

VADYBOS FUNKCIJŲ RAIŠKA LIETUVOS VIETOS BENDRUOMENIŲ VEIKLOJE

Saulius Nefas

Mykolo Romerio universitetas

Anotacija

Straipsnyje nagrinėjama, ar funkcionali vietos bendruomenė gali būti analizuojama kaip organizacija. Pateikiami vadybos mokslininkų argumentai, kuriais remiantis galima į funkcionalią vietos bendruomenę žiūrėti kaip į organizaciją. Tokiu atveju, kaip ir kiekviena organizacija, taip ir funkcionali vietos bendruomenė siekia savo veiklos efektyvumo. O pastarasis neatsiejamas nuo organizacijų vadybos ciklo funkcijų. Pasirinkus septynis Lietuvos funkcionalių vietos bendruomenių atvejus tiriama, kaip organizacijų vadybos ciklai atsiskleidžia jų veikloje.

Pagrindiniai žodžiai: funkcionali vietos bendruomenė, vadybos funkcijos funkcionalioje vietos bendruomenėje, funkcionalios vietos bendruomenės atvejais.

Įvadas

Analizuojant organizacijų veiklą vadybos prasme, dažnai sakoma, kad kiekviena organizacija yra žmonių grupė, bet ne kiekviena žmonių grupė yra organizacija. Tirdamas vietos bendruomenes ir jų funkcionalumą, šio straipsnio autorius nuolat susiduria su šiuo populiariu teiginiu. Kol kas moksliniuose šaltiniuose nepavyko aptikti šio požiūrio analizės, todėl atsakymo į šį klausimą ieškojimas ir yra šio straipsnio mokslinis naujumas. Be to, nauja yra ir tai, kad Lietuvos vadybos moksle vietos bendruomenės šiuo (vadybos funkcijų raiškos) aspektu netyrinėtos. Aktualus šis straipsnis turėtų būti vadybos mokslininkams, kurie nagrinėja vadybos principų praktinę raišką, ir vietos bendruomenių vadovams, kurie nori, kad jų vadovavimas būtų sėkmingas, o geresnis organizacijos vadybos funkcijų taikymas vietos bendruomenės veikloje prie to prisidėtų. Objektas yra funkcionalios vietos bendruomenės, o dalykas – funkcionaliose vietos bendruomenėse besireiškiančios organizacijų vadybos funkcijos.

Tikslas: išsiaiškinti, ar funkcionalias vietos bendruomenes galima analizuoti kaip organizacijas ir ar funkcionalioms vietos bendruomenėms būdingos organizacijų vadybos funkcijos.

Siekiant šio tikslo bandoma išspręsti dvi problemas: 1) ar organizacijos bruožai yra tinkami funkcionalioms vietos bendruomenėms ir 2) ar funkcionaliose vietos bendruomenėse reiškiasi šios vadybos funkcijos: *prognozavimas* ir *planavimas*; *organizavimas*,

koordinavimas ir *reguliavimas*, *aktyvinimas* ir *motyvavimas*; *kvalifikacijos kėlimas* (*mokymas*), *resursų valdymas*, *kontrolė*.

Metodai: mokslinės literatūros analizė, atvejo analizė.

Šiame straipsnyje nesistengsime naudotis naujausiais kitų mokslininkų šaltiniais, o sąmoningai remsimės autoriais, kurie yra gerai žinomi, dažnai naudojami edukaciniame procese. Tai darome todėl, kad į vietos bendruomenę žiūrime kaip į perspektyvią organizaciją, kurios vadovaujantys nariai norės pasinaudoti tam tikromis vadybos mokslininkų išvalgomis siekdami, kad jų vietos bendruomenės veikla būtų sėkmingesnė. Tokiais autoriais laikome Lietuvoje plačiai žinomus ir bendruomenių vadovams prieinamus mokslininkus H. Fajolį (H. Fayol), L. Gjuliką (L. Gulick), H. Mintzbergą (H. Mintzberg) (siekdami didesnio patogumo (leidinio gavimas, lietuvių kalba) vietos bendruomenių vadovams, nuorodome į antrinius šaltinius: H. Fayol – žiūrėti Zakarevičius, 29–34, L. Gulick, 34 –37, Mintzbergas (1995) 144–146.), R. Jucevičių (1996), P. Zakarevičių (1998), F. Butkų (2007) ir L. Bagdonienę (2007).

Ar funkcionali vietos bendruomenė yra organizacija?

Funkcionalia vietos bendruomene autorius laiko grupę žmonių, gyvenančių apibrėžtoje teritorijoje ir atliekančių tam tikrus veiksmus tos vietos labui, dėl ko atsiranda bendri interesai ir vidinis jausmas, jog jie priklauso tai pačiai žmonių grupei (Nefas, 2007, p. 42). Atsižvelgiant į Lietuvos, kaip postsovietinio krašto, kur bendruomeniškas yra nunykęs, situaciją, vienu iš išraiškingiausių (efektyviausių) veiksmų laikome formalios bendruomeninės organizacijos įkūrimą. Tokios organizacijos įkūrimas yra ne savitiksliis reikalas pačios organizacijos nariams, o noras keisti situaciją vietos bendruomenėje. Taigi, mums svarbu, kiek pati vietos bendruomenė funkcionuoja kaip organizacija.

Atsakydami į klausimus, ar funkcionali vietos bendruomenė yra organizacija ir ar funkcionalioms bendruomenėms būdingos organizacijų vadybos funkcijos, naudojames penkiais argumentais, leidžiančiais

teigti, kad funkcionali vietos bendruomenė yra organizacija. Pirmąjį argumentą išvengiame Mintzbergo, kurį cituoja R. Jucevičius (1996, p. 81) organizacijų klasifikacijoje. Jis išskiria septynis organizacijų tipus atsižvelgdamas į jų struktūrą (antreprenerinė, mechaninė, profesionali, diversifikuota, novatoriška, misionieriška ir politinė). Analizuodami visus šiuos tipus pastebime, kad mus labiausiai domina misionieriškas ir politinis organizacijų tipai, nes jie artimiausi vietos bendruomenei – Mintzbergas šiuose tipuose pastebi organizacijos ideologiją, suprantamą kaip tikėjimo ir vertybių sistema, kurią pripažįsta visi organizacijos nariai, ir tai, kad atskiri asmenys ar jų grupės naudoja visas legalias ir nelegalias priemones valdžiai įgyti. Tokiose organizacijose koordinacijos beveik nėra. Politika organizacijoje gali padėti atlikti būtinus pokyčius arba ją suardyti. Vietos bendruomenėse mes taip pat pastebime tiek ideologijos (tam tikros kultūros), tiek chaotiškumo bruožų. Antrąjį argumentą pateikia lietuvių mokslininkas Jucevičius (1996), nagrinėjantis strateginį valdymą organizacijose, kai aiškindamas, kaip organizacijos struktūros dera su strategija, analizuoja būtent misionieriškos bei politinės organizacijos tipus, kurie, kaip teigėme, yra artimiausi Mintzbergo neįvardytam bendruomeninės organizacijos tipui. Anot mokslininko, „misionieriškoje organizacijoje dominuoja bendros vertybės, susiformavusios per gana ilgą organizacijos gyvavimo laikotarpį. Tai lemia, kad joje nebus toleruojamos dalinės, trumpalaikės ar nukreipiančios nuo principinių veiklos nuostatų strategijos. Jose dažnai atsispindi socialinės atsakomybės elementai, o į strategijos rengimo procesą įtraukiama kuo daugiau žmonių, siekiama konsensuso. Taip pat menkai tinka strategijos, paremtos didele veiklos specializacija, o kur kas labiau – organizuotos į visuminį produktą. <...> politinėje organizacijoje nėra stabilių struktūrų ar koordinacinių mechanizmų, o kiekvienas jos elementas rūpinasi savimi“ (Jucevičius, 1996, p. 88). Jucevičius, nagrinėdamas šiuos du organizacijų tipus, išskiria tam tikrus šių organizacijų bruožus, kurie, mūsų manymu, yra būdingi būtent bendruomeninio tipo organizacijoms. Šie bruožai yra: dominuoja bendros vertybės; socialinės atsakomybės elementai; įtraukiama kuo daugiau žmonių; siekiama konsensuso; nedidelė veiklos specializacija; organizuotos į visuminį produktą. Tuo remiantis galime teigti, kad misionieriškos ir politinės organizacijos tipai yra ne kas kita, kaip bendruomeniško tipo organizacijų rūšys, šalia kurių gali būti funkcionali vietos bendruomenė.

Trečias argumentas yra padiktuotas mokslininko Zakarevičiaus, kuris teigia, kad „...vadybos mokslas atsirado ir susiformavo kaupiant praktinio valdymo patyrimo duomenis <...> kurios atspindi objektyvius reiškinius“ arba, kad „šiuolaikiniame pasaulyje vadyba, kaip specifinė žmogaus veikla, daugiausia nagrinėjama organizacijos lygmenyje. Tačiau praktikoje

senaisiais laikais pirmiausia vieni žmonės pradėjo reguliuoti kitų žmonių veiklą ir santykius bendruomenės, valstybės mastu“ (Zakarevičius, 1998, p. 16-18). Mūsų manymu, vietos bendruomenės veikimas ir yra pati akivaizdžiausia praktinė veikla.

Ketvirtą argumentą išvengiame mokslininkės Bagdonienės paruoštame organizacijų vadybos praktikuime, kur ji, remdamasi prancūzų mokslininku A. Desremo (1998) (A Desreumeaux), bendruomenę ir kitas žmonių grupes lygina su organizacijos bruožais. Nurodoma dešimt organizacijai būdingų bruožų, iš kurių keturi – darbo pasidalijimas ir kooperavimasis, vertybės ir ideologija, padėties skirtumai ir neformalūs ryšiai – yra būdingi bendruomenei. Mūsų manymu, funkcionaliai vietos bendruomenei būdingi mažiausiai septyni bruožai iš nurodomų ir, be jau išvardytų, dar tinka šie: stiprūs emociniai ryšiai; taisyklės ir procedūros; kontrolė; specifinis tikslas.

Penktas argumentas yra juridinio pobūdžio, kadangi kai funkcionaliame vietos bendruomenėje kuriasi formalios organizacijos, jos registruojamos (registracija vyksta pagal formalius kriterijus, numatytus įstatyme), o veikla vykdoma pagal Asociacijų įstatymą ir bendruomenės veiklos įstatus.

Pateikę šiuos argumentus galime iškelti ir retorinį klausimą – ar funkcionaliai vietos bendruomenei neaktuali F. Teiloro (F. Taylor) mokslinės teorijos esmė, kuri teigia, kaip nurodo Zakarevičius, kad „darbas tik tuomet gali būti našus, kai jis organizuotas pagal taisykles, principus, standartus, parengtus panaudojant naujausius mokslo pasiekimus ir ilgametę praktikos patirtį“ (1998, 20). Mūsų manymu, šis vadybos klasiko pasakymas labai aktualus funkcionalioms vietos bendruomenėms, kurios nori dirbti efektyviai. Todėl joms svarbios ir praktiškos tampa organizacijos bendrosios valdymo funkcijos. Todėl naudodamiesi klasikinėse organizacijų vadybos teorijose (sąmoningai remiamės klasikinėmis teorijomis (Fajolio ir Gjuliko), kurios jau yra patikrintos laiko ir yra gana plačiai naudojamos vadybininkų rengimo procesuose, o jas galime rasti populiariuose Zakarevičius (1998, p. 35) ir Butkaus (2007, p. 95) darbuose) išskirtais bendrųjų valdymo funkcijų ciklais, išskiriame šešis ciklus. Papildomai įvedę šiuolaikinių organizacijų vadybos autoritetų Demingo ir Druckerio akcentuojamą organizacijos narių kvalifikacijos kėlimas (mokymas), „organizacija turi suprasti, jog savo tikslui – tobulėjimui – pasiekti ji turi pradėti nepaliaujamą mokymosi procesą ir perimti jo mąstyseną“ (Deming, 2009, p. 134) ir „atrodo, kad žmogaus efektyvumas mažai koreliuoja su jo protu, vaizduote ar žiniomis. Talentingi žmonės dažnai dirba stebėtinai neefektyviai. <...> Vis labiau dauguma žmonių, išmokytų naudoti žinias, teoriją ar koncepcijas, o ne fizinę jėgą ar kvalifikuotą fizinį darbą, organizacijoje yra tiek efektyvūs, kiek geba įnešti indėlį į tą organizaciją“ (Drucker, 2009,

p. 179). akcentuojamą ciklą — sudarome bendrųjų vadybos funkcijų modelį iš 7 funkcijų (prognozavimas ir planavimas, organizavimas; koordinavimas ir reguliavimas; aktyvinimas ir motyvavimas; kvalifikacijos kėlimas (mokymas); resursų valdymas; kontrolė. Šis modelis, mūsų manymu, yra tinkamas vadybos funkcijų įgyvendinamumo prasme nagrinėti funkcionaliose vietos bendruomenėse.

Atvejų tyrimas vietos bendruomenėse

Atvejo tyrimo metodas buvo pasirinktas kaip tinkamiausias, kadangi vykdytas kelių subjektų, sudarančių vieną grupę, stebėjimas. Atvejo tyrimui buvo pasirinktos vietos bendruomenės, kurios buvo užpildžiusios konkurse dalyvauti anketas (atvejo tyrimas remiantis dokumentais) iliustruodamos savo veiklą ir atrinktos specialios komisijos. Atskirų vietos bendruomenių situacijos tyrinėjimas įgauna ir veiksmo (veiklos) tyrimo (*action research*) metodo požymių, t. y. šiuo atveju tiriama specifinė problema – vadybos funkcijų raiška organizacijoje. Šiam, žvalgomąjo tipo atvejų analizės tyrimui buvo pasirinktos 7 paraiškos (elitinės vietos bendruomenės): Balsių visuomeninė organizacija, įregistruota 2002 m. (Vilniaus miestas), Šukionių bendruomenė, įregistruota 2001 m. (Biržų rajonas), Budraičių bendruomenė, įregistruota 2002 m. (Kelmės rajonas); Mosėdžio seniūnijos bendruomenė, įregistruota 2000 m. (Skuodo rajonas); Gelgaudiškio bendruomenės centras „Atgaiva“, įregistruotas 2002 m. (Šakių rajonas); Marijampolės parapijos bendruomenė, neregistruota, bet veikianti 20 m. (Marijampolės savivaldybė); Luokės bendruomenė, įregistruota 2003 m. (Telšių rajonas). Sąvoka *elitinė* vartojama sąmoningai, norint pabrėžti, kad šios vietos bendruomenės iš gausaus bendruomenių būrio yra atrinktos prestižiniame konkurse. Be to, šios bendruomenės savo veikla išsiskiria iš kitų bendruomenių. Tai patvirtina ir prof. V. Atkočiūnienė, kuri J. Aleksos trečios konferencijos 4-os darbo grupės *Kaimiškų vietovių darnos plėtros vadyba* sakė, kad „Šukionių, Budraičių, Luokės vietos bendruomenės esu pastebėjusi. Jos kaimo vietovių pokyčių valdymo procesuose matomos, atpažįstamos kaip nuosekliai dirbančios, ugdančios kaimo gyventojų pilietiškumą, verslumą, populiarinančios kaimo vietas, stiprinančios bendruomeniškumą“.

Pirmą sykį 2010 m. organizuojamas nacionalinis prestižinis bendruomenių konkursas „Tikime Laisve“ (jo iniciatorius – Ministro Pirmininko tarnyba, o organizatorius – Lietuvos liaudies kultūros centras su partneriais – ministerijomis, Lietuvos radiju ir televizija ir Lietuvos bendruomenių asociacija). Šiam konkursui iš viso buvo pateiktos 92 paraiškos iš bendruomenių ir pilietinės santalkos grupių, kurios pretendavo į šias nominacijas: už pilietinę iniciatyvą valstybės stiprinimo labui; už tautinės savimonės puoselėjimą ir už kūrybiškumo ugdymą, kultūros tradicijų išsau-

gojimą ir sklaidą. Komisija, vadovaudamasi nuostatų vertinimo kriterijais (pasiekti reikšmingi bendruomenės veiklos rezultatai, visuminė, ilgalaikė, išliekama vertė turinti, visą bendruomenę telkianti veikla (ne atskiri projektai, vienkartinės akcijos); bendruomenės veiklos tęstinumas (trunka ne trumpiau kaip 3 metus); kuo didesnis gyventojų, asmenų, aktyviai dalyvaujančių bendruomenės veikloje, procentas; kuo didesnis gyventojų, asmenų, kuriems bendruomenės veikla yra reikšminga, į kuriuos ji nukreipta, daro jiems įtaką, skaičius; įvairių socialinių sluoksnių, amžiaus ir socialinės atskirties (neigalieji, vienišieji, priklausomybės grupės ir pan.) grupių įtraukimas į bendruomenės veiklą; bendruomenės parengtų projektų, skirtų idėjai (-oms) įgyvendinti, skaičius, gautų, surinktų lėšų kiekis) atrinko po 3 laureatus iš trijų kiekvienos nominacijos pretendentų, vertinimo komisijos ir visuomenės balsavimui. Iš 9 finaliniam turui atrinktų paraiškų šiam atvejo tyrimui buvo pasirinktos 7, kadangi Klaipėdos miesto chorinė bendrija „Aukuras“ ir Žemaičių kultūros draugijos Simono Stanevičiaus bendrija nėra šio straipsnio objektui – funkcionaliai vietos bendruomenei – atstovaujantys bendruomenės tipai.

Šios bendruomenės atstovauja skirtingoms savivaldybėms ir šešioms regionams iš dabar egzistuojančių dešimties.

Vietos bendruomenės laisvanoriškai dalyvavo šiame konkurse, o siekis laimėti buvo labai svarbus motyvas, skatinęs, kad pildant paraiškas būtų aprašoma visa bendruomenės veikla, akcentuojant, kas itin sekasi bendruomenei. Todėl abejonių dėl dokumentų (paraiškų) turiningumo nėra.

Tiriant vadybos funkciją „prognozavimas ir planavimas“ buvo analizuojama, kaip buvo atsakoma į klausimą konkursui pateiktos paraiškos formoje, kur buvo prašoma nurodyti „bendrašias bendruomenės veiklos kryptis, tikslus, uždavinius“. Balsių bendruomenės atveju įvardijami šie tikslai ir uždaviniai: bendruomenės kultūros puoselėjimas; informacijos teikimas bendruomenės nariams; bendruomenės renginių organizavimas; teritorijos tvarkymas; atstovavimas ir gynimas bendruomenės ir jos narių interesų valstybinėse institucijose ir teismuose; dalyvavimas architektūrinės-urbanistinės plėtros plano kūrime; įtakojimas savivaldybei skiriant lėšas infrastruktūros vystymui bendruomenėje; saugios ir patogios gyvenamosios aplinkos kūrimas; nusikalstamumo prevencija ir saugi kaimynystė; viešųjų erdvių suformavimas; teikimas pagalbos bendruomenės nariams sprendžiant ūkines problemas. Šukionių bendruomenės atveju įvardijami šie tikslai ir uždaviniai: vienyti Šukionių ir aplinkinių kaimų gyventojus; bendruomenės telkimas, socialinių, ekonominių, kultūrinių problemų sprendimui; neigaliųjų, senyvo amžiaus žmonių, vaikų, gyvenančių problemiškoje šeimoje, priežiūra; kultūrinė-sportinė, švietėjiška veikla; kaimo švenčių, tradicijų atgaivinimas

ir plėtojimas; bendruomenės narių ir jaunimo pilietinės iniciatyvos skatinimas. Budraičių bendruomenės atveju įvardijami šie tikslai ir uždaviniai: vienyti Budraičių ir aplinkinių kaimų gyventojus ir iš jų kilusius žmones kurti ateitį čia ir dabar; atstovauti bendruomenės narių ir bendruomenės teritorijoje gyvenančių žmonių interesams; organizuoti ir įgyvendinti veiklas, susijusias su bendruomenės narių ir bendruomenės teritorijoje gyvenančių žmonių socialinių ir kultūrinių poreikių tenkinimu. Mosėdžio bendruomenės atveju įvardijami šie tikslai ir uždaviniai: atstovauti Mosėdžio seniūnijos gyventojams; ugdyti gyventojų bendruomeniškumą; ginti seniūnijos gyventojų teises; palaikyti ir plėtoti Mosėdžio miestelio infrastruktūrą; steigti naujas darbo vietas; plėtoti kultūrinį ir sportinį gyvenimą; domėtis savo krašto istorija. Gelgaudiškio bendruomenės atveju įvardijami šie tikslai ir uždaviniai: rengti ir įgyvendinti švietėjiško, filantropiško pobūdžio bendruomenės ryšius; ugdyti jaunimo lyderius, vykdančius projektus; organizuoti kultūrinius ir švietėjiškus renginius; spręsti pačias opiausias miestelio problemas: nedarbo, jaunų žmonių užimtumo, renginių organizavimo, visų amžiaus ir socialinių grupių gyventojų integracijos į bendruomenę, mokymosi visą gyvenimą; skatinti miestelėnų pasididžiavimo savo kraštu jausmą; gerinti ekonominę, socialinę miestelio padėtį; mažinti socialinę atskirtį tarp miesto ir kaimo; skatinti gyventojų užimtumą. Marijampolės bendruomenės atveju įvardijami šie tikslai ir uždaviniai: gaivinti krikščioniškus žmonių tarpusavio santykius; ugdyti žmonių solidarumą, gailingumą nelaimingiesiems ir klystantiems; teikti socialines paslaugas vargstantiems, alkaniems vaikams ir seneliams, daugiavaikėms šeimoms, neįgaliesiems, vienišiesiems žmonėms; vykdyti veiklą įsteigtuose globos namuose bei vaikų dienos ir šeimos centruose; globoti parapijos senjorų bendruomenę. Luokės bendruomenės atveju įvardijami šie tikslai ir uždaviniai: propaguoti Žemaitijos krašto liaudies kultūros paveldą Lietuvoje ir užsienyje, skatinant jo prieinamumą jaunimui; skatinti bendruomeniškumą, suteikiant galimybę kiekvienam geriau pažinti savo kraštą, jo kultūrą; įkurti gražius ir jaukius bendruomenės namus, skatinti ir plėtoti kaimo turizmo verslą; kelti jaunų aktyvių žmonių bei jaunimo lyderių kompetencijas, kuriant patrauklią ir saugią aplinką jaunimo darbui bei laisvalaikiui kaime; skatinti mūsų bendruomenės narių, verslo atstovų ir valdžios institucijų partnerystę. Ši bendruomenė nuo 2004 metų turi pasirengusi bendruomenės veiklos strategiją.

Tiriant vadybos funkciją „organizavimas“ (konkursui pateiktoje paraiškos formoje atskirai tai nebuvo nurodyta, bet tyrėjas ieškojo požymių, parodančių, kaip vietos bendruomenė sugeba savo veikloje išskirti pagrindinius renginius ar veiklos sritį). Balsių bendruomenė nurodo pagrindinę šventę, rengiamą savai-

tė prieš Jonines, kurios programa trunka daugiau kaip 16 val., pradedant vaikų estafetėmis, šeimų varžytuvėmis ir viktorinomis, jaunimo komandinėmis rungtimis, krepšinio, tinklinio, futbolo varžybomis, kur dalyvauja ir svečių komandos (kitų bendruomenių ir net politinių partijų komandos). Kultūrinėje programoje nepaprasto populiarumo sulaukė vietos talentų konkursas „Balsingi Balsiai“ ir „Gražiausios sodybos“ konkursas, kurie labai pagyvino gyventojų norą dalyvauti ir būti aktyviais, pavyzdį rodančiais bendruomenės nariais. Budraičių bendruomenė nurodo, kad daugiausia dėmesio skyrė įkuriant pagal parengtą verslo planą ekologiškų produktų perdirbimo nepelno įmonę. Gelgaudiškio bendruomenė išskiria, kad ryškiausiu bendros, sutelktos veiklos įvykis buvo 2004 metų vasarą įvykęs Gelgaudiškio 500 metų jubiliejus, kuriam buvo ruošiasi beveik dvejus metus. Luokės, Šukinių, Mosėdžio, Marijampolės bendruomenės neišskiria pagrindinio renginio ar veiklos srities.

Tiriant vadybos funkciją „koordinavimas ir reguliavimas“ buvo analizuojama, kaip atsakinėta į klausimą konkursui pateiktos paraiškos formoje, kur buvo prašoma nurodyti, „kaip bendruomenė sugebėjo apjungti įvairius socialinius sluoksnius, kokį poveikį jiems turėjo. Nurodyti, kiek gyventojų įtraukta į aktyvią veiklą, tarp jų: vaikų iki 16 metų, jaunimo iki 35 metų, kitų socialinių grupių (išvardyti, nurodyti žmonių skaičių)“. Balsių bendruomenė nurodo, kad pagrindiniame renginyje apsilanko virš 1500 vietos gyventojų ir svečių. Šukionių bendruomenė nurodo, kad trejus metus organizuota stovykla socialiai remtinių šeimų vaikams, kurioje stovyklauja iki 130 vaikų, o į Mojavas kasmet susirenka apie 50 žmonių. Mosėdžio bendruomenė nurodo, kad renginiuose dalyvavo 1421 žmogus. Iš jų: vaikų iki 16 metų – 163, jaunimo iki 35 metų – 240, neįgaliųjų – 223. Budraičių, Gelgaudiškio, Marijampolės ir Luokės bendruomenės tokio pobūdžio informacijos nepateikia.

Tiriant vadybos funkciją „aktyvinimas ir motyvimas“ (konkursui pateiktoje paraiškos formoje atskirai tai nebuvo išskirta, bet tyrėjas ieškojo požymių, parodančių, kaip vietos bendruomenė sugeba savo veikloje aktyvinti gyventojus, kurie nepriklauso formaliai bendruomenės organizacijai, ir kaip motyvuojami veiklai patys organizacijos nariai. Šukionių bendruomenė nurodo, kad 2006 m. konkurse „Lietuvos kaimo spindulys 2005“ kaip „Kaimo bendruomenės šviesuolė“ buvo nominuota Šukionių bendruomenės pirmininkė Nijolė Šatienė; 2007 m. Biržų rajono savivaldybės nominuota Šukionių bendruomenė už Sveikatingumo centro įrengimą; 2008 m. Panevėžio apskrities viršininke administracijos nominacija „Bendruomeniškiausia pasaulio vieta – Šukionys“; 2008 m. „Lietuvos kaimo spindulys 2008“ nominacijoje „Veiklus seniūnas“ laureatu tapo Vabalninko seniūnijos seniūnas Stepas Gudas, Šukionių bendruomenės

krikštatevis. Šukioniečiai džiaugiasi, kad į Šukionių bendruomenę atvyksta bendruomenių delegacijos iš užsienio pasidalyti patirtimi dėl projektinės veiklos, jaunimo įtraukimo į bendruomeninę veiklą. Tai jaunimo delegacijos iš Prancūzijos, Lenkijos, Latvijos, bendruomenių atstovai iš Kipro, Makedonijos, Slovėnijos, Vengrijos, Slovakijos. Lankėsi po 50 bendruomenininkų iš Vilkaviškio, Šakių, Prienų, Marijampolės, Ukmergės, Kauno, Raseinių, Pasvalio, Radviliškio, Šiaulių, Žemaičių Kalvarijos, Rokiškio, Panevėžio. Balsių, Budraičių, Mosėdžio, Gelgaudiškio, Marijampolės ir Luokės bendruomenės tokios informacijos nepateikia.

Tiriant vadybos funkciją „kvalifikacijos kėlimas (mokymas)“ (konkursui pateiktoje paraiškos formoje atskirai tai nebuvo išskirta, bet tyrėjas ieškojo požymių, parodančių, kaip vietos bendruomenė savo veikloje vykdo veiklą (projektus), susijusią su bendruomenės narių ar kitų gyventojų kvalifikacijos kėlimu (mokymu)). Budraičių bendruomenė nurodo, kad 15 Budraičių bendruomenės moterų įsisavino teorines ir praktines žinias ekologiškos žemės ūkio produkcijos saugojimo, perdirbimo ir realizavimo srityje. Praktinių žinių ir gebėjimų dirbti su ES standartus atitinkančiais įrengimais jos įgijo Lietuvos sodininkystės daržininkystės instituto (Babtai) dr. P. Viškelio vadovaujamoje demonstracinėje vaisių ir daržovių perdirbimo laboratorijoje. Apie bendruomeninio verslo kūrimą šiuo metu su Budraičių atstovais konsultuojasi net 4 Lietuvos bendruomenės. Šioje bendruomenėje buvo įgyvendinti „Vaistinių augalų verslumo pradžiamokslis mokyklėlės“ ir „Tarpautinių jaunimo mainų su Šiaurės Airijos jaunimu“ projektai. Mosėdžio bendruomenė nurodo, kad bendruomenės taryba dalyvavo savivaldybėje organizuojamuose mokymuose, kaip reikia rašyti projektus, o pirmasis bendruomenės laimėtas projektas ir buvo skirtas bendruomenės narių mokymui. Gelgaudiškio bendruomenė nurodo, kad kompiuterinio raštingumo kursus bendruomenės centre pradėjo organizuoti 2005 m. ir išmokė 57 žmones: 4 grupes pradedančiųjų lygio (37 žmonės) ir 2 grupes pažengusiųjų lygio (20 žmonių). Taip pat 2008 m. kartu su Sintautų Akademija organizavo nemokamus kompiuterinio raštingumo kursus. Įstojus į Europos Sąjungą padidėjo bendradarbiavimas su užsienio valstybėmis, o ir įsidarbinant užsienio kalbų mokėjimas yra svarbus. Todėl anglų kalbos kursus bendruomenės centre baigė 69 žmonės: 5 grupės pradedančiųjų lygio (49 žmonės), 2 grupės po 10 žmonių pažengusiųjų lygio. Luokės bendruomenė vykdo mokymus, seminarus, kuriuos vedė: doc. dr. Zinaida Gineitienė iš Vilniaus universiteto, buvęs JRT Jaunimo politikos plėtros skyriaus vedėjas Giedrius Vaidelis, LKBS pirmininkė Guoda Burokienė, NVO informacijos ir paramos centro direktorius Martinas Žalkauskas, gydytoja

ir rašytoja Filomena Taunytė, LR ŽŪR ekonomistas kaimo plėtrai Donatas Saulėnas ir kiti. Daug bendruomenę konsultavo Šiaulių regiono plėtros agentūros konsultantai, mokydami projektų rengimo. Be to, keičiamasi gerąja patirtimi su Latvijos respublikos Zančės miestelio, Radviliškio r. Kutiškių kaimo, Skėmių, Kelmės r., Plungės r. Milašaičių, Babrungo seniūnijos „Tėviškė“, Šakių r. Keturnaujienų kaimo, Raseinių r. Betygalos, Rietavo sav. Tverų, Mažeikių r. Žemalės kaimo, Akmenės r. Kairiškių kaimo bendruomenėmis ir t. t. Marijampolės, Balsių ir Šukionių bendruomenės tokios informacijos nepateikia.

Tiriant vadybos funkciją „resursų (finansinių ir žmonių) valdymas“ buvo analizuojama, kaip buvo atsakoma į klausimą konkursui pateiktos paraiškos formoje, kur buvo prašoma nurodyti, „kiek ir kokių parengta projektų, kokiems fondams, kaip jie finansuoti, taip pat paminėti, kokiems darbams kiek gauta lėšų iš kitų šaltinių“. Balsių bendruomenė geba nurodyti visus vykdytus projektus, finansinius šaltinius, laikotarpius, kiek lėšų gauta. Iš žmonių resursų nurodoma, kad ruošiantis ir surengiant pagrindinį renginį kasmet dalyvauja virš 30 savanorių, nes viskas daroma savo jėgomis ir ištekliais. Rėmėjai yra įmonių vadovai – Balsių gyventojai. Budraičių bendruomenė nurodo, kad organizacijos rėmėjai yra bendruomenės nariai ir jų artimieji (nario mokestis, dovanojami pinigai ir 2% lėšos); fondai (projektinės lėšos); Budraičių bendruomenės ekologiškų produktų perdirbimo mikroįmonės lėšos. Nuo 2008 m. pradžios „Trijų kartų namuose“ savanoriai veda 4 jaunimo būrelių užsiėmimus (lanko 36 Budraičių gyvenvietės, aplinkinių kaimų vaikai ir paaugliai). Kuršių kaimo gyventojas A. Vaičas nuo 2009 m. birželio veda nemokamus užsiėmimus paauglių ansambliui, o šiuo metu jau buria kaimo kapelos kolektyvą, kuriam taip pat vadovaus savanoriškai. Gelgaudiškio bendruomenė nurodo, kad šešioms šventės koordinatoriams talkino net 300 savanorių, o verslininkų, vietos valdžios, bendruomenės centro pastangomis surinkta beveik 30 tūkstančių litų iškilimams organizuoti. Ši bendruomenė nenurodo, kiek atskiriems projektams buvo gauta lėšų, bet pateikia, kad per 2003–2009 m. buvo gauta 474 000 Lt. Marijampolės bendruomenė nurodo, kad buvo įkurtas „Caritas“ padalinys, kuriame dirba 24 savanoriai ir trys etatiniai darbuotojai, globos namuose gyvena 54 vyresnio amžiaus, neįgalūs gyventojai ir įsteigtos 29 darbo vietos, iš kurių penkios pritaikytos neįgaliesiems. Luokės bendruomenė nurodo vykdytus projektus, finansinius šaltinius, laikotarpius, kiek lėšų gauta ir išskiria jų administruojamus projektus ir kur bendruomenė yra tik partneriai Nenurodomi žmonių resursai, prisidėję prie projektų įgyvendinimo. Šukinių ir Mosėdžio bendruomenės geba nurodyti visus vykdytus projektus, finansinius šaltinius, laikotarpius, kiek lėšų

gauta. Nenurodomi žmonių resursai, prisidėję prie projektų įgyvendinimo

Tiriant vadybos funkciją „kontrolė“ buvo analizuojama, kaip buvo atsakoma į klausimą konkursui pateiktos paraiškos formoje, kur buvo prašoma nurodyti „veiklos rezultatus, akcentuojant, kas bendruomenės gyvenime, jos gyvavimo aplinkoje pasikeitė, kokias problemas pavyko išspręsti“. Papildomai tyrėjas gilinasi, ar yra nurodoma, kaip kontroliuojamas iškeltų tikslų pasiekimas ar kokie rezultatai pasiekti panaudojus tam tikras lėšas. Budraičių bendruomenė nurodo, kad iš viso įgyvendino projektų konkursuose finansuotų idėjų už 460 951 Lt (beveik visi projektai buvo rengti ir įgyvendinti be finansavimo administravimui, naudojant asmeninius laiko ir finansinius išteklius) ir sukūrė ne tik darbo vietas bendruomenės nariams, bet ir sąlygas pačiai bendruomenei savo mikroįmonėje užsidirbti lėšų būtiniausioms bendruomenės „Trijų kartų namų“ poreikiams tenkinti. Balsių, Šukinių, Mošėdžio, Gelgaudiškio, Marijampolės ir Luokės bendruomenės nenurodo, kaip kontroliuoja iškeltų tikslų pasiekimą ar kokie rezultatai pasiekti panaudojus tam tikras lėšas.

Išvados

1. Funkcionalias vietos bendruomenės nagrinėti pagal juose besireiškiančius organizacijų vadybos principus galima, kadangi tam tikrus aspektus yra nagrinėję vadybos mokslo autoritetai.
2. Vadybos funkcija „prognozavimas ir planavimas“ funkcionaliame vietos bendruomenėse vykdoma, kadangi bendruomenės apibrėžia savo veiklos kryptis, tikslus, uždavinius, o kai kurios tai daro vadovaujantis strateginio planavimo metodika.
3. Vadybos funkcijų „organizavimas bei aktyvinimas“ ir „motyvavimas“ svarba funkcionaliame vietos bendruomenėse kol kas yra nepakankamai suvokta, kadangi bendruomenės savo veikloje sunkiai arba visai negeba išskirti pagrindinių renginių, veiklos sričių ar prioritetų ir neskiria dėme-

Nefas S.

The Expression of Managerial Functions in Activities of Local Communities of Lithuania

Summary

According to the author this article is relevant for scientists of management, who research the expression of managerial principles in practice, as well as for heads of local communities, who seek for their management to be successful so that better application of functions of organisational management in activities of local communities would contribute to their managerial success.

The aim of this article is to find out if functional local communities can be analysed as organisations, and if

sio, kad ir neformalių organizacijų žmonėms reikalingi papildomi motyvatoriai.

4. Vadybos funkcija „koordinavimas ir reguliavimas“ funkcionalių vietos bendruomenių veikloje yra išreikšta, kadangi bendruomenės savo veiklą geba orientuoti į tam tikras gyventojų grupes, ir tai jų veiklą daro efektyvesnę.
5. Vadybos funkcijų „kvalifikacijos kėlimas (mokymas)“ ir „resursų (finansinių ir žmonių) valdymas“ atveju nustatyta, kad yra šios veiklos turi epizodinių apraiškų.
6. Vadybos funkcija „kontrolė“, kurios metu orientuojamasi į iškeltus tikslus, kas bendruomenės gyvenime pakito juos pasiekus, kokias problemas pavyko išspręsti ir koks yra panaudotų gautų finansų rezultatas yra visai nevykdoma.

Literatūra

1. *Asociacijų įstatymas. Valstybės žinios*. 2004, Nr. IX-1969.
2. Bagdonienė, L., Zemblytė, J. (2007). *Organizacijų vadybos praktikumas*. Kaunas: Technologija.
3. Butkus, S. F. (2007). *Vadyba*. Vilnius: Technika.
4. Demingas ir Godratas. (2009). *Apribojimų teorija ir gilaus pažinimo sistema. Dekalogas*. Vilnius: Rgrupė.
5. Drucker, P. F. (2009). *Drukerio mokymo pagrindai*. Vilnius: Rgrupė.
6. Desreumeaux, A. (1998). *Theorie des organisations*. Caen. Editions EMS.
7. Jucevičius, R. (1996). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Technologija.
8. Mintzberg, H., Quinn, J.B., and J. Voyer. (1995). *The Strategy Process: Collegiate*. Editon, Prentice Hall.
9. Nefas, S. (2007). *Funkcionalios vietos bendruomenės Lietuvos kaimuose ir miesteliuose*. (Daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas).
10. Zakarevičius, P. (1998). *Vadyba*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.

functions of organisational management are characteristic of functional local communities.

Two problematic questions are analysed in this article: if organisational features are suitable for functional local communities, and if the following managerial functions are expressed in functional local communities: forecast and planning, organisation, coordination and regulation, activation and motivation, raising of qualifications (training), management of resources, and control.

The author sees the relevance of this article for scientists of management, who research the expression of managerial principles in practice, as well as for heads of local communities, who seek for the performance of the local community organisations that they manage to be more efficient, and the contribution to the functionality of local communities to be bigger. With the help of scientific insights and legal arguments of scientists Mintzberg (who distinguishes seven types of organisations, two of them are the missionary and political organisation types. We consider them to be the closest to a local communities/local communities, and Mintzberg notices organisational ideology in these types, and this ideology is understood as a belief and value system, acknowledged by all members of the organisation, and that separate persons or their groups use all legal and illegal means to acquire power. There is almost no coordination in such organisations.

Politics in an organisation may help to perform the necessary changes or to destroy it.). Jucevičius (while analysing these two types of organisations, he distinguishes the following features: common values predominate; elements of social responsibility; an increasing number of people is involved; a consensus is sought; a narrow specialisation of activities; they are organised towards a total product. We believe that these features are characteristic especially of community-type organisations), Zakarevičius (according to him, the science of management appeared and formed while accumulating data of practical management experience; and we believe that the action of a local community is the most obvious practical activity), and Bagdonienė (she compares communities and other groups of people with organisational features), arguments are presented, which are used as a basis for the statement that functional local communities have organisational features. Based on the met-

hod of case study the activities of seven Lithuanian local communities are examined, adapting functions of organisational management to them.

Using the methodology of case study the article analyses how managerial functions are implemented in seven local communities (they have been selected from 92 communities, which presented applications for the national community competition *We Believe in Freedom* of 2010). The cases of expression of managerial functions were analysed in the following local communities: Balsiai (the city of Vilnius), Šukioniai (the district of Biržai), Budraičiai (the district of Kelmė), Mosėdis (the district of Skuodas), Gelgaudiškis (the district of Šakiai), the parish of Marijampolė (the municipality of Marijampolė), Luokė (the district of Telšiai).

We formed the proposed model of organisational management cycle based on the cycles of general managerial functions, distinguished in classic theories of organisational management, and having additionally introduced the aspect of organisational learning, emphasised by contemporary influential authors of organisational management Deming and Drucker.

It was determined that such functions of organisational management as forecast and planning, coordination and regulation, and management of financial resources were expressed in functional local communities; the functions of organisation, activation and motivation, and raising of qualifications (training) were partly expressed; and the functions of management and control of human resources (oriented towards the sought goals) were not expressed at all.

Keywords: functional local community, managerial functions in a functional local community, the case of functional local community.