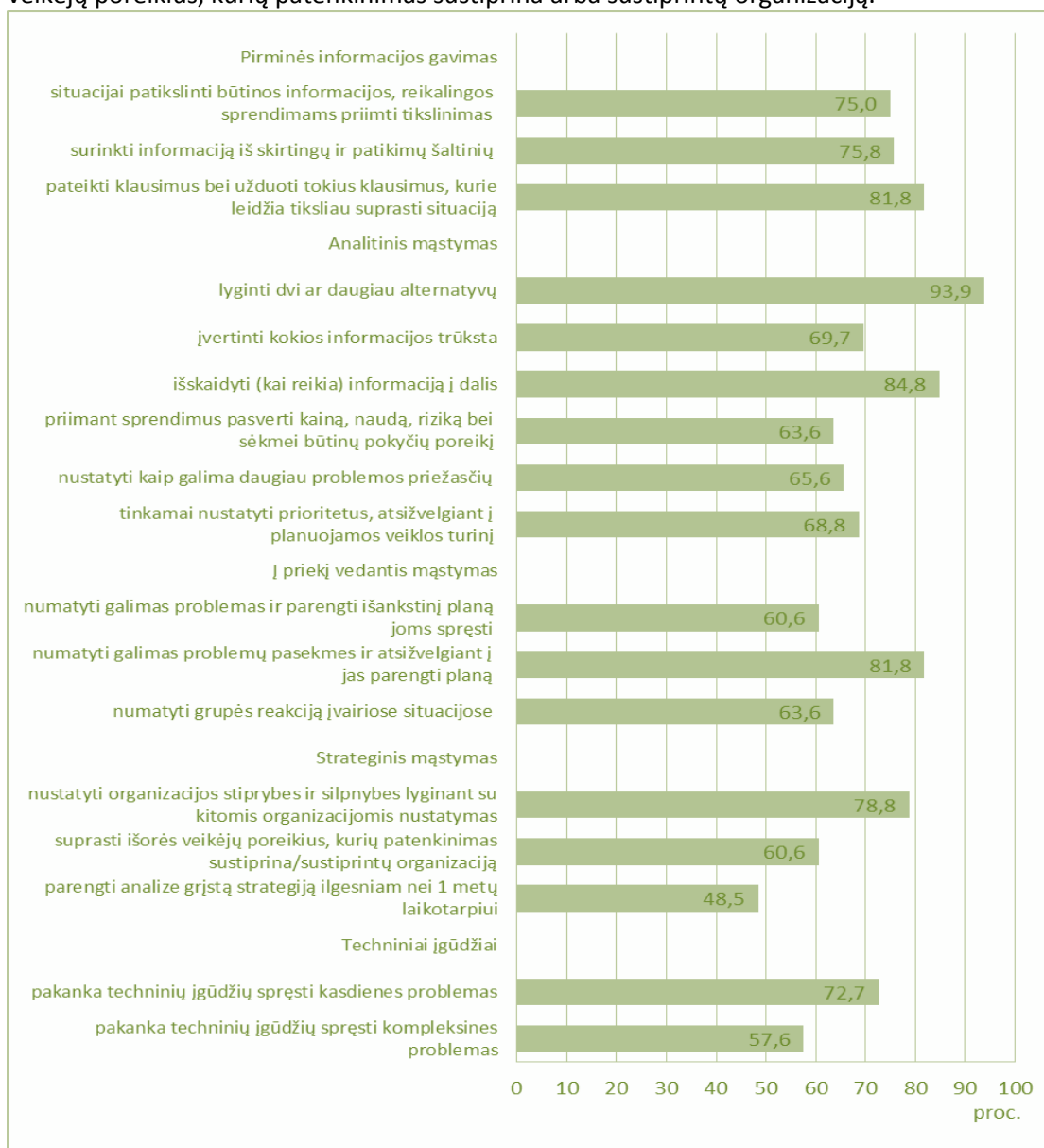
Klasteris (kategorija)	Subkategorija (kompetencijos)	Iliustruojantis teiginys
Vadyba	Motyvacinės paramos suteikimas	<ul style="list-style-type: none"> „traukti tuos nemotyvuotus [...] į veiklas ir jiems rasti tą darbą, kurį jie atliktų su malonumu ir jį padarytų kokybiškai“ (JNVO5); „viešai paskelbiam valdybos posėdžius, gali būti ir moksleivis, gali ateiti ir bendruomenės narys, gali net ir ne valdybos narys, tiesiog pasakyti savo nuomonę, ką jis galvoja apie organizaciją, ką jie norėtų“ (JNVO2); „kas nors atsineša kažkokią idėją – vat mums reikia tokio ir tokio dalyko“ (JNVO2).
	Grupinio darbo skatinimas	<ul style="list-style-type: none"> „tiesiog renkamės į susirikimą tam, kad numatyti visą techniką, visą, kaip ten vyks renginys“ (JNVO2); „prieš renginius, prieš tam tikras, projektų rengimą netgi pasiskirstom, kas rengia projektus. [...] Viskas, ta komanda dirba“ (JNVO2); „įsitraukiam, pavyzdžiui, į finansavimą. Bendruomenės rėmimas, viskas – įsitraukiam bendruomenės rėmimą. Ar tęstinumas darbo kaip pernai, ar kažką naujo galvoja“ (JNVO2); „visi yra nariai, ar tiesiogiai priklauso valdybai ar ne, bet jie yra nariai, ir jie ateina su savo idėjoms, arba žinot, dėl ko jie ateina – konsultacijų. [...] Sako, turim tokių tokių idėjų – kaip geriau“ (JNVO2); „kam iš tikrųjų pavyksta per mokymus, stovyklas įdiegti šitą, tokį va suvokimą tos pačios grupės, manau, kad tai labai gera savybė“ (JNVO7); „komandinio darbo įgūdžiai, komandos formavimo ar buvimo komandos dalimi“ (JNVO7); „ir pas mus yra komandinis darbas ir labai labai pabrėžiamas. Ir kiekvienas, tu ateini ir automatiškai tu esi komandoje. [...] Ir tu iš tos struktūros nelabai išeini. [...] Jie ateina dirbti į specifinę komandą, su specifiniu komandos vadovu“ (JNVO1); „mes norim, kad žmonės bandytų suprasti ir kitus“ (JNVO7).
	Kitų įgalinimas	<ul style="list-style-type: none"> „suteiki jam galimybę pabūti normaliu žmogumi. [...] Suteiki galimybę žmonėms tiesiog pajauti, ką jie, ta prasme, išgirsta, kaip gali būti“ (JNVO2); „konferencija, kuri vyksta, būtent skirta naujokams, ir jos tikslas supažindinti su organizacija kaip tokia, ką mes darom, kodėl mes darom, ypatingai kodėl mes darom“ (JNVO1); „ir dažniausia patys nariai yra motyvuojami, kad ateitų kuo daugiau žmonių. [...] Tai mes darom vadinamuosius promoušanalus – einam į universitetus ir mieste, ir tiesiog supažindinam žmones. Va taip, ir tada kviečiam juos prisijungti, užpildyti anketą ir ateiti į atrankas“ (JNVO1).
	Vadovavimas pokyčiams	<ul style="list-style-type: none"> „dėl ko mes atėjom į šią organizaciją, iš tikrųjų, pamatėm tai, kad su tuo apvaliuoju – apskrituoju stalu mes galim daug ką pasiekt. Visiškai kitokio lygio pasiekti, netgi padaryti poveikį politikams, netgi padaryti tam pačiam finansavimui jaunimo“; „sudarėm tokią 8 šalių (pastaba: Lietuvos rajonų apskritiesi stalai) sutartį bendradarstavimo. Ir bendrai numatėm tokias priemones“ (JNVO2);

	Kitų tobulėjimo skatinimas	<ul style="list-style-type: none"> • „ugdyti vaikų, tai pirmiausia yra tolerancija, ir dar kartu tai yra ugdomi lyderystės įgūdžiai“ (JNVO1). • „yra tos keturios (pastaba: konferencijos) [...] tarpinės, jos yra į funkcinius dalykus, [...] kas jiems galėtų padėti darbe, kaip čia pasakyt, organizacijoj ar organizacijos darbinėj aplinkoj, taip pat komandos vadovai labai daug diskutuoja, kaip jiems sekasi valdyti komandą tuo metu. [...] O valdybos dažniausiai turi tokius funkcinius susitikimus ir ji žiūri, kaip vat Lietuvos mastu mums toliau augti ir dalintis vat tomis problemomis ir kaip spręst. O vat trečia ta [...] yra grynai į lyderystę orientuota“ (JNVO1); • „mes auginam lyderius, mes tikrai auginam tą naują kartą, kuri turi tą tokį [...] specifinį mąstymą“ (JNVO1); • „mes esam tie žmonės, kurie iš tikrųjų nuo labai jauno amžiaus, nuo pirmo kurso turėjo galimybę, ta prasme, mokytis, kaip reikia dirbti, kaip reikia planuoti savo laiką, kaip tas idėjas paversti realybe, ir svarbiausia, kad nuo pat pirmos dienos organizacijoje mums yra skiepijama tai, kad mes tai darom dėl patirties žmonėms“ (JNVO1); • „visos kadencijos metu mes rūpinamės žmogaus tobulėjimu nuo A iki Z, tai įeina visas koučingas, tikslų asmeninių išsikėlimas, žiūrėjimas, kaip žmogui sekasi tuos dalykus daryt“ (JNVO1); • „tai šiuo atveju labiau „veža“ pačių skyrių stiprinimas, suteikimas jiems kompetencijų, kurias gali pritaikyti tose pačiose stovyklose“ (JNVO7); • „man niekada nekilo mintis, kad aš galėčiau užaugt, sulaukt 18 ir išeit iš organizacijos, kad nedirbt su vaikais ar kažką tai. Man tai taip natūralu yra, kad praeini pats, o paskui daliniesi su kitais tuo, ką čia esi išmokęs“ (JNVO6); • „jeigu tu jiems gyvai pateiki visa tai, nu ten ir parodai, kas tai yra, kaip tai, kas su kuo valgoma, tarkim, jiems tenai gyvai, koks nors „kempiniukas“ rūko cigaretę ir tu gali realiai tą dervą imti ir pačiupinėti, pamatyti, nu, ta prasme, visai kitaip tos pamokos, kada yra interaktyvios“ (JNVO3).
Komunikacija ir įtaka kitiems	Dėmesys komunikacijai (išorės komunikacija)	<ul style="list-style-type: none"> • „savotiška galimybė moksleiviui išeiti į viešumą, nes kol kas moksleiviai būdavo ir vis dar yra valdžios menkinami ir stabdomi“ (JNVO4); • „bendrauju su įmonių vadovais, šneki, kalbi su jais“ (JNVO2); • „galiu laisvai komunikuoti su kuom noriu, galiu eiti laisvai su lektoriais kalbėti, galiu eiti laisvai į firmas, laisvai prašyti priėmimo“ (JNVO5); • „į savivaldybes ėjimai“ (JNVO3); • „kaip asmenybė tu esi tvirtas, esi, gali kaip lygus su lygiu kalbėtis su tais pačiais politikais, su aukšto rango pareigūnais, kurie irgi taip pat į tave žiūri, tai, jeigu tu taip pat per tiek metų tobulėjai, tai ateina toks momentas, kada į tave žiūri su pagarba“ (JNVO3); • „tai vat ir paskui, kai stebėjom atgalinį ryšį iš pačių tų mokyklų, su kuriom, tarkim, ne patys dirbam“ (JNVO3).
	Komunikacija žodžiu	<ul style="list-style-type: none"> • „žinau, ką kalbėti ir kaip kalbėti“ (JNVO5); • „aš jau žinau, kad aš į darbo pokalbį nuvykęs nebijosiu su juo šnekėt, arba tiesiog žinosiu, kaip kitaip šnekėt“ (JNVO2); • „tiesiog tu kažkur išeini, tiek dalyvaujant veiklose, tau vis tiek tenka atsistoti prieš auditoriją kokią“ (JNVO7); • „man asmeniškai davė labai daug: komunikabilumo, nu aš niekada nebuvo daug kalbanti“ (JNVO 5); • „išmokau valdyt auditoriją“ (JNVO1); • „kompetencijų [...] – kalbėjimą“ (JNVO3).
	Komunikacija raštu	<ul style="list-style-type: none"> • „dokumentą paruošt. Parašyti prašymą“ (JNVO4);

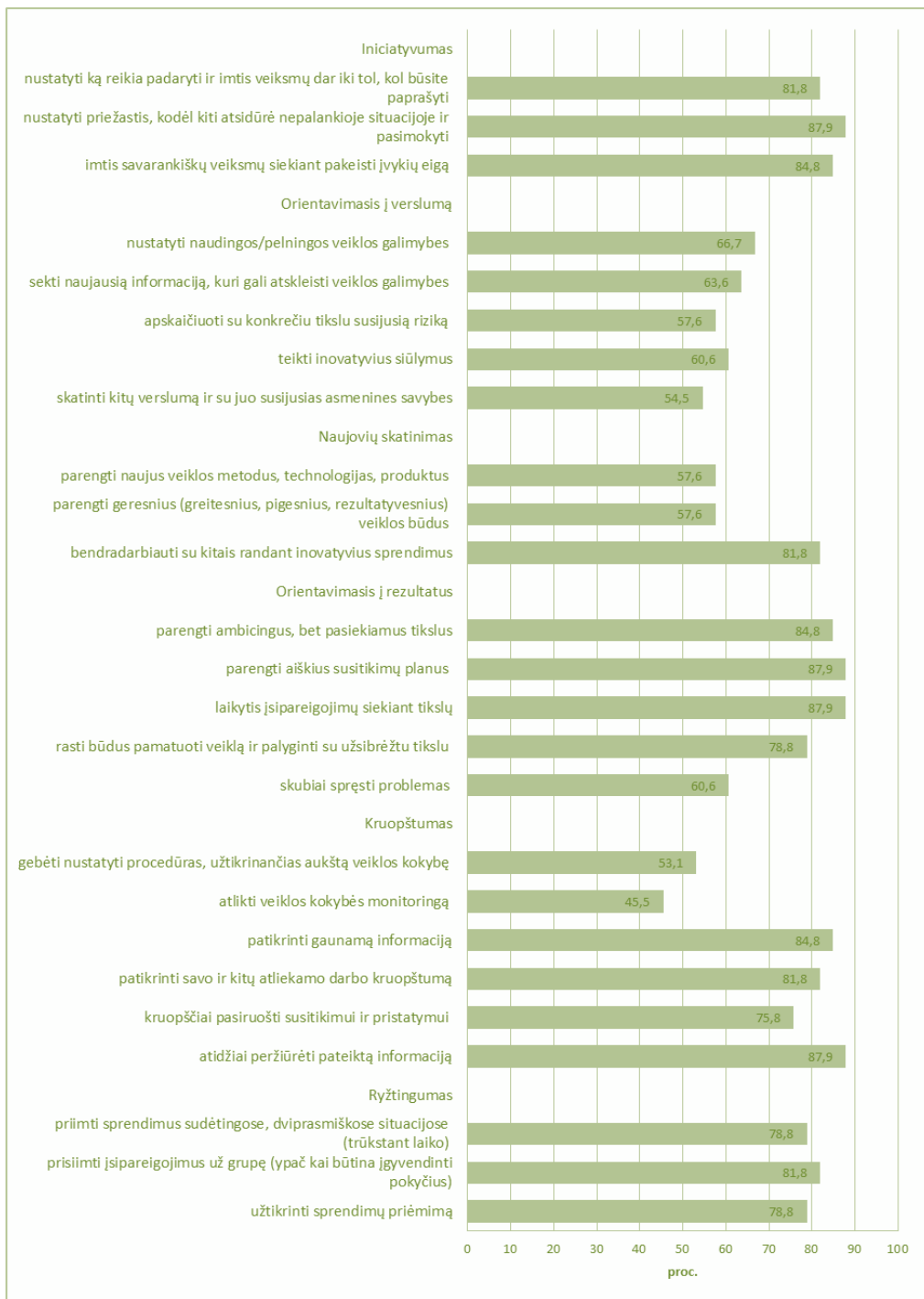
		<ul style="list-style-type: none"> • „kaip parašyti ataskaitas“ (JNVO4); • „dokumentai gi būna, pasiaiškinimo rašymas“ (JNVO3).
Kitų įtikinimas naudojantis komunikacijos priemonėmis		<ul style="list-style-type: none"> • „lengviau komunikuoti su žmonėmis ir tikrai įtraukti tuos nemotyvuotus, nors taip negalima sakyti, veiklas“ (JNVO5); • „labai svarbus geras pristatymas, kai ateini į firmą. Labai gerai pristatyti, kas jūs esat, ką jūs darot ir ko jūs norit. Ir realiai jie tikrai prisidės prie jūsų ir taps jūsų rėmėjais“ (JNVO5); • „su regionais bendraujam per kraštų seniūnus. Kiekvienas regionas turi savo seniūną, seniūnas žino savo regiono vadovus, su kuriais jis kontaktuoja. Iš mūsų informacija nueina iki seniūno, iš seniūno nueina į žemesnį lygmenį. Ir susirenkam informaciją“ (JNVO6); • „bet jeigu mirtini dedlainai, imi telefoną ir skambini“ (JNVO6).
Tarpasmeninis supratingumas		<ul style="list-style-type: none"> • „gali išsakyti savo mintis, savo pozicijas ir kažko bendro siekti. Išmokau, kaip bendrauti žmonėmis, ne visą laiką rodyti savo charakterį, klausytis visokių nuomonių“ (JNVO4); • „galų gale, kaip vienu kartu daryti 5 darbus: sėdėti čionai ir žinoti, kad mano komanda dirba su 300 žmonių ir aš tenai negaliu būti“ (JNVO4); • „žinot, kas yra tarp mūsų. Nėra pavydo, labai nuoširdus bendravimas, ir nesiekiam naudos iš vienas iš kito. Va tas ir yra variklis to dalyko. Nuoširdumas, bendravimas ir nesiekimas naudos. Kad man pinigų sumokėtų, kad aš dalyvaučiau. Viskas yra draugiškumo lygmenyje“ (JNVO2); • „žiūrima, kokiai funkinei sričiai jisai tinka, ar jam geriau sektųsi pardavimai, ar dirbti su projektais, ar su išvykstamosiomis stažuotėmis ir panašiai“ (JNVO1); • „bet pirmiausiai būna: labas, kaip tau sekasi? Aha, nevyksta, kodėl nevyksta, gal galim tau kažkaip padėti, tas vadinamas koučingas, kaip tai padaryt? Aha, o gal čia reikia keist sritį, gal tau netinka, žiūrim žiūrim, jeigu ir tada, tai ar verta, ar matai sau tobulėjimą ir organizacijai“ (JNVO1).
Įtaka kitiems/įgalinimas		<ul style="list-style-type: none"> • „tiek pat padėti, [...] tiek gal ta tavo nuomonė, ta prasme, išsakyta gal kitam padės“ (JNVO5); • „natūraliai tai vyksta, bet tai skatinam. Stengiamės pastebėti, paskatinti, pastumti, paraginti“ (JNVO6); • „ir dabar ką mes pradėjom daryti, pradėjom, surinkom nu, ta prasme, jaunuolius per tas mokyklas, kurias dirbom, kurie norėtų patys, ir į juos bandom dabar investuoti, kad jie patys išmokytų, patys skleistų, kad paskui būtų ta pamaina“ (JNVO3); • „ką mes darom, tai truputėlį traukiame vaikus iš to sėdėjimo suole ir bandom juos įjungti į diskusiją, kad jie pradėtų iš tikrųjų kalbėti, analizuoti ir mąstyti“ (JNVO1).
Bendradarbiavimo ryšių nustatymas		<ul style="list-style-type: none"> • „tikrai daug veiklų, daug jaunimo, susipažinimo, išmoki, gali išmokt daug – kaip bendraut, susitinki bendraminčių“ (JNVO2); • „kas darosi kitose organizacijose“ (JNVO2); • „kartais gal daugiau apsimoka organizacijoje būti, nes ir gauni visokių mokymų, ne tik iš savo organizacijos, bet ir vat kaip ir čia [...] bendraujam visi, tai ir iš kitų organizacijų, ko nors tu nežinai, tai tau parodo“ (JNVO3); • „susirandi naujų draugų, tokių, kur atrodo, kad gyvenime nu net neužkalbintum gatvėj. [...] Tai yra tiesiog labai šaunu. Ir tai užveda labai“ (JNVO5); • „man tai svarbiausia tas žmogiškasis faktorius, bendraminčių susiradimas“ (JNVO 7).

Veiklai atlikti reikalingos kompetencijos. Joms priskirti du kompetencijų klasteriai (kategorijos): vadybinės bei komunikacijos ir įtakos kitiems kompetencijos.

Iš 14 paveikslo matome, kad dauguma tyrimo dalyvių yra įvaldę „pirminės informacijos gavimo kompetenciją“. Daugelis turi kai kurias analitiniam mąstymui būdingas savybes, ypač tokias, kaip gebėjimas lyginti dvi ar daugiau alternatyvų ir išskaidyti (kai reikia) informaciją į dalis (atitinkamai 93,9 proc. ir 84,8 proc.). 68,8 proc. respondentų nurodė gebantys tinkamai nustatyti prioritetus, atsižvelgiant į planuojamos veiklos turinį, 65,6 proc. – gebantys nustatyti kaip galima daugiau problemos priežasčių, 63,6 proc. priimdami sprendimus geba pasverti kainą, naudą, riziką bei sėkmei būtinų pokyčių poreikį ir jų įgyvendinimo galimybes. Vidutiniškai 68,7 proc. ir 62,6 proc. tyrimo dalyvių nurodė, kad jie pasižymi savybėmis, būdingomis „į priekį vedančio mąstymo“ ir „strateginio mąstymo“ kompetencijoms. Įdomu, kad žymiai daugiau yra gebančių numatyti galimas problemų pasekmes, nei gebančių numatyti galimas problemas. Logika diktuoja priešingai – tik žinant problemas, galima galvoti apie jų pasekmes. Nebent tai galima paaiškinti tuo, kad tik kas antram pakanka techninių įgūdžių spręsti kompleksines problemas bei nustatyti kaip galima daugiau problemos priežasčių (viena iš „analitinio mąstymo“ kompetencijos savybių). Taip pat kas antras respondentas nurodė, kad yra įvaldęs „strateginio mąstymo“ kompetencijai būdingas savybes ir geba parengti analize grįstą strategiją ilgesniam nei vienerių metų laikotarpiui bei suprasti išorės veikėjų poreikius, kurių patenkinimas sustiprina arba sustiprintų organizaciją.



14 pav. Jaunimo organizacijos nariams būdingos savybės, priskirtinos problemų atsiradimo perspėjimo ir sprendimų klasterio (kategorijų) kompetencijoms (procentais)



15 pav. Jaunimo organizacijos nariams būdingos savybės, priskirtinos rezultatų siekimo grupės klasterio (kategorijos) kompetencijoms (procentais)

Iš 15 paveikslą matome, kad daugiau nei 85 proc. tyrimo dalyvių būdingas iniciatyvumas, 87,9 proc. pasižymi savybėmis, kurios būdingos „orientavimosi į rezultatus“ kompetencijai. Nors didžioji respondentų dalis įvardijo keletą savybių, apibūdinančių „kruopštumo“ ir „ryžtingumo“ kompetencijas, tačiau tik kas antras nurodė, kad geba atlikti veiklos kokybės monitoringą bei procedūras, užtikrinančias aukštą veiklos kokybę. Atskirų organizacijų analizė leistų pamatyti, ar kiekvienoje organizacijoje yra žmonių, turinčių šių gebėjimų. Iš kitų šio klasterio (kategorijos) kompetencijų išsiskiria „orientavimosi į verslumą“ ir „naujovių skatinimo“ kompetencijos. Kai kurias joms būdingas savybes nurodė šiek tiek daugiau nei pusė respondentų.

14 lentelė. Veiklai reikalingos Jaunimo organizacijos narių kompetencijos ir jas iliustruojantys teiginiai problemų prevencijos ir sprendimų priėmimo bei rezultatų siekimo klasteriuose (kategorijose)

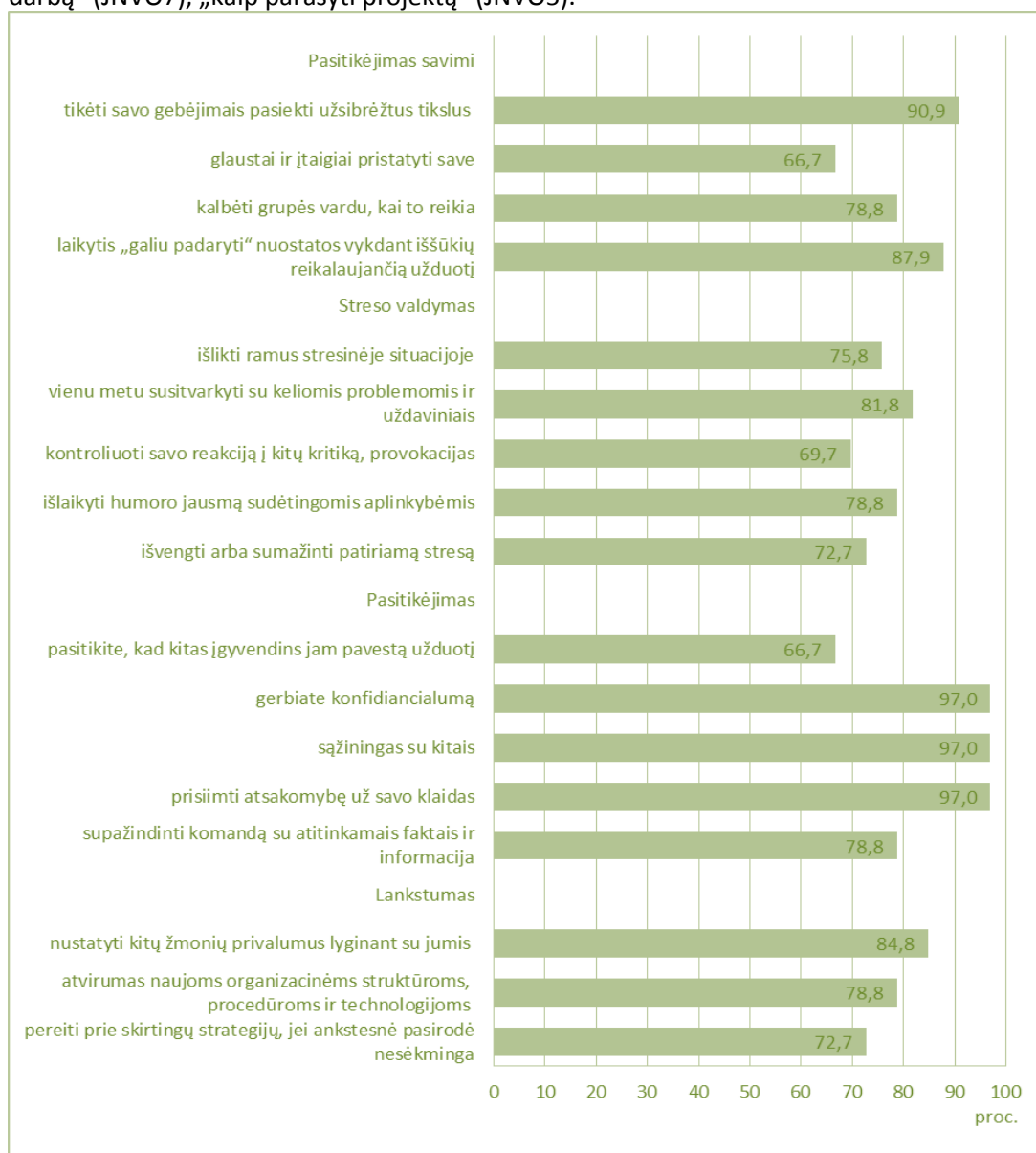
Klasteris (kategorija)	Subkategorija (kompetencijos)	Iliustruojantis teiginys
Problemų prevencija ir sprendimų priėmimas	Analitinis mąstymas	<ul style="list-style-type: none"> „kiekviena organizacija rašo projektą, pavyzdžiui, ir finansuoja kažkokį renginį ar dalį. O tu rengdamas vienas gautum žymiai mažesnį finansavimą. Tų renginių sumodeliavimas sutelkimas į vieną“ (JNVO2); „pasižiūri, pasianalizuoja, kas buvo gerai, kas blogai“ (JNVO1); „ką aš išmokau, tai būtent to kritinio mąstymo, kaip tas vyksta“ (JNVO1).
	Į priekį vedantis mąstymas	<ul style="list-style-type: none"> „motyvacija judėti į priekį, ieškoti ko nors daugiau, pasiekti kažko“ (JNVO4); „ieškojau būdų nepilnamečių prevencijos, kaip nepilnamečius gerus, ne tik blogus, bet ir gerus pritraukti prie tų vaikų, kad jie būtų geresni, kaip juos atitraukt nuo gatvės“ (JNVO2); „išlipt iš savo komforto zonos ir nebijot bandyt kažką naujo“ (JNVO1); „kaip organizavome būdami organizacijoje, bet va „praplėsti“, atsidaryti duris ir vat išeiti į visuomenę, [...] bet tuo pačiu ir dar labiau, išeinant vat iš organizacijos ribų praplėst tą veiklą“ (JNVO1)“ „mes už tą sumą, aš dabar tiksliai neatsimenu, kiek, ar 150 žmonių, aš būčiau apmokęs, kaip reikia saugotis nuo prekybos žmonėm“ (JNVO3); „Lietuvoj sumažėjo atvejų su prekyba, bet daugėja kitokių, kad su vaikais jaunesniais“ (JNVO3).
	Strateginis mąstymas	<ul style="list-style-type: none"> „dabar tiesiog bandome tą pačią metų patirtį perteikti į pusę metų, tai yra, mes bandom būti efektyvesni ir per tą patį, per trumpesnį laikotarpį suteikt tą pačią patirtį“ (JNVO1); „vėlgi, kai tu esi komandos vadovas, tai turi suplanuot, ką tavo komanda veiks konkrečiu laikotarpiu, kaip ją valdyt ir panašiai“ (JNVO1).
	Techniniai gebėjimai	<ul style="list-style-type: none"> „dirbti visą naktį ir ryte eiti į mokyklą“ (JNVO4); „dabar eina laiką suderinti, ką kada daryti“ (JNVO2); „va čia kaip dabar žinai, kad susirinkimas, punktualumo galbūt išsiugdymas“ (JNVO2); „valia, [...] tam tikra prasme, tu išmoksti kažkokios disciplinos“ (JNVO7); „laiko planavimą, prioritetų sudėliojimą, greitą reakciją (JNVO7); „gaunam truputėlį galios su nedidele atsakomybe, ir iš tikrųjų ugdomi mūsų tas, iš tikrųjų, tas atsakomybės jausmą, ir kaip mes planuojam ir žiūrim į savo darbus“ (JNVO1); „vien tiktais dokumentus užpildyti jeigu, irgi sužinai daugiau, kaip, pavyzdžiui, užsiregistruot kad ir tuos pačius įstatus“ (JNVO3).
Rezultatų siekimas	Iniciatyvumas	<ul style="list-style-type: none"> „apskritai keisti. Keičiamas tavo požiūris į gyvenimą apskritai, nes tu matai, kiek daug galimybių tu iš tikrųjų turi. Nes buvo užtrauktos užuolaidos ir tu prasidarei langą tiesiog“ (JNVO4).
	Orientavimasis į	<ul style="list-style-type: none"> „dienos stovykla apie savęs pažinimą, apie karjeros perspektyvas, ką aš veiksiu pabaigęs mokyklą, kur studijuosiu, kokią

verslumą	<p><i>specialybę turėčiau rinktis“ (JNVO1);</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • „pas mus čia su verslumu labiau susiję, nes mūsų organizacija verslo modeliu paremta, tai labai daug tų tokių verslumo dalykų, kur reikia suktis, arba priimt stažuotojus į savo darbą, sukurt darbo vietą ir toliau užsiimt gera veikla, [...] arba įkurt savo“ (JNVO1); • „na, pirmais metais, kai buvau pardavimų komandos narys, tai faktas - pardavimai buvo ta sritis, kur labai daug išmokau“ (JNVO1); • „ir aš jau turiu daugiau ten nei 120 valandų mokymų ir aš su tuo noriu siet savo ateitį, būtent tai, ką iš tikrųjų mane (pastaba: organizacija) išmokino“ (JNVO1).
Naujovių skatinimas	<ul style="list-style-type: none"> • „vėlgi buvo tie įgūdžiai iš kūrybinės pusės, pradedant vėlgi nuo tų pačių kažkokių dizaino darbų ir pabaigiant iki social media, kaip čia? [mergina: facebookas], jo, visoks socialinių puslapių prižiūrėjimas, tvarkymas, valdymas ir panašiai (JNVO1); • „ekstremalių situacijų valdymą. Nes tikrai yra mokymai, kurie vyksta kas 5 m. [...] Geri buvo mokymai, bet norisi dar tokių, kad ne 10 žmonių, [...] bet tikrai mokėtų 100 -200, kurie galėtų iš šono padėti, jeigu kažkas atsitiktų“ (JNVO3).
Orientavimasis į rezultatus	<ul style="list-style-type: none"> • „tai duoda galimybę įgyvendinti projektą nuo idėjos iki ataskaitų“ (JNVO2); • „aš įsivaizduoju, kad yra tos dvi pusės: skaitine išraiška, kiek mes būtent padarom tų vadinamų stažuocių – palei tą“ (JNVO1); • „mes irgi pasidarom apklausas po tos patirties, kaip įmonė vertina mus, [...] ir mes pagal visoj organizacijoj, netgi tarptautiniu mastu šitą matuojam. [...] Už kiekvieno skaičiuo yra pakeistas žmogaus gyvenimas arba pagerintas“ (JNVO1); • „ir va tas yra projektas tęstinis, nes jis turi didelę naudą. Kai mes pradėjom tą projektą, patys pirmi Lietuvoj, čia buvo prieš 6 gal metus, tai na po tų 6 metų pasistebėjo, kad Lietuvoj sumažėjo atvejų su prekyba“ (JNVO3).
Kruopštumas	<ul style="list-style-type: none"> • „kaip vedami susirinkimai“ (JNVO4); • „o čia tikrai yra kitoks, į sprendimų orientuotas, ypač, kai aš buvau metus prezidentė, atrodė, viskas griūna, viskas negerai, nors iš tikrųjų dažniausiai tau pačiam taip atrodo ir valdybai“ (JNVO1);
Ryžtingumas	<ul style="list-style-type: none"> • „sprendimų priėmimai“ (JNVO1); • „ir būtent tas sprendimų ieškojimas ir priėmimas, nes kad ir šiaip gyvenime kas benutinka, aha, problema, ok, sėdam, pamąstom, čia padarom čik, čik, čik, va tokie yra sprendimai, tokie keliai, tokių reikia resursų. Vat yra mąstymas visiškai kitoks“ (JNVO1).
Atsakingumas	<ul style="list-style-type: none"> • „man ten reikia, būtent atsakomybės jausmas. Atsakomybė gal. Ko tau reikės ateityje“ (JNVO6); • „gaunasi, kad tu jauti atsakomybę už tam tikrus dalykus, tada per galvą vertiesi ir padarai tuos darbus. Čia tas atsakomybės ugdymas – atsakomybės už organizaciją, už veiklą (JNVO7);

„Į priekį vedančios“ kompetencijos turėjimas organizacijos nariams (ne tik lyderiams) leidžia įžvelgti problemines sritis ir savo organizacijos veiklą nukreipti jų sprendimui. Anot informantų, „ieškojau būdų nepilnamečių prevencijos, kaip nepilnamečius gerus, ne tik blogus, bet ir gerus pritraukti prie tų vaikų, kad jie būtų geresni, kaip juos atitraukt nuo gatvės“, „kaip reikia saugotis nuo prekybos žmonėmis“, „ekstremalių situacijų valdymą“. Tai rodo, kad organizacijos priima realias atspindinčius šiandienos iššūkius bei kai kuriuos valstybės strateginius tikslus. Ši kompetencija neatskiriama nuo „naujovių skatinimo“ ir „ryžtingumo“ kompetencijų, kurių dauguma tirtų organizacijų nestokoja. Kartu moksleiviškose organizacijose stebėtas jaunatviškas maksimalizmas „ieškoti ko nors daugiau, pasiekti kažko“, „apskritai keisti“ ir konkrečių inovatyvių idėjų stygius.

Tik vienoje tirtoje organizacijoje stebėta ryški veiklos orientacija į verslumą ir su tuo susijusios analogiškos kompetencijos turėjimas.

Nemažai tyrimo dalyvių kaip svarbią kompetenciją organizacijos veikloje ir įsidarbinant pažymėjo gerai įsivaintą „projektų valdymo kompetenciją“ ir teigė, kad „aš tikrai ką išmokau, tai projektų valdymas, kaip tai vyksta nuo A iki Z, nuo idėjos iki idėjos tapimo realybe. [...] Ir ką aš galiu drąsiai rašyt savo gyvenimo aprašyme, jog aš turiu šitus įgūdžius ir aš jaučiuos labai stipri dabar, aš iš tikrųjų gebu tai daryti“ (JNVO1), „projektų rašymas, nes mano pavyzdys labai elementarus, aš atėjau į darbą pokalbio, ir mano CV yra projektų administravimas, ir visiems yra įdomu, kas čia. Kai pradedi aiškinti, tai aš tokiu būdu realiai gavau darbą“ (JNVO7), „kaip parašyti projektą“ (JNVO5).



16 pav. Jaunimo organizacijos nariams būdingos savybės, priskirtinos savivadybos klasterio (kategorijos) kompetencijoms (procentais)

Šią kompetenciją galima apibūdinti kaip „integralią kompetenciją“, apimančią keletą detalesnių kompetencijų: pirminės informacijos gavimą, analitinį mąstymą, į priekį vedantį mąstymą, orientavimąsi į rezultatus, neretai ir kruoštumą bei ryžtingumą.

Tyrimė dalyvavusių organizacijų nariai išryškino išsiugdytą atsakomybės kompetenciją, kuria papildytas „rezultatų siekimo“ klasteris (kategorija).

Organizacija suteikia galimybes ugdyti savybes, kurios padeda spręsti kasdienes problemas, galima sakyti, formuoja techninius įgūdžius. Informantai pabrėžia tokias išsiugdytas savybes kaip punctualumas, valia, disciplina, laiko planavimas, greita reakcija, atsakomybė.

15 lentelė. Jaunimo organizacijos narių savivadybos kompetencijos ir jas iliustruojantys teiginiai

Subkategorijos (kompetencijos)	Iliustruojantis teiginys
Pasitikėjimas savimi	<ul style="list-style-type: none"> • „pasakyti „laba diena“, pranešti savo pareigas, pasakyti, kas esi“ (JNVO4); • „aš dar ir renginius vedu. Tas ir svarbiausia, kad jeigu tu jau esi ant scenos, jau tu esi drąsus, tu jau kažką veiki, moki valdyt galbūt situaciją, publiką, tai jau tau padės ir toj pačioj komandoj“ (JNVO2); • „realiai tu finansus suvoki, nebūtina iš anksto žinoti apie finansus. Reikia, ir išsisprendi“ (JNVO2); • „tai, tarkim, pasitikėjimo savim ar organizacinio dalyko, ar lyderystės tos pačios“ (JNVO6); • „pasitikėti savim. Galbūt ir išmokau priartėt prie žmogaus“ (JNVO7); • „išmokau drąsesne būt“ (JNVO7); • „sustiprina pasitikėjimą savim“ (JNVO7); • „kitas dalykas – kaip įgyvendinti savo ambicijas, nes man atrodo, kad visko noriu daug ir visko noriu dabar. Žingsnis po žingsnio turi eiti“ (JNVO7); • „įveikiau scenos baimę. Man patiko ir toliau einu“ (JNVO7); • „tas principas, kad tu sudalyvauji ir tau pavyksta, tas jausmas po stovyklos, kad mes padarėm, tiesiog toks stiprus emocinis dalykas yra. Automatiškai tada tikslai pradeda augti“ (JNVO7); • „pirmą kartą buvo tas rinkimų turas, man nepasisekė, bet aš, ta prasme, aš ėjau ir antrą kartą. Ačiū dievui, man pasisekė. Ir aš bandžiau, nepabijojau bandyt“ (JNVO1); • „kad tu gali skambint, prašyt, nežinau, nors ir Prezidentei gali paskambint ir pakviest į susitikimą“ (JNVO1); • „aš nebūčiau niekada pagalvojus, kad aš galėsiu užlipti ant scenos, kažką pasakyti viešai, kad man reikės kažką atstovauti, kad už kažką pastovėti, o dabar tai nu paprasčiausiai visa tai išugdo pačią asmenybę“ (JNVO3); • „tas pats drąsa, ta prasme, ryžtas, užsibrėžtų tikslų kažkokių, tarkim, vat tu užsibrėži, ir tų tikslų pasiekimas“ (JNVO3).
Streso valdymas	<ul style="list-style-type: none"> • „jei tu esi vadovas ar personalo narys, tavęs ten susinervinusio ar baisiausiai įsikarščiausio geriau, kad dalyviai nematytų. Išmoksti, kaip save nuraminti ir tada jau yra proga pasisakyti“ (JNVO7); • „križių valdymas, tas vadinamas „crise management“ (JNVO1).
Pasitikėjimas kitais	<ul style="list-style-type: none"> • „mes pasitikime vieni kitais, ir mumis pasitiki“ (JNVO2); • „pasitikėti savim. Kitais taip pat“ (JNVO7); • „ir čia aš manau, kad susiję su bendruomeniškumu, nes ta atsakomybės našta ir atsiranda, kai mes vienas kitą labai gerai jaučiam. Atsakomybė išauga, ir nenori nuvilti kitų. Ta prasme, labai persiduoda į kitas gyvenimo sritis“ (JNVO7).
Lankstumas	<ul style="list-style-type: none"> • „dirbti su asmenybėm ir tuo pačiu ugdyti savo asmenybę, nes aš buvau, mano atveju, labai tiesmuka – reikia taip, o ne kitaip, mano nuomone. Davė lankstumo ir labai daug“ (JNVO7); • „padaro tiesiog mus pačius labiau dinamiškesnius ir įvairesnius, mes galbūt nebūsim patys geriausi pardavėjai, bet turėsime labai platų kompetencijų spektrą“ (JNVO1).

Savivadybos kompetencijos. Iš 16 paveikslo matome, kad didžioji dauguma respondentų yra įvaldę „pasitikėjimo savimi“ kompetenciją ir 90,9 proc. respondentų tiki savo gebėjimais pasiekti užsibrėžtus tikslus, tačiau silpniau išreiškta „pasitikėjimo kitais kompetencija“. Tik 66,7 tiki, kad kiti gali įvykdyti jiems pavestą užduotį, o 78,8 proc. supažindina komandos narius su atitinkamais faktais ir informacija. Beveik 88 proc. tyrimo dalyvių gebėtų priimti iššūkių reikalaujančią užduotį ir ją vykdyti. Tačiau ne visi geba išlikti ramūs ir kontroliuoti savo reakciją į kitų kritiką, provokacijas ir taip įgyti savybių, reikalingų valdyti stresą.

Kaip minėjome ankstesnėje dalyje, tik vienoje tyrime dalyvavusioje organizacijoje įvaldytos „orientavimosi į verslumą“ kompetencijos, suteikiančios galimybę naudingai ir pelningai veiklai. Tačiau jaunimo organizacijos yra ta vieta, kur vyksta jaunų žmonių socializacija, jie gauna tai „ko negauna mokykloje“. Pirmiausia organizacijoje jie įvaldo „pasitikėjimo savimi“ kompetenciją, ir jai būdingas konkrečias savybes įvardijo pakankamai daug tyrimo dalyvių, taip patvirtindami aukštus šios srities kiekybinio tyrimo rezultatus.

Kaip matome iš 16 lentelės, kai kuriose organizacijose tyrimo dalyviai aiškiai identifikavo organizacijoje įgytas kompetencijas, pažymėdami, kad „nebuvo lyderis, bet organizacijos dėka manau, vienokiu ar kitokiu lyderiu tapau, [...] universitete to, teorinių žinių tiesiog nepakako ir (organizacija) buvo vieta, kur gavau daug praktinės patirties“ (JNVO1), „bent jau mano darbe, tai daugiau darbas organizacijoje padeda man būnant darbe, negu aš savo darbu galiu padėti organizacijai“ (JNVO3), „ir aš jau turiu daugiau ten nei nei 120 valandų mokymų ir aš su tuo noriu siet savo ateitį, būtent tai, ką iš tikrųjų mane organizacija išmokino“ (JNVO1).

Ne visais analizuotais atvejais pavyko išgryninti atsineštas į organizaciją ir organizacijoje įgytas kompetencijas. Anot organizacijos narių, „darbas lygiavertiškas organizacijai. Na, viena kitą papildo“, „šiaip iš dalies atsinešam, iš dalies išsiugdom“ (JNVO2), „darbas man tikrai daug ką davė, [...] laisvą bendravimą ir, kas svarbiausia, prieš auditorijos nebijojimą, [...] ir organizacijoje tiesiog gal yra lengviau dirbti“ (JNVO2).

Tačiau organizacija suteikia galimybių sustiprinti atsineštas kompetencijas arba sudaro sąlygas atsiskleisti gebėjimams (rasti savo vietą). „Strateginis mąstymas dar kartą buvo sustiprintas“ (JNVO1). Taip ugdomos asmeninės kompetencijos ir didėja organizacijos veiklos profesionalumas.

Kai kuriems tyrimo dalyviams buvo sunku detalizuoti kompetencijas. Anot vienos jaunimo organizacijos narių, tai „komunikacija, bendravimas su žmonėmis, komandos valdymas, komandos vedimas, lyderystė galbūt, ta plati tokia sąvoka“ (JNVO1), „komunikacijos pagrindai“ (JNVO3), „komandinis darbas“ (JNVO2), „motyvacija“ (JNVO4), „strategijų kūrimo, bendravimo įgūdžiai“.

16 pav. IR 16 lentelę PATEIKTI ATINKAMOJE DALYJE

Jaunimo nevyriausybinų organizacijų kompetencijų ypatumai. Ankstesniuose poskyriuose aptartos bendros tyrimo dalyvavusių organizacijų narių kompetencijos ir jas apibūdinančios savybės. Pavienių organizacijų tyrimo duomenų analizė leidžia stebėti daugiau ar mažiau dominuojančias kompetencijas, kuriomis pasižymi tirtos organizacijos, arba kompetencijas, kurios mažiau išplėtotos. 16 lentelėje pateiktos apibendrintos kompetencijų įžvalgos dviejų skirtingų tipų organizacijose.

Tyrimo dalyviai ypač pabrėžė „pasitikėjimo savimi“ kompetenciją, patvirtindami, kad ji dažnai buvo įgyjama atkaklumu.

Iš lentelės matome, kad interesų atstovavimo tipo organizacijose vyrauja kompetencijos, priskiriamos bendrųjų kompetencijų dirbti su žmonėmis kategorijai. O profesinės socializacijos tipo organizacijose labiau įvaldytos kompetencijos, kurias galima priskirti kompetencijoms konkrečiai veiklai atlikti. Tai jokia būdu nereiškia, kad pirmo tipo organizacijos neturi arba neturėtų turėti savybių, kurios dominuoja antro tipo organizacijose, ir atvirkščiai. Universalių kompetencijų įvairovė su labiau įvaldytomis atskiriomis kompetencijomis rodo esamą organizacijų potencialą ir jų gebėjimus atlikti įvairaus pobūdžio išorės poreikį tenkinančias veiklas ir prisidėti prie strateginių valstybės uždavinių įgyvendinimo. Padėjus organizacijos nariams išplėtoti mažiau įvaldytas kompetencijas arba į organizacijas pritraukus šias kompetencijas turinčių narių, organizacijos būtų pajėgios išplėtoti vykdomą veiklą. Norint nacionaliniu lygiu turėti bendrą vaizdą, reikėtų atlikti detalią kiekvienos organizacijos veiklų ir turimų bei trūkstamų kompetencijų analizę. Kita vertus, parengus įsivertinimo metodiką, organizacija pati galėtų matyti savo stiprybes, silpnybes bei įžvelgti galimybes, ir tapti išskirtine ir labiau patrauklia. Organizacijos skirtumai laikytini svarbia ypatybe, rodančia jos išskirtinumą iš kitų.

16 lentelė. Kompetencijų ypatumai socialinės pažangos, specialiojo ir profesinės socializacijos tipo organizacijose

Kompetencijos	Organizacijos tipas	
	Atstovavimo interesams	Profesinės socializacijos
Labiau įvaldytos	Motyvacinės paramos suteikimas	Grupinio darbo skatinimas
	Grupinio darbo skatinimas	Kitų tobulėjimo skatinimas
	Kitų įtikinimas, naudojantis komunikacijos priemonėmis	Tarpasmeninis supratingumas
	Komunikacija žodžiu	Analitinis mąstymas
	Tarpasmeninis supratingumas	Strateginis mąstymas
	Atsakingumas	Orientavimasis į verslumą
	Pasitikėjimas savimi	Orientavimasis į rezultatus
Mažiau įvaldytos		Kruopštumas
	Pasitikėjimais kitais	Kitų įgalinimas
	Gebėjimo dirbti su „kitokiais“ vaikais stoka	Vadovavimas pokyčiams
		Išorės komunikacija

Jaunimo nevyriausybinų organizacijų nariams trūkstamos kompetencijos. Informantų išsakytos mintys apie problemines veiklos sritis parodė kokių kompetencijų jiems trūksta. Ir atvirksčiai, kalbėdami apie trūkstamas kompetencijas, informantai padėjo suprasti, kodėl ne visos iniciatyvos yra sėkmingos ir kodėl sunku organizacijoms išlaikyti narius, už organizacijos ribų rasti partnerių ir bendradarbiauti. Vienos yra bendro pobūdžio, kitos labiau specifinės, ir pagal tai galima įvardyti dvi trūkstamų kompetencijų kategorijas: bendrąją ir specifinę (žr. 17 lentelę).

Dažna jaunimo organizacijų vadovų ir organizacijos narių kaita suponuoja bendrosios kompetencijos trūkumą, o ši siejama su kokybiška veikla. Informantai nurodė, kad trūksta kompetencijų, padedančių motyvuoti kitus jaunus žmones, įgalinti juos veikti, pasitikėti jais ir taip organizacijoje išlaikyti esamus bei pritraukti naujų narių. Gebėjimų dirbti su „kitokiais“ vaikais stoka neleidžia organizacijoms išplėsti veiklos, nukreiptos į socialinės atskirties mažinimą. Komunikacinių ir kitų įtikinimo gebėjimų taikymo organizacijos išorėje stoka daro jaunimo organizaciją uždara, mažai žinomą, nekuriančią partnerystės tinklą. Anot vienos informantės, „mes viduj, mes kaifuojam, [...] bet žmonės mūsų nežino ir kažkur vat dėl savęs, savo sultyse verdam, o į išorę...“ Tyrime dalyvavo jaunimo organizacijų lyderiai, aktyvūs nariai, tačiau ir jie pripažįsta, kad rodoma per mažai iniciatyvų, per mažai reaguojama į organizacijos išorėje vykstančius iššūkius, teigiant, kad „mes dažniausiai, kada pažiūrim į tuos pokyčius, prieš naują kadenciją arba prieš rinkimus, nes tikrai to paklaus“. Tai pat stokojama strateginio mąstymo kompetencijos bei lankstumo, susidūrus su problemomis. Taip formuojasi atotrūkis tarp išorės (strateginiuose dokumentuose) diktuojamų kompetencijų poreikio ir kompetencijų, kurias reikėtų tik pastiprinti jaunimo organizacijos viduje.

Apibendrinimas. Atliktas tyrimas parodė, kad jaunimo organizacijų nariai turi kompetencijų dirbti su žmonėmis, kompetencijų vykdyti veiklas bei asmens tobulėjimo kompetencijų.

Bendrų kompetencijų dirbti su žmonėmis grupėje išskiriamos dvi kompetencijų kategorijos: vadovavimo bei komunikacijos ir įtakos kompetencijos.

Didžioji dauguma organizacijų narių įvaldę lyderiui ir komandos vadovui reikalingas „grupinio darbo skatinimo“ ir „vadovavimo pokyčiams“ kompetencijas.

Jiems būdingos „grupinio darbo skatinimo“ kompetenciją apibūdinančios savybės: klausytis ir konstruktyviai reaguoti į kitų narių idėjas, mokytis dirbti kartu, skatinti aktyvų dalyvavimą ir bendradarbiavimą su kitais, užtikrinti, kad su visais elgiamasi gerai, taip pat gebėti atpažinti kitų savybes ir skatinti prisidėti prie bendrų tikslų siekimo.

Didžioji dauguma respondentų nurodė lyderiams reikalingą „vadovavimo pokyčiams“ kompetenciją ir ją apibūdinančias savybes: gebėjimą dirbti kartu su kitais ieškant inovatyvių sprendimų, padėti kolektyvo nariui aiškiai suprasti, ką organizacija turi daryti kitaip, siekiant pokyčių organizacijoje, taip pat remti pokyčius

Organizacijose išugdyta „grupinio darbo skatinimo“ kompetencija, suteikianti galimybę komandiniam darbui tiek tariantis dėl prioritetų, tiek primant sprendimus, tiek vykdant veiklas.

Organizacijose ypač išplėtotas komandinio darbo principas, kuris natūraliai sudaro galimybę praktiškai plėtoti šiuos gebėjimus.

Dalyvavimas jaunimo organizacijos veikloje suteikia „komunikacijos ir įtakos (kitų įgalinimo)“ kompetencijai būdingų savybių: auditorijos valdymą, komunikabilumą, gebėjimą argumentuoti savo nuomonę bei savybes, kurios svarbios ugdant tarpasmeninio supratingumo ir bendradarbiavimo ryšių nustatymo kompetenciją.

Kompetencijų, reikalingų vykdyti veiklas grupėje išskiriamos dvi kompetencijų kategorijos: problemų atsiradimo perspėjimo ir sprendimų bei rezultatų siekimo kompetencijos.

Nemažai tyrimo dalyvių kaip svarbią kompetenciją, kurią jie gerai įvaldė organizacijų veikloje, įvardijo „projektų valdymo“ kompetenciją. Ją galima apibūdinti kaip „integralią kompetenciją“, apimančią keletą detalesnių kompetencijų: pirminės informacijos gavimą, analitinį mąstymą, į priekį vedantį mąstymą, orientavimąsi į rezultatus, neretai ir kruošumą, ryžtingumą ir pan. Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė patvirtino šias įžvalgas ir parodė, kad dauguma tyrimo dalyvių turi „pirminės informacijos gavimo“ kompetenciją. Daugelis turi kai kurias analitiniam mąstymui būdingas savybes: lyginti dvi ar daugiau alternatyvų, išskaidyti (kai reikia) informaciją į dalis, tinkamai nustatyti prioritetus, atsižvelgiant į planuojamos veiklos turinį, nustatyti kaip galima daugiau problemos priežasčių, priimant sprendimus pasverti kainą, naudą, riziką bei sėkmei būtinų pokyčių poreikį ir jų įgyvendinimo galimybes.

Daugumai tyrimo dalyvių būdingas iniciatyvumas, jie pasižymi savybėmis, kurios būdingos „orientavimosi į rezultatus“ kompetencijai. „Į priekį vedančios“ kompetencijos turėjimas organizacijos nariams (ne tik lyderiams) leidžia įžvelgti problemines sritis ir savo organizacijos veiklą nukreipti jų sprendimui.

Kokybinio tyrimo metu stebėta, kaip jaunimo organizacijos didesne ar mažesne apimtimi priima realijas atspindinčius šiandienos iššūkius bei kai kuriuos strateginius valstybės tikslus. Ši kompetencija neatskiriama nuo kitų kompetencijų, tokių kaip „naujovių skatinimas“, „ryžtingumas“.

Kai kurie tyrimo dalyviai aiškiai identifikavo organizacijoje įgytas kompetencijas, pažymėdami, kad dėl jų tapo lyderiais, kad organizacija yra vieta, kur įgyjama daug praktinės patirties, padedama įsidarbinti, taip pat su organizacijoje vykdyta veikla ir įgyta patirtimi jie planuoja sieti savo ateitį.

Jaunimo organizacijoje sukuriama teigiama vidinė atmosfera, kurią ypač pabrėžė tyrimo dalyviai, ir kuri glaudžiai susijusi su kita „kitų tobulėjimo skatinimo“ kompetencija, t.y. gebėjimu dirbti kitaip, planuoti laiką, auginti lyderius, t.y. išbandyti save ir įgyti naujų kompetencijų, padrąsina ir įgalina jauną žmogų ugdytis ir (ar) sustiprinti šias kompetencijas. Ji taip pat sudaro sąlygas į organizaciją atėjusiam jaunam žmogui realizuoti atsineštas kompetencijas ir jas organizacijoje išplėtoti.



17 lentelė. Trūkstamos jaunimo organizacijos narių kompetencijos ir jas iliustruojantys teiginiai

Kategorijos	Subkategorijos (kompetencijos)	Iliustruojantis teiginys
Bendroji	Naujų vadovų kompetencijos trūkumas	<ul style="list-style-type: none"> „o į centrus, padalinius kasmet ateina nauji žmonės, tai jie ilgą laiką galbūt neturi kompetencijų pakankamai, kad savo darbą atlikti kokybiškai“ (JNVO4).
	Organizacijos narių ir kitų organizacijų narių kompetencijos trūkumas	<ul style="list-style-type: none"> „narių ar kitų organizacijų narių nekompetencija daryt jų darbus ir nekokybiškas darbų atlikimas“ (JNVO5).
	Atsakomybės stoka	<ul style="list-style-type: none"> „projektą parašyt, tada pinigai vėluoja, neateina, kažkas pamiršta kažką padaryt, kažkas kažko nepadaro, ką turėjo padaryti ir taip toliau“ (JNVO5).
Specialioji	Motyvacinės paramos suteikimo stoka	<ul style="list-style-type: none"> „nelabai patys žmonės žino, kol jie nuvažiuoja į forumą“ (JNVO5); „švietimo trūksta, kad aiškint, kas tai yra, kam to reikia“ (JNVO5); „tai yra per organizaciją atėję žmonės, ta prasme, nesuvokia galbūt, ką organizacija gali duoti, arba organizacija kartais ne visą laiką išgrynina tas naudas, ką gali duoti žmogui, kuris ateina į organizaciją, tarkim“ (JNVO3).
	Kitų įgalinimo kompetencijos stoka	<ul style="list-style-type: none"> „aš galvoju, kad galbūt kaip vidinė mūsų problema tikriausiai yra, kad mes labai dažnai prarandam savo narius, nes mes nesugebam jų uždegti nuo pat pradžios“ (JNVO1); „ir mes truputėlį pačioj pradžioj juos apkraudami tais mokymais, nes mes norime, kad labai greitai jį išmokyt, kad įgytų tuos pagrindinius įgūdžius, kad galėtų jau toliau dirbuotis ir judėti, mes nes kartais būna pamirštam – kodėl, dėlto ir mes šitaip prarandam dalį žmonių“ (JNVO1); „vėlgi blogai tu, kad tada vienas žmogus yra labai turi daug kompetencijos, gali tuos pačius darbus padaryt per valandą laiko. O kitas žmogus neturėdamas kompetencijos, ir tu jam nesuteiki jokios progos“ (JNVO3).
	Per mažas pasitikėjimas kitais	<ul style="list-style-type: none"> „darbus ne visada pasiskirstom arba pasiskirstom taip, kad vienas žmogus atlieka labai daug darbų“ (JNVO3); „didžiausia problema pas mus būtų tai gal irgi darbinis pasiskirstymas. Lengviau kažkam yra pasakyt, kad ai, gal aš pats padarysiu, kol aš tau paaiškinsiu čia, greičiau aš pats padarysiu“ (JNVO3); „greičiau pačiam padaryt, negu išaiškint, kad jis teisingai. Tu žinai, kaip turi būti teisingai padaryta ir tu pats padarysi per tarkim valandą, o kitas darys dvi dienas ir nepadarys taip, kaip turi būti. Geriau susinervini, pats padarai iš karto: ai tiek to“ (JNVO3).
	Gebėjimų dirbti su „kitokiais“ vaikais	<ul style="list-style-type: none"> „tikrai ne visi vadovai gali, paimti atsivežti vaikų iš vaikų namų, nes išties įvairių vaikų būna ir įvairių probleminių būna.[...] Buvo projektas, pasikvietė vaikų iš vaikų namų, nežinau, kaip su biurokratiniais visais tais dalykais buvo, bet ko gero patys vadovai buvo nepasiruošę tam, neturėjo žinių, įgūdžių, kaip su jais dirbti ir galiausiai nieko iš to nesigavo“ (JNVO6).
	Nepakankama išorės	<ul style="list-style-type: none"> „mes viduj, mes kaifuojam, vat mums yra taip tobula, čia dieve, visas pasaulis global ir panašiai, bet žmonės mūsų nežino ir kažkur

komunikacija	<i>vat dėl savęs, savo sultyse verdam, o į išorę“ (JNVO1).</i>
Kitų įtikinimo naudojantis komunikacija kompetencijos stoka	<ul style="list-style-type: none"> • „trūksta kažkokių marketingo, nežinau, žinių, kad galėtų pritraukti, išviešinti savo veiklą, tų narių pritraukimo būdų surasti reikėtų daugiau“ (JNVO3); • „taip vat čia didžiausia problema, kad nesusigalvoji, kokią naudą gali duot verslui. [...] O verslo sektorius sako, kad mes galim duot, bet ateikit pasakyt, kodėl mes jums turim duot“ (JNVO3); • „kaip jie sakė, kad nežino, kaip priėti ir eiti prašyti“ (JNVO3); • „gal kanalo parinkimas komunikacijos, arba vat čia irgi yra sunku“ (JNVO6).
Kompetencijos vadovauti pokyčiams stoka	<ul style="list-style-type: none"> • „mes šiek tiek užsidarom ir galėtume labiau reaguoti, prisitaikyti prie tos pačios rinkos, pažiūrėti, kokie yra tie pokyčiai, nes mes dažniausiai, kada pažiūrim į tuos pokyčius – prieš naują kadenciją arba prieš rinkimus, nes tikrai to paklaus ir reikia tą pasižiūrėt. Ir aš manau, kad čia yra dalykas, kas yra neišnaudojama“ (JNVO1).
Iniciatyvumo stoka	<ul style="list-style-type: none"> • „fantazijos galbūt trūkumas kartais. Visi tokie šabloniški, nėra ten tokių labai išsišokėliškų idėjų kartais“ (JNVO3); • „standartas, kaip sako“ (JNVO3).
Strateginio mąstymo stoka	<ul style="list-style-type: none"> • „tiesiog reikia reikia, tiesiog reikia tam tikrą tikslą užsibrėžt“ (JNVO3).
Nepakankamas lankstumas	<ul style="list-style-type: none"> • „aš tą projektą iš savo pinigų galiu padaryt. Dar pigiau. Bet kai prašai tokios sumos, ir duoda du tūkstančius, tai čia net juokas paima. [...] Čia yra nesąmonių nesąmonė. Geriau išvis neduotų pinigų“ (JNVO3).

2.6. Jaunimo nevyriausybinių organizacijų potencialo analizė: vadybiniai veiksniai, lemiantys sėkmingą organizacijų veiklą

Atsižvelgdami į atliktą literatūros analizę bei bandomojo empirinio tyrimo rezultatus, galime išskirti pagrindinius sėkmingos JNVO vadybinės veiklos sritis ir pagal jas išnagrinėti tyrime dalyvavusių asociacijų (tikrųjų LiJOT narių) duomenis (žr. 18 lentelę).

Atlikę tyrime dalyvavusių LiJOT narių analizę pagal išskirtas vadybos sritis, kiekvienoje srityje galime identifikuoti pagrindines JNVO vadybos tendencijas.

Lyderis, vadovavimas organizacijai. Organizacijos lyderis daro didelę įtaką narių motyvacijai ir organizacijos rezultatams. Tyrime dalyvavę JNVO nariai pabrėžė savanorių įsitraukimą dėl lyderio.

Dažnai organizacijose stinga tęstinės lyderių ugdymo sistemos, lyderių atsiradimas labiau spontaniškas, o ne planuotas. Dėl šios priežasties organizacija mažiau geba kontroliuoti cikliškumą bei užtikrinti savo veiklos tęstinumą. (Išimtis galėtų būti AIESEC (profesinio tipo org.)).

Darbų pasiskirstymas ir jų koordinavimas, darbinių posėdžių organizavimas labiau priklauso nuo lyderių, negu nuo organizacinės kultūros.

Organizacijos žmogiškųjų išteklių (savanorių ir darbuotojų) pritraukimas, motyvavimas. Dalis tyrime dalyvavusių organizacijų turi išplėtotą narių pritraukimo sistemą.

Narių pritraukimas dažniausiai nėra planuojamas detaliau, pasikliaunama tradiciniais renginiais.

Organizacijos narių kompetencijos ir jų ugdymas: (i) bendrosios, ugdančios lyderiavimą, (ii) dalykinės (darbo organizavimo, projektų valdymo, finansų valdymo gebėjimų ir kt.). Dalyvavimas JNVO veikloje ugdo įvairias kompetencijas, iš kurių išskiriamos (i) bendrosios (problemos sprendimo, laiko valdymo, socialinės komunikacijos, ryžtingumo, atsakomybės, organizuotumo), (ii) dalykinės (susijusios su darbo organizavimu, planavimu, darbų paskirstymu, projektų, finansų valdymu) ir (iii) specifinės (susijusios su organizacijos veiklos turiniu (pavyzdžiui, sveikos gyvensenos, saugaus elgesio ir t.t.)).

Bendrosios ir dalykinės kompetencijos dažniausiai įgyjamos dalyvaujant veiklose, o ne planingai. Planuojamos ir nariams kryptingai teikiamos yra labiau specifinės, su konkrečia organizacijos veikla susijusios kompetencijos, reikalingos organizacijos misijos turiniui palaikyti.

Tyrime dalyvavę respondentai pripažįsta, kad JNVO veikloje įgytos kompetencijos labai naudingos tiek kasdiniame gyvenime, tiek planuojant profesinę veiklą.

Pasitaikančios dalykinių kompetencijų spragos trukdo dalyvauti projektinėje veikloje, pritraukti daugiau finansinių išteklių.

Organizacijos narių bendradarbiavimas, komandinis darbas. JNVO pasižymi narių bendradarbiavimu ir komandiniu darbu. Bendradarbiavimas ir komandinis darbas sudaro galimybes tinkamai atlikti veiklas, kurioms reikia daugiau laiko (savanoriai neturi galimybės individualiai veikloms skirti tiek pat laiko, kiek pilną dieną dirbantis darbuotojas, todėl svarbus susiderinimas grupei žmonių atliekant tą patį darbą).

Organizacinė kultūra (vertybės, tradicijos, neformali darbo aplinka ir t.t.). Organizacinė kultūra labai svarbi pritraukiant ir motyvuojant organizacijos narius. Neformali bei šilta darbo aplinka, organizacinės vertybės leidžia formuoti požiūrį į darbą kaip į pramogą, malonią patirtį, kuri identifikuojama su prasmingu laisvalaikiu, dažnai ir su savirealizacija.

Geroji organizacijos patirtis (reputacija). Tyrime dalyvavusios JNVO pasižymi gera veiklos patirtimi ir išoriniu pripažinimu (gera reputacija). Tačiau ne visos sugeba šią patirtį panaudoti siekdamos vykdyti naujus projektus arba glaudesnio bendradarbiavimo su valstybinio valdymo institucijomis ar privačiu sektoriumi.

18 lentelė. JNVO vadybos sritys, lemiančios sėkmingą organizacijos veiklą

Sritis (temos ir potėmės)	Pagrindžiantys teiginiai
Lyderis, vadovavimas organizacijai	<ul style="list-style-type: none"> • „kad jeigu tu jau esi ant scenos, jau tu esi drąsus, tu jau kažką veiki, moki valdyt galbūt situaciją, publiką, tai jau tau padės ir toj pačioj komandoj“ (JNVO2); • „pasidalinimas darbais (yra administracija)“ (JNVO7); • „valdybos dažniausiai turi tokius funkcinius susitikimus, ir ji žiūri, kaip vat Lietuvos mastu mums toliau augti ir dalintis vat tomis problemomis ir kaip spręst“ (JNVO1).
Organizacijos žmogiškųjų išteklių (savanorių ir darbuotojų) pritraukimas, motyvavimas	<ul style="list-style-type: none"> • „bendros veiklos, savo idėjų realizavimas. [...] Reikia patalpų nuolatiniam darbui, tada gali kryptingai dirbti su savanoriais, lyderius auginti“ (JNVO2); • „nauji nariai ateina per organizacijos veiklas. [...] Nauji nariai per lyderius, norėjo kaio lyderiai daryt tokius darbus (veiklas)“ (JNVO7); • „matau, kiek tai atneša žmonėms gero ir aš noriu prie to prisidėt. [...] Matau dideles perspektyvas. [...] Traukia iššūkiai, noras tobulėti (vesti seminarus, organizuoti renginius. [...] Noras praplėsti pažinčių ratą“ (JNVO7); • „pakviečia naujus narius per specialius renginius, pristato galimybes ir įgyjamas kompetencijas, turi karjeros sistemą (kelių metų), moryvacija atsiranda „kopti karjeros laiptais“ (JNVO1); • „vykdomi specialūs mokymai, kurie padeda tiek motyvacine, tiek profesine prasme. Ugdomi lyderiai, jų kompetencijos, savęs painimas ir t.t. Lietuvos mastu mums toliau augti ir dalintis vat tomis problemomis ir kaip spręst“ (JNVO1); • „suaugusių, būtent iš jaunimo, suaugusių dėmesys vaikams yra labai stiprus dalykas, nes vat tai, kad „vau, jie man skiria ėmesio, jie užsiima su mumis, jie mums kuria program“ (JNVO6); • „sunkumai su motyvavimu: papildomos atsakomybės. Ir kartai lieka vienas pirmininkas. Trūksta iniciatyvos“ (JNVO7).
Organizacijos narių kompetencijos ir jų ugdymas: (i) bendrosios, ugdančios lyderiavimą	<ul style="list-style-type: none"> • „galiu pasakyti, kad kompetencijos yra ugdomos, yra ugdomi, labai labai stipriai ugdomi. H..., realiai per savanoriavimą mokiniai nuo mokyklinio amžiaus, jie pradeda vystyti tuos savo gebėjimus, kurių jokia mokykla neišugdo. Ta prasme, tie patys lyderiavimo įgūdžiai ir bendravimo įgūdžiai ir sąmoningumas galų gale, kad žmogus gali kažką daryti dėl kitų“ (JNVO7); • „mokinam [...] bendrauti. Komandinis darbas, labai svarbu [...] pasitikėti savim. Kitais taip pat.[...] Išmokau priartėt prie žmogaus, [...] išmoksti kažkokios disciplinos. [...] Emocijų valdymas, [...] atsakomybės ugdymas,[...] nariams privalomi mokymai prieš renginius“ (JNVO7); • „ugdo pačią asmenybę, suteikia tiek drąsos, tiek komunikabilumo įgūdžių. Tiesiog tu kažkur išėjini, tiek dalyvaujant veiklose, tau vis tiek tenka atsistoti prieš auditoriją kokią, tiek pat kokiai grupei žmonių vadovaut. Labai pačią asmenybę išugdo, sustiprina. [...] Taip, iš principo ugdo lyderį, galbūt tokį tarpinį vadovą, nes lyderis, ne vien lyderiu būt, bet pačią asmenybę ugdo, stiprina. Kiekvienas, aišku, pasirenka tą pusę asmenybės, kurią jis norėtų stiprint, sustiprina pasitikėjimą savim“; • „ugdo pagalbininką – lyderį“ (JNVO7).
(ii) dalykinės (darbo organizavimo, projektų, finansų valdymo gebėjimai ir kt.)	<ul style="list-style-type: none"> • „atsirado visokių pareigybių administracijoje. Pareigybė tarsi įpareigoja ieškotis informacijos, mokytis, o ne tik mokytis ir vystyti savo gebėjimus, o ne apskritai, ir organizacija tarsi duoda tau priėjimą prie įvairių mokymų, kompetencijos kėlimo [...] komunikacija. Dirbti su įvairiais projektais. [...] Strategijų kūrimo, planavimo įgūdžiai“ (JNVO7); • „projekto rašymas. Įvairiausių renginius. Dabar stengiuosi prisidėti. Rėmėjų paieškoj stengiuosi“ (JNVO7);

	<ul style="list-style-type: none"> • „pradėjau rašyti, bet, kas įdomiausia, buhalterijoje jau gaudausi, ta prasme, vizualiai. [...] Tas projektų rašymas, ta prasme, yra tamsus miškas, bet kai pradėdi komandoj tą projektą daryti, automatiškai visiškai kitokios kompetencijos“ (JNVO2); • „finansus pritraukia tik iš privačių rėmėjų, turi metodikas, savanoriai šiam darbuo ruošiami, Lietuvos mastu mums toliau augti ir dalintis vat tomis problemomis ir kaip spręst“ (JNVO1).
Organizacijos narių bendradarbiavimas, komandinis darbas	<ul style="list-style-type: none"> • „ko reikia labiausiai, tai komandinio darbo. [...] Padalinus darbus visiškai kitoks rezultatas gaunasi“ (JNVO2); • „tiesiog renkamės į susirinkimą tam, kad numatyti visą techniką, visą, kaip ten vyks renginys, kaip ten kas. Tas pats ir visi kiti susirinkimai. Prieš renginius, prieš tam tikras, projektų rengimą netgi pasiskirstom, kas rengia projektus“ (JNVO2); • „skyriai turi problemą, nes nariai keičiasi“ (JNVO7).
Organizacinė kultūra (vertybės, tradicijos, neformali darbo aplinka ir t.t.)	<ul style="list-style-type: none"> • „kas yra tarp mūsų. Nėra pavydo, labai nuoširdus bendravimas, ir nesiekiam naudos iš vienas iš kito. Va tas ir yra variklis to dalyko. Nuoširdumas, bendravimas ir nesiekimas naudos. Kad man pinigų sumokėtų, kad aš dalyvaučiau. Viskas yra draugiškumo lygmenyje“ (JNVO2); • „bendradarbiavimas tiesiog neformalus, ne tai kažkoks ten popierinis“ (JNVO2); • „gali pasakyti bet kur, bet kada, gali savo nuomonę išreikšti. Ir viskas tai yra, svarbiausia“ (JNVO2); • „organizacijos [...] skyrius tapdavo tokiu, kaip čia pasakyt, nu ne tiek kaip skyrius formaliai, kaip draugų ratas, kuris vienija bendruomenę, telkia vieni kitus, bet būna visko. [...] Susiję su bendruomeniškumu, nes ta atsakomybės našta ir atsiranda, kai mes vienas kitą labai gerai jaučiam“ (JNVO7); • „su bet kuriuo žmogum šiltai bendrauji, tai atsispindi ir mūsų vertybėse“ (JNVO7); • „specialūs „ukolai“ ir kiti savitos kultūros kurimo elementai, neįprasti kasdienybėje, Lietuvos mastu mums toliau augti ir dalintis vat tomis problemomis ir kaip spręst“ (JNVO1).
Organizacijos geroji patirtis (reputacija)	<ul style="list-style-type: none"> • „Žingsnis“ yra unikali organizacija, nešanti veiklas į išorę. Čia didelė dalis dalyvauja organizacijoje ne nariai“ (JNVO7); • „kada atsirado pozityvus požiūris? [...] Aš tai manau, kad lūžis įvyko po to, kai, žinot, kas atsitiko? Kai mes įstojom į LiJOT'ą. Ir jau LiJOT'e atstovavom Kauno rajoną. Kai grįžom iš tos asamblėjos, viską sureguliuvom, ei chebra, čia gi rimtas reikalas, jeigu į LiJOT'ą priėmė, tai čia ne šaika kažkokia. Tas LiJOT'as biški buvo kaip „čik“, ir, aišku, Jaunimo Reikalų departamento dėmesys“ (JNVO2).

2.7. Jaunimo nevyriausybinių organizacijų veiklos plėtros galimybės

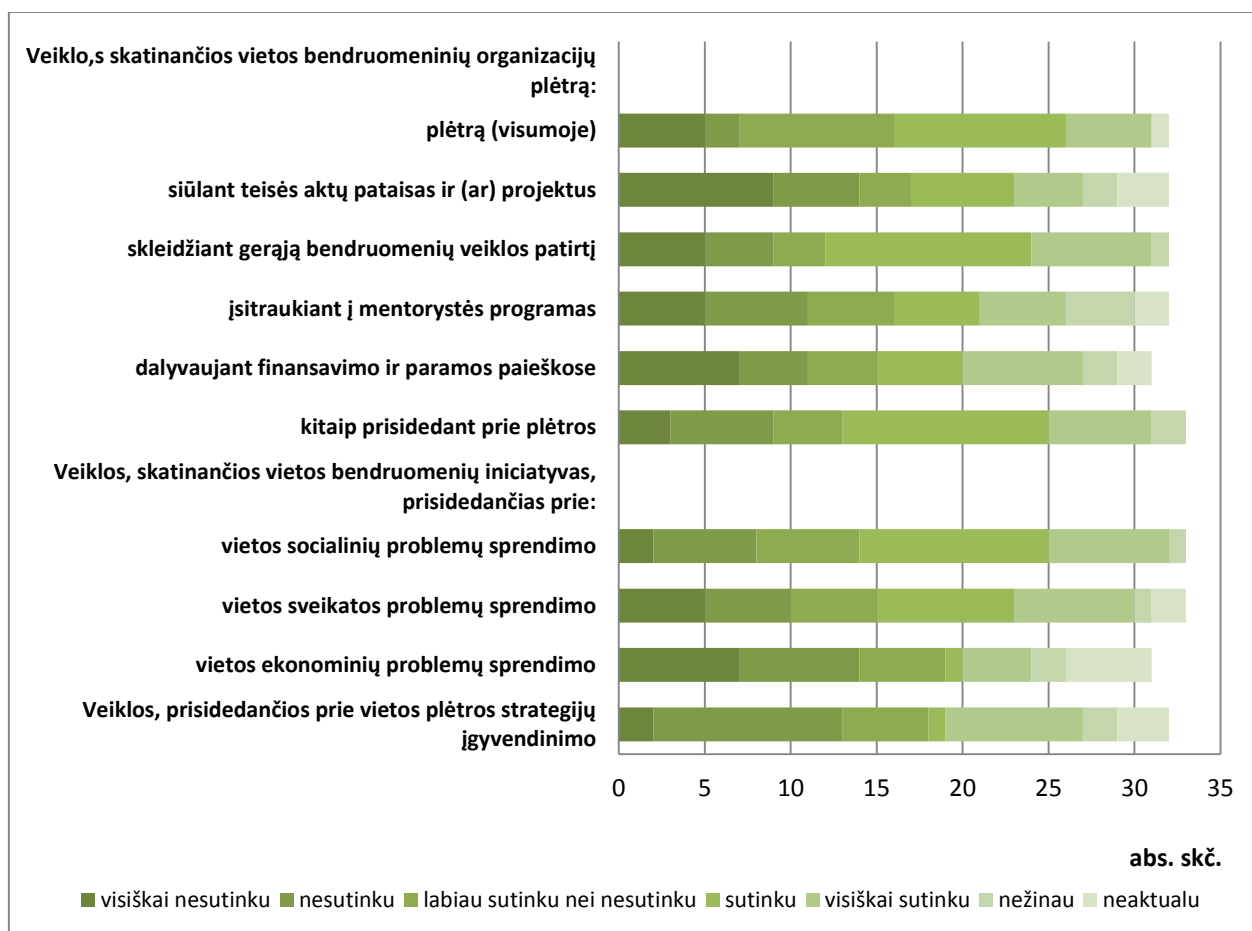
Šio poskyrio paskirtis – įgyvendinant ketvirtąjį tyrimo uždavinį atlikti JNVO galimybių teikti visuomenines gerybes analizę. Skyriuje nagrinėjama sąveikos su vietos bendruomene ir valdžios institucijomis problematika, bendradarbiavimo su socialiniais partneriais patirtis, svarstomos viešųjų paslaugų/gėrybių, kurias galėtų perduoti JNVO, sritys. Taip pat iškeliamos problemos bei sunkumai, su kuriais vykdydamos veiklą susiduria JNVO.

Veikla, orientuota į visuomeninių gėrybių kūrimą/teikimą; bendradarbiavimas su socialiniais partneriais.

JNVO veiklos nauda visuomenei. Grupinių diskusijų metu informantų buvo klausama, kokią naudą iš jų organizacijos veiklos turi visuomenė ir kokias visuomenines gėrybes ar viešąsias paslaugas jos teikia ar galėtų teikti. Remiantis kritinėmis informantų refleksijomis buvo išskirtos kelios naudos visuomenei sritys (žr. 19 lentelę).

Pastebėta, kad dauguma informantų atsargiai/nuosaikiai vertino savo galimybes perimti viešųjų gėrybių kūrimą ir teikimą. Informantų požiūriu, pagrindinė problema yra santykis/proporcija tarp savanoriškos ir komercinės veiklos.

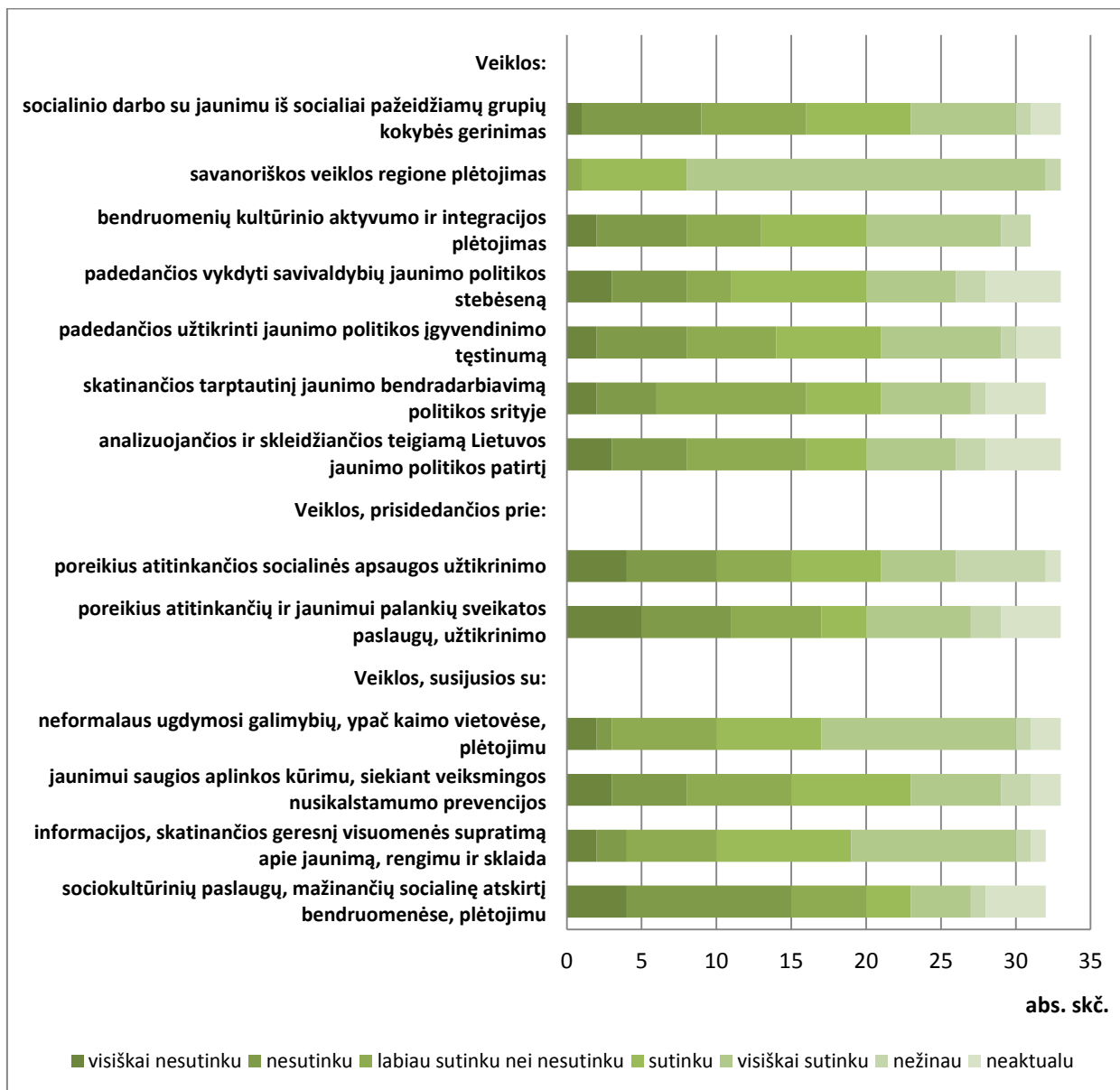
Daugumos tyrimo dalyvių nuomone, jų organizacijos dalyvauja plėtojant veiklą, skleidžiant gerąją bendruomenių veiklos patirtį, vykdo veiklas, skatinančias vietos bendruomenių iniciatyvas, prisidedančias prie vietos socialinių, kiek mažiau – prie sveikatos, dar mažiau – prie ekonominių problemų sprendimo. Tačiau ne visos organizacijos vienodai prisideda prie vietos plėtros strategijų įgyvendinimo, įsitraukia į mentorystės programas, pasyviai siūlo teisės aktų pataisas ir (ar) jų projektus (žr. 17 pav.).



17 pav. JNVO narių nuomonė apie organizacijos vykdomas veiklas (projektus, renginius, priemones ir pan.), skatinančias bendruomeninių organizacijų plėtrą ir iniciatyvas (abs. skč.)

Iš 18 paveikslo matome, kad tirtose organizacijose ypač išplėtotą regioninę savanorišką veiklą, taip pat veiklos, susijusios su neformalaus ugdymo galimybėmis, ypač kaimo vietovėse, informacijos, skatinančios

geresnį visuomenės supratimą apie jaunimą, rengimas ir sklaida bei jaunimui saugios aplinkos kūrimas, siekiant nusikalstamumo prevencijos. Šios veiklos taip pat gali būti nukreiptos į socialinę atskirtį patiriančias grupes. Tačiau tyrimo dalyviai sutinka, kad mažai plėtojamos sociokultūrinės paslaugos, skirtos mažinti socialinę atskirtį bendruomenėse, taip pat mažai gerinama socialinio darbo su jaunimu iš socialiai pažeidžiamų grupių kokybė. Iš 17 paveikslu matėme, kad organizacijos skatina bendruomenių iniciatyvas socialinės apsaugos bei sveikatos srityje, tačiau mažesnis respondentų skaičius sutiko, kad vykdo veiklas, užtikrinančias poreikius atitinkančią socialinę apsaugą, taip pat veiklas, užtikrinančias informacijos gavimą apie jaunimo poreikius atitinkančias, prieinamas ir jiems palankias, draugiškoje aplinkoje teikiamas sveikatos paslaugas.

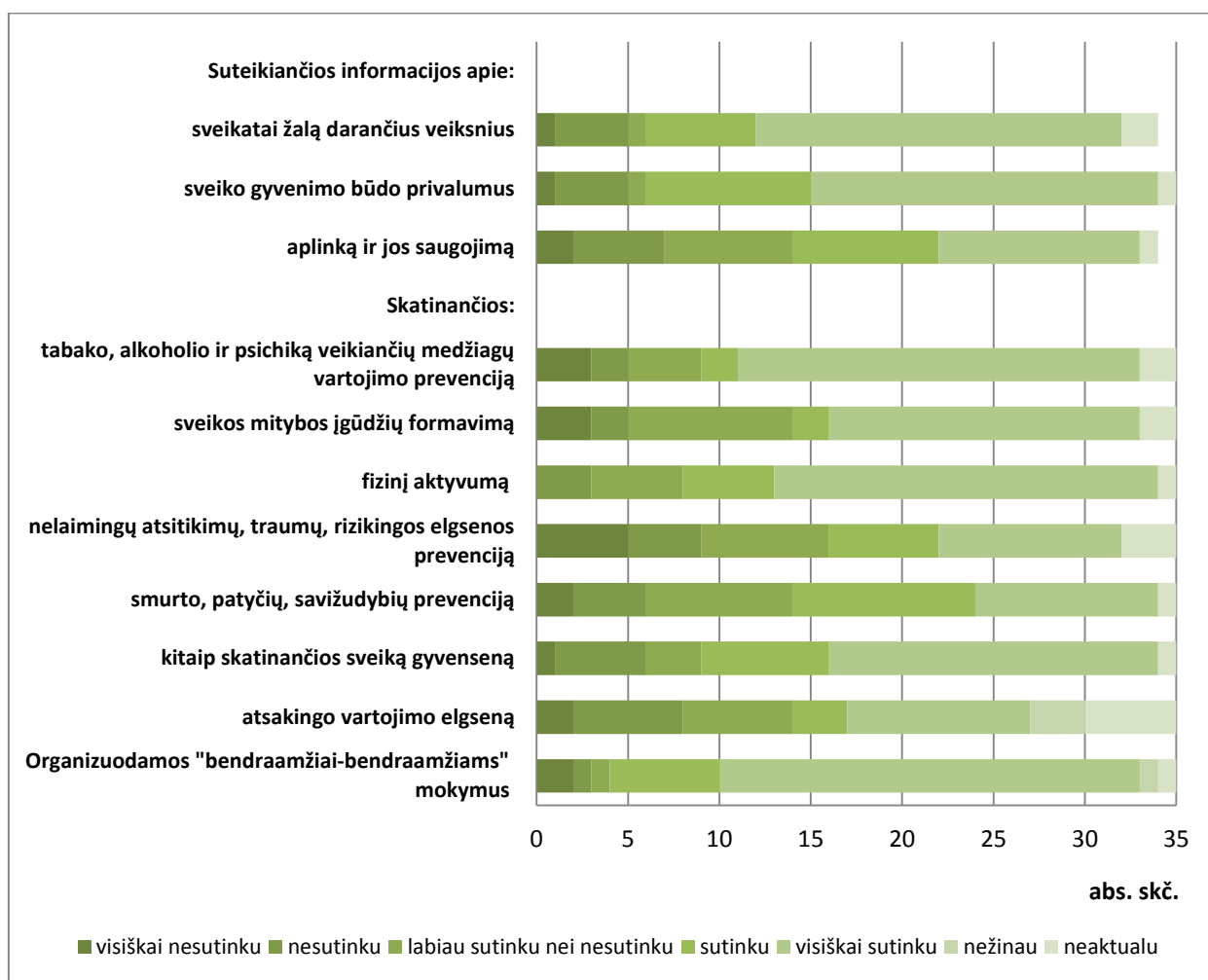


18 pav. JNVO narių nuomonė apie organizacijos vykdomas veiklas (projektus, renginius, priemones ir pan.), skatinančias jaunimo organizacijų veiklų plėtojimą bei veiklos žinomumą (abs. skč.)

Detalesnė tyrimo dalyvių nuomonės analizė apie organizacijų vykdomas veiklas, susijusias su sveika gyvensena ir įtakos sveikatai turinčiais veiksniais išryškino, kurioms sritims skiriamas didesnis, o kurioms mažesnis dėmesys (žr. 19 pav.). Dauguma respondentų visiškai sutinka, kad jų organizacija vykdo veiklas, skatinančias tabako, alkoholio ir psichiką veikiančių medžiagų vartojimo prevenciją, fizinį aktyvumą ir organizuoja „bendraamžiai-bendraamžiams“ mokymus savo organizacijos nariams. Silpniau išplėtotos ar net visiškai neplėtojamos veiklos, kuriomis būtų skatinamas atsakingo vartojimo elgsenos formavimas, t.y. suteikiama informacija apie buityje naudojamos elektros energijos ir vandens taupymą, perdirbti tinkamų

pakuočių antrinį naudojimą ir šios informacijos taikymas kasdienėje veikloje. Keletas respondentų nežinojo, ar ši veikla vykdoma jų organizacijoje, arba ją identifiko kaip neaktualią. Tačiau tai sritis, kuri turėtų būti svarbi kiekvienai organizacijai ir kiekvienam jos nariui. Veiklos šioje srityje atspindėtų šių dienų aktualijas darnios plėtros kontekste.

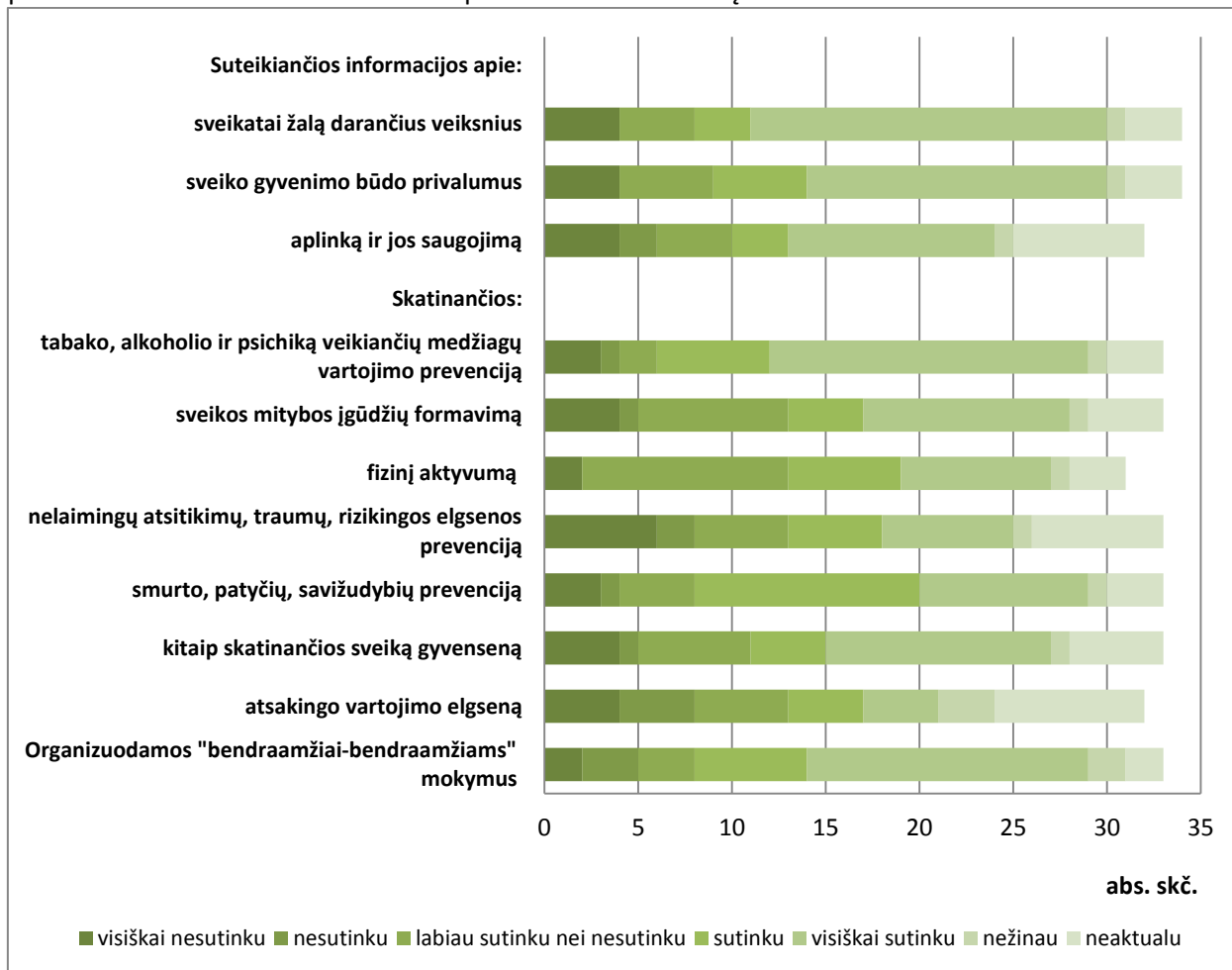
Panašios tendencijos stebimos ir analizuojant respondentų nuomones apie organizacijos vykdomas veiklas, skatinančias ne organizacijos narių sveiką gyvenseną (žr. 20 pav.). Išplėtos tos pačios tabako, alkoholio ir psichiką veikiančių medžiagų vartojimo prevenciją skatinančias veiklas, kaip ir organizacijos nariams, organizuojami „bendraamžiai–bendraamžiams“ mokymai. Galima daryti prielaidą, kad organizacijos turi kompetencijos šiose srityse ir gali būti laikomos pajėgiomis teikti šios rūšies paslaugas ir bent iš dalies atspindėti išorės poreikį, įvardytą strateginiuose valstybės dokumentuose. Kaip matyti iš 20 paveikslėlio, nemažai respondentų nurodo, kad sveiką gyvenseną skatinančios temos nėra aktualios. Atskirų organizacijų analizė detalai išryškintų organizacijų potencialą. Galima sutikti, kad ne visos organizacijos turi vykdyti veiklą ir teikti paslaugas, skatinančias sveiką gyvenseną ne organizacijos nariams, tačiau sveikos gyvensenos nuostatos turėtų būti puoselėjamos organizacijos viduje, ir apie tai turėtų žinoti organizacijos nariai.



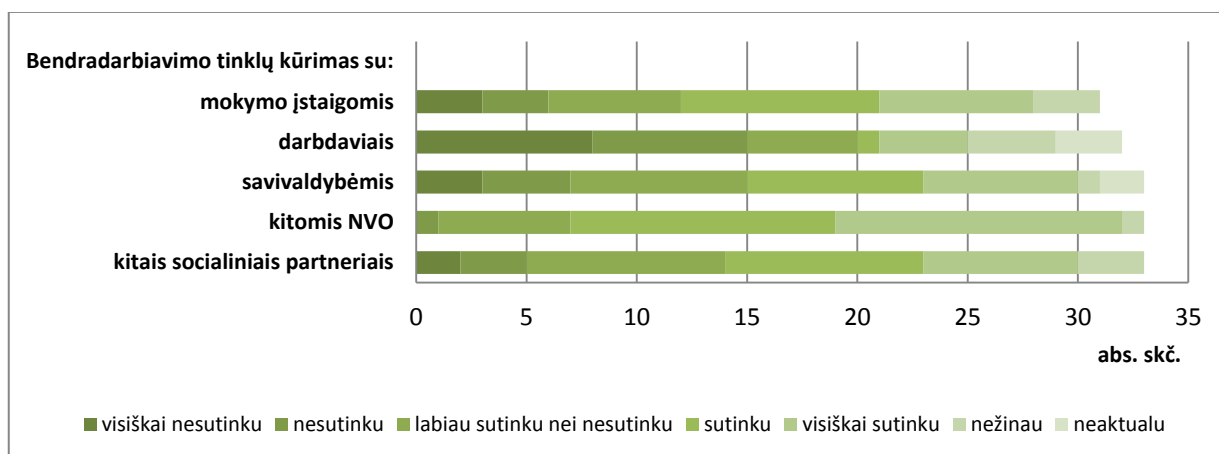
19 pav. JNVO narių nuomonė apie organizacijos vykdomas veiklas (projektus, renginius, priemones skatinančias ir pan.), skatinančias organizacijų narių sveiką gyvenseną (abs. skč.)

JNVO santykiai su valdžios institucijomis ir bendradarbiavimas su socialiniais partneriais. Dar vienas aspektas, kurį analizavome JNVO požiūriu, yra šių organizacijų santykiai su kitomis organizacijomis (žr. 20 lentelę ir 21 paveikslą). Tyrimo dalyvių nuomone, labiausiai išplėtoti ryšiai su kitomis nevyriausybinėmis organizacijomis. Žinant, kad tyrimas apėmė vienoje struktūroje besivienijančias organizacijas, tai natūralu. Kaip matėme iš ankstesnių paveikslų, silpniausiai išplėtotas bendradarbiavimas su darbdaviais sritis, taip pat bendradarbiavimas su savivaldybėmis. Pastarojo ryšio nepakankamumą galima būtų sieti su nemažais skaičiumi respondentų, pritariusių teiginiam, kad jų organizacija nevykdo veiklą, prisidedančių prie vietos

plėtos strategijų įgyvendinimo. 21 lentelėje taip pat pateikiami apibendrinti duomenys apie kliūtis ir problemas su kuriomis JNVO susiduria plėtodamos savo veiklą.



20 pav. JNVO narių nuomonė apie organizacijos vykdomas veiklas (projektus, renginius, priemones skatinančias ir pan.), skatinančias sveiką gyvenseną ir skirtas ne organizacijos nariams (abs. sk.)



21 pav. JNVO narių nuomonė apie organizacijos vykdomas veiklas (projektus, renginius, priemones ir pan.), skatinančias jaunimo organizacijų bendradarbiavimą su išorės partneriais (abs. sk.)

19 lentelė. JNVO naudos visuomenei sritys

Renginių ir mokymų organizavimas	
Renginių, mokymų organizavimas	<ul style="list-style-type: none"> „turiu, ką pasiūlyti, [...] pvz., tą pačią kelionę, veži tris iš bendruomenės, jie grįžta, euforija. Mokymai, įvairūs renginiai, pavyzdžiui, pas mus du metai iš eilės suvažiuoja šimtas žmonių iš Kauno rajono“ (JNVO2); „jeigu žiūrint į išorę, tai taip, tai „Sniego gniūžtė“ (JNVO7).
Mokymai mokytojams	<ul style="list-style-type: none"> „kaip tą gėrį paskleisti tolyn, nes jau tai pradėjo vykti. Ir žmonės tiesiog moko mokyklas, irgi AIESEC-iečiai moko mokyklas, kaip mokytojams elgtis su vaikais irgi, nes mes, nu, irgi turim su jaunimu tokią patirtį“ (JNVO1); „mes pradėjom su KPŠS bendrauti ir pradėjom mokytojam, nu, ta prasme, seminarus. Ir ten tom socialinėm pedagogėm. Tai vat ir paskui, kai stebėjom atgalinį ryšį iš pačių tų mokyklų, su kuriom, tarkim, ne patys dirbam, bet būtent, nu, socialiniai pedagogai, mokytojai, tai vienos labai gerai prigyja, kitose kažkaip, nu, matosi, kad nuo žmogaus labai priklauso. Jeigu jis pats tuo užsidegęs, tai tada einasi“ (JNVO3).
Preveninių pamokų organizavimas	<ul style="list-style-type: none"> „jeigu tu jiems gyvai pateiki visa tai, nu, ten ir parodai, kas tai yra, kaip tai, kas su kuo valgoma, tarkim, jiems tenais gyvai, koks nors „kempiniukas“ rūko cigaretę ir tu gali realiai tą dervą imti ir pačiupinėti, pamatyti, nu, ta prasme, visai kitaip tos pamokos, kada yra interaktyvios. Ir kad tu kalbi apie kitą laisvalaikio praleidimą, kad tu parodai“ (JNVO3); „dažniausiai kviečiasi, kad savo mokiniams pravest, [...] pridėtinė vertė yra kuriama ir kuriamas kažkoks produktas, prevencinės žinios perduodamos kažkokiais naujais, neformaliais būdais“ (JNVO7).
Stovyklų organizavimas	<ul style="list-style-type: none"> „mes ką duodam beveik 10 metų, dabar jau rečiau, nežinau, gal teko kur nors girdėt, organizuojam skautų stovyklas, jų kaina atitinka normalią stovyklos kainą, kaip būna tos rimtosios stovyklos“ (JNVO6).
Komandos formavimo mokymų organizavimas	<ul style="list-style-type: none"> „buvo, prieš dvejus metus buvo mąstymas, a, daryti komandos formavimo užsiėmimus, kad AIESEC-as[...] tai darytų kaip paslaugą ir žmogiškųjų išteklių tas departamentas šitą irgi pardavinėtų. Labai graži idėja ir labai šaunu su tais mokymais, ir įtariu, kad tai irgi suveiktų“ (JNVO1); „paslaugą verslui kaip komandos formavimo, ar ne, mokymų, nes mes ištikrųjų turim tam tikros kompetencijos dirbti su žmonių grupėmis ir tai pritaikoma suaugusiems žmonėms. Mes dirbame su jaunais žmonėmis“ (JNVO1).
Ekstremalių situacijų valdymo mokymai	<ul style="list-style-type: none"> „nes tikrai yra mokymai, kurie vyksta kas 5 m. Ir norėtusi padaryti normalius mokymus ekstremalių situacijų valdymo. Bet reikia labai daug lėšų. Nes praeitą kartą buvo su kareiviais, čia skraidino žmones, kurie mestų ligonines maždaug, geri buvo mokymai, bet norisi dar tokių, kad ne 10 žmonių Klaipėdoj mokėtų tuos mokymus, kurių pritraukia ekstremalių situacijų grupės, bet tikrai mokėtų 100 -200, kurie galėtų iš šono padėti, jeigu kažkas atsitiktų“ (JNVO3).
Metodikų rengimas ir leidyba	<ul style="list-style-type: none"> „metodinės literatūros leidimą. Dabar mes ruošiamės tai daryti. Mes tai darome savanoriškai, kad ir apie tą pačią „Sniego gniūžtę“ (JNVO7).
Pagalbos ir paslaugų teikimas	
Humanitarinės pagalbos teikimas	<ul style="list-style-type: none"> „humanitarinė pagalba. Yra tik tokia misija ir jinai skirstosi: vienokia pagalba, ten pirmosios pagalbos teikimas“ (JNVO3).
Pagalbos (savirealizacijos, psichologinės) jaunimui teikimas	<ul style="list-style-type: none"> „ta prasme, jiems reikia tos salelės, kur jie gali kažką realizuoti. Jiems žiauriai reikia tos pagalbos, dėl to, kad moksleiviai, ar dar kažkas. Iš tikrųjų tas mano pačios organizacijos tikslas, įstatuose ir visur rašė, kad dirbti su jaunimu“ (JNVO2); „jaunuolis, ta prasme, gali save realizuoti žodžiais, ta prasme, bus visą laiką išgirstas, nebus, kad tu ten kvailas, durnas, nebus taip ir neklausysim tavęs“ (JNVO2); „ką noriu dar pasakyti, KRJOSAS-as [...] yra pagalbos centras jaunimui. Pagalbos centras, kuris tikrai pabandė kaip nors realizuoti tas jo idėjas, jo

	<p><i>mintis ir. pavyzdžiui, kiekviena galimybė finansavimui, pavyzdžiui. paimkim paprastą moksleivį ar studentą“ (JNVO2);</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • „man iškart ateina žodis „emocinė parama“. Ji nėra apčiuopama, bet kitam žmogui gali daug suteikt. Mes galėtume ir tokias paslaugas teikt. Sugalvoji tokią idėją – padaryt per vieną renginį kaip ir kambarį, ir susėda du žmonės ir jie kaip ir kalbasi, vienas išsipasakoja, kaip jaučiasi, o kitas, jo nemato jie abudu, bet gal tu dabar taip padaryk, gal tu geriau jausies. Čia buvo tik idėja, bet ji dar nėra įgyvendinta“ (JNVO7).
Slaugos organizavimas	<ul style="list-style-type: none"> • „mes irgi turim slaugą, bet yra sunku. Yra slaugos įstatymas, labai dideli kriterijai, negalim, mes turim du slaugytojus kryžiui, nu kurie slaugytojai. Bet tai mes negalim imti dar daugiau žmonių prižiūrėti, nu nes tam tikras žmonių skaičius eina vienam slaugytojui“ (JNVO3).
Socialinių paslaugų organizavimas	<ul style="list-style-type: none"> • „aš galiu pasakyti, tokių vaikų yra, pavyzdžiui, mūsų organizacijoje, kur ima maistą, labdarą. Jie džiaugiasi, kad atvažiuavę į seminarą pavalgo. Ką tai reiškia, tu tiesiog suteiki žmogui tą galimybę. Ne tai kad kažkur buityje, bet suteiki jam galimybę pabūti normaliu žmogumi, kaip jis jaučiasi pavalgęs restorane, ar dar kažkur“ (JNVO2).
Stažuotųjų ir praktikų organizavimas:	
Stažuotųjų organizavimas	<ul style="list-style-type: none"> • „iš stažuotės, į kurias mes padedam išvažiuot, žmonės parsiveža patirtį, ir tu matai kaip jie auga ir tu supranti, kad jie, kad žmogus, augdamas vienas, jisai pakeičia aplinką save“ (JNVO1).
Praktikų organizavimas	<ul style="list-style-type: none"> • „praktiką studentam, socialinio darbo, psichologijos ar tai pedagogikos“ (JNVO7).
Įtaka ekonomikos plėtrai	
Užsienio rinkų plėtra	<ul style="list-style-type: none"> • „atvykstantys stažuotojai, kurie įgauna patirties įmonė, paskui galbūt pritaiko patirtį savo šalyje. [...] Tai pagrįde su įmonėm dirbam, kai stažuotojas atvyksta iš kitos šalies, padeda įmonėm plėstis į tos šalies rinką, iš kurios atvažiuoja. Čia 80 procentų vyrauja sutartys, kurias mes pasirašome su, tiesiog nori plėstis į kitas užsienio rinkas. Buvo atvejų, kai įmonės nori patobulinti savo personalo anglų arba rusų kalbos žinias, įgūdžius, a, tai va įmonėms nauda, kad jos gali plėstis ir tada padidinti savo pardavimus ir augti“ (JNVO1).
Savanoriška veikla	
Savanoriškos ir komercinės veiklos santykio problema	<ul style="list-style-type: none"> • „man paslauga toks komercinis, kažką gauni“ (JNVO7); • „bet jei tu nori iš to daryti biznį, tai tą savo biznį, o savanoris ir yra savanoris. Ir jam galbūt tada atleidžiama ir kompetencija mažesnė nei to, kuris savo biznį daro“ (JNVO7).

20 lentelė. JNVO santykiai su valdžios institucijomis ir socialiniais partneriais

Santykiai su valdžios institucijomis	
Vietinės valdžios palaikymo trūkumas	<ul style="list-style-type: none"> „kai kada nesuprantamas esu vietinės valdžios, seniūnijų. Ta prasme, ta valdžia, mokyklos kažkiek, gal direktoriai dar nesuvokia, kad jaunimui reikalingos tam tikros terpės, kur jie galėtų, pavyzdžiui, man labai gaila, kada rajone nėra nė vieno atviro centro, nors Kauno rajonas yra išsišakojęs. Viena galimybė jaunimui realizuoti save – tokį centrą padaryt“ (JNVO2).
Dialogo plėtojimas	<ul style="list-style-type: none"> „atsivertė jaunimo politikos pagrindų įstatymą, ir sako, čia jaunimo politiką įgyvendina jaunimo reikalų taryba. Viskas, daugiau niekas neįgyvendina. Viskas, ko jūs čia norit. Paskui, kai pradėjom aiškinti, kad ta jaunimo reikalų taryba susideda iš 6 mūsų ir 6 LiJOT atstovų, tai tada jau biški perprato, kad ne mes vieni įgyvendinam. Ir prasidėjo visai kaip normalus dialogas“ (JNVO2).
Nacionalinės/vietinės JNVO veiklos strategijos stoka	<ul style="list-style-type: none"> „turbūt nebuvo daug projektų organizacijoj, [...] kurio galėjai parašyti ne taip, kaip yra ir nereiktų kažko pritempti, pagrąžinti. Bet sukamės, nes gyventi reikia. Dažniausiai bėda kokia yra dažniausiai dėlto, kad tu turi strategiją, tu turi metų pabaigoj susikūręs metų veiklos planą ir jeigu tau įkrenta koks nors finansavimas, nes dažniausiai būna nestabilu. Vat atsiranda kokioje ministerijoj pinigų, vat ir išmeta paraiškėlę, ir tu neturi veiklos, kaip pritempti. Blogumas, kad, va, nėra, kad, va, gruodžio mėnesį parašo – bus 10 fondų, tokios sumos ir tu gali aplikuot. Tada dėliodami veiklos planą tu gali žiūrėt, kuris tau tinkamas, kuris ne, kad būtų sąžiningumo kriterijus, be pagrąžinimų jokių“ (JNVO6); „sunku savo žmogiškuosius išteklius planuot, nes norint aplikuot į projektą, reiktų iš anksto žinot komandą, kuri dirbs, o dažnai būna vien dėl to, kad mums reikia tų finansų, reikia pasidengt veiklas, kad dažnai tiesiog pasirašom projektus, o paskui ieškom žmonių, kurie su jais dirbs, kas yra iš dalies irgi sudėtinga numatyt“ (JNVO6).
Nacionalinių ir institucinių prioritetų atotrūkis	<ul style="list-style-type: none"> „prioritetai tiesiog nesutampa. Norėdamas aplikuoti tu vis tiek turi pritempinėti būtent prie paraiškos reikalavimų, nes jie dažnai taip pat nori įgyvendint metų prioritetus kažkokius, tai mes negalim gyvent savo ritmu iš tiesų, būtent taip, kaip suplanuojam“ (JNVO6).
Koordinavimo nacionaliniame lygmenyje poreikis	<ul style="list-style-type: none"> „nacionaliniam lygmeny labai atsispindi tai, kad mes kaip jauna organizacija, tai daug ko trūksta, ar struktūrinių pakeitimų, ar administracinių, nu aš dabar negaliu konkrečiai įvardyt, yra visur visokių skylių, kur tu gali kažką pakeist, ir tas trukdo dirbt, nes savaime turi padaryt darbus, kurie iš tiesų gal ne tavo turėtų būt, bet mes neturim tos pareigybės, arba tokios struktūros, kad kažkam pavest. Dažnai atsimuši į tai, kad va ir man reikia padaryt, nu čia aš dabar negaliu duot pavyzdžio“.
Biurokratiniai suvaržymai	<ul style="list-style-type: none"> „mes taip pat bandėm įtraukti į skautiškas veiklas vaikus iš vaikų namų, [...] galvojom, puikus variantas, galim integruoti, galim padėti, įtraukti į savo veiklas, tegul eina vaikai skautauti, ir tai pasirodė kaip misija neįmanoma, nes tų vaikų negalima išsivežti iš teritorijos. Jeigu nori juos į kokį renginį per naktį, su nakvyne, su palapine vežtis, reikia supildyti krūvą dokumentų“ (JNVO6).
LiJOT vaidmuo	<ul style="list-style-type: none"> „aš tai manau, kad lūžis įvyko po to, kai [...] mes įstojom į LiJOT-ą. Ir jau LiJOT-e atstovavom Kauno [...] rajoną. [...] Nacionaliniame lygmenyje iš karto automatiškai pasidarėm kaip normalūs. Iš karto automatiškai ir geri santykiai, ta prasme“ (JNVO2).
Analogiškų veiklų konkurencija	<ul style="list-style-type: none"> „organizacija atlieka panašų dalyką ir panašią funkciją, sakykim, jeigu turime Krašto apsaugos ministeriją, ir ji mato mus ir mato Šaulius. Jiems tai yra labai panašūs dalykai. Judėjimas – judėjimas, eina į miškus, turi uniformas, turi abidvi, turi tuos pačius vienetus struktūroje, šauliai biški labiau sukarinta, skautai moka rišti mazgus ir gyventi lauke, šauliai moka šaudyti ir eiti į karą. Beveik panašu, dabar rinktis, kuris mums labiau patinka“ (JNVO6).
Vietinės valdžios parama	<ul style="list-style-type: none"> „šiaip su savivaldybėm geras kontaktas yra. Jeigu tokio smulkesnio bendravimo regionuose, dėkim akcentus ant regionų, tai veža mūsų organizaciją“ (JNVO6).
Bendrų tikslų	<ul style="list-style-type: none"> „galbūt taip tiesiogiai į mūsų organizaciją iš valdžios orientuoto taip tiksliai nėra, tačiau kreipiamės ir žinom, kur tiksliai kreiptis, ir pagalbos tikrai

nebuvimas	<i>sulaukiam“ (JNVO7).</i>
Formalus bendradarbiavimas	<ul style="list-style-type: none"> • „grubiai sakant, institucija moka pinigus, darom veikas, mes už jas atsiskaitom ir viskas. Bendradarbiavimas toks labai formalus gaunasi“ (JNVO7). • „nėra tokios pagalbos tiesioginės iš valdžios. Bent jau esmė tokia, kad šiuo metu bent jau aplink mus reikia pagirti tas institucijas, kad jos nereaguoja šalta“ (JNVO7).
Bendradarbiavimas su socialiniais partneriais	
Bendradarbiavimas su mokyklomis, mokiniais	<ul style="list-style-type: none"> • „projekto pinigai eina į tos, tą, tiems moksleiviams kažką skatinti. Tai daugiau patiems moksleiviams yra daugiau, nes yra geri atsiliepimai. Nes kai su kai kuriom mokyklom jau bendradarbiaujam jau trečius, tris metus jau esam pradirbę. Nu, ta prasme, kad, nu, su tęstinumu. Ir kitos mokyklos jau kviečiasi vien iš to, kad, nu, yra kažkoks atgarsis. Ta prasme, iš pačių moksleivių“ (JNVO3).
Bendradarbiavimas su įmonėmis	<ul style="list-style-type: none"> • „pas mus yra tos stažuotės, ar ne, išvykstamosios, kai studentas arba neseniai baigę studijas žmonės išvyksta į socialinius projektus dirbt savanoriais ir į įmones. [...] Atvyksta pas mus į projektus lygiai taip pat stažuotojai iš viso pasaulio irgi savanoriaut, ir į įmones atvažiuoja žmonės dirbt ir sukurtą naudą įmonei“ (JNVO1).

21 lentelė. JNVO organizacinės problemos, poreikiai ir galimybės

PROBLEAMOS	
Darbu pasiskirstymo problema	<ul style="list-style-type: none"> • „pas mus gal yra tai, kad darbus ne visada pasiskirstom arba pasiskirstom taip, kad vienas žmogus atlieka labai daug darbų“ (JNVO3).
Pareigingumo problema	<ul style="list-style-type: none"> • „darbų gal pasiskirstymas, pareigingumas tada, nežinau, koks nors“ (JNVO3).
Narių trūkumas	<ul style="list-style-type: none"> • „mūsų irgi kaip politinė organizacija yra tikrai panašu. Manau, kiekvienoj organizacijoje tas pats yra. Irgi pagrindinis dalykas gal yra – organizacija negali būti be narių, čia kas be ko. Problema didžiausia, manau. Būtų narių, būtų idėjų būtų pasiskirstymas, ir tų pačių darbų“ (JNVO3); • „aš tai manau apie narystę, kad mums labiau trūksta suaugusių žmonių. Kuomet atsiranda vadovų, tuomet visada atsiras ir vaiky, ir nebus sunku įsitraukt iš tiesų“ (JNVO6); • „atsimuša į žmogiškuosius išteklius. Jeigu būtų daugiau žmonių, tada atsirastų daugiau laiko, tada atsirastų ir pareigybių, ką turi daryt. Kad ir kaip tu norėtum padaryt viską už visus, tiesiog tam tu neturi laiko, pats tiesiog nesugebi to padaryt, ką reikėtų padaryt realiai“ (JNVO6).
Idėjų trūkumas	<ul style="list-style-type: none"> • „fantazijos galbūt trūkumas kartais. Visi tokie šabloniški, nėra ten tokių labai išsišokėliškų idėjų kartais“ (JNVO3).
Pasyvių narių buvimas	<ul style="list-style-type: none"> • „ir dar tikriausiai tai, kad yra narių, kurie tiesiog yra organizacijoje, bet jie yra neveiksnūs“ (JNVO3).
Finansavimo trūkumas	<ul style="list-style-type: none"> • „ta prasme, tai ir fantazijos čia irgi kiek įmanoma mes išribojom, kad ir be pinigų galėtume apseiti ir daryti veiklą ir visa kita. Bet viskas vis tiek grįžta prie tam tikrų tų lėšų reikalingų“ (JNVO3).
Skirtinga narių kompetencija	<ul style="list-style-type: none"> • „labai skirtingų kompetencijų ateina žmonės į organizaciją“ (JNVO3).
Vyrų vadovų trūkumas	<ul style="list-style-type: none"> • „yra labai daug mūsų vadovių mokytojų mokyklose, tai jau iš čia ateina, kad turim daugiau moterų, o tada berniukai, kuriems yra branda, paauglystė ir panašiai. [...] Kad būtų koks stiprus vyriško vadovo pavyzdys, gal tuos vaikus-paauglius ir išlaikytų, nes yra tikrai tokių stiprių vadovų ir jie ten ohoho kaip ten veiklą išlaiko“ (JNVO6).
Laiko trūkumas	<ul style="list-style-type: none"> • „rezultate tas sunkumas ir yra, tu turi ieškoti, iš to oro visur būti, tu turi ieškot laiko kišenių, ką kur daryti, kad suspėtum, tarkim, miego sąskaita kažką pasidarai. [...]. O kam gaišti laiką. Bet didžiausias sunkumas – turi labai stipriai laviruoti tarp visko“ (JNVO6).
Konkurencija tarp	<ul style="list-style-type: none"> • „mes tarpusavyje labai konkuruojam jaunimo organizacijos, ne didžiuosiuose miestuose, o mažuosiuose, [...] ir netgi ne geroji konkurencija, o,

organizacijų	<p>pasirodo, kad ir piktoji konkurencija yra – nieko gero neprideda“ (JNVO6);</p> <ul style="list-style-type: none"> „kitas dalykas, regionuose su tom organizacijom, ypač jei tai yra kaip kažkokia veikla jaunimo centre, kur gaunamas krepšelis, ir tiesiog prasideda ne tai kad peštynės, bet tam krepšeliui vis tiek reikalingas vaikų skaičius, o vaikų kiekis ribotas miestely“ (JNVO6).
Naujų narių praradimas	<ul style="list-style-type: none"> „dažnai prarandam savo narius, nes mes nesugebam jų uždegti nuo pat pradžios, man taip atrodo, kad labai daug žmonių nuo pat pradžios išeina, nes mes nemokam, kaip aš sakiau, yra labai svarbu žinot, kodėl mes tai darom, tai yra pagrindas, ir mes truputėlj, pačioj pradžioj juos apkraudami tais mokymais, nes mes norime, kad labai greitai jį išmokyti, kad įgytų tuos pagrindinius įgūdžius, kad galėtų jau toliau dirbuotis ir judėti, mes nes kartais, būna, pamirštam, kodėl, ir dėlto ir mes šitaip prarandam dalį žmonių“ (JNVO1).
Dalyvavimo naudos neapibrėžtumas	<ul style="list-style-type: none"> „aš tai matau tokių didžiausių galbūt problemą, tai yra, kad atėję žmonės nesuvokia galbūt, ką organizacija gali duoti, arba organizacija kartais ne visą laiką išgrynina tas naudas, ką gali duoti žmogui, kuris ateina į organizaciją“ (JNVO3).
Vadovų užsienio kalbos nemokėjimas	<ul style="list-style-type: none"> „o dabar jaunimas pradeda žiūrėti, dairytis, bet dar rusų jau nebemoka, o anglų irgi nemoka. Nes aš manau, vaikai vieni niekur negali išvažiuot. Labai priklauso nuo vadovo, koks jo amžius, koks nusiteikimas, ar jis mato reikalą kokį važiuot ar nevažiuot, ar jam sunku, ar lengva ir panašiai“ (JNVO6).
POREIKIAI	
Patalpų poreikis	<ul style="list-style-type: none"> „antras dalykas, ir aš visais įmanomais būdais stengiuosi policijos nuovados patalpose, kur yra trys nenaudojamos patalpos, trys atskiri kambariai, jėjimas atskiras. Aišku, yra užuomazgos, yra Domeikavoje šita bendruomenė, jaunimo užimtumo centre patalpos, bet jos irgi iki 5-6 val. vakaro, to jaunimui per mažai. Ta prasme, reikėtų iki 7-8, bent jau iki 8 kad būtų. O šiaip užuomazgos Zapyškyje lygtai, kažką girdėjau, yra. Be va, gerai, kad yra įtraukta į strateginį planą“ (JNVO2); „galiu pasakyti, kad tokių dalykų iki šio momento nebuvo, nes lyderius ugdyti reikia visų pirma turėti patalpas. Kad tu turėtum, kaip sakoma, kur prisiglausti“ (JNVO2).
Lektorių mokymams poreikis	<ul style="list-style-type: none"> „lektorių galbūt būtų tokių, kad jie patys galbūt, būtų kažkoks gal pasiūlymai galbūt, kad mes galėtumėm ten ateit, pamokyt kažko tai, mokymus. Kad yra, pavyzdžiui, irgi tenais su marketingu. Tai marketingistas koks nors galbūt, jeigu bus atsirastų, kad vat aš noriu eit, daryt mokymus“ (JNVO3).
Neformaliojo ugdymo pripažinimas	<ul style="list-style-type: none"> „pagaliau jau nori grąžinti neformalųjį ugdymą. Tai va, čia pats didžiausias vat būtų plusas. Jeigu pripažintų neformalų ugdymą kaip plusą, tai automatiškai daug kelių atsivertų, ta prasme“ (JNVO3).
GALIMYBĖS	
Savanorystės tinklo (poreikiui ir pasiūlai atskleisti) kūrimas	<ul style="list-style-type: none"> „mes turime viziją sukurti savo tinklapį, kuriame bet kas galėtų savanoriauti – policininkas, ūkininkas, meninkas, dar kažkas. Tą dalyką padaryti, kad tinkle būtų, kas nori savanoriauti ir kam reikia savanorių. Va toks dvigubas dalykas. Kad jie susieitų vienas su kitu, bendrautų, ta prasme, ir kalbėtųsi, kas ko nori, kas ką gali“ (JNVO2).
Tarptautiniai projektai	<ul style="list-style-type: none"> „tarptautiniai projektai, taip, tai atveria galimybes, nes kiekvienas renginys, ar tai suaugusiem, ar vaikams, mezgi kontaktus ir pleči tą savo bendraminčių tinklą ir niekada negali žinot, kada tau pasitaikys kokia galimybė ar vaikams išvažiuot, būtent, geriausiai per tokius realius susitikimus, kuomet siunčiam savo atstovus į įvairius mokymus arba renginius, tuomet ir užsimezga tarptautiniai projektai, ar tai kažkokie kitokie veiklų pasiūlymai, kur galima kartu bendradarbiauti ir galima kartu nuspręsti kažkokį dalyką. Tai, jei mes dingtume iš to eterio, tai, manau, būtų sudėtinga atrasti tų veiklų ir pasiūlymų“ (JNVO6); „vis dėlto reikalinga ta patirtis, nu kiek tu gali savo sultyse virti. Galų gale, va tie tarptautiniai mokymai, jie duoda jeigu ne žinių, tai gali palyginti, kaip yra kitur ir pasiimti gerų dalykų, arba netgi pamatyti, kad mes gyvenam geriau“ (JNVO6).

Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus, susijusius su JNVO veiklos plėtros galimybėmis teikti visuomenines gėrybes, galime teigti, kad:

- Pagrindinės kryptys, kuriose JNVO veikla yra orientuota į visuomeninių gėrybių kūrimą – renginių ir mokymų organizavimas, pagalbos ir paslaugų teikimas, stažuotių ir praktikų organizavimas. Labiausiai kompetentingi ir pasitikintys savimi JNVO atstovai jaučiasi organizuodami renginius, vykdami prevencinius mokymus mokiniams ir jaunimui, organizuodami įvairias stovyklas.

- Daugumos tyrime dalyvavusių dalyvių nuomone, jų organizacijos dalyvauja plėtojant savo veiklą, skleidžiant gerą bendruomenių veiklos patirtį, vykdo veiklas, skatinančias vietos bendruomenių iniciatyvas, prisidedančias sprendžiant vietos socialines, mažiau – sveikatos, dar mažiau – ekonomines problemas. Tačiau ne visos organizacijos vienodai prisideda prie vietos plėtros strategijų įgyvendinimo, įsitraukia į mentorystės programas, pasyviai siūlo teisės aktų pataisas ir (ar) jų projektus.

- Tyrimo duomenys rodo, kad informantams buvo sudėtinga nurodyti, kokias viešąsias paslaugas jie galėtų teikti. Dažniausiai minimas pagalbos (psichologinės, savirealizacijos) jaunimui teikimas, rečiau – socialinių, slaugos paslaugų organizavimas. Pastebima, kad dauguma informantų atsargiai/nuosaikiai vertino savo galimybes perimti viešųjų gėrybių kūrimą ir teikimą. Pagrindinė problema, informantų požiūriu, yra santykis/proporcija tarp savanoriškos ir komercinės veiklos.

- JNVO vykdo įvairių priklausomybių prevencijas, skatina fizinį aktyvumą, ir organizuoja „bendraamžiai-bendraamžiams“ mokymus savo organizacijos nariams. Silpniau išplėtotos ar net visiškai neplėtojamos veiklos, kuriomis skatinamas atsakingo vartojimo elgsenos formavimas, t.y. suteikiama informacija apie buitįje naudojamos elektros energijos, vandens taupymą, perdirtbti tinkamų pakuočių antrini panaudojimą, bei šios informacijos taikymas kasdienėje veikloje. Turint omenyje šandienines aktualijas darnaus vystymosi kontekste, tai turėtų būti svarbu kiekvienai organizacijai ir kiekvienam jos nariui.

- Remiantis tyrimo duomenimis, galima teigti, kad JNVO bendradarbiavimas su valdžios institucijomis yra fragmentiškas bei formalus, dažniausiai susijęs su finansavimo klausimais. Viena vertus, iš valdžios institucijų, ypač vietos lygmens, trūksta suvokimo, kokią naudą JNVO teikia (ar galėtų teikti) visuomenei, kita vertus, JNVO pačios ne visada geba įvertinti, pagrįsti ir pavišinti savo indėlį kuriant visuomenės gerovę.

- Sėkmingai JNVO institucijų veiklai trukdo nenuosekli jaunimo politika nacionaliniu bei regioniniu lygmeniu, nesuderinti nacionaliniai, regioniniai ir organizacijų veiklos prioritetai arba tiesiog prioritetų stoka. Todėl JNVO sunku kurti ilgalaikius strateginės veiklos planus, numatyti finansinių ir žmogiškųjų išteklių poreikį, formuoti komandas bei planuoti stabilias, ilgalaikes programas, kuriančias reikšmingą naudą visuomenei.

2.8. JNVO SSGG analizė socialinės vertės kūrimo kontekste

Metodika. Siekiant atskleisti Jaunimo nevyriausybinų organizacijų gebėjimą prisitaikyti prie išorės poreikio bei išorės aplinkos pokyčių, naudota SSGG (stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmė) analizės matrica. Šioje analizėje pateiktos bendros tyrime dalyvavusių jaunimo nevyriausybinų organizacijų rezultatų įžvalgos, t.y. bandomajame tyrime dalyvavusios organizacijos traktuojamos kaip viena. Todėl vienos organizacijos stiprybės gali būti traktuojamos kaip kitos organizacijos silpnybės. Atliktos SSGG analizės pagrindu išvados daromos atsakant į šiuos klausimus:

- Ar organizacijos vidinės stiprybės leidžia pasinaudoti išorės galimybėmis?
- Ar organizacijos vidinės silpnybės netrukdo pasinaudoti išorės galimybėmis?
- Ar organizacijai pakanka vidinių stiprybių, kad būtų išvengta arba iki minimumo sumažintos grėsmės?
- Ar organizacijos vidinės silpnybės nėra per didelės, kad būtų galima išvengta grėsmių arba jos būtų sumažintos iki minimumo?

Remiantis išvadamis rengiami atitinkami pasiūlymai.

Rezultatai. 22 lentelėje pateiktos apibendrintos tyrime dalyvavusių jaunimo nevyriausybinų organizacijų vidinės stiprybės ir silpnybės, taip pat išorinės galimybės, sudarančios prielaidas organizacijos sėkmei bei realios ir (ar) potencialios grėsmės, vedančios į nesėkmę.

Iš 22 lentelės galime matyti tam tikras tendencijas ir atsakyti į metodikos dalyje pateiktus klausimus.

Organizacijos vidinės stiprybės: (i) konkrečios organizacijos išskirtinumas iš kitų organizacijų, orientavimasis į aiškiai apibrėžtą veiklą, (ii) ilgametė gerosios veiklos patirtis savo vykdomos veiklos srityje, (iii) įvaldytos specifinės, su organizacijos veiklos turiniu susijusios kompetencijos, leidžiančios įgyvendinti

suteiktas galimybes. Kita vertus, vidinės organizacijos silpnybės neleidžia pilnai pasinaudoti palankiomis galimybėmis. Prie organizacijos silpnybių, trukdančių joms operatyviai reaguoti į išorės iššūkius ir juos atspindėti, galima priskirti menką kai kurių organizacijų informuotumą apie nacionalinės jaunimo politikos kryptis bei strateginius siekinius, fragmentišką bei formalų bendradarbiavimą su valdžios institucijomis, dažniausiai apsiribojantį finansavimo klausimais, menkai išplėtotas itin aktualios veiklas, taip pat tai, kad organizacijos nariai neįvardija/neakcentuoja savo organizacijos indėlio į jaunimo įsidarbinamumo skatinimą. Iš dalies tai gali būti susiję ir su stoka atitinkamų kompetencijų, tokių kaip išorės komunikacija. Pasitaikančios dalykinių kompetencijų spragos trukdo dalyvauti projektinėje veikloje ir pritraukti daugiau finansinių išteklių. Kai kurios organizacijos pasyviai dalyvauja viešosios politikos formavime, retai siūlo teisės aktų pataisas ir (ar) jų projektus ir praleidžia progą pasidinti galimybes bei sustiprinti potencialą.

Kad būtų išvengta kai kurių grėsmių arba jos būtų sumažintos iki minimumo, organizacijos turi stiprybių. Tai veiklos, skatinančios savanorystę, kūrybiškumą ir užimtumą, ilgametė gerosios veiklos patirtis ir specifinės kompetencijos savo vykdomos veiklos srityje, pavyzdžiui, sveikos gyvensenos, saugaus elgesio. Tai sudaro sąlygas profesionaliai teikti paslaugas tiek nariams, tiek išorės individams. Dalyvaudami JNVO veikloje jos nariai turi daugiau galimybių įsitraukti į darbo rinką. Organizacijų nariai taip pat turi projektų valdymo kompetencijų, gebėjimų valdyti finansus, yra išplėtoję ryšius su kitomis nevyriausybinėmis jaunimo organizacijomis. Todėl suvienijusios pastangas ir remiamos LIJOT, organizacijos galėtų sumažinti vieną iš grėsmių – subalansuoti santykį tarp galimos imtis komercinės ir tradiciškai vykdomos savanoriškos veiklos. Įvardytos stiprybės taip pat sudaro geras prielaidas JNVO identifikuoti kaip vieną iš socialinio kapitalo stiprinimo mechanizmo elementų, suteikiančių organizacijai stabilumą.

JNVO valdo interneto svetaines, kuriose skelbia organizacijos misiją, viziją, tikslus ir vertybes, visuomenei pristato savo veiklą ir prioritetus. Pasinaudojant galimybe, kurią suteikia JNVO vienijančios organizacijos LIJOT buvimas, taip pat ilgalaikėje valstybės strategijoje aiškiai deklaruota nuostata dėl nevyriausybinių sektoriaus vaidmens stiprinimo, dalyvaujant viešojoje politikoje, teikiant viešąsias paslaugas ir vykdant prevencines veiklas iš dalies būtų galima sumažinti atotrūkį tarp organizacijų ir viešosios valdžios veiklos prioritetų, padėti valdžios institucijoms (ypač vietos lygmeniu) suvokti, kokią naudą JNVO teikia (ar galėtų teikti) visuomenei, taip pat panaikinti socialines etiketes (stereotipus), pavyzdžiui, esą „studentai – tai renginių ar vakarėlių organizatoriai“.

Organizacijos žinomumą ir patrauklumą mažina nesugebėjimas įvertinti ir tinkamai apibrėžti kuriamos naudos nariams ir visuomenei, glaudesnio bendradarbiavimo su valstybės valdymo institucijomis ar privačiu sektoriumi stoka bei abipusės naudos nesuvokimas. Tai yra rimtos silpnybės, galinčios tapti potencialia grėsme ir lemiančios atotrūkį tarp organizacinių ir nacionalinių veiklos orientyrų/prioritetų. Stabilumo ir nuolatinių programų, orientuotų į visuomenę trūkumas sumažina prielaidas nagrinėjamas organizacijas identifikuoti kaip vieną iš socialinio kapitalo stiprinimo mechanizmo elementų. Tyrime dalyvusioms organizacijoms taip pat sudėtinga nurodyti, kokias viešąsias paslaugas jos galėtų teikti, kai kurioms sunku identifikuoti aiškias veiklas. Tai yra silpnybės, neleidžiančios suvokti potencialo galimybių, jas planuoti ir trukdančios sumažinti kitą grėsmę bei prisidėti prie viešojo sektoriaus naštos kuriant ir teikiant viešąsias gėrybes/paslaugas sumažinimo. Kita vertus, dauguma informantų atsargiai/nuosaikiai vertino savo galimybes perimti viešųjų gėrybių kūrimą ir teikimą, tai galėtų reikšti, kad jie kategoriškai neneigia šios galimybės ir, pasinaudodami suteikta ir teisės aktais įtvirtinta jaunimo galimybe dalyvauti priimant ir įgyvendinans aktualius sprendimus, galėtų sumažinti dar vieną grėsmę – nesubalansuotus santykius/proporcijas tarp savanoriškos ir komercinės veiklos.

22 lentelė. JNVO vidinės stiprybės, silpnybės ir išorinės galimybės bei grėsmės

Vidinė aplinka	Išorinė aplinka
STIPRYBĖS	GALIMYBĖS
JNVO – jaunimo pilietinės ir politinės socializacijos platforma.	Reglamentuota jaunimo politika, kurioje įvardyta misija, pagrindiniai tikslai ir veiklos sritys.
Skatina tolerancijos ir kultūros dialogą tarp kartų, skirtingų pažiūrų, tikėjimo, kilmės asmenų.	Yra ilgalaikė valstybės strategija, kurioje deklaruota nuostata dėl nevyriausybinių sektoriaus vaidmens stiprinimo, dalyvaujant viešojoje politikoje, teikiant viešąsias paslaugas ir vykdamas prevencines veiklas.
Dalyvavimas JNVO veikloje padidina narių galimybes ir suteikia pranašumą dalyvaujant darbo rinkoje.	
Organizuojami renginiai, kuriuose gali dalyvauti jaunimas iš socialinės atskirties grupių.	
Dalis organizacijų išskiria iš kitų orientavimusi į aiškiai apibrėžtą veiklą.	Teisės aktais įtvirtinta jaunimo galimybė dalyvauti priimant ir įgyvendinant jiems aktualius sprendimus.
Aiški organizacijų struktūra ir valdymo mechanizmai.	Nacionaliniai dokumentai atspindi pagrindines Europos Sąjungos vertybes.
Dalis tyrime dalyvavusių organizacijų turi išplėtotą narių pritraukimo į organizaciją sistemą.	Yra jaunimo organizacijas jungiantis tinklas (nacionaliniu, regioniniu ir savivaldybės lygmeniu).
Organizacijos valdo interneto svetaines, skelbia savo misiją, viziją, tikslus ir vertybes, siekdamas aiškiau pristatyti savo veiklą ir prioritetus visuomenei.	Šiuolaikinio viešojo valdymo tendencijos rodo ypatingą dėmesį NVO, įgalina jas ne tik dalyvauti valdymo procesuose, bet ir kurti visuomenines gėrybes.
	LR teisės aktai numato kurti nevyriausybiniams organizacijoms palankią aplinką, užtikrinti tinkamas jų, kaip svarbaus pilietinės visuomenės elemento, veiklos ir plėtros sąlygas.
Organizacijų veikla grindžiama narių bendradarbiavimu ir komandiniu darbu.	LR nacionalinės jaunimo politikos prioritetiniai tikslai JNVO leidžia kryptingai planuoti veiklą atspindint prioritetus ir bendradarbiauti su viešojo valdymo institucijomis.
Organizacijų nariai turi kompetencijų: (i) bendrųjų, ugdančių lyderiavimą (<i>ar lyderystę</i>), (ii) dalykinių (darbo organizavimo, projektų, finansų valdymo ir kt.), (iii) specifinių, susijusių su organizacijos veiklos turiniu (pavyzdžiui, sveikos gyvensenos, saugaus elgesio).	Strateginiuose dokumentuose akcentuojama socialinės atskirties bei nedarbo (taip pat ir jaunimo) mažinimo būtinybė.
Specifinės narių kompetencijos yra planuojamos, vykdomi mokymai tose organizacijose, kurių veikla aiškiai apibrėžta.	
Specifinės kompetencijos (susijusios su organizacijos veiklos turiniu) sudaro sąlygas profesionaliai teikti paslaugas tiek nariams, tiek išorės individams.	
Savita organizacijos kultūra (vertybės, tradicijos, neformali darbo ir savirealizaciją skatinanti aplinka).	
Sukurta gera atmosfera savirealizacijai, kompetencijų, lyderių ugdymui.	
Išplėtotos veiklos, skatinančios savanorystę, kūrybiškumą ir užimtumą (pavyzdžiui, prevenciniai	

mokymai mokiniams ir jaunimui, įvairios stovyklos, renginiai).	
Atsargus/nuosaikus galimybių vertinimas perimti viešųjų gėrybių kūrimą ir teikimą.	
Ilgametė gerosios veiklos patirtis savo vykdomos veiklos srityje.	
Išplėtoti ryšiai su kitomis nevyriausybinėmis jaunimo organizacijomis.	
SILPNYBĖS	GRĖSMĖS
Dažnai organizacijose stinga tęstinės lyderių ugdymo (auginimo) sistemos, lyderių atsiradimas labiau spontaniškas, o ne planuotas.	
Darbų pasiskirstymas ir jų koordinavimas, darbinių posėdžių organizavimas labiau priklauso nuo lyderių sprendimo, o ne nuo organizacinės kultūros.	
Narių pritraukimas dažniausiai nėra planuojamas detaliau, pasikliaunama tradiciniais renginiais.	Atotrūkis tarp organizacijų ir viešosios valdžios veiklos prioritetų.
Narių pasitraukimas iš organizacijos.	Administracinė našta kuriant ir teikiant viešąsias gėrybes/paslaugas.
Bendrųjų kompetencijų įgijimas ar jų stiprinimas nėra planuojamas, dažniausiai įgyjamos dalyvaujant veiklose.	Nesubalansuoti valstybės finansavimo mechanizmai ir prioritetai.
Esant dalykinių kompetencijų trūkumui (didelių savanorių grupių koordinavimo ar finansų valdymo), stringa visa organizacijos veikla.	
Nesugebėjimas įvertinti ir tinkamai apibrėžti savo organizacijos kuriamą naudą nariams ir visuomenei.	Dermės tarp nacionalinių, regioninių ir vietos organizacijų veiklos prioritetų arba tiesiog pačių prioritetų stoka.
Glaudesnio bendradarbiavimo su valstybės valdymo institucijomis ar privačiu sektoriumi stoka bei abipusės naudos nesuvokimas.	Nesubalansuotas santykis/proporcija tarp JMVO galimos imtis komercinės ir tradiciškai vykdomos savanoriškos veiklos.
Pasitaikančios dalykinių kompetencijų spragos trukdo dalyvauti projektinėje veikloje.	Valdžios institucijų (ypač vietos lygmeniu) nesuvokimas, kokią naudą JNVO teikia (ar galėtų teikti) visuomenei.
Trūksta orientavimosi (žinojimo) į strateginius jaunimo politikos tikslus.	Dėl stabilumo ir nuolatinių į visuomenę orientuotų programų trūkumo JNVO aplinka dažnai neidentifikuoja organizacijos kaip vienos iš socialinio kapitalo stiprinimo mechanizmo elementų.
Nematomos galimybės identifikuoti savo potencialą perimti viešųjų gėrybių kūrimą ir teikimą.	
Misijos, vizijos, tikslų nustatymas yra neišgrynintas, labiau universalus, neleidžiantis suvokti organizacijos išskirtinumo ir naudos būsimiems organizacijų nariams ar visuomenei.	„Nesveika“ JNVO konkurencija (neskatinanti tobulėti ir bendradarbiauti) dėl finansavimo.
Retai inicijuojamos naujos veiklos, atsiranda rutina ir veiklos monotonija.	Socialinių etikečių (stereotipų) atsiradimas dėl vykdomų identiškų veiklų (esą „studentai – tai renginių ar vakarėlių organizatoriai“).
Atotrūkis tarp deklaruojamos ir realiai vykdomos veiklos.	Dalis nacionalinių JNVO finansavimo įrankių žymiai didina JNVO biurokratinio darbo našumą ir mažina galimybes dalyvauti įgyvendinant tokio finansavimo įrankio siekiamus prioritetus.

Aiškių veiklų neidentifikavimas neleidžia suvokti potencialo galimybių ir jas planuoti.	
Pasigendama veiklų, skatinančių iniciatyvas, skirtų prižiūrėti, įprasminti ir propaguoti lokalius (kaimo, regiono) kultūrinės atminties objektus.	
Silpnai išplėtos veiklos, skirtos profesiniam įveiklinimui, „NEET“ jaunimui, skatinančias tautinių mažumų jaunimo įtrauktį ir integraciją, sociokultūrinės paslaugos, skirtos mažinti socialinę atskirtį bendruomenėse, prisidedančios prie vietos strategijų įgyvendinimo, veiklos, kuriomis būtų skatinamas atsakingo vartojimo elgsenos formavimas ir aplinkosauga.	
Turimos kompetencijos neįvardijamos kaip potencialas ir galimybė esamoms arba naujoms veikloms vykdyti.	
Efektyviai veiklai reikalingos JNVO kompetencijos dažnai yra sukoncentruotos mažame organizacijos narių rate.	
Kai kurios organizacijos pasyviai dalyvauja formuojant viešąją politiką.	
Organizacijos menkai informuotos apie nacionalinės jaunimo politikos kryptis bei strateginius siekinius.	JNVO veiklų gyvybingumas dažnai priklauso nuo kintančio biudžetinių metų finansavimo.
Mažai reaguojama į organizacijos išorėje vykstančius iššūkius.	
Organizacijos nariai neįvardija/neakcentuoja indėlio į jaunimo įsidarbinamumo skatinimą.	
Sudėtinga nurodyti, kokias viešąsias paslaugas organizacija galėtų teikti.	
Politinę ideologiją propoguojančių organizacijų nariai dažnai yra labiau orientuoti į individualios karjeros raidą nei į bendros naudos visuomenei kūrimą.	
Bendradarbiavimas su valdžios institucijomis yra fragmentiškas bei formalus, dažniausiai apsiribojantis tik finansavimo klausimais.	
Silpniausiai išplėta bendradarbiavimo su darbdaviais sritis, taip pat bendradarbiavimas su savivaldybėmis.	

APIBENDRINIMAS/PAGRINDINĖS IŠVADOS

Šioje dalyje pateikiame tyrimo rezultatų apžvalgą. Ji pagrįsta pačios ataskaitos struktūra ir apima teorines išvagas iš mokslinės literatūros ir oficialiųjų dokumentų analizės bei išvagas, gautas analizuojant surinktus empirinius tyrimus. Empirinė analizė leidžia apibendrinti JNVO galimybes kurti socialinę vertę, organizacijų įsitraukimą siekiant valstybei svarbių tikslų (pavyzdžiui, teikiant viešąsias paslaugas), narių (ir kitų jaunų žmonių) socializaciją, svarbių kompetencijų sėkmingam dalyvavimui darbo rinkoje ir pilietinėje veikloje ugdymą. Visi šie duomenys mums leido įvardinti JNVO veiklos sėkmės veiksnius ir poreikius jiems įgyvendinti. Viešosios politikos priemonėmis tenkinant šiuos poreikius, tikėtina, JNVO galėtų efektyviai prisidėti prie valstybei svarbių tikslų įgyvendinimo.

Literatūros analizė sudarė prielaidas išskirti kelis su jaunimo politikos formavimu ir įgyvendinimu susijusius požiūrius: (i) jaunimas kaip problema, (ii) jaunimas kaip periodas, (iii) jaunimas kaip išteklius. Požiūrio pasirinkimas lemia atitinkamų priemonių taikymą priimančioms sprendimus viešosios politikos formavimo ir įgyvendinimo procesuose.

Socialinė vertė jaunimo politikoje galėtų būti apibrėžiama kaip visos priemonės, kuriomis sėkmingai užtikrinama, kad jaunų žmonių atskirtis bus mažesnė, branda greitesnė, o indėlis į ekonomiką didesnis nei prieš tai buvusios kartos. Socialinės vertės apibrėžimo turinys yra dinamiškas ir gali skirtis priklausomai nuo pasirinktos vertės ideologijos ar visuomenės raidos etapo.

Literatūros analizė leido pasiūlyti JNVO tipologijos legitimaciją visuomenėje pagal šiuos kriterijus: i) jaunimo vaidmens visuomenėje sampratą, ii) veiklos objektą, ir iii) veiklos mastą. Ši tipologija yra teorinis ir „objektyvizuotas“ įvairių JNVO organizacijų modelis, kurio tikslas – įvertinti organizacijos misiją kaip jos socialinės legitimacijos šaltinį. Nors visų tipų organizacijos gali teikti viešąsias paslaugas, skirtinga legitimacija lemia, ar jų misija yra grįsta narių parengimu profesinei ar politinei karjerai, atstovavimu nariams ar jų indėliu į organizacijos ir visuomenės pažangą puoselėjant tam tikras vertybes. Pačioms organizacijoms ši tipologija leidžia apmąstyti, kaip apibrėžti savo misiją ir kokių kompetencijų joms reikia, o politikos formuotojams – įvertinti, kokį potencialą turi JNVO įgyvendindamos strateginius valstybės tikslus.

Oficialiųjų tarptautinių ir nacionalinių strateginių dokumentų (Europos Sąjungos dešimties metų ekonomikos augimo strategijos „Europa–2020“, Lietuvos pažangos strategijos „Lietuva 2030“, Nacionalinės jaunimo politikos 2011–2019 m. plėtros programos, 2014–2020 m. Nacionalinės pažangos programos) analizė išryškino didelį išorės poreikį jaunimo nevyriausybių organizacijų veikloms, kurias JNVO galėtų įgyvendinti:

- analizuotuose dokumentuose deklaruotas poreikis veikloms, skatinančioms jaunimo užimtumą, verslumą, profesinį įveiklinimą ir pasirengimą darbo rinkai, bei poreikis jaunimą konsultuoti ir informuoti šiais klausimais;
- tirtuose dokumentuose yra aiškios nuostatos, susijusios su sąmoningos, pilietiškos, patriotiškos, brandžios, kultūringos ir kūrybingos asmenybės ugdymu, apimančiu pačias įvairiausias veiklos kryptis, pavyzdžiui, sąmoningumo ugdymą, prižiūrint, aktualizuojant ir propaguojant lokalius (kaimo, regiono) kultūrinės atminties objektus, ekologinės bei sveikos gyvensenos savimonės ugdymą, savanoriškos veiklos plėtrą bei visuomenės socialinės atsakomybės ugdymą ir pan.;
- vaikų ir jaunimo įtraukties principas, socialinės atskirties mažinimas, tautinių mažumų įtrauktis yra integrali daugelio strateginiuose dokumentuose įvardijamų veiklos krypčių sudedamoji dalis;
- analizuotuose dokumentuose išreikšta nuostata plėtoti švietimo, sveikos gyvensenos paslaugų apimtį ir įvairovę, gerinti dabar teikiamų viešųjų paslaugų kokybę.

Giluminė tarptautiniuose ir nacionaliniuose strateginiuose dokumentuose (Europos Sąjungos dešimties metų ekonomikos augimo strategijos „Europa–2020“, Lietuvos pažangos strategijos „Lietuva 2030“, Nacionalinės jaunimo politikos 2011–2019 m. plėtros programos, 2014–2020 m. nacionalinės pažangos programos) įtvirtintų veiklų krypčių analizė leidžia išskirti kompetencijų gupes, kurios padėtų stiprinti į organizacijos išorę orientuotas JNVO veiklas, prisidedančias prie šių dokumentų nuostatų įgyvendinimo. Orientuotoms į JNVO išorę veikloms, be bendrųjų kompetencijų (svarbių dirbant su nariais organizacijos viduje, pavyzdžiui, motyvacinės narių paramos, grupinio darbo skatinimo, vadovavimo pokyčiams, tarpasmeninio supratingumo, lyderystės ir t.t.) svarbu turėti ir kompetencijas, labiau pritaikytas dirbti su ne organizacijos nariais, motyvuoti pozityviai veikti ir įgalinti, skatinti verslumą (plačiąja prasme), nustatyti

bendradarbiavimo ryšiams bei specifiskai komunikuoti su išorės partneriais, socialiai pažeidžiamomis grupėmis, tautinėmis mažumomis, skirtingo amžiaus grupėmis ir pan.

Lyginant JNVO veiklas, orientuotas į vidaus vadybą ir socialinės vertės kūrimą išorėje, pažymėtina, kad dalis reikalingų kompetencijų sutampa. Tai informacijos gavimo, analitinio, strateginio bei į priekį vedančio mąstymo, naujovių skatinimo, orientavimosi į rezultatus kompetencijos, tačiau kur kas platesnė šių gebėjimų amplitudė. Atsižvelgiant į strateginiuose dokumentuose įvardytas prioritetas veiklos sritis, svarbios tampa su verslumu susijusios kompetencijos.

Oficialiųjų Lietuvos nacionalinių strateginių dokumentų analizė rodo, kad pasitikėjimas nevyriausybiniais sektoriumi nėra įtvirtintas taip, kad pastarasis galėtų prisiimti atsakomybę už valstybei svarbių tikslų įgyvendinimą ir kurti socialinę vertę teikdamas viešąsias paslaugas, nes šiuose dokumentuose deklaruojami siekiai įtraukti ir į NVO programas, tačiau konkrečių priemonių tirtuose dokumentuose (tyrimo atlikimo metu) nustatyti nepavyko.

Jaunimo politiką reglamentuojančių dokumentų analizė leidžia teigti, kad jaunimo politika Lietuvoje formuojama nuosekliai, tačiau tirtose JNVO dominuoja priešingas požiūris, stinga supratimo apie politikos procesus. Tikėtina, kad toks JNVO atstovų požiūris susiformavo dėl (i) JNVO veiklos koncentravimosi į savo narius ir tradicinį veiklos lauką bei (ii) informacijos apie jaunimą politiką pateikimo jaunimui sudėtingumą ar tikslinės auditorijos neatitikimą.

Siekiant iširti JNVO socialinės vertės kūrimo prielaidas, buvo atlikta jaunimo politikos vertybes ir tikslus atskleidžiančių Europos Sąjungos ir Lietuvos jaunimo politikos strateginių dokumentų analizė.

Empiriniame tyrime tirtos organizacijos tiesiogiai savo veiklą neorientuoja į strateginius jaunimo politikos siekinius, tačiau šių JNVO veikla turi netiesioginį teigiamą poveikį šių siekinių įgyvendinimui ir taip prisideda prie sėkmingo viešosios valdžios tikslų įgyvendinimo. Jaunimo politikos strateginių tikslų įgyvendinimo sėkmę įtraukiant JNVO labiausiai lemia valdžios institucijų požiūris į jaunimo reikalus nacionaliniu ir vietos lygmeniu bei jaunimo politikos turinys, kurio pagrindu yra planuojamos priemonės ir numatomas finansavimas, sudarantis prielaidas kryptingai (jaunimo politikos prioritetus atitinkančiai) JNVO veiklai.

Atsižvelgiant į tirtų JNVO potencialą, galima teigti, kad kryptinga parama (ne tik finansinis rėmimas) jaunimo nevyriausybinėms organizacijoms sudaro palankesnes sąlygas viešosios valdžios institucijoms pasiekti veiklos strateginiuose planuose numatytų rezultatų bei sutaupyti valstybės biudžeto lėšų.

Tyrime dalyvavusių JNVO apklausų analizė leidžia išskirti tokius JNVO veiklos aspektus:

- dalyvavimas JNVO veikloje skatina jų narių pilietinį sąmoningumą (labiau orientuotą į bendruomenės gyvavimo procesus, mažiau į politinius (išimtis politinę ideologiją propoguojančios JNVO), ugdo atsakomybės už valstybę ir visuomenės gerovę jausmą. Dauguma informantų pabrėžė JNVO kaip jaunimo pilietinės socializacijos pagrindą;

- tyrime dalyvavę informantai neakcentavo JNVO vaidmens formuojant jaunimo politiką Lietuvoje, juo labiau retai kuri organizacija identifikuoja save kaip įgyvendinamos politikos kontrolės elementą arba ekspertinių žinių apie jaunimą šaltinį;

- JNVO veikla skatina tvarius tarpasmeninius santykius, kurių pagrindu gali būti formuojama pasitikėjimo kultūra bendruomenėse. Jaunimo iš socialiai pažeidžiamų grupių integravimas bei tarptautinių renginių organizavimas skatina toleranciją ir dialogo kultūrą tarp kartų, skirtingų pažiūrų, tikėjimo, kilmės ir kt. asmenų;

- nors tik mažuma empiriniame tyrime dalyvavusių JNVO vykdo veiklą, tiesiogiai susijusią su specialistų rengimu, visų organizacijų atstovai pabrėžė, kad pats dalyvavimas JNVO veikloje savaime padidina jos narių galimybes ir suteikia pranašumą dalyvaujant darbo rinkoje;

- JNVO dominuoja veiklos, skatinančios organizacijos narių savanorystę, kūrybiškumą, taip pat veiklos, didinančios jų užimtumą. Palyginti menka dalis tenka veikloms, susijusioms su darbo praktikų atlikimu, konsultacijoms dėl profesijos pasirinkimo, savo verslo kūrimo, arba, respondentų nuomone, ši veiklos sritis neaktuali;

- vykdydamos veiklą ir pritraukdamos narius, JNVO mažina socialinę atskirtį, organizuoja renginius, kuriuose gali dalyvauti jaunimas iš socialinės atskirties grupių. Dalis JNVO orientuojasi į sveikos gyvensenos propagavimą bei nepilnamečių nusikalstamumo prevenciją. Pastebima, kad JNVO veiklose trūksta stabilumo, į visuomenę orientuotų nuolatinių programų, kurios leistų nagrinėjamas organizacijas identifikuoti kaip vieną iš socialinio kapitalo stiprinimo mechanizmo elementų,

- daugumos tyrimo dalyvių nuomone, jų organizacijos dalyvauja plėtojant vertybes, skleidžiant gerą bendruomenių veiklos patirtį, skatina vietos bendruomenių iniciatyvas, prisidedančias sprendžiant socialines (kiek mažiau – sveikatos, dar mažiau – ekonomines) vietos problemas. Organizacijos skirtingai prisideda prie vietos plėtros strategijų įgyvendinimo, pasyviai siūlo teisės aktų pataisas ir (ar) jų projektus;

- labiausiai kompetentingi ir pasitikintys savimi JNVO atstovai jaučiasi organizuodami renginius, vykdamy mokymus ar šviesdami jaunimą neformaliais ir jaunimui patraukliais metodais;

- JNVO vykdo savanorystės skatinimo, sveikos gyvensenos propagavimo, įvairių priklausomybių prevencijos ir kitas veiklas. Silpniau išplėtotos ar net visiškai neplėtojamos veiklos, kuriomis būtų skatinamas aplinkos tausojimo ar atsakingo vartojimo elgsenos formavimas (žinios apie buitįje naudojamos elektros energijos, vandens taupymą, perdirbti tinkamų pakuočių antrinį panaudojimą ir pan.).

Tyrimo duomenys rodo, kad informantams buvo sudėtinga nurodyti, kokias viešąsias paslaugas jie galėtų teikti. Dažniausiai minėtas renginių organizavimas, pagalba (psichologinės) jaunimui teikimas ar švietimas, rečiau – socialinių, slaugos paslaugų organizavimas. Pastebima, kad dauguma informantų atsargiai vertino savo galimybes perimti viešųjų gėrybių kūrimą ir teikimą. Pagrindinė problema, informantų požiūriu, yra pavojus savanorystės sklaidai komercializuojant JNVO veiklas.

JNVO suteikiamų kompetencijų požiūriu dalyvavimas šių organizacijų veikloje ugdo svarbias kompetencijas: (i) bendrąsias – problemos sprendimo, laiko valdymo, socialinės komunikacijos, ryžtingumo, atsakomybės, organizuotumo, (ii) dalykines, susijusias su darbo organizavimu, planavimu, darbų paskirstymu, projektų ir finansų valdymu, bei (iii) specifines, susijusias su organizacijos veiklos turiniu (pvz. sveikos gyvensenos, saugaus elgesio). Bendrosios ir dalykinės kompetencijos dažniausiai įgyjamos ne planingai, o dalyvaujant veiklose. Planuojamos ir nariams kryptingai teikiamos yra labiau specifinės, su konkrečia organizacijos veikla susijusios kompetencijos, reikalingos organizacijos misijos turiniui palaikyti. Tyrime dalyvavę respondentai pripažįsta, kad JNVO veikloje įgytos kompetencijos labai naudingos tiek kasdiniame gyvenime, tiek planuojantis profesinę veiklą.

Pasitaikančios dalykinių kompetencijų spragos trukdo dalyvauti projektinėje veikloje, pritraukti daugiau finansinių išteklių. Specifinių kompetencijų (susijusių su organizacijos veiklos turiniu) turėjimas sudaro sąlygas profesionaliai teikti paslaugas tiek nariams, tiek išorės individams.

Tyrimo dalyvavusios profesinės socializacijos tipo JNVO (AIESEC) daugumoje sričių pasižymi gera vadybos patirtimi, kuri galėtų būti perkelta ir į kitas organizacijas.

Atliktas tyrimas parodė, kad jaunimo organizacijų nariai turi kompetencijų darbui su žmonėmis, kompetencijų vykdyti veiklas bei asmens tobulėjimo kompetencijų, būtinų socialiniai vertei kurti. Gali būti išskiriami tokie JNVO veikloje stiprinamų kompetencijų aspektai:

- didžioji dauguma tyrimo dalyvavusių jaunų žmonių yra išsiugdę lyderiui ir komandos vadovui reikalingas „grupinio darbo skatinimo“ ir „vadovavimo pokyčiams“ kompetencijas. Jiems būdingos tokios „grupinio darbo skatinimo“ kompetenciją apibūdinančios savybės, kaip klausytis ir konstruktyviai reaguoti į kitų narių idėjas, mokytis dirbti kartu, skatinti aktyvų dalyvavimą ir bendradarbiavimą su kitais, užtikrinti, kad su visais elgiamasi gerai, taip pat gebėti atpažinti kitų savybes ir skatinti prisidėti prie bendrų tikslų siekimo;

- didžioji dauguma respondentų nurodė tokias lyderiams reikalingos „vadovavimo pokyčiams“ kompetencijos savybes: gebėjimą dirbti kartu su kitais ieškant inovatyvių sprendimų, padėti kolektyvo nariui aiškiai suprasti, ką organizacija turi daryti kitaip, siekiant pokyčių, taip pat remti pokyčius;

- organizacijose išplėtotą grupinio darbo skatinimo kompetencija, suteikianti galimybę komandiniam darbui tariantis dėl prioritetų, primant sprendimus bei vykdant veiklas organizacijos viduje ir išorėje;

- dalyvavimas jaunimo organizacijos veikloje suteikia „komunikacijos ir įtakos (kitų įgalinimo)“ kompetencijai būdingų savybių: auditorijos valdymą, komunikabilumą, gebėjimą argumentuoti. Taip pat savybių, svarbių plėtojant tarpasmeninio supratingumo ir bendradarbiavimo ryšių nustatymo kompetenciją tiek organizacijos viduje, tiek ir išorėje;

- nemažai tyrimo dalyvių kaip svarbią kompetenciją, kurią jie gerai įvaldė organizacijų veikloje, pažymėjo vadinamąją „projektų valdymo“ kompetenciją, apimančią daugiau detalesnių kompetencijų: pirminės informacijos gavimą, analitinį, į priekį vedantį mąstymą, orientavimąsi į rezultatus, neretai – kruopštumą bei ryžtingumą ir pan.;

- daugumai tyrimo dalyvių būdingas iniciatyvumas, jie pasižymi savybėmis, būdingomis „orientavimosi į rezultatus“ kompetencijai;

- tyrime dalyvavusių jaunų žmonių nuomone, jaunimo organizacijoje sukuriama teigiama vidinė atmosfera, kuri glaudžiai susijusi su kita kompetencija – „kitų tobulėjimo skatinimu“. Ji leidžia išbandyti save ir įgyti naujų kompetencijų, padrąsina ir įgalina jauną žmogų ugdytis ir (ar) sustiprinti kitas kompetencijas. Ji taip pat sudaro sąlygas į organizaciją atėjusiam jaunam žmogui realizuoti atsineštas kompetencijas ir jas organizacijoje išplėtoti;

- tik vienoje tirtoje organizacijoje stebėta ryški veiklos orientacija į verslumą ir su tuo susijusios atitinkamos kompetencijos turėjimą;

- tyrimo dalyviai turi mažiau „strateginio mąstymo“ kompetencijai būdingų savybių ir geba parengti analize grįstą strategiją ilgesniam nei 1 metų laikotarpiui bei suprasti suinteresuotų išorės asmenų poreikius;

- taip pat trūksta gebėjimų dirbti su „kitokiais“ vaikais, ir tai iš dalies riboja organizacijų galimybes išplėsti veiklą, nukreiptą į socialinės atskirties mažinimą;

- tyrimo dalyviai pasigedo gebėjimų komunikuoti ir įtikinti kitus, todėl jaunimo organizacija tampa uždara, mažiau žinoma. Tai pat stokojama strateginio mąstymo kompetencijos bei lankstumo, susidūrus su problemomis.

Tyrimas parodė, kad **sėkmingos JNVO veiklos veiksniai**, lemiantys sėkmingą vadybą, yra: (i) vadovavimas organizacijai, (ii) organizacijos strategija, (iii) žmogiškųjų išteklių valdymas, (iv) organizacinė kultūra, komunikacija, bendradarbiavimas, (v) išorinė komunikacija, (vi) darbo organizavimas, projektų, finansų valdymas.

Remiantis tyrimo duomenimis, galima teigti, kad JNVO bendradarbiavimas su valdžios institucijomis yra fragmentiškas bei formalus, dažniausiai apsiribojantis finansavimo klausimais. Viena vertus, iš valdžios institucijų, ypač vietos lygmens, trūksta suvokimo, kokią naudą JNVO teikia (ar galėtų teikti) visuomenei, kita vertus, JNVO pačios ne visada geba įvertinti, pagrįsti ir paviešinti savo indėlį kuriant visuomenės gerovę.

Atlikta empirinio tyrimo analizė leidžia išskirti apibendrintas organizacijų stipriąsias puses ir teigti, kad:

- JNVO yra pilietinės ir politinės socializacijos jaunimo platforma, skatinanti tolerantišką skirtingų pažiūrų, tikėjimo, kultūros ir pan. asmenų dialogą;

- dalyvavimas JNVO veikloje padidina jos narių galimybes ir suteikia pranašumą dalyvaujant darbo rinkoje;

- JNVO kuria savitą organizacijos kultūrą (vertybės, tradicijos, neformali darbo aplinka) ir savirealizaciją skatinančią aplinką, palankią atmosferą ugdyti kompetencijas ir lyderius. Veikla tirtose organizacijose grindžiama narių bendradarbiavimu ir komandiniu darbu;

- JNVO yra išplėtojusios veiklas, skatinančias savanorystę, kūrybiškumą ir užimtumą;

- siekiamos prisistatyti visuomenei ir geriau bendradarbiauti su nariais, JNVO valdo interneto svetaines bei paskyras socialiniuose tinkluose, skelbia savo misiją, viziją, tikslus ir vertybes;

- dalis tirtų organizacijų išsiskiria iš kitų, nes orientuojasi į aiškiai apibrėžtą veiklą (išskiriamos atstovavimo ir profesinės socializacijos organizacijos), pasižymi išgryninta struktūra ir valdymo mechanizmais, turi išplėtotą naujų narių pritraukimo sistemą, didelės patirties veikdamos bei tamprius ryšius su kitomis nevyriausybėmis jaunimo organizacijomis.

Atlikta empirinio tyrimo analizė leidžia išskirti apibendrintas organizacijų silpnąsias puses ir teigti, kad:

- dažnai organizacijose stinga tęstinės lyderių ugdymo (auginimo) sistemos, lyderių atsiradimas labiau spontaniškas, nei planuotas, narių pritraukimas dažniausiai nėra planuojamas detalčiau, pasikliaunama tradiciniais renginiais;

- bendrųjų kompetencijų įgijimas ar stiprinimas nėra planuojamas, dažniausiai jos įgyjamos dalyvaujant organizacijos veiklose, o pasitaikančios dalykinių kompetencijų spragos trukdo plėsti organizaciją ir dalyvauti projektinėje veikloje;

- JNVO nariai stokoja gebėjimų įvertinti ir tinkamai apibrėžti savo organizacijos kuriamą naudą nariams ir visuomenei. Taip pat vyrauja ribotas galimybių perimti viešųjų gėrybių kūrimą ir teikimą identifikavimas;

- dauguma organizacijų menkai bendradarbiauja su valstybės valdymo institucijomis ar privačiu sektoriumi (bendradarbiavimas apsiribojama finansinės paramos klausimais);

- retai inicijuojamos naujos veiklos, atsiranda rutina, ir veiklos monotonija sukuria inercijos efektą, o vykdomų veiklų neanalizavimas neleidžia suvokti potencialo galimybių ir jas planuoti;

- organizacijos menkai informuotos apie nacionalinės jaunimo politikos kryptis bei strateginius siekinius, joms trūksta aiškesnės orientacijos į strateginius jaunimo politikos tikslus, didžioji dalis tyrime dalyvavusių organizacijų menkai reaguoja į iššūkius organizacijos išorėje, pasyviai dalyvauja formuojant viešąją politiką;

- JNVO veiklų gyvybingumas dažnai priklauso nuo biudžetinių metų finansavimo, kuris yra nepastovus ir trukdo organizacijoms planuoti išteklius;

- daugumos organizacijų deklaruojamos misijos, vizijos, tikslų nustatymas yra neišgryninti, labiau universalūs, nei leidžiantys suvokti organizacijos išskirtinumą ir naudą būsimiems nariams ar visuomenei; stebimas atotrūkis tarp deklaruojamos ir realiai vykdomos veiklos.

Atlikta empirinio tyrimo analizė sudaro sąlygas išskirti apibendrintas organizacijų veiklos aplinkos grėsmes ir teigti, kad:

- tarp atskirų JNVO ir viešosios valdžios veiklos prioritetų yra atotrūkis;
- stokojama suderinamumo tarp nacionalinių, regioninių ir vietos organizacijų veiklos prioritetų arba prioritetų apskritai;

- valdžios institucijos (ypač vietos lygmens) menkai suvokia, kokią naudą JNVO teikia (ar galėtų teikti) visuomenei;

- nesubalansuoti valstybiniai JNVO finansavimo mechanizmai ir prioritetai nepalankūs veiksmingai JNVO veiklai ir tęstinumui;

- dalis nacionalinių JNVO finansavimo įrankių gerokai didina JNVO biurokratinio darbo našumą ir mažina galimybes įgyvendinti su finansavimo įrankiais susijusius prioritetus;

- dėl finansavimo tarp JNVO kyla „nesveika“ (neskatinti tobulėjimo ir bendradarbiavimo) konkurencija;

- atsiranda socialinės etiketės (stereotipai) dėl pačios vykdomos veiklos (pvz. „studentai – renginių ar vakarėlių organizatoriai“).

Atlikta empirinio tyrimo analizė leidžia išskirti apibendrintas organizacijų veiklos aplinkos galimybes ir teigti, kad:

- parengta ilgalaikė valstybės strategija, kurioje deklaruota nuostata dėl nevyriausybinių sektoriaus vaidmens stiprinimo dalyvaujant viešojoje politikoje, teikiant viešąsias paslaugas ir vykdamas prevencines veiklas;

- reglamentuota jaunimo politika, kurioje įvardyta misija, pagrindiniai tikslai ir veiklos sritys, leidžiančios JNVO kryptingai prisidėti įgyvendinant jaunimo politiką;

- teisės aktais įtvirtinta jaunimo galimybė dalyvauti priimant ir įgyvendinant jiems aktualius sprendimus;

- nacionaliniai dokumentai atitinka pagrindines Europos Sąjungos deklaruojamas vertybes;

- veikia JNVO jungiantys tinklai (nacionaliniu ir savivaldybės lygmeniu), kurie sudaro palankesnes sąlygas organizacijų plėtrai;

- veikiantį nacionalinį JNVO tinklą pripažįsta viešoji valdžia (tiek nacionalinė, tiek vietos), tad jis gali daryti įtaką formuojant jaunimo politiką.

REKOMENDACIJOS

1. Siekiant išnaudoti JNVO potencialą kuriant socialinę vertę visuomenei, šioms organizacijoms būtina įsitraukti į dialogą su viešojo sektoriaus atstovais dėl ES ir nacionalinių jaunimo politikos strateginių tikslų realizavimo priemonių kūrimo taip, kad JNVO ir viešasis sektorius gautų abipusę naudą. Šiuo metu po konsultacijų su JNVO dėl politikos dokumentų kūrimo, vėlesnis jų įgyvendinimas JNVO neleidžia prognozuoti, kokios priemonės bus taikomos.

2. Siekiant efektyvesnio JNVO dalyvavimo kuriant socialinę vertę ir kryptingai stiprinant JNVO sektorių, būtina atlikti išsamesnius tyrimus ir nustatyti veikiančių organizacijų narių motyvaciją, jos santykį su organizacijos misija ir priimtinumą visuomenei. Tai leistų organizacijoms aiškiau suvokti sėkmingos veiklos plėtros kryptis, pritraukti motyvuotų narių, stiprinti organizacinį potencialą ir įsitraukti į efektyvų dialogą su viešosios valdžios institucijomis organizacijos kompetencijų ribose.

3. Siūlome pradėti konsultacijas su JNVO dėl to, kaip jų veikla atitinka mūsų siūlomą tipologiją. JNVO pozicionuojant save vieno tipo kontekste atsirastų galimybė pritraukti motyvuotus narius ir siekti paramos kurti specializuotas organizacinio potencialo stiprinimo priemones. Taip viešojo sektoriaus parama labiau atitiktų organizacijų tikrusius tikslus ir poreikius bei didintų viešojo valdymo institucijų pasitikėjimą šiomis organizacijomis.

4. Siekiant sumažinti valstybės išlaidas teikiant viešąsias paslaugas ir perduoti jų teikimo dalį nevyriausybiniam sektoriui, rekomenduojama strateginių dokumentų įgyvendinimo priemonių planuose numatyti konkrečias veiklas, stiprinančias JNVO galimybes (atitinkamų kompetencijų suteikimas, finansinių mechanizmų diegimas, kokybės užtikrinimo sistemos formavimas ir t.t.) bei skatinančias kurti socialinę vertę teikiant viešąsias paslaugas.

5. Siekiant didesnio JNVO dalyvavimo įgyvendinant jaunimo politikos prioritetus, rekomenduojama plėtoti JNVO potencialą ir didinti organizacijų informuotumą apie nacionalinės jaunimo politikos kryptis bei strateginius siekinius, naudojant informacijos sklaidos turinį atitinkantį tikslinės auditorijos statistinį vidurkį (t.y. ne tik politika besidominčiam ir dalyvaujančiam jaunimui „suprantama kalba“). Taip pat rekomenduojama sudaryti sąlygas JNVO įgyti strateginio valdymo gebėjimus analizuoti politikos prioritetus ir įgyvendinimą. Nuoseklios jaunimo politikos nacionaliniame bei regioniniame lygmenyje žinojimas bei suderinamumas tarp nacionalinių, regioninių ir jaunimo organizacijos veiklos prioritetų leistų JNVO kurti ilgalaikius strateginius veiklos planus, numatyti finansinių ir žmogiškųjų išteklių poreikį, formuoti komandas bei planuoti stabilias, ilgalaikes programas, kuriančias reikšmingą naudą visuomenei.

6. Empirinis tyrimas atskleidė JNVO bendradarbiavimo su vietos viešąja valdžia gebėjimų trūkumus, todėl JNVO rekomenduojama sudaryti sąlygas įgyti kompetencijas užmegzti pozityvius santykius ir plėtoti bendradarbiavimą su viešąja valdžia, gebėjimus identifikuoti ir pristatyti savo organizacijos naudą įgyvendinant viešąją politiką ir telkiant bendruomenę. Glaudesnis JNVO ir viešosios valdžios bendradarbiavimas ir abipusės naudos suvokimo bei bendradarbiavimo plėtra sumažintų viešojo sektoriaus našatą kuriant ir teikiant viešąsias paslaugas, o JNVO veiklai suteiktų aiškumo ir kryptingumo.

7. Stiprinant JNVO organizacijų potencialą ir pilietiškumą bei gebėjimus formuoti tam tikros srities (pvz., švietimo, socialinės paramos ir pan.) politiką Lietuvoje, JNVO galėtų save pozicionuoti kaip politikos įgyvendinimo ar kontrolės elementą, arba kaip ekspertinių žinių (apie tam tikrą sritį, susijusią su jaunimu) šaltinį ir nuolat reaguoti į politikos formavimo atitinkamoje srityje eigą. Tam būtina stiprinti viešosios politikos analizės, formavimo ir įgyvendinimo bei pilietinio dalyvavimo formų žinias organizacijoje, suteikti įgūdžių ginti savo nuomonę politikos formavimo procesuose.

8. Atsižvelgiant į atlikto tyrimo rezultatus ir siekiant sudaryti JNVO palankesnes sąlygas kurti socialinę vertę teikiant viešąsias paslaugas, rekomenduojama:

- stiprinti šį nevyriausybinių ne pelno sektorių atitinkamomis kompetencijomis (išskiriant bendrąsias, dalykines ir specialiąsias), reikalingomis kokybiškai teikti paslaugas: 1) identifikavus viešųjų paslaugų sritis, parengti būtinus JNVO kompetencijų aprašus; 2) numatyti palankiausias mechanizmus šioms kompetencijoms įgyti ir sudaryti sąlygas JNVO tuo pasinaudoti; 3) užtikrinti tokių kompetencijų kokybės standartus;
- suformuoti paslaugų teikimo kokybės užtikrinimo sistemą (nustatant kokybės standartus bei teikėjų akreditacijos mechanizmus ir kitus sistemos elementus);
- uformuoti viešosios valdžios institucijų (kurioms pavesta administruoti atitinkamą viešųjų paslaugų teikimą) bei šias paslaugas teikiančių NVO glaudaus bendradarbiavimo modelį;

- sukurti finansavimo mechanizmus, užtikrinančius paslaugų kokybę bei konkurencijos sąlygas dalyvauti visiems potencialiems paslaugų teikėjams, galintiems tinkamai teikti paslaugą.

9. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, susijusius su JNVO kompetencijų spragomis, ir siekiant organizacijas stiprinti, rekomenduojama skirti didesnę dėmesį bendrųjų ir dalykinių kompetencijų ugdymui, sudaryti palankesnes sąlygas JNVO identifikuoti kompetencijų spragas ir jas kryptingai naikinti, užtikrinant šių kompetencijų įgijimo bei vertinimo mechanizmus.

10. Tyrime dalyvavusios JNVO turi gerųjų veiklos patirčių, kurios galėtų būti nudojamos gerinant jaunimo organizacijų reputaciją bei siekiant naujų projektų arba glaudesnio bendradarbiavimo su valstybinio valdymo institucijomis ar privačiu sektoriumi.

11. Plečiant JNVO potencialą, LiJOT rekomenduojama:

- konsultuoti narius, padedant organizacijai susisiekti su kuriama socialine verte bei viešosios politikos sritimi, kurioje ji veikia;
- organizacijoms atstovauti ir jas jungti pagal veiklos pobūdį, siekiant pritraukti finansus ar kitus išteklius (talkinti organizacijoms valdant finansus, projektus ir kitose veiklose);
- stiprinti komunikaciją tarp organizacijų, mažinti „terminijos atotrūkius“ tarp skirtingų tipų JNVO;
- atlikti JNVO aprašą pagal šiame tyrime pasiūlytą tipologizaciją, ja remiantis išskirti kompetencijų grupes (bendrąsias, dalykines, specialiąsias) ir, bendradarbiaujant su viešąja valdžia, siekti sudaryti sąlygas kryptingai stiprinti organizacijas pagal nustatytus tipus;
- sudaryti sąlygas JNVO keistis gerąja patirtimi ir burtis į bendrus projektus (skirtingų tipų JNVO turi skirtingas kompetencijas ir patirtis);
- atsižvelgiant į tai, kad didžioji dalis JNVO susiduria su lyderių ugdymo trūkumu (tai lemia mažesnę JNVO gebėjimą kontroliuoti organizacijos ciklišumą bei užtikrinti savo veiklos tęstinumą), konsultuoti ir sudaryti sąlygas įgyti kompetencijas, reikalingas šiems vadybiniam procesams užtikrinti.

12. Empirinis tyrimas atskleidė LiJOT svarbą plečiant JNVO potencialą ir geriau atstovaujant jaunimui formuojant jaunimo politiką Lietuvoje, todėl rekomenduojama ir toliau stiprinti LiJOT galimybes plėsti nevyriausybinių jaunimo sektorių bei atstovavimą jam, taip pat stiprinti nacionalinės Jaunimo reikalų tarybos įgaliojimus priimant sprendimus formuojant ir įgyvendinant jaunimo politiką.

LITERATŪRA

1. 2014–2020 m. Europos sąjungos struktūrinių fondų investicijų veiksmų programa. Projektas, 2014. Prieiga per internetą: <http://www.esparama.lt/2014-2020-laikotarpis/diskusijos> [žiūrėta 2014-04-26].
2. 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programa, patvirtinta LRV 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1482 (Žin., 2012, Nr. 144-7430).
3. Arnett, Jeffrey Jensen. Adolescence and emerging adulthood. Prentice Hall, 2010.
4. Backhaus, J., et al. Sustainable Lifestyles: Today's Facts & Tomorrow's Trends. SPREAD Sustainable Lifestyles 2050. UNEP/Wuppertal Institute Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production (CSCP). Wuppertal. Germany, 2012.
5. Bagdonienė, D., Daunorienė, A., Simanavičienė, A. Nevyriausybių organizacijų veiklos kokybės ir efektyvumo vertinimas, *Ekonomika ir vadyba*, 2011, nr. 16. Prieiga per internetą: <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/16/1822-6515-2011-0654.pdf> [žiūrėta 2014-08-15].
6. Banks, N., Hulme, D., 2012, The Role of NGOs and Civil Society in Development and Poverty Reduction. BWPI Working Paper, p. 24. Prieiga per internetą: <http://www.bwpi.manchester.ac.uk/resources/Working-Papers/bwpi-wp-17112.pdf> [žiūrėta 2014-08-15].
7. Bileišis, M. Tarporganizacinis Bendradarbiavimas: Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolė viešojo sektoriaus kontrolės funkcijas atliekančių institucijų kontekste. Red. A. G. Raišienė. Veiksmingos vadybos gairės: teorinės įžvalgos ir Lietuvos organizacijų atvejai: mokslo studija. Vilnius: MRU, 2014.
8. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė, 2008.
9. Briggs, E., Peterson, M., Gregory, G. Toward a Better Understanding of Volunteering for Nonprofit Organizations: Explaining Volunteers Pro-Social Attitudes. *Journal of Macromarketing* 30(1) 61-76, 2010. Prieiga per internetą: <http://jmk.sagepub.com/content/30/1/61.refs> [žiūrėta 2014-04-19].
10. Campbell, D., Erbstein, N. Engaging youth in community change: three key implementation principles. *Community Development. Journal of Community Practice. Special Issue: Inovative Community Change. 2012; Volume 43, Issue 1*, 63-79.
11. Creswell, J.W. *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. (3 rd ed.). – Sage Publications, 2009, 260 p. ISBN 978-1-4129-6557-6.
12. Cripe, E. J., Mansfield, R. S. The Value-Added Employee. Workitect Inc., 2002. Prieiga per internetą: <http://www.workforce.com/articles/31-core-competencies-explained> [žiūrėta 2014-08-15].
13. Čepienė, A. Kaimo bendruomenės narių socialinio dalyvavimo teorinės įžvalgos, *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, Nr. 8, 2011, p. 124 – 130.
14. Denhardt, J. V., Denhardt, R. B. *The new public service: serving, not steering*. Armonk (N.Y.); London: M. E. Sharpe, 2007.
15. Drucker, P. *Zarządzanie organizacją pozarządową. Teoria i praktyka*, Fundusz współpracy, Warszawa 1995.
16. ES statistikos agentūros interneto puslapis http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/2-14062013-BP/EN/2-14062013-BP-EN.PDF [žiūrėta 2014-04-27].
17. European Commission. Youth: Supporting Youth Actions in Europe. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/youth/policy/youth_strategy/index_en.htm [2014-08-15].
18. Europos Komisijos interneto svetainė http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/index_lt.htm [žiūrėta 2014-04-26].
19. Europos Tarybos rekomendacija dėl Lietuvos nacionalinės reformų programos su Tarybos nuomone dėl 2012–2016 m. Lietuvos konvergencijos programos, Briuselis, 2013 05 29, p. 6. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/csr2013_lithuania_lt.pdf [žiūrėta 2014-04-26].
20. Europos Tarybos rekomendacija dėl Lietuvos nacionalinės reformų programos su Tarybos nuomone dėl 2012–2016 m. Lietuvos konvergencijos programos, Briuselis, 2013 05 29, p. 4. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/csr2013_lithuania_lt.pdf [žiūrėta 2014-04-26].
21. Europos socialinė chartija (pataisyta). Valstybės žinios. 2001. Nr. 49–1704.

22. Frey, Bruno S., and Alois Stutzer. Happiness and economics: How the economy and institutions affect human well-being. Princeton University Press, 2010.
23. Fung, A. Associations and democracy: Between theories, hopes, and realities, Annual Review of Sociology 2003, nr. 29, p. 515–539.
24. Hartas, D., Lindsay, G. Young people's involvement in service evaluation and decision making. Emotional and Behavioural Difficulties. 2011; Volume 16, Issue 2, 129-143.
25. Ilgius, V. Pranešimas LLRI konferencijoje „Filantropija – nuo išimčių prie tradicijos“, Vilnius, 1999.
26. Jakutytė, K., Nevyriausybių organizacijų veiklų įgyvendinimas e. dalyvavimo aspektu. Viešojo politika ir administravimas, 2012, nr. 11.
27. Jaunimo situacija darbo rinkoje. Darbo biržos duomenys, 2014-01-01. P. 1. Prieiga per internetą: http://www.jrd.lt/uploads/Jaunimo%20situacija_2014-01-01.pdf [žiūrėta 2014-04-20].
28. Jaunimo situacija darbo rinkoje. Darbo biržos duomenys, 2014-01-01. P. 5. Prieiga per internetą: http://www.jrd.lt/uploads/Jaunimo%20situacija_2014-01-01.pdf [žiūrėta 2014-04-20].
29. Jennings, L.B., et al. Toward a Critical Social Theory of Youth Empowerment. Journal of Community Practice. 2006; Volume 14, Issue 1-2, 31-55.
30. Jensen, B. B. et al. Young people want to be part of the answer. Young Minds as an educational approach to involve schools and students in national environment and health action plans. International Planning. International Planning Committee (IPC), 2005.
31. Joutsenvirta, M., Uusitalo, L. Cultural competence: an important resource in the industry – NGO dialog. Journal of business ethics, 2010 m. P. 380.
32. Jaunimo reikalų departamentas prie Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos. Regioninės jaunimo organizacijų tarybos. Prieiga per internetą: <http://www.jrd.lt/regionines-jaunimo-organizaciju-tarybos> [žiūrėta 2014-08-15].
33. Jucevičienė, P. Besimokantis miestas. Monografija. Kauno Technologijos universitetas. Technologija. ISBN 9955-25-183-2. 2007, 407 p.
34. Jucevičienė, P., Lepaitė, D. Kompetencijos sampratos erdvė. Socialiniai mokslai. 2000. Nr. 1 (22), 44-51.
35. Juozaitis, A. M., Vilimienė, R. Nevyriausybinių organizacijų: nuo aiškios strategijos link efektyvios veiklos, Vilnius 2000.
36. Lecy, J., Schmitz, H.P, Swedlund, H. NGO and NPO Effectiveness: A Modern Synthesis. VOLUNTAS, Volume 23, Issue 2. 2012. P. 434-457.
37. Lekies, K., Baker, B., Baldini, JoA. Assessing Participation in Youth Community Action Projects: Opportunities and Barriers. Community development. 2009; Volume 40, Issue 4, 346-358.
38. Lewis, D., 2000, Management of Non-Governmental organizations: Catalysts, Partners and Implementors. Routledge, p. 68-69.
39. Lietuvos Respublikos Jaunimo politikos pagrindų įstatymas. 2003-12-04 Nr. IX-1871. Valstybės žinios, 2003-12-18, Nr. 119-5406.
40. Lietuvos Respublikos Jaunimo politikos pagrindų įstatymo 2, 4, 5, 6, 7, 10, 13 straipsnių pakeitimo ir įstatymo papildymo 7(1) straipsniu įstatymas. 2005-11-22 Nr. X-413. Valstybės žinios, 2005-12-10, Nr. 144-5238.
41. Lietuvos Respublikos Konstitucija. 1992-10-25. Lietuvos aidas, 1992-11-10, Nr. 220-0.
42. Lietuvos Respublikos Nevyriausybinių organizacijų plėtros įstatymas. 2013-12-19 Nr. XII-717. TAR, 2014-01-03, Nr. 18.
43. Lietuvos Respublikos Prokuratūra. Viešojo intereso gynimas. Prieiga per internetą: <http://www.prokuraturos.lt/nbspnbspVie%C5%A1ojointeresogynimas/tabid/163/Default.aspx> [žiūrėta 2014-08-15].
44. Lietuvos Respublikos Seimo 2012-05-15 nutarimas Nr. XI-2015 Dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo. Valstybės žinios, 2012-05-30, Nr. 61-3050.
45. Lietuvos respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos interneto svetainė. Jaunimo situacija darbo rinkoje. Prieiga per internetą: <http://www.socmin.lt/lt/darbo-rinka-uzimtumas/uzimtumo-ir-darbo-z6qc/jaunimo-uzimtumo-skatinimas/jaunimo-situacija-darbo-rinkoje.html> [žiūrėta 2014-04-29].

46. Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas, Žin., 1991, Nr. 23-593, 2011, Nr. 38-1804, 2013, Nr. 73-3655.
47. Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas. 1999-06-17 Nr. VIII-1234. Valstybės žinios, 1999-07-09, Nr. 60-1945.
48. Lietuvos statistikos departamentas. Jaunimo statistinis portretas. Vilnius, 2013. P. 37. Prieiga per internetą:
http://osp.stat.gov.lt/documents/10180/259432/Lietuvos_jaunimo_statistinis_portretas.pdf
[žiūrėta 2014-04-18].
49. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl Nacionalinės jaunimo politikos 2011-2019 m. plėtros programos patvirtinimo. Vilnius, 2010 m., Gruodžio 1 d. Nr. 1715.
50. Mačiukaitė-Žvinienė, S., Grigaliūnaitė, J. Looking for Civil Participation in the Baltic States: Non-Governmental Sector. Viešoji politika ir administravimas, 2006, Nr. 17. P. 115-123.
51. Mayring, P. Qualitative Content Analysis. Qualitative Social Research, 2-June.1 (2000).
52. McCain, M., et al. A background paper. Knowledge, Skills, and Abilities of Youth Service Practitioners: The Centerpiece of a Successful Workforce Development System. National Collaborative on Workforce and Disability for Youth. 2004.
53. Monkevičius, A. Laimės koncepcija viešosios politikos ideologijoje ir praktikoje. Viešoji politika ir administravimas. 4.10 (2011): 534-547.
54. Mulgan, G. Measuring Social Value. Stanford Social Innovation review. Summer 2010, 38-43.
55. Nacionalinė jaunimo politikos 2011–2019 m. plėtros programa, patvirtinta LRV 2010 m. gruodžio 1 d. nutarimu Nr. 1715 (Žin., 2010, Nr. 139-7112).
56. Nevyriausybių organizacijų informacijos ir paramos centras. Nevyriausybių organizacijų ir valstybinio sektorių bendradarbiavimas. Studija, 2014. Prieiga per internetą:
http://www.3sektorius.lt/docs/NVODalyvavimasSFVPstudija_2014-03-20_15:31:07.pdf [žiūrėta 2014-04-26].
57. Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centras. Pilietiškumas ir pilietinė visuomenė. Lyginamoji pilietiškumo sampratos analizė. Vilnius, 2012. P. 10.
Prieiga per internetą: http://www.3sektorius.lt/docs/Pilietiskumas_analize_final_2013-01-17_16_00_54.pdf [žiūrėta 2014-04-18].
58. Niessen, J., Huddleston, T., 2010. Integracijos vadovas politikos kūrėjams ir vykdytojams. Teisingumo, laisvės ir saugumo generalinis direktoratas, Liuksemburgas: Europos Sąjungos leidinių biuras.
59. Ostrom, E. Governing the commons: The evolution of institutions for collective action. Cambridge university press, 1990.
60. Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija „Europa 2020“. P. 5. Prieiga per internetą:
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:LT:PDF> [žiūrėta 2014-04-26].
61. Peterson, Ch., Park, N., Seligman, M. E. P. Orientations to happiness and life satisfaction: The full life versus the empty life. Journal of happiness studies 6.1 (2005): 25-41.
62. Porter, M. E., Kramer, M. R. Creating shared value. Harvard business review 89.1/2 (2011): 62-77.
63. Public Services (Social Value) Act 2012.
Prieiga per internetą: <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2012/3> [žiūrėta 2014-08-15].
64. Reid, T. R. The United States of Europe: The new superpower and the end of American supremacy. New York: Penguin Press, 2004.
65. Schmitz, P. Everyone Leads: Building Leadership from Community Up. San Francisco: Jossey – Bass, 2011, 336 p.
66. Shirky, C. How the Internet Will (one Day) Transform Government. TED, 2012. Prieiga per internetą:
http://www.ted.com/talks/clay_shirky_how_the_internet_will_one_day_transform_government
[žiūrėta 2014-08-15].
67. Simovska, V. Case Study of a Participatory Health-Promotion Intervention in School. Democracy and Education. 2012, Vol. 20: Iss. 1, Article 4.
Prieiga per internetą: <http://democracyeducationjournal.org/home/vol20/iss1/4>.

68. Valstybinės jaunimo reikalų tarybos užsakymu atliktas SPINTER tyrimas. Nuostatų dėl pilietiškumo, verslumo ugdymo ir skatinimo bei organizacijų stiprinimo įvertinimo kokybinis tyrimas, 2005. Prieiga per internetą:
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:iTw8QdKBq4EJ:www.jrd.lt/uploads/dokumentai/jrd/tyrimai/2005.ppt+&cd=4&hl=lt&ct=clnk&gl=lt> [žiūrėta 2014-04-20].
69. Stasiukynas, A., Žuromskaitė, B. Jaunimo nevyriausybinių organizacijų LKJBS „Žingsnis“ vertybės – sėkmingos veiklos pagrindas // Mokslo studija: Veiksmingos vadybos gairės: teorinės įžvalgos ir Lietuvos organizacijų atvejai. 2014, P. 96-119.
70. Trumpulis, U. Viešojo intereso koncepcijų įvairovė ir jų vertinimas. Socialiniai mokslai 4.8 (2010): 217-231.
71. Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos 2005 m. atlikto darbo ataskaita, patvirtinta Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos 2006 m. gegužės 11 d. sprendimu Nr. KS – 26. Prieiga per internetą:
<http://www3.lrs.lt/docs2/EDOREUJA.DOC> [žiūrėta 2014-08-15].
72. Wallace, C., Bendit, R. Youth policies in Europe: towards a classification of different tendencies in youth policies in the european union. Perspectives on European Politics and Society 10.3 (2009): 441-458.
73. Weber, M. Economy and society: an outline of interpretive sociology. Berkeley: University of California Press, 1978.
74. Wood, C., Leighton, D. Measuring Social Value: The Gap Between Policy and Practice. London: Demos, 2010. Prieiga per internetą:
http://www.demos.co.uk/files/Measuring_social_value_-_web.pdf?1278410043 [žiūrėta 2014-08-15].
75. Žalimienė, L., Rimšaitė, E. Nevyriausybinių organizacijų metamorfozės: nuo labdaringos pagalbos vargšams XVIII amžiuje iki socialinių paslaugų rinkos dalyvio šiuolaikinėje visuomenėje // Socialinis darbas. 2007, t. 6, Nr. 1, P. 83-95

PRIEDAS

1 PRIEDAS

2014–2020 M. NACIONALINĖS PAŽANGOS PROGRAMOS ANALIZĖ

VERTIKALIEJI PRIORITETAI

1 PRIORITETAS „VISUOMENĖS UGDYMAS, MOKSLAS IR KULTŪRA

Bendrasis tikslas – skatinti kiekvieną gyventoją realizuoti savo galimybes mokantis, kuriant, tiriant, tikslinga veikla prisiimant atsakomybę už save, valstybę ir aplinką.

2 PRIORITETAS „VEIKLI IR SOLIDARI VISUOMENĖ“

Bendrasis tikslas – gerinti gyvenimo kokybę, stiprinti socialinę sanglaudą ir užtikrinti visiems lygias galimybes.

3 PRIORITETAS „EKONOMINIAM AUGIMUI PALANKI APLINKA“

Bendrasis tikslas – sukurti augimui ir konkurencingumui palankias aplinkos sąlygas.

4 PRIORITETAS „Į AUKŠTĄ PRIDĖTINĘ VERTĘ ORIENTUOTA, INTEGRALI EKONOMIKA“

Bendrasis tikslas – skatinti ekonomikos orientaciją į aukštą pridėtinę vertę.

5 PRIORITETAS „VISUOMENĖS POREIKIUS ATITINKANTIS IR PAŽANGUS VIEŠASIS VALDYMAS“

Bendrasis tikslas – siekti visuomenės poreikius atitinkančių ir į šalies pažangą orientuotų viešojo valdymo rezultatų.

PROGRAMOS Horizontalieji prioritetai⁸⁹

6 PRIORITETAS „KULTŪRA“

Bendrasis tikslas – stiprinti visuomenės tapatybę, kūrybingumą, plėtojant konkurencingas kultūros paslaugas visoje Lietuvoje.

7 PRIORITETAS „REGIONINĖ PLĖTRA“

Bendrasis tikslas – užtikrinti tolygią, tvarią ir į skirtumų mažinimą orientuotą regionų plėtrą.

8 PRIORITETAS „SVEIKATA VISIEMS

Bendrasis tikslas – siekti geros žmonių sveikatos.

⁸⁹Programos horizontalieji prioritetai apima sritis, kurioms būdingos kompleksinės problemos ir kurių negalima išspręsti pasitelkus vienos ar kelių sektorių politikų priemones. Programoje išskiriami 3 horizontalieji prioritetai – „Kultūra“, „Regioninė plėtra“ ir „Sveikata visiems“. Horizontaliųjų ir vertikalųjų (tematinių) prioritetų tikslai, uždaviniai ir įgyvendinimo kryptys derinami tarpusavyje. Horizontaliųjų prioritetų įgyvendinimo kryptys apima nuorodas į tematinių prioritetų uždavinius, kuriuos tinkamai įgyvendinant ir koordinuojant tikimasi pasiekti horizontaliųjų prioritetų tikslų ir uždavinių.

VERTIKALIEJI PRIORITETAI

1 PRIORITETAS „VISUOMENĖS UGDYMAS, MOKSLAS IR KULTŪRA”⁹⁰

Bendrasis tikslas – skatinti kiekvieną gyventoją realizuoti savo galimybes mokantis, kuriant, tiriant, tikslinga veikla prisiimant atsakomybę už save, valstybę ir aplinką.

Vertybės	Tikslas	Uždaviniai	Veikla
Įtrauktis	1.2. Stiprinti tapatybę, pilietiškumą, atsakomybę ir bendradarbiavimą	1.2.1. Stiprinti ir plėtoti Lietuvos piliečių ir lietuvių kilmės užsienio gyventojų tapatybę globalizacijos sąlygomis	Skatinti tautinių mažumų įtrauktį ir integraciją, užtikrinant etninį tapatumą, dalyvavimą viešajame gyvenime ir tautinių santykių darną.
	1.3. Skatinti kūrybiškumą, verslumą ir lyderystę	1.3.2. Skatinti dalyvavimą kultūrinėje veikloje	Remti naujoviškas socialines ir kultūrinės (įskaitant kolektyvinės kūrybos) iniciatyvas, susijusias su miestų mikrorajonuose ir regionuose gyvenančių, socialinę atskirtį patiriančių ar kitų specifinių gyventojų grupių įtraukimu į kultūros kūrimą ir sklaidą.
Tapatybė, pilietiškumas, lyderystė, bendradarbiavimas ir atsakomybė už save, valstybę, gamtinę ir kultūrinę aplinką	1.2. Stiprinti tapatybę, pilietiškumą, atsakomybę ir bendradarbiavimą	1.2.1. Stiprinti ir plėtoti Lietuvos piliečių ir lietuvių kilmės užsienio gyventojų tapatybę globalizacijos sąlygomis	Skatinti užsienio lietuvių tautinės tapatybės išlaikymą ir įsitraukimą į Lietuvos gyvenimą.
		1.2.2. Išsaugoti ir aktualizuoti kultūros paveldą ir ugdyti sąmoningumą	Teikti paramą iniciatyvoms, skatinančioms prižiūrėti, aktualizuoti ir propaguoti lokalius (kaimo, regiono) kultūrinės atminties objektus (įskaitant etnografinių kaimų atgaivinimą).
		1.2.3. Skatinti pilietiškumą per teisinį ir ekonominį sąmoningumą ir demokratinį aktyvumą	Skatinti savanorystę ir bendruomeninių vienijimusi grindžiamą vaikų ir jaunimo veiklą.

⁹⁰ Iššūkiai: 1. XXI amžius – labai sparčios technologijų, klimato, ekonomikos ir vertybių kaitos amžius. Tai gali pagilinti atotrūkį tarp pokyčius inicijuojančių ir dėl to klestinčių visuomenių ir gyventojų, kurie atsiduria pokyčių paraštėse ir vis didesnėje atskirtyje (sudaryti sąlygas realizuoti savo galimybes ir aktyviai veikti per **nuolatinį mokymąsi, žinių kūrimą, kūrybiškumą ir verslumą**). 2. Klimato kaita ir vartotojiškų vertybių vyravimas reiškia, kad sveikatos, aplinkos (plačiaja prasme) ir kultūros objektų tausojimas tampa svarbia gyvenimo kokybės Lietuvoje gerėjimo sąlyga. (Siekiant įveikti šiuos iššūkius, būtina **stiprinti Lietuvos tapatybę, pilietiškumą, lyderystę, bendradarbiavimą ir atsakomybę už save, valstybę, gamtinę ir kultūrinę aplinką**).

	1.5. Skatinti sveikatos ir gamtinės aplinkos tausojimą	1.5.1. Ugdyti sveikos gyvensenos savimone	Plėtoti visuomenės informavimą, švietimą ir mokymą visuomenės sveikatos temomis, stiprinti bendrą sveikatos raštingumą; Remti visą gyvenimą trunkančio sveikatos ir sveikos gyvensenos ugdymo (-si) ir mokymo (-si) iniciatyvas; Remti inovacijas, skirtas sveikai gyvensenai formuoti ir sveikatai stiprinti.
		1.5.2. Ugdyti ekologinę savimone	Remti visuomenės informavimą ir švietimą aplinkos bei gamtą tausojančio gyvenimo būdo klausimais; Įgyvendinti aplinkai palankaus gyvenimo būdo skatinimo priemones.
Įsidarbinamumas, darbas, kūrybiškumas, verslumas	1.1. Skatinti mokyti visą gyvenimą	1.1.4. Užtikrinti veiksmingą pagalbą vertinant savo galimybes ir norus, renkantis ir valdant karjerą (mokymosi ir profesinį kelią) bei tobulinantis	Teikti įvairių formų karjeros paslaugas realioje ir virtualioje aplinkoje (konsultavimą, informavimą, profesinis veiklinimą – aktyvų, praktinį įvairių užimtumo sričių pažinimą).
	1.3. Skatinti kūrybiškumą, verslumą ir lyderystę	1.3.1. Skatinti kūrybiškumą	Remti į vaikus ir jaunimą orientuotus nacionalinio lygmens kultūros reiškinius, lokalias kūrybines mokslinio ir technologinio kūrybiškumo iniciatyvas; Pereiti prie kūrybiškumui palankių ugdymo programų ir metodų visais švietimo lygmenimis; Plėtoti priemones, skirtas įvairių lygių ugdytojų ir pedagogų kūrybiškumo kompetencijoms ugdyti; Plėtoti kūryba pagrįstas partnerystes.
		1.3.3. Stiprinti lyderystę, vaikų ir jaunimo verslumą bei pasirengimą darbo rinkai	Visais švietimo lygiais diegti tęstines horizontalias programas, skirtas verslumui ir inovaciniams gebėjimams ugdyti, jas tarpusavyje integruoti; Ugdyti mokinių, studentų ir tyrėjų verslumo praktinius įgūdžius; Remti kompleksines verslumo ugdymo priemones.
	Nuolatinis mokymasis, žinių kūrimas	1.1. Skatinti mokyti visą gyvenimą	1.1.2. Didinti švietimo prieinamumą ir paslaugų įvairovę
1.4. Skatinti žinių kūrimą, sklaidą ir naudojimą		1.4.1. Skatinti ankstyvą vaikų ir jaunimo įsitraukimą į MTEP veiklas	Stiprinti technologijų mokymą formaliojo ir neformaliojo švietimo sistemoje; Skatinti technologinių, inovacinių žinių ir profesijų sklaidą tarp mokinių.

2 PRIORITETAS „VEIKLI IR SOLIDARI VISUOMENĖ“

Bendrasis tikslas – gerinti gyvenimo kokybę, stiprinti socialinę sanglaudą ir visiems užtikrinti lygias galimybes.⁹¹

Vertybės	Tikslas	Uždaviniai	Veikla
Socialinė įtrauktis	2.1. Didinti gyventojų gerovę ir socialinę aprėptį	2.1.1. Siekti vaiko ir šeimos gerovės, stiprinti ir saugoti visuomenės sveikatą	Plėtoti vaikų ir šeimų socialinę atskirtį, skurdą ir smurtą mažinančias priemones.
		2.1.4. Didinti viešųjų paslaugų prieinamumą	Didinti socialinių paslaugų prieinamumą socialiai pažeidžiamų grupių asmenims ir gerinti socialinio darbo su jais kokybę; Įgyvendinti socialinės atskirties mažinimo tikslines prevencijos priemones; Plėtoti sociokultūrinės paslaugas, mažinančias socialinę atskirtį bendruomenėse (ypač daug dėmesio skirti romų bendruomenei).
		2.1.2. Didinti labiausiai nuo darbo rinkos nutolusių asmenų paskatas ir galimybes dalyvauti įgyvendinant aktyvios įtraukties priemones	Plėtoti informavimo ir konsultavimo paslaugų sistemą; Ugdyti motyvaciją, prisitaikymo prie dalyvavimo iššūkių visuomenėje gebėjimus.
	2.2. Didinti bendruomenių ir nevyriausybinių organizacijų vaidmenį ⁹²	2.2.1. Gerinti bendruomenių veiklos sąlygas	Sukurti sąlygas ir palaikyti mechanizmus, skatinančius bendruomeninių organizacijų plėtrą (teisines sąlygas, gerą patirtį, mentorystę, finansavimą ir kt.) Remti bendruomenių iniciatyvas, skirtas vietos plėtros strategijoms įgyvendinti, vietos socialinėms, visuomenės sveikatos, ekonominėms ar kultūrinėms problemoms spręsti; Teikti paramą bendruomenėms, užtikrinančioms veiksmingą pagalbą socialiai pažeidžiamoms grupėms ir jų įtraukimą į bendruomenės gyvenimą.

⁹¹Siekiami stiprinti vaikų skurdo ir socialinės atskirties prevenciją – sudaryti visiems vaikams lygias galimybes sveikai augti ir visapusiškai vystytis, skatinti vaikus auginančių šeimų pilnavertį dalyvavimą darbo rinkoje.

⁹²Valstybės institucijos savo paslaugas veiksmingiau planuoja ir teikia, kai šiuose procesuose dalyvauja neformalios gyventojų grupės ir nevyriausybines organizacijos (toliau – NVO). Ypač reikšmingas gyventojų telkimas vietiniu lygmeniu ir artimiausioje gyvenamojoje aplinkoje, nuo kurios labiausiai priklauso daugelis gyvenimo kokybės veiksnių. Lietuvoje jau veikia nemažai bendruomeninių ir kitų NVO, nors jų tankis ir daromas poveikis visuomenėje dar nepakankamas. Tūkstančiai didesnių ir mažesnių NVO veikia socialinės pagalbos, sveikatos apsaugos, kultūros, švietimo, aplinkosaugos ir kitose srityse, atstovauja įvairių visuomenės grupių interesams, dalyvauja viešojoje politikoje. Svarbu, kad pilietinių organizacijų entuziazmas galėtų būti realizuotas, kad jų veikla būtų veiksminga, papildytų ir tikslintų valstybės institucijų veiklą, artintų ją prie gyventojų (ypač silpnesnių ir socialiai pažeidžiamų) poreikių. Todėl bendruomenių ir NVO veiksmingumo ir veiklos efektyvumo didinimas – vienas iš prioritetinių tikslų.

Socialinė apsauga	2.1. Didinti gyventojų gerovę ir socialinę aprėptį	2.1.1. Siekti vaiko ir šeimos gerovės, stiprinti ir saugoti visuomenės sveikatą	Sudaryti palankias sąlygas vaikui augti, stiprinti šeimą, ugdyti tėvų socialinius ir pozityvios tėvystės įgūdžius; Plėtoti tarpžinybines švietimo, socialinės, sveikatos ir kitų sričių priemones, užtikrinčias vaiko ir šeimos gerovę; Įgyvendinti visuomenės psichinės sveikatos stiprinimo, elgesio sutrikimų, psichikos ligų, savižudybių ir smurto prevencijos priemones.
Įsidarbinamumas, darbas	2.1. Didinti gyventojų gerovę ir socialinę aprėptį	2.1.2. Didinti labiausiai nuo darbo rinkos nutolusių asmenų paskatas ir galimybes dalyvauti įgyvendinant aktyvios įtraukties priemones	Plėtoti informavimo ir konsultavimo paslaugų sistemą; Ugdyti motyvaciją, prisitaikymo prie dalyvavimo visuomenėje iššūkių gebėjimus.
	2.3. Didinti kokybišką gyventojų užimtumą	2.3.2. Didinti dalyvavimą darbo rinkoje ⁹³	Sudaryti galimybes įsidarbinti bedarbiams ir neaktyviems asmenims; Skatinti tvarią jaunimo integraciją į darbo rinką.
	2.2. Didinti bendruomenių ir nevyriausybinių organizacijų vaidmenį	2.2.1. Gerinti bendruomenių veiklos sąlygas	Įtraukti vietos bendruomenės ir privačių kultūros paveldo objektų savininkus į kultūros paveldo objektų priežiūrą, tvarkymą ir efektyvų pritaikymą kultūrinėms ir socialinėms reikmėms; Remti mažąsias iniciatyvas – nedidelės apimties projektus, skirtus bendruomeninei lyderystei ugdyti; Remti visuomeninių organizacijų iniciatyvas ir bendradarbiavimą su kultūros įstaigomis.
		2.2.2. Stiprinti nevyriausybinių sektoriaus vaidmenį ⁹⁴	Gerinti NVO galimybes dalyvauti viešojoje politikoje (išorinė aplinka, dalyvavimas tarptautiniu lygmeniu, gebėjimai, veiklos finansavimas); Gerinti sąlygas NVO teikti viešąsias paslaugas ir vykdyti prevencines veiklas (teisinis reguliavimas, kompetencijos, finansavimas); Stiprinti institucinius NVO gebėjimus; Stiprinti NVO savireguliaciją; Plėtoti bendruomeninei ir NVO veiklai tinkamą infrastruktūrą; Skatinti ir plėtoti NVO kuriamas socialines inovacijas (socialinis verslumas, socialiniai klasteriai).

⁹³Uždavinį numatoma įgyvendinti taikant aktyvias darbo rinkos politikos priemones, ypač plečiant naujo starto galimybes jauniems nedirbantiems asmenims ir ilgalaikiams bedarbiams, dėl vaikų priežiūros ir šeimos narių globos ilgai nedirbusiems asmenims.

⁹⁴Uždavinį numatoma įgyvendinti tobulinant NVO veiklos teisinį reglamentavimą, NVO veiklos finansavimo mechanizmus, plėtojant NVO ir viešųjų institucijų bendradarbiavimą.

		2.2.3. Plėtoti savanorišką veiklą ir ugdyti socialinę visuomenės atsakomybę	Ugdyti visuomenės teigiamas socialinės atsakomybės nuostatas; Didinti savanoriškos veiklos žinomumą; Sudaryti finansines ir organizacines sąlygas plėtoti savanorystę atskiruose viešosios politikos sektoriuose; Plėtoti savanorišką veiklą regionuose; Stiprinti savanorišką veiklą plėtojančių organizacijų bendradarbiavimą (geroji patirtis, naujos formos).
--	--	---	---

5 PRIORITETAS „VISUOMENĖS POREIKIUS ATITINKANTIS IR PAŽANGUS VIEŠASIS VALDYMAS“

Bendrasis tikslas – siekti visuomenės poreikius atitinkančių ir į šalies pažangą orientuotų viešojo valdymo rezultatų.

Vertybės	Tikslas	Uždaviniai	Veikla
Demokratija	5.2. Užtikrinti viešojo valdymo procesų atvirumą ir skatinti visuomenę aktyviai juose dalyvauti	5.2.2. Sudaryti sąlygas visuomenei dalyvauti viešojo valdymo procesuose	Užtikrinti konsultavimąsi su visuomene: sukurti efektyvų konsultavimosi su visuomene mechanizmą, plėsti konsultavimosi būdus ir konsultuotis su visuomene jai aktualiais viešojo valdymo klausimais; Skleisti informaciją visuomenei apie valstybės turimos informacijos naudojimo ir gyventojų dalyvavimo viešojo valdymo procesuose galimybes; Kurti elektroninės demokratijos, skaidrumo ir viešumo sprendimus ir priemones.
Socialinė apsauga	5.3. Gerinti paslaugų kokybę ir didinti jų prieinamumą visuomenei ⁹⁵	5.3.1. Gerinti paslaugų kokybę taikant subsidarumo principą ir kuo aktyviau į tai įtraukiant visuomenę ⁹⁶	Sudaryti vienodas konkurencijos sąlygas visiems galimiems paslaugų teikėjams.

⁹⁵Kai nėra nustatyti visi esami ir galimi paslaugų teikėjai, visuomenei tampa sudėtinga iš jų pasirinkti priimtinausią. Kol kas paslaugos teikiamos neatsižvelgiant į tai, kur ir kaip visuomenei būtų patogiau jas gauti, taip eikvojami tiek viešojo valdymo institucijų, tiek paslaugų vartotojų laiko ir finansiniai ištekliai.

⁹⁶Kad ribotais finansiniais ištekliais būtų teikiamos kokybiškos paslaugos, pirmiausia būtina nustatyti optimalią teikiamų paslaugų apimtį, įvertinti teikiamų paslaugų tikslingumą. Siekiant visuomenės poreikius atitinkančios paslaugų kokybės, ir valstybės, ir savivaldybių lygiu turi būti užtikrinamas nuolatinis paslaugų kokybės vertinimas, vertinami paslaugų vartotojų pasitenkinimo paslaugomis rodikliai, tiriami kintantys paslaugų vartotojų poreikiai ir lūkesčiai. Taip pat turi būti tobulinami paslaugų teikimo režimai ir jais remiantis nustatomi minimalūs paslaugų kokybės standartai. Be to, viešojo valdymo institucijos turi sudaryti palankias sąlygas pačiai visuomenei įsitraukti į paslaugų kūrimo, tobulinimo ir teikimo procesus, taip pat ieškoti bendrų susitarimų su visuomene dėl jai teikiamų paslaugų kokybės.

HORIZONTALIEJI PRIORITETAI⁹⁷

6 PRIORITETAS „KULTŪRA“

Bendrasis tikslas – stiprinti visuomenės tapatybę, kūrybingumą, plėtojant konkurencingas kultūros paslaugas visoje Lietuvoje.

Vertybės	Tikslas	Uždaviniai	Veikla
Kita	6.1. Stiprinti visuomenės kultūrinę tapatybę, didinti visuomenės kūrybingumą, bendruomeniškumą ir pilietiškumą	6.1.1. Išsaugoti ir aktualizuoti kultūros paveldą, pritaikyti jį visuomenės ugdymo, jos kultūrinės tapatybės stiprinimo, kultūrinio ir pažintinio turizmo poreikiams.	1.2.2 uždavinys 2.2.1 uždavinys 3.2.4 uždavinys
		6.1.2. Skatinti kūrybingumą, lyderystę, dalyvavimą kultūrinėje veikloje, bendruomenių kultūrinį aktyvumą ir integraciją.	1.3.1 uždavinys 1.3.2 uždavinys 2.2.1 uždavinys 1.1.2 uždavinys 2.1.4 uždavinys
		6.1.3. Stiprinti ir plėtoti Lietuvos piliečių ir lietuvių kilmės užsienio gyventojų tapatybę globalizacijos kontekste, formuoti pozityvią viešąją erdvę.	1.2.1 uždavinys

7 PRIORITETAS „REGIONINĖ PLĖTRA“

Bendrasis tikslas – užtikrinti tolygią, tvarią ir į skirtumų mažinimą orientuotą regionų plėtrą.

Vertybės	Tikslas	Uždaviniai	Veikla
Demokratija	7.1. Užtikrinti tolygią ir tvarią regionų plėtrą	7.1.1. Gerinti viešąjį valdymą savivaldybėse.	Skatinti gyventojus, vietos bendruomenes, nevyriausybinės organizacijas, specialistus (ekspertus) dalyvauti sprendžiant viešuosius vietos reikalus, kurti naujus (plėtoti esamus) jų dalyvavimo viešajame valdyme būdus ir formas (prioriteto „Veikli ir solidari visuomenė“, 2.2.1 ir 2.2.2 uždaviniai).
		7.1.3. Didinti viešųjų paslaugų kokybę ir prieinamumą.	Plėtoti neformalaus ugdymo, mokymosi visą gyvenimą veiklą savivaldybių lygiu (prioriteto „Visuomenės ugdymas, mokslas, kultūra“ 1.1.2 ir 1.1.3 uždaviniai).
		7.1.4. Skatinti sveiką gyvenimo būdą ir	Teikti paramą inovatyvioms vietinėms socialinėms, kultūrinėms ir kitoms

⁹⁷ Programos horizontalieji prioritetai apima sritis, kurioms būdingos kompleksinės problemos ir kurių negalima išspręsti pasitelkus vienos ar kelių sektorių politikų priemones. Programoje išskiriami 3 horizontalieji prioritetai – „Kultūra“, „Regioninė plėtra“ ir „Sveikata visiems“. Horizontaliųjų ir vertikalųjų (tematinių) prioritetų tikslai, uždaviniai ir įgyvendinimo kryptys derinami tarpusavyje. Horizontaliųjų prioritetų įgyvendinimo kryptys apima nuorodas į tematinių prioritetų uždavinius, kuriuos tinkamai įgyvendinant ir koordinuojant tikimasi pasiekti horizontaliųjų prioritetų tikslų ir uždavinių.

		saviraišką, į socialinių, ekonominių problemų sprendimą įtraukti bendruomenes ir nevyriausybinės organizacijas.	iniciatyvoms, partnerysčių tinklų skatinimui (prioriteto „Veikli ir solidari visuomenė“ 2.2.1 ir 2.2.2 uždaviniai, prioriteto „Visuomenės ugdymas, mokslas, kultūra“ 1.3.2 uždavinys). Teikti paramą bendruomenių, nevyriausybinių organizacijų (įskaitant ir vietos veiklos grupes), specialistų ir kitų partnerių veiklai sprendžiant vietos ekonomines, socialines problemas (įskaitant vietos plėtros strategijas) (prioriteto „Veikli ir solidari visuomenė“ 2.2.1 ir 2.2.2 uždaviniai).
--	--	---	--

8 PRIORITETAS „SVEIKATA VISIEMS“⁹⁸

Bendras tikslas – siekti geros žmonių sveikatos.⁹⁹

Vertybės	Tikslas	Uždaviniai	Veikla
Sveikatos aplinka	8.1. Stiprinti ir saugoti Lietuvos gyventojų sveikatą ¹⁰⁰	8.1.1. Skatinti sveiką gyvenimą ir jos kultūros formavimą	Plėtoti visuomenės informavimą, švietimą ir mokymą žalingų įpročių (alkoholio, tabako, narkotinių ir psichotropinių medžiagų vartojimo) bei sveikos gyvensenos temomis, stiprinti bendrą sveikatos raštingumą (prioriteto „Visuomenės ugdymas, mokslas, kultūra“ 1.5.1 uždavinys); Remti sveikai gyvensenai formuoti ir sveikatai stiprinti skirtas inovacijas (prioriteto „Visuomenės ugdymas, mokslas, kultūra“ 1.5.1 uždavinys).
		8.1.2. Vykdyti ligų prevenciją, įgyvendinti tikslines visuomenės sveikatos stiprinimo ir išsaugojimo priemones	Plėtoti ir vykdyti tikslines priemones, orientuotas į visuomenės sveikatos stiprinimą ir ligų prevenciją bei specifines moterų ir vyrų sveikatos problemas (prioriteto „Veikli ir solidari visuomenė“ 2.1.1 uždavinys); Plėtoti ir vykdyti tikslines priemones, skatinančias sveikos mitybos įpročius,

⁹⁸Siekiant sudaryti vienodas galimybes stiprinti individų, šeimų, bendruomenių sveikatą ir gerovę, užkirsti kelią ligoms, reikia skatinti įvairių socialinių grupių sveikatos ugdymą, stiprinimą ir išsaugojimą, sveikatą žalojančių veiksnių prevenciją ir ligų profilaktiką, kurti sveikatai palankią fizinę ir socialinę aplinką ir sveikatai stiprinti reikalingą infrastruktūrą, užtikrinti tvarią, prieinamą ir kokybišką sveikatos priežiūrą.

⁹⁹Sumažėjusi visuomenėje sveikata vertinama kaip didžiausias turtas ir yra svarbi tiek asmeniui, tiek visuomenės gerovei. Gera visuomenės sveikata yra būtina Lietuvos valstybės saugumo ir klestėjimo bei atviros, teisingos ir darnios pilietinės visuomenės kūrimo prielaida. Kai šalies gyventojai yra sveiki ir aktyvūs ilgą laiką, daromas teigiamas poveikis darbo našumui ir konkurencingumui, mažėja socialinė atskirtis. Nuo žmogaus fizinės būklės ir psichinės sveikatos priklauso jo siekiamų tikslų, veiklos kokybės rezultatai.

¹⁰⁰Lietuva ir toliau lieka tarp valstybių, pasižyminčių itin prastais visuomenės psichikos sveikatos rodikliais: tebėra labai didelis savižudybių rodiklis, žmogžudysčių ir smurtinių nusikaltimų (padaromų nepilnamečių asmenų) skaičius, ypač kelia susirūpinimą alkoholio vartojimo ir su tuo susijusio mirtingumo rodikliai. Alkoholių ir narkotikų vartojimas vis daugiau vaikų ir paauglių, plinta naujos priklausomybės ir elgesio sutrikimų formos. Apklausių duomenimis, Lietuvos vaikai – nelaimingiausi Europoje, tarp jų labiausiai paplitusios patyčios. Taip pat labai svarbu aktyviai dirbti saugant ir stiprinant pagyvenusių žmonių psichikos sveikatą, kurti ir diegti psichikos sveikatos stiprinimo ir psichikos sutrikimų prevencijos priemones darbo vietose. Psichikos ir elgesio sutrikimai tampa vieni svarbiausių sveikatos sutrikimų, vertinant jų ekonominę ir socialinę naštą visuomenei.

			<p>didinančias fizinį aktyvumą, sveikatą žalojančių žalingų įpročių prevenciją (prioriteto „Veikli ir solidari visuomenė“ 2.1.1 uždavinys);</p> <p>Plėtoti sveikatą stiprinančią viešąją infrastruktūrą (prioriteto „Veikli ir solidari visuomenė“ 2.1.1 uždavinys);</p> <p>Įgyvendinti visuomenės psichinės sveikatos stiprinimo, elgesio sutrikimų, psichikos ligų bei savižudybių ir smurto prevencijos priemones (prioriteto „Visuomenės ugdymas, mokslas ir kultūra“ 1.3.1 uždavinys, prioriteto „Veikli ir solidari visuomenė“ 2.1.1 ir 2.1.4 uždaviniai);</p> <p>Skatinti nevyriausybinių organizacijų ir bendruomenių dalyvavimą visuomenės sveikatos stiprinimo ir ligų prevencijos srityje (prioriteto „Veikli ir solidari visuomenė“ 2.2.1 ir 2.2.2 uždaviniai).</p>
	8.2. Užtikrinti sveikatai palankią aplinką ¹⁰¹	8.2.1. Ugdyti ekologinę savimone	<p>Remti visuomenės informavimą ir švietimą apie aplinką bei gamtą tausojantį gyvenimo būdą (prioriteto „Visuomenės ugdymas, mokslas, kultūra“ 1.5.2 uždavinys);</p> <p>Įgyvendinti aplinkai palankaus gyvenimo būdo skatinimo priemones (prioriteto „Visuomenės ugdymas, mokslas, kultūra“ 1.5.2 uždavinys).</p>
	8.3. Užtikrinti kokybišką, prieinamą ir tvarią sveikatos priežiūrą	8.3.2. Gerinti viešųjų sveikatos paslaugų prieinamumą ir kokybę	<p>Stiprinti nevyriausybinių organizacijų ir bendruomenių vaidmenį teikiant viešąsias sveikatos paslaugas (prioriteto „Veikli ir solidari visuomenė“ 2.2.1 ir 2.2.2 uždaviniai).</p>

¹⁰¹ Švari ir saugi aplinka yra vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių žmonių sveikatos būklę. Todėl įgyvendinant šį tikslą bus sprendžiamos esminės gyventojų fizinę ir psichinę sveikatą neigiamai veikiančios aplinkos problemos, taip pat atsižvelgiama į kitus žmonių sveikatai ir gamtai pavojų keliančius veiksnius.

NACIONALINĖ JAUNIMO POLITIKOS 2011–2019 M. PLĖTROS PROGRAMA ir jos įgyvendinimo 2014–2016 m. veiksmų planas

Nacionalinė jaunimo politikos 2011–2019 m. plėtros programa siekiama sukurti darnią aplinką ir prielaidas plėtoti tęstinę jaunimo politiką Lietuvoje.

Plėtros programos vizija – sudarytos galimybės jaunam žmogui tapti aktyviu, pilietišku ir motyvuotu modernios valstybės piliečiu, gebančiu prisiimti atsakomybę ir susikurti visavertį gyvenimą.

Strateginis tikslas – sukurti palankią aplinką (sąlygas) jauno žmogaus vertingam gyvenimui ir saviraiškai Lietuvoje.

Pirmas tikslas – užtikrinti įvairaus jaunimo poreikius atitinkančią socialinės apsaugos, švietimo ir sveikatos sistemų plėtrą.

Vertybės	Tikslas	Uždaviniai	Veikla	
	1. Užtikrinti įvairaus jaunimo poreikius atitinkančią socialinės apsaugos, švietimo ir sveikatos sistemų plėtrą	Užtikrinti geresnes jaunimo užimtumo galimybes – skatinti ekonominį ir socialinį verslumą, sudaryti palankias sąlygas jauniems žmonėms aktyviai dalyvauti darbo rinkoje ir derinti šeimos ir darbo įsipareigojimus	1.1.1. Remti jaunų žmonių verslumą, įgyvendinant ir finansuojant jaunimo verslumui ugdyti ir skatinti skirtus projektus.	
			1.1.2. Teikti informavimo ir konsultavimo paslaugas jauniems žmonėms, kad besirinkdami profesiją, įvertinę darbo rinkos reikmes jauni žmonės priimtų tinkamus sprendimus.	
			1.1.5. Formuoti moksleivių ir studentų, pageidaujančių dirbti per vasaros atostogas, duomenų banką, informuoti darbdavius apie moksleivius bei studentus, vasaros atostogų metu pageidaujančius dirbti trumpalaikius (sezoninius) darbus.	
			1.1.9. Užtikrinti sklandų jaunų žmonių (kurie nedirba, nesimoko ir nedalyvauja aktyvios darbo rinkos politikos priemonėse) grįžimą į darbo rinką ar švietimo sistemą po nedarbo laikotarpio, neveiklumo ar studijų, per atvirus jaunimo centrus ir erdves plėtojant atvirą darbą su jaunimu.	
			1.1.10. Įgyvendinti Nacionalinę jaunimo savanoriškos veiklos programą ir užtikrinti jos tęstinumą.	
			Skatinti jaunimą pritaikyti įgytus gebėjimus Lietuvoje, spręsti migracijos problemas	1.3.1. Vykdyti priemones, skirtas finansiniam/ekonominiam jaunų žmonių raštingumui didinti.
			Kurti jaunimui saugią aplinką – užtikrinti veiksmingą jaunimo nusikalstamumo prevenciją	1.4.1. Įgyvendinant vaikų ir jaunimo užimtumo ir nusikalstamumo prevencijos priemones, skatinti jaunimo ir su jaunimu dirbančių organizacijų bendradarbiavimą su teisėsaugos ir kitomis institucijomis. 1.4.2. Organizuoti mokymus nuteistiems jaunuoliams, skatinant juos siekti bendrojo ir specialiojo išsilavinimo, sudaryti galimybę įgyti profesinių žinių ir praktinių įgūdžių, suteikti aktualios informacijos apie socialinę paramą, švietimo paslaugas, įsidarbinimo galimybes, taip pat teisinės informacijos, susijusios su jų grįžimu į laisvę.
			Skatinti sveikatingumą, fizinį	1.5.2. Rengti ir skleisti informaciją, skatinančią jaunimą rinktis sveiką gyvenimo būdą ir

		aktyvumą ir užtikrinti įvairių priklausomybės formų prevenciją	elgtis pavyzdinčiai.
2. Ugdyti sąmoningą, pilietišką, patriotišką, brandžią, kultūringą ir kūrybingą jauno žmogaus, gebančio būti aktyvia įvairialypės visuomenės dalimi, asmenybę ¹⁰²	Plėtoti neformalųjį ugdymą, siekiant formalaus ir neformalaus ugdymo integracijos ¹⁰³		2.1.3. Organizuoti metodinės ir informacinės pagalbos teikimą, skatinant neformaliojo ugdymo metu įgytų kompetencijų pripažinimą.
			2.1.4. Peržiūrėti ir, jei reikia, pakeisti, papildyti teisės aktus, kuriais valstybės institucijos ar savivaldybių administracijų padaliniai pagal kompetenciją būtų įpareigoti rinkti duomenis apie pasitraukusius iš švietimo sistemos vaikus ir jaunimą, skatinti socialinių partnerių ir nevyriausybinų organizacijų bendrus veiksmus dėl per anksti iš švietimo sistemos pasitraukusių vaikų ir jaunimo užimtumo ir grąžinimo į mokyklas.
		Sudaryti sąlygas jaunimo kultūrinei edukacijai, skatinti jaunimo kūrybiškumą, remti profesionalų ir neprofesionalų jaunimo meną	2.2.1. Konkursų būdu remti jaunimo iniciatyvų projektus, skatinant jaunų žmonių kūrybiškumą ir inovatyvumą. 2.2.2. Finansuoti vaikams ir jaunimui skirtus kultūros bei kultūrinės edukacijos projektus.
		Skatinti jaunimą aktyviai dalyvauti visuomeniniame gyvenime ir ugdyti pilietinę kompetenciją	2.3.1. Teikti metodinę, informacinę ir kitokią pagalbą, padedančią stiprinti bendrojo ugdymo programas įgyvendinančiose mokyklose veikiančią mokinių savivaldą. 2.3.2. Ugdyti saugaus ir teisėto darbo įgūdžius, rengiant konsultacijas, seminarus ir kitus edukacinius renginius.
3. Plėtoti ir koordinuoti darbo su jaunimu sistemą ir užtikrinti užimtumo infrastruktūros plėtrą ¹⁰⁴	Plėtoti esamas ir kurti naujas jaunimo užimtumui ir ugdymui palankias erdves – suteikti daugiau galimybių socialinę atskirtį patiriančiam jaunimui		3.2.2. Organizuoti metodinės ir informacinės pagalbos teikimą atviriems jaunimo centrams ir erdvėms.
			3.2.3. Konkurso būdu remti atvirų jaunimo centrų ir erdvių veiklos projektus, kurie skatintų jaunus žmones tobulėti socialinėje, edukacinėje ir asmeninėje srityse.
	Tobulinti esamą pagalbą (metodinės, informacinės,		3.3.2. Organizuoti švietėjišką veiklą, skirtą skatinti jaunus žmones puoselėti tvarius santykius, brandų apsisprendimą kurti šeimas, ugdyti toleranciją bei dialogo kultūrą,

¹⁰²Remiantis Europos Komisijos iniciatyva 2010 m. atlikto tyrimo dėl jaunimo galimybių pažinti kultūrą rekomendacijomis, ES valstybės narės turėtų įtraukti į savo planavimo dokumentus priemones, padedančias jaunimui geriau pažinti kultūrą, dalyvauti joje ir įgyti patirties bei įgūdžių šioje srityje.

¹⁰³ Neformalusis jaunimo ugdymas Lietuvoje nėra išplėtotas, jis tik atlieka formaliojo ugdymo papildymo funkciją. Jaunimo nevyriausybinių organizacijų nėra oficialiai pripažįstamos kaip jaunimo neformalaus ugdymo teikėjos, nėra pripažinta jaunimo neformalaus ugdymo proceso metu įgyta kompetencija.

¹⁰⁴ Europos Vadovų Tarybos 2009 m. lapkričio 27 d. rezoliucijoje dėl Europos bendradarbiavimo jaunimo reikalų srityje atnaujintos sistemos daug dėmesio skiriama darbui su jaunimu. Darbo su jaunimu plėtojimas gali būti naudingas sprendžiant nedarbo, mokyklos nebaigimo, socialinės atskirties problemas ir padėti veiksmingai spręsti jaunimo užimtumo problemas.

		psichologinės ir kitos) šeimai sistema, siekiant spręsti šeimoje kylančias problemas	puoselėti kartų santarvę.
		Plėtoti turiningą, aktyvų, kokybišką jaunimo ugdymą laisvalaikio	3.4.1. Plėtoti įvairias kokybiško darbo su jaunimu formas.
		Formuoti teigiamą jaunimo požiūrį į šeimą, motinystę, tėvystę, vaikystę ir gyvybės kultūrą	3.4.3. Plėtoti Europos jaunimo judumo kortelės naudojimo sistemos galimybes ir žinomumą, siekiant užtikrinti jaunimo informavimą jam aktualiais klausimais.
			3.5.1. Remti projektus, skirtus atsakingumui ir tėvystės įgūdžiams formuoti ir pozityvių auklėjimo metodų sklaidai šeimoje, skatinant jaunimo socialinę atsakomybę.
	4. Sudaryti palankias sąlygas nuosekliai ir kokybiškai jaunimo ir su jaunimu dirbančių organizacijų veiklai, siekiant aktyvesnio jaunimo į(si)traukimo į organizuotą veiklą	Užtikrinti reikiamą paramą jaunimo ir su jaunimu dirbančioms organizacijoms – gerinti jų organizacinius gebėjimus, išlaikyti savitumą ir veiklos nuoseklumą	4.1.1. Įgyvendinti programas, skirtas jaunų žmonių narystei jaunimo organizacijose bei organizacijose, vienijančiose kitas jaunimo organizacijas, finansuoti jaunimo iniciatyvas.
		Skatinti jaunimą aktyviau dalyvauti vietos bendruomenių gyvenime, nevyriausybinių organizacijų ir savanoriškoje veikloje	4.2.1. Įgyvendinti sportinio pobūdžio programas ir projektus, skirtus vaikams ir jaunimui.
			4.2.2. Plėtoti jaunimo ir vietos bendruomenių partnerystę, atsižvelgiant į jaunimo interesus, poreikius ir įtraukiant jaunimą į vietos bendruomenių problemų sprendimo procesus.
		Skatinti tautinių mažumų jaunimo aktyvų dalyvavimą ekonominiame, pilietiniame ir viešajame gyvenime, padėti jiems integruotis į visuomenę	4.3.1. Įgyvendinti priemones, kurios palengvintų tautinių mažumų jaunimo, gyvenančio Lietuvoje, integraciją, ugdytų toleranciją bei abipusį supratimą.
		Skatinti Lietuvos jaunimo nevyriausybines organizacijas aktyviau bendradarbiauti su pasaulio lietuvių jaunimu, bendromis pastangomis užtikrinti tautinio tapatumo ir kultūros saugojimą ir puoselėjimą	4.4.1. Sudaryti sąlygas užsienio lietuvių jaunimui aktyviau įsitraukti į Lietuvos socialinį ir kultūrinį gyvenimą, užmegzti ir plėtoti ryšius su Lietuvos jaunimo nevyriausybiniomis organizacijomis.
	5. Užtikrinti žinybų ir sektorių	Sukurti struktūrizuotą jaunimo informavimo ir konsultavimo	5.1.1. Sukurti ir įgyvendinti bendrą jaunimo informavimo ir konsultavimo sistemą, kuri apimtų nacionalinį ir vietos savivaldos lygmenis.

bendradarbiavimą plėtojant darnią, faktais ir žiniomis grįstą jaunimo politiką	sistemą siekiant, kad visuomenė geriau suvoktų jaunimo reikalus	5.1.2. Rengti ir skleisti informaciją, skatinančią visuomenę geriau suprasti jaunimą.
		5.1.3. Užtikrinti nuoseklią ir kokybišką Europos Sąjungos informacinės programos jaunimui „Eurodesk“ veiklą Lietuvoje.
	Užtikrinti nuoseklią jaunimo padėties stebėseną ir remiantis ja formuoti faktais ir žiniomis grįstą jaunimo politiką	5.2.1. Rengti ir analizuoti išsamią statistinę informaciją apie jaunimo iki 29 m. padėtį Lietuvoje.
		5.2.2. Remiantis ilgalaike jaunimo problematikos tyrimų koncepcija stebėti jaunimo padėtį Lietuvoje.
		5.2.5. Stebėti, kaip įgyvendinami savivaldybių jaunimo problemų sprendimo planai ir užtikrinti jų tęstinumą.
	Plėtoti žinybų ir sektorių bendradarbiavimą vietos savivaldos, nacionaliniu ir tarptautiniu lygmenimis	5.3.1. Plėtoti dvišalį ir (ar) daugiašalį bendradarbiavimą su užsienio valstybėmis jaunimo politikos srityje, analizuoti užsienio valstybių patirtį bei skleisti teigiamą Lietuvos jaunimo politikos patirtį.
		5.3.2. Plėtoti jaunimo metodinių tarybų prie teritorinių darbo biržų veiklą, į jas įtraukiant įvairiems jaunimo interesams atstovaujančių organizacijų atstovus.
		5.3.3. Kurti ir plėtoti bendradarbiavimo tinklus su mokymo įstaigomis, darbdaviais, savivaldybėmis, vietos bendruomenėmis, nevyriausybinėmis organizacijomis ir kitais socialiniais partneriais, numatant galimybes darbo rinkos paslaugas teikti ne tik Lietuvos darbo biržos patalpose, bet ir elektroninėje erdvėje.

JAUNIMO NEVYRIAUSYBINIŲ ORGANIZACIJŲ
KURIAMA SOCIALINĖ VERTĖ
TYRIMO ATASKAITA

2014

