

KULTŪRINĖ KOMPETENCIJA JAUNIMO NEVYRIAUSYBINIŲ ORGANIZACIJŲ TARPTAUTINĖS VEIKLOS KONTEKSTE

Alvydė Palaimaitė¹, Asta Radzevičienė²

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

El. paštas: ¹alvyde.p@gmail.com; ²astrad@adm.vgtu.lt

Anotacija. Straipsnyje nagrinėjamos kultūrinės kompetencijos ugdymo teorijos taikymo galimybės jaunimo organizacijų tarptautiniam bendradarbiavimui tobulinti. Pateikiamas jaunimo nevyriausybių organizacijų personalo kompetencijų ugdymo poreikių ir galimybių tyrimas. Remiantis teorijos analize ir empirinio tyrimo rezultatais, sudarytas pagrindinių kompetencijos elementų, reikalingų siekiant plėtoti jaunimo organizacijų tarptautinę veiklą, sąrašas.

Reikšminiai žodžiai: jaunimo nevyriausybinių organizacijų (JNVO), tarptautinis bendradarbiavimas, kultūrų kompetencija, žmogiškieji išteklių.

Įvadas

Spartėjant globalizacijai, internacionalizavimo procesai neišvengiamai siejasi su viešuoju sektoriumi, o greičiausiai su jaunimo nevyriausybėmis organizacijomis, nes jos – imliausios naujovėms ir pokyčiams.

Dalyvavimas nevyriausybinių organizacijų veikloje skatina jaunimo pilietiškumą, aktyvumą ir ugdymą.

Lietuvoje jaunimo nevyriausybinių organizacijų (JNVO) sektorius neseniai įkurtas, yra nepakankamai stiprus ir išplėtotas, be to, itin mažai tirtas. Tobulinti tarptautinę veiklą yra itin aktualu gerinant šių organizacijų veiklos efektyvumą. Tarptautinio bendradarbiavimo patirtis leistų efektyviau Lietuvoje perimti gerą patirtį iš analogiškų organizacijų užsienyje, tačiau dažnai dalyvavimą tarptautinėje veikloje riboja gebėjimų stoka. Todėl vienas iš svarbiausių Lietuvos JNVO tarptautinės veiklos plėtros poreikių yra kurti žmonių išteklių potencialą, reikalingą veikti tarptautiniu mastu, ir gerinti jo kokybę.

Straipsnyje nustatomos jaunimo organizacijų tarptautinės veiklos efektyvumui didinti būtinos kompetencijos ir remiantis kultūrinės kompetencijos ugdymo teorija aptariamos šių kompetencijų ugdymo galimybės.

Žmogiškieji išteklių plėtojant JNVO tarptautinį bendradarbiavimą

Globalizacijos ir internacionalizavimo procesų, žinių ekonomikos kūrimo ir plėtojimo aplinkoje išryškėja nauji žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimo iššūkiai, kurių vienas iš didžiausių – ugdyti ir tobulinti kompetencijas (Melnikas 2008). Visose žmonių išteklių ugdymo ir

tobulinimo grandyse prioritetas dėmesys turėtų būti skiriamas šiuolaikiniam įvairias sritis apimančių žinių, gebėjimų ir įgūdžių turiniui, šiuolaikiniams metodams, skirtiems efektyviam kompetencijų potencialui ugdyti (Melnikas 2008).

Žmogiškieji išteklių, žinios ir gebėjimai yra žinių ekonomikos pamatas (Chlivickas 2008). Todėl šiuolaikinėmis ES plėtros sąlygomis žmogiškųjų išteklių potencialo plėtrai keliami nauji ir svarbūs uždaviniai: mokymo (žinių ir gebėjimų įgijimo) sistemoms plėtoti, taip pat ir svarbiausiai žinių ekonomikai būtina kompetencijai peržiūrėti, garantuoti tinkamą šio proceso valdymą, mokymosi būdus ir galimybes, mokymąsi visą gyvenimą visose mokymosi sistemose.

Jaunimo organizacijoms būdingi nuolatiniai pokyčiai, inovacijų paieškos. Būtinai reikalingi identifiuoti, sprendimų alternatyvoms nustatyti ir pasirinktosioms efektyviai įgyvendinti reikia žmogiškųjų išteklių, sugebančių nustatyti ir logiškai išdėstyti prioritetus, vykdyti veiklą, reikalingą idėjoms realizuoti. Žmogiškieji išteklių yra vienas iš esminių išteklių, reikalingų bet kuriai šiuolaikinių organizacijų veiklai vykdyti (Woodall, Douglas 1999), todėl, plėtojant jaunimo organizacijų veiklą, didinti profesionalumą ir atsakingumą turėtų būti vienas iš svarbiausių uždavinių.

Žmogiškųjų išteklių vadybos teorijų apžvalgos šiame darbe nepateiksime dėl itin didelės teorijų įvairovės ir ribotos šio straipsnio apimties. Pasiremsime daugelio žmogiškųjų išteklių vadybos teorijų teze, kurioje teigiama, kad žmonės yra svarbiausias strateginis šiuolaikinių organizacijų išteklius (Porter 1985; Barney 1991; Quinn 1992; Melnikas 2008). Šią nuostatą priimsime kaip ak-

siomą ir toliau tik analizuosime svarbiausias JNVO žmonių išteklių vadybos problemas.

Didžiausia problema JNVO yra didelė organizacijos narių kaita, o su ja – ir organizacijos kompetencijų praradimas. Ypač su šia problema susiduriama mažesniuose miestuose, kuriuose nėra aukštojo mokslo institucijų. Norint, kad jaunimo organizacijos veikla plėstųsi, jos nariai turi greitai suvokti veiklos principus, įgyti reikalingų žinių ir patirties. Didelėse organizacijose ir organizacijų sąjungose šios problemos yra mažesnės, nes į jas ateina dažniausiai jau patyrę, anksčiau panašioje veikloje dalyvavę žmonės.

Dažniausiai į jaunimo organizacijas ateina dirbti jauni ir neturintys darbo patirties žmonės, tačiau kupini idėjų ir ryžto veikti, todėl JNVO ypač svarbu ugdyti savo narius siekiant efektyvios veiklos. Pagrindinė mokymo priemonė jaunimo organizacijose yra įvairus mokymas, taip pat mokymasis iš labiau patyrusių organizacijos narių stebint juos ir vykdant bendrą veiklą.

Igyvendinant žmogiškųjų išteklių tobulinimo strategiją, būtina tinkamai naudoti visų proceso dalyvių patirtį ir koordinuoti jų veiklą (Chlivickas 2005). Svarbu pasikeisti laimėjimais ir patirtimi tarp naujų ES narių organizacijų ir pasinaudoti „senųjų“ šalių narių organizacijų patirtimi tobulinant žmogiškųjų išteklių sistemą.

Tarptautinėje veikloje reikalinga dar didesnė kompetencija. Reikia išmanyti kitas kultūras, dabartinę jų padėtį, mokėti užsienio kalbų, būti komunikabiliam, tolerantiškam kitokioms kultūroms ir pan. Prieš vykdant tarptautinę veiklą, yra būtina rengti mokymą ar kitą veiklą, skatinančią kultūrų pažinimą, nariams, tačiau daugelis organizacijų to nedaro.

Tarptautinis bendradarbiavimas, kaip ir kita JNVO veikla, yra dažnai vykdomas savanorystės principu, taigi priklauso nuo organizacijos narių noro, motyvacijos.

Dažniausiai organizacijos vykdo tarptautinius mainus. Žinoma, taip nariai įgyja realios patirties, susipažįsta su kitomis kultūromis, mokosi nuodugnai mąstyti. Tačiau per menkas dalyvių rengimas tarptautinei veiklai lemia nepakankamą grįžtamąjį ryšį ir naudą organizacijai.

Nuo organizacijos narių kompetencijos, pasirengimo, motyvacijos labai priklauso jaunimo nevyriausybių organizacijų tarptautinės veiklos kokybė ir mastas.

Kultūrinė kompetencija organizacijų tarptautinės veiklos kontekste ir jos ugdymo teorijos taikymo galimybės

Prieš nagrinėdami JNVO žmonių išteklių kultūrinės kompetencijos poreikius ir ypatumus, pirmiausia išsiaiškinsime kompetencijos sampratą, tenkindamiesi dviem

populiariausiomis kompetencijos sampratos interpretavimo ir tyrimų tradicijomis, kuriose pabrėžiamas praktinis žinių ir gebėjimų taikymas:

1) kompetencija kaip išmatuojami žmonių gebėjimai (žinios, įgūdžiai, nuostatos, mąstymo būdas) reikalingi tam tikram darbui sėkmingai atlikti (Boyatzis 1983).

2) kompetencija kaip gebėjimas mobilizuoti skirtingus kognityvinius išteklius (bendrasias ir specialiąsias žinias) ir elgsenos įgūdžius tam tikrai padėčiai valdyti (Havelock *et al.* 1995; Perrenaud 2000).

Pirmajai teorinei prieigai atstovaujantis ir kompetencijos sąvoką išpopuliarinęs Boyatzis (1983) teigia, kad kompetencija yra individo charakteristikos, susietos priešastiniais ryšiais su efektyvios veiklos (dažniausiai profesinės) rezultatais.

Antrajai teorinei prieigai atstovaujantys mokslininkai neakcentuoja kompetencijos sampratos sąsajų su profesine veikla ir apibrėžia kompetenciją kaip disponavimą gebėjimais suvaldyti tam tikrą problemą tam tikrame kontekste. Kompetencijos ugdymas traktuojamas kaip kontekstų, kuriuose gali sėkmingai dirbti individas, spektro didinimas ir šią veiklą skatinančių atitinkamų individo bruožų ir gebėjimų plėtojimas (Havelock *et al.* 1995).

Kaip kompetencijos elementai dažniausiai įvardijami: *žinios, įgūdžiai ir nuostatos* (Winterton, Delamare, Stringfellow 2006), nors siūloma ir platesnių schemų, papildančių minėtąjį modelį *vertinimais, vertybėmis, gebėjimais* (Jucevičienė 2007).

Teorijoje sutariama, kad vieni kompetencijos elementai yra labiau „matomi“ ir lengviau nustatomi, kiti – mažiau (motyvai, nuostatos). Tokiam kompetencijos „susisluoksniavimui“ paaiškinti dažnai naudojama kompetencijų aisbergo metafora (Garavan 2001). Darbuose, nagrinėjančiuose kompetencijos ir jos komponentų vertinimą, vyrauja nuomonė, kad kompetencija turi būti visuomena vengiant atskirti žinias, nuostatas ir įgūdžius (Klemp 1980).

Socialinių mokslų teorijoje galima rasti įvairių kompetencijų tipologijos modelių, tačiau neretai diskutuojama, ar apskritai kompetencijų sudedamųjų elementų tipologija yra įmanoma (Garavan, McGuire 2001). Šiai pozicijai atstovaujantys tyrėjai teigia, kad daugelis kompetencijų sunkiai apibrėžiamos ir neapčiuopiamos, be to, teorijoje turintis šalininkų holistinis kompetencijos sampratos traktavimas (kaip žinių, įgūdžių ir nuostatų *visumos*), pats savaime prieštarauja kompetencijos skirstymui į smulkesnes kategorijas (Radzevičienė 2007).

Remiantis kultūrinės kompetencijos problematiką nagrinėjančiais mokslo darbais (Dodds 1998; Landis, Bennett, Bennett 2004), galima teigti, kad dėl didėjančios

kultūrinės įvairovės, mobilumo, tarptautinio verslo plėtos kultūrinė kompetencija tapo vienas iš plačiai diskutuojamų tarptautinės vadybos teorijos objektų. Teigiama, kad kultūrinė kompetencija pirmiausia lemia veiklos efektyvumą ar gerus daugiakultūrės aplinkos rezultatus. Taigi *kultūrų kompetencija* – tam tikrų komponentų rinkinys, kurį sudaro įvairios kilmės, įvairiai pasireiškiančios žinios, gebėjimai, savybės, nuostatos. Tai veikia pažintinius ir elgsenos procesus kultūriniame kontekste. Kompetencija suprantama kaip leidžianti individams (organizacijoms) mokytis ir įgyti patirties, padedanti derinti įvairius organizacijos veiklą tarptautiniu mastu lemiančius įgūdžius, veiklos technologijas ir sėkmingai veikti šiuolaikinėmis sąlygomis.

Vadybos teorijoje dažniausiai išskiriami šie pagrindiniai kultūrinės kompetencijos elementai (Benett, Bennet, Landis 2004):

- žodinė ir nežodinė kompetencija;
- kultūrinis išprusimas ir sąmoningumas;
- atvirumas naujovėms ir kūrybiškumas;
- tolerancija ir lankstumas;
- prisitaikymas ir emocinė stiprybė;
- kultūrinė išvalga ir gebėjimas prognozuoti;
- asmenų komunikacijos įgūdžiai.

Pastarąjį dešimtmetį kultūrinės kompetencijos įvertinimas yra vis plačiau taikomas personalo atrankose, ypač tokiose specifinėse srityse kaip sveikatos apsauga, slauga, socialinis darbas, švietimas multikultūrinėse bendruomenėse.

Individo kultūrinė kompetencija praktinėje profesinėje veikloje pasireiškia:

- kitų šalių verslo kultūros, taip pat ir papročių, tradicijų ir derybų strategijų išmanymu;
- gebėjimu analizuoti ir adekvačiai suprasti skirtingą kultūrinį kontekstą, adekvačiai reaguoti;
- žiniomis apie kitų šalių politikos ir verslo filosofiją ir tendencijas;
- gebėjimu užmegzti ryšį su įvairioms kultūroms atstovaujančiais verslo ir politikos lyderiais;
- gebėjimu efektyviai dirbti multikultūrinėse komandose ir (ar) multikultūrinėje aplinkoje;
- daugiakalbyste.

Nors tam tikras kultūrinis lygmuo gali būti pasiektas perimant teorijos žinias, dauguma įgūdžių gali būti ugdomi tik realios tarptautinės praktikos metu (Heyward 2002). Kultūrinės kompetencijos ugdymas ir atnaujinimas turėtų būti traktuojamas kaip nuolatinis cikliškas procesas, integruojantis šias pagrindines fazes (Radzevičienė 2007):

- 1) analizuoti kompetenciją, nustatyti kompetencijos poreikius, ugdymo poreikį;
- 2) sudaryti reikalingą kompetencijos prioritetų eilę;
- 3) mokyti;
- 4) įvertinti mokymo naudingumą;
- 5) nustatyti kompetencijos ugdymo spragas, numatyti tobulinimo galimybes (po 5 etapo kartojama seka: 2, 3, 4, 5, 2).

Siekiant plėsti veiklą tarptautiniu mastu, jaunimo organizacijai pirmiausia reikėtų nustatyti organizacijos veiklos efektyvumui didinti tarptautiniu lygiu būtiną kompetenciją, iširti organizacijos narių esamą kompetenciją, nustatyti trūkumą, nuspręsti, kurią kompetenciją ugdyti yra svarbiausia tiek pačiam veikiančiam, tiek organizacijai, parengti mokymų planą ir jį realizuoti. Po mokymų reikėtų įvertinti naujai įgytas ar patobulintas kompetencijas, nustatyti ugdymo spragas ir numatyti, kaip toliau ugdyti kompetenciją.

Jaunimo nevyriausybinų organizacijų personalo kompetencijų ugdymo poreikių ir galimybių tyrimas, atsižvelgiant į tarptautinės veiklos plėtojimo reikmes

Remiantis anksčiau pateikta teorija, buvo tirta jaunimo nevyriausybinių organizacijų, veikiančių Lietuvoje, personalo kompetencija, ugdymo poreikiai ir galimybės. Siekiant išsamių ir lyginamajai analizei tinkamų rezultatų, buvo pasirinkta gelminio interviu ir struktūrinės ekspertų apklausos derinys. Tyrimai buvo atlikti per 2 etapus. Jie aprašomi toliau.

Pirmasis tyrimo etapas. 2008 m. kovo mėnesį buvo atliktas ekspertinis tyrimas gelminio interviu technika, kurio tikslas – išnagrinėti ekspertų patirtį dirbant su jaunimu Lietuvos ir tarptautiniu mastu, išanalizuoti jų turimą kompetenciją. Šis tyrimo etapas sąlygiškai bus toliau žymimas EG 1.

Buvo apklausti 9 vietinių, nacionalinių ir tarptautinių jaunimo organizacijų vadovai, Jaunimo reikalų departamento prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos atstovai ir Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūros, tarptautinio mokymo ir jaunimo veiklos ekspertai.

Tyrimo hipotezė – didžiausias JNVO tarptautinio bendradarbiavimo trukdys – personalo kompetencijos stoka.

Antrasis tyrimo etapas. Antrasis tyrimo etapas (EG 2) buvo atliktas 2008 m. balandžio mėnesį. Buvo apklausti 76 respondentai, einantys vadovaujamas pareigas Lietuvoje veikiančiose JNVO.

Antrojo etapo ekspertų apklausai buvo pasitelkti struktūriniai klausimynai, išanalizavus ir transformavus pirmojo tyrimo etapo rezultatus. Kiti klausimynai buvo papildyti atsižvelgiant į mokslinės literatūros analizės rezultatus.

Antrojo tyrimo etapo *tikslas* buvo detalizuoti ekspertų gelminio interviu metu gautus rezultatus, tirti remiantis veikiančių JNVO veikla: įvertinti JNVO narių kompetencijų ugdymo poreikį plečiant tarptautinę veiklą ir detalizuoti svarbiausią kompetenciją, kurią turi turėti JNVO personalas, dirbantis tarptautiniu mastu.

Per tyrimo etapus buvo nustatyta, kad dabartinės tarptautinės veiklos mastai netenkina jaunimo organizacijų poreikių.

Du trečdaliai tiriant dalyvavusių organizacijų vykdo tarptautinę veiklą. Veikloje dalyvaujančių narių skaičius daro įtaką tarptautinio bendradarbiavimo mastui, bet jo nelemia. Svarbiausios nebendradarbiavimo tarptautiniu mastu priežastys yra tarptautinės bendradarbiavimo patirties, kompetencijos ir motyvacijos veikti trūkumas, žmogiškųjų išteklių stoka tarptautinei veiklai, tarptautinio bendradarbiavimo naudos nesuvokimas.

Ekspertai kaip pagrindinį tarptautinio bendradarbiavimo trukdį nurodė bendradarbiavimo ir veiklos tikslų neperėmimą ir asmenų kompetencijos trūkumą.

Ekspertai teigė, kad tarptautinio bendradarbiavimo sėkmę lemia (išvardyta prioriteto tvarka): 1) geras asmenų pasirėngimas; 2) aukšta kompetencija; 3) tarptautinio bendradarbiavimo įgūdžiai; 4) patikimi partneriai; 5) su partneriais sistemingai palaikomi nuolatiniai ryšiai.

Toliau bus pateikiami rezultatai, rodantys vieną iš atliktų kompleksinių tyrimo sudedamųjų dalių – JNVO žmonių išteklių tarptautinės kompetencijos struktūros tyrimo rezultatus.

Siekiant nustatyti, kokių kompetencijų reikia efektyviam darbui tarptautiniu mastu, ekspertų buvo klausiama, kokios žinios, įgūdžiai, asmeninės savybės ir nuostatos reikalingos vykdant tarptautinę veiklą. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą ir apibendrinus (EG1) ekspertų atsakymus, buvo sudarytas kompetencijų sąrašas, kuris buvo pateiktas (EG2) respondentams. Kompetencijos elementai (n = 31) buvo sugrupuoti vadovaujantis Winterton, Delamare-Le Deist ir Stringfellow (2006) tipologija, kurioje išryškinamos žinių, įgūdžių, asmeninių savybių ir nuostatų dimensijos. Buvo tiriamos pateiktų kompetencijos elementų reikšmingumas tarptautinei veiklai (respondentai vertino juos pagal 10 balų skalę).

Apibendrinant atliktų empirinių tyrimų rezultatus, čia pateikiama pagrindinių kompetencijos elementų (n = 15), reikalingų jaunimo organizacijų tarptautinei veiklai plėtoti, sąrašas (1 lentelė).

Į lentelę pateko tie kompetencijos elementai, kurių suminis reikšmingumo vertinimas buvo didžiausias pagal pirmos ir antros apklausų rezultatus ir viršijo 80 %.

Šis trumpas, pagrindinių kompetencijų, reikalingų jaunimo organizacijoms vykdyti tarptautinę veiklą, sąrašas galėtų padėti vykdant JNVO darbuotojų personalo atranką ir kuriant mokymo programas.

Pateiktas kompetencijos elementų sąrašas padėtų:

- nustatyti ir vertinti trūkstamą narių kompetenciją;
- spręsti organizacijos mokymo turinio pasirinkimo problemas;
- didinti organizacijos potencialą per įgytą kompetenciją, veikti tarptautiniu mastu ir nuolat jas atnaujinti.

Įgyta kultūrinė kompetencija leistų aktyviau veikti tarptautiniu mastu tiek savarankiškai, tiek kartu su partneriais. Tai gerintų Lietuvos jaunimo organizacijų veiklos

1 lentelė. Pagrindiniai kompetencijos elementai plėtojant JNVO tarptautinę veiklą
Table 1. Key elements of competence, seeking to develop international activities of Youth NGO's

Kompetencijos dimensijos	Kompetencijos elementai	%
Žinios	užsienio kalbų mokėjimas;	89 %
	informacija apie dabartinius įvykius;	88 %
	projektų rengimo ir įgyvendinimo žinios;	86 %
	darbo su jaunimu specifikos išmanymas;	88 %
	bendrosios žinios: kultūra, istorija, tradicijos	82 %
Įgūdžiai	bendradarbiavimo įgūdžiai;	97 %
	darbo komanda įgūdžiai;	97 %
	gebėjimas greitai užmegzti ryšius;	96 %
	kultūrinio bendradarbiavimo įgūdžiai	95 %
Asmeninės savybės ir nuostatos	tolerancija;	99 %
	komunikabilumas;	99 %
	atsakomybės jausmas;	97 %
	lankstumas;	96 %
	vadovavimasis lygjateisiškumo principu;	91 %
	jautrumas kultūriniais skirtumams	91 %

efektyvumą, jų įvaizdį tiek vietiniu, tiek tarptautiniu lygmeniu, pritrauktų naujų narių ir finansavimo šaltinių, leistų diversifikuoti veiklos turinį ir formas tarptautiniuose projektuose, skatintų visuomenę kreipti daugiau dėmesio į JNVO propaguojamas idėjas.

Išvados

1. Tarptautinį bendradarbiavimą tyrimo respondentai įvardijo kaip vieną iš svarbiausių Lietuvos jaunimo nevyriausybinių organizacijų augimo ir plėtros stimulą.

2. Tarptautinis bendradarbiavimas turėtų būti organizacijos veiklos kokybės kūrimo ir užtikrinimo instrumentas. Lietuvos jaunimo nevyriausybinių organizacijos galėtų naudotis kitų organizacijų veiklos metodais, išvengti klaidų, efektyviau spręsti kylančias problemas tiek tarptautiniu, tiek nacionaliniu lygmeniu.

3. Empirinių tyrimų rezultatai patvirtino hipotezę, kad vienas iš didžiausių jaunimo organizacijų tarptautinio bendradarbiavimo trukdžių – personalo kompetencijos stoka.

4. Plėtodamos veiklą organizacijos privalo nustatyti turimą ir reikalingą organizacijos narių kompetenciją. Remiantis empirinių tyrimų rezultatais, autorių sudarytas trumpas pagrindinis kompetencijos, jaunimo organizacijoms tarptautinei veiklai vykdyti sąrašas galėtų būti naudojamas jaunimo nevyriausybinių organizacijų praktinėje veikloje nustatant trūkstamą narių kompetenciją.

5. Kryptingas jaunimo nevyriausybinių organizacijų kultūrinės kompetencijos ugdyimas, apimantis tiek asmenines, tiek profesines dimensijas, padėtų jaunimo nevyriausybiniams organizacijoms aktyviai įsitraukti į tarptautinę veiklą, skatintų organizacijos veiklos efektyvumą ir jaunimo nevyriausybinių organizacijų veiklos plėtrą.

Literatūra

- Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management* 17(1): 99–103.
- Bennet, J. M.; Bennet, M. J.; Landis D. (eds.) 2004. *Handbook of Intercultural Training*. London: Sage Publications. 512 p.
- Boyatzis, R. E. 1982. *The Competent manager: A model for effective performance*. New York: Wiley.
- Chlivickas, E. 2005. Žmogiškieji išteklių viešojo administravimo sistemoje: raidos tendencijos, *Viešasis administravimas*. 1(5): 62–69.

- Chlivickas, E. 2008. Žmogiškųjų išteklių vadyba: nauji iššūkiai potencialo plėtrai, *Viešasis administravimas* 2(18): 18–24.
- Dodd, C. H. 1998. *Dynamics of intercultural communication*. Boston: McGraw-Hill.
- Garavan, T.; McGuire, D. 2001. Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality, *Journal of Workplace Learning* 13(4): 144–164.
- Havelock, P.; Hasler, J.; Flew, R.; McIntyre, D.; Schofield, T.; Toby, J. 1995. *Professional education for general practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Jucevičienė, P. 2007. *Besimokantis miestas*. Kaunas: Technologija. 407 p.
- Melnikas, B. 2008. Šiuolaikinė visuomenė: internacionalizavimo procesai ir nauji iššūkiai vadybai, *Viešasis administravimas* 4(20): 6–18.
- Perrenaud, A. 2000. *Supporting communities of practice: A survey of community-oriented technologies*.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage*. NY: The Free Press.
- Radzevičienė, A. 2007. *Aukštojo mokslo institucijų veiklos internacionalizavimas: žmonių išteklių vadyba*. Daktaro disertacijos rankraštis.
- Winterton, J.; Delamare-Le Deist, F.; Stringfellow, E. 2006. *Typology of knowledge, skills and competences: clarification of the concept and prototype*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. 131 p.

INTERCULTURAL COMPETENCE IN THE CONTEXT OF YOUTH NON-GOVERNMENTAL ORGANISATIONS' INTERNATIONAL ACTIVITIES

A. Palaimaitė, A. Radzevičienė

Summary

Increasingly growing necessity for international cooperation of Lithuanian youth non-governmental organization is analyzed in the article. The appropriateness of intercultural competence development for enhancing international activities of Youth non-governmental organization is examined. The results of empirical survey, which confirm the hypothesis that the lack of intercultural competence is the main barrier for international cooperation activities of youth non-governmental organizations, are presented.

According to the theory and survey results, authors suggest the list of the main intercultural competences, which could become a core of human resource development in order to enhance international activities of non-governmental youth organizations.

Keywords: non-governmental youth organization, international collaboration, intercultural competence, human resources development.