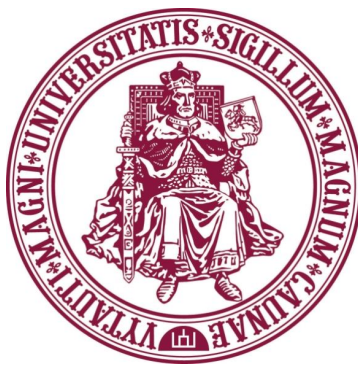




VYTAUTO DIDŽIOJO UNIVERSITETAS

MENŲ FAKULTETAS

TEATROLOGIJOS KATEDRA

Vytė Kazelytė

**ORGANIZACIJOS VADYBOS UŽDAVINIAI. KAUNO ŠOKIO TEATRO
„AURA“ ATVEJIS**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas (-ė): Doc. dr. Ina Pukelytė

Apginta: Menų fakulteto dekanas (-ė) prof. dr. Jurgita Staniškytė

Kaunas, 2020

TURINYS

SANTRAUKA	3
SUMMARY	4
IVADAS	5
I. Organizacijos vadybos uždaviniai	7
1.1. Vadybos samprata ir esmė	8
1.1.1. Vadybos apibrėžimas	9
1.1.2. Valdymo funkcijų klasifikacija	11
1.2. Planavimo funkcija	13
1.2.1. Planavimo esmė.....	15
1.2.2. Tikslų formulavimas.....	17
1.3. Organizavimo funkcija	23
1.3.1. Organizavimo esmė ir pagrindiniai uždaviniai.....	24
1.4. Vadovavimo funkcija	28
1.4.1. Vadovo darbo pobūdis ir vaidmenys	29
1.4.2. Vadovavimo stiliai	33
1.4.3. Motyvacijos svarba	37
1.5. Kontrolė	40
1.5.1. Kontrolės esmė.....	40
1.5.2. Kontrolės būdai	42
II. Valdymo funkcijų analizė. Šokio teatro „Aura“ atvejis	44
2.1. Tyrimo objekto ir metodų pristatymas	44
2.2. Planavimo funkcijos analizė	46
2.3. Organizavimo funkcijos analizė	50
2.4. Vadovavimo funkcijos analizė	56
2.5. Kontrolės funkcijos analizė	60
IŠVADOS	63
REKOMENDACIJOS	64
LITERATŪRA	65
PAVEIKSLĖLIŲ IR LENTELIŲ SĄRAŠAS	69
PRIEDAI	70

SANTRAUKA

Šio magistrantūros baigiamojo darbo **tyrimo objektas** – organizacijos vadybos uždaviniai, organizacijos veikloje taikant mokslinius pagrindus ir teorines žinias. Praktiniam tyrimui pasirinktas Kauno šokio teatras „Aura“.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti teorinius vadybos aspektus, išanalizuoti kaip Kauno šokio teatre „Aura“ vykdomi vadybos uždaviniai.

Darbo tikslui pasiekti iškelti tokie uždaviniai:

- 1) išnagrinėti vadybos teoriją;
- 2) išanalizuoti vadybos uždavinių sampratą ir turinį;
- 3) atlikti šokio teatro „Aura“ vadybinės veiklos analizę;
- 4) išanalizuoti, ar šokio teatre „Aura“ vykdomi vadybos uždaviniai ir ar jie naudingi teatro veiklai.

Hipotezė. Daugumos vadybos funkcijų išmanymas bei gebėjimas jas panaudoti vadovaujant šokio teatrui yra būtinas ir tiesiogiai susijęs su veiklos rezultatais, kurių išraiška – sėkminga šokio teatro veikla.

Tyrimo metodai – mokslinės literatūros analizė, faktų bei duomenų apibendrinimo ir interpretacijos, tyrimo metodai, elektroninių dokumentų analizė, pusiau struktūruotas interviu.

Atliktas tyrimas atskleidė, jog vadybos sąvoka yra sąlyginai nauja, o vadyba kultūros organizacijose yra gana naujas reiškinys ne tik Lietuvoje, bet ir Europoje. Taip pat, tyrimo metu buvo išsiaiškinta, jog H. Fayol nustatė keturis vadybos uždavinius: planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę – jų sampratos ir turinio išmanymas gali padėti bet kokiai organizacijai ar kultūros įstaigai sėkmingai veikti. Analizuojant šokio teatro „Aura“ vadybinę veiklą buvo pastebėta, jog šioje kultūros įstaigoje vadovaujama visais vadybos uždaviniais ir nuoseklus jų vykdymas leidžia šokio teatro vadovui laiku reaguoti į nenumatytus atvejus, o tas turi teigiamos įtakos įstaigos veiklai.

SUMMARY

The object of this master's thesis research is the tasks of organization management, applying scientific bases and theoretical knowledge in the activities of the organization. Kaunas Dance Theater “Aura” was chosen for the practical research.

The aim of the research is to analyze the theoretical aspects of management, to analyze how management tasks are performed at Kaunas Dance Theater “Aura”.

To achieve the goal of the work, the following tasks have been set:

- 1) to examine management theory;
- 2) to analyze the concept and content of management tasks;
- 3) to perform an analysis of the management activities of the dance theater “Aura”;
- 4) to analyze is the management tasks are performed in the dance theater “Aura” and are they useful for the theater activities.

Hypothesis. Knowledge of most management functions and the ability to use them in the management of a dance theater is necessary and directly related to the results of activities, the expression of which is the successful operation of a dance theater.

Research methods - analysis of scientific literature, summarization and interpretation of facts and data, research methods, analysis of electronic documents, semi-structured interview.

The study revealed that the concept of management is relatively new, and management in cultural organizations is a relatively new phenomenon not only in Lithuania, but also in Europe. Also, the research revealed that H. Fayol identified four management tasks: planning, organization, leadership and control - knowledge of their concepts and content can help any organization or cultural institution to be successful. it was observed that in this cultural institution all management tasks are followed and their consistent implementation allows the head of the dance theater to react in time to unforeseen events.

IVADAS

Darbo aktualumas. Šiuolaikiniame pasaulyje vadyba yra labai komplikuota žmogaus veiklos sritis, tačiau užimanti labai svarbią ir ypatingą vietą. Yra labai daug gyvenimo sričių, kuriose yra reikalingos vadybos žinios ir joms ypatingai praverčia praktiniai valdymo įgūdžiai. Žmonės, kurie atkakliai siekia užsibrėžtų tikslų ir buriasi į įvairaus pobūdžio grupes vadovavimo ir organizavimo žinias laiko ypač svarbiomis sėkmingo darbo dalimis. Milijonai vyrų ir moterų visame pasaulyje dirba organizacijų vadovais, tačiau ne kiekvienas iš jų yra sėkmingas vadovas. Organizuodami ar valdydami grupes žmonių, kartu vadovaudami joms, sėkmingi vadybininkai sugeba pamatyti stipriąsias kiekvieno savybes ir tikslingai jas nukreipia siekiant sėkmingų norimos veiklos rezultatų. Vadovas, siekiantis būti ne tik sėkmingu organizacijos vadovu, bet ir lyderiu, privalo gebėti derinti teorines vadybos žinias su praktinėmis, priimti teisingus valdymo sprendimus ir sugebėti prisiimti atsakomybę už juos. Darbas aktualus kiekvienai organizacijai ar įstaigai, nes vadovaujantis visais keturiais vadybos uždaviniais: planavimu, organizavimu, valdymu ir kontrole organizacijos ar įstaigos veikla gali būti sėkmingesnė arba išspręsti kylančias problemas, kurios atsirasdavo dėl valdymo uždavinių nevykdymo. Kiekvienas vadovas išmanantis ir sėkmingai naudojantis visas organizacijos valdymo funkcijas turi galimybę išvengti nuostolingų ar nesėkmingų įstaigos valdymo. Atsakingai išanalizavus kiekvieną valdymo funkciją ir pritaikius ją savo organizacijos ar įstaigos valdyme, didėja šansai būti ne tik sėkmingu vadovu, bet ir lyderiu, kuris ves organizaciją užsibrėžtų tikslų įgyvendinimo link. Šis darbas taip pat gali padėti organizacijų ir įstaigų vadovams išspręsti problemas, kurios kyla dėl valdymo funkcijų neišmanymo ir nepanaudojimo organizacijos užduočių vykdymo metu. Darbo aktualumas konkrečiam pasirinktam atvejui – Kauno šokio teatrui „Aura“, vadovui gali padėti pagerinti profesionalaus šokio teatro statusą turinčiam šokio teatrui veiklą bei rezultatus veiksmų, kurie yra planuojami pasiekti. Taip pat padėti tobulinti jau atliekamas valdymo funkcijas, įtraukiant rekomendacijose paminėtus faktus, kurie, darbo autorės nuomone, turėtų šokio teatro veiklą paversi dar sėkmingesne. Kiekviena organizacija ar įstaiga siekia dirbti ne nuostolingai ir maksimaliai įvykdyti užsibrėžtus tikslus, todėl šis darbas gali padėti organizacijų ir įstaigų vadovams pasiekti maksimalių įmanomų rezultatų savo veiklos srityse.

Tyrimo objektas. Šokio teatro vadybos uždaviniai, šokio teatro veikloje taikant mokslinius pagrindus ir teorines žinias. Praktiniam tyrimui pasirinktas Kauno šokio teatras „Aura“.

Tikslas. Išanalizuoti teorinius vadybos aspektus ir pateikti Kauno šokio teatro „Aura“ atvejo analizę.

Uždaviniai:

1. Išnagrinėti vadybos teoriją.
2. Išanalizuoti vadybos uždavinių sampratą ir turinį.
3. Atlikti šokio teatro „Aura“ veiklos vadybinės veiklos analizę;
4. Išanalizuoti, ar šokio teatre „Aura“ vykdomi vadybos uždaviniai ir ar jie naudingi teatro veiklai.

Literatūros apžvalga. Teorinėje darbo dalyje buvo remiamasi mokslinės literatūros šaltiniais, straipsniais, knygomis ir internetiniais šaltiniais. Tiriamojoje darbo dalyje buvo remtasi dokumentais, internetiniais šaltiniais.

Darbo struktūra. Teatrologijos ir scenos menu vadybos magistro baigiamasis darbas susideda santraukos lietuvių ir užsienio kalbomis, įvado, iš dviejų dėstymo dalių (teorinės analizės, atvejo analizės), išvadų, rekomendacijų, paveikslėlių ir lentelių sąrašo, literatūros sąrašo ir priedų.

Pirmojoje darbo dalyje yra atliekama organizacijų vadybos uždavinių analizė, kuriai nagrinėti buvo pasitelkiama lietuvių ir užsienio mokslinė literatūra, kurios visas sąrašas yra nurodytas naudotos literatūros skiltyje. Visi organizacijos vadybos uždaviniai yra analizuojami pagal tokius aspektus kaip: samprata, esmė, uždaviniai, principai. Analizuojant skirtingų autorių sampratą kiekvienam vadybos uždaviniui apibrėžti pateikiami keli sąvokų apibrėžimai, kurie leidžia palyginti skirtingą įvairių autorių suvokimą apie tą pačią sąvoką. Lyginant įvairių autorių sąvokas, suformuojama magistrinio darbo autoriaus vadybos uždavinio samprata. Kiekvienas darbe aprašytas vadybos uždavinys turi savo paskirtį, kurią skirtingi autoriai apibūdina taip pat skirtingai, todėl kiekvieno skyrelio pabaigoje magistrinio darbo autorius apibendrina visa skyrių pateikdamas savo išvadas ir apibendrinimus.

Antrojoje darbo dalyje pagal analizuotą teorinę medžiagą pirmojoje darbo dalyje, yra pateikiami šokio teatro „Aura“ atvejo vadybos uždavinių rezultatai. Jie yra palyginami su teorinėmis nuostatomis ir išskiriamos pagrindinės problemos.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros analizė, faktų bei duomenų apibendrinimo ir interpretacijos, tyrimo metodai, pusiau struktūruotas interviu.

I. Organizacijos vadybos uždaviniai

Ne tik Lietuvoje bet ir visame pasaulyje gausu organizacijų, kurios užsiima skirtinga veikla. Vienos jų užsiima produktų gamyba, paslaugų teikimu arba kaip kultūros organizacijos, kurios siekia kitokių tikslų, kurie apjungia gamybą, pateikimą, platinimą ar mokymą. Kiekviena organizacija norėdama būti sėkminga turi ne tik žinoti ar išmanyti organizacijos vadybos uždavinius arba kitaip vadinamas valdymo funkcijas, bet ir mokėti jas taikyti savo organizacijos veikloje. Darbe nagrinėjami organizacijų vadybos uždaviniai bei pateikiami konkrečiai kultūros organizacijų ypatumai, kurie yra specifiniai lyginant su kitomis organizacijomis, kurios užsiima produktų gamyba, kurie nėra kultūros produktai.

Šiame darbe bus remiamasi Henri Fayol, prancūzų pramonininko, kasybos inžinieriaus išplėtotomis vadybos praktikos idėjomis. Jis buvo tas asmuo, kuris įvardijo pagrindinius keturis vadybos uždavinius – planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę (Hagoort, 2005). H. Fayol analizavo organizacijos struktūros skirtingus variantus, sugebėjo įvardinti, kaip augant organizacijai paprasta jos struktūra kinta ir darosi vis sudėtingesnė bei įvardijo, jog tampa būtina organizuoti funkcinį valdymą. Teigė, jog vadovų kvalifikacija, darbo organizavimo ypatumai bei vadovo savybės turi labai didelį poveikį administravimo kokybei (Kušner, 2004).

Giep Hagoort (2005) parašydamas knygą „Meno vadyba verslo stiliumi“ pirmasis įžengė į gretas rašančiųjų apie kultūros ir meno vadybą. Šis autorius ir jo teikiamos mintys apie kultūros organizacijų vadybą bus pagrindinis šaltinis, kurio bus grindžiamos kultūros organizacijų vadybos specifikos. G. Hagoort pasirinktas dėl daugiametės studijų ir praktinio darbo meno organizacijose patirties. Ši didžiulė autoriaus patirtis leido atskleisti, kaip: „<...> kaip integruoti geriausiąją komercinio sektoriaus vadybos teoriją ir praktiką, meno ir kultūros institucijų uždavinius“ (Hagoort, 2005).

Prasidedant XXI amžiui, pradėjo ryškėti poreikis kultūros sektoriaus vadybos, kuri atitiktų aukštus standartus. Organizacinis pagrindas yra reikalingas didžiajai daliai meno ir kultūros produktų (Hagoort, 2005). Taip pat autorius pateikia faktą, jog mūsų pirmtakai įsteigė ir valdė pirmuosius teatrus, muziejus ankstyvas muzikos ir teatro trupes kur kas anksčiau negu buvo suprasta, jog meno vadybą turėtų būti suvokiama ir tiriama kaip atskira sritis. Be to, autorius mini, kad dera susikurti unikalią poziciją, siekiant optimizuoti kultūros organizacijos valdymo procesus.

1.1. Vadybos samprata ir esmė

Nuo pat gimimo žmogus patenka į šeimą, o tai yra pirmoji jo organizacija, kuri turi savo vadovus – tėvus. Toliau visa gyvenimo kelionė – iš vienos organizacijos vadovo pas kitą. Ir tai gali būti darželio grupės vadovas, mokykloje klasės auklėtojas, universitete – dėstytojas, darbe – direktorius ir pan. Vadovo pozicija mūsų gyvenime užima labai svarbią poziciją, nes jie padeda sistemingai veikti, siekti tikslų, yra ypatingai svarbūs mūsų pačių raidos etapui. Tai tarsi mūsų darbų, poelgių, sprendimų kontrolė, kuri leidžia mokytis visam gyvenimo kely. Vadovas mums tarsi sėkmingos raidos garantas. Visame savo gyvenimo kelyje svarbu turėti ne tik gerą vedlį ar vadovą, bet ir mokėti iš jo semtis visą deramą patirtį, nes bet kada gali tekti vadovautis jo sprendimais įprastose gyvenimiškose situacijose. Gerą vadovą atpažinti nesunku, tai ne garbės troškimu alsuojantis asmuo, o noriai savo patirtimi besidalinantis aplinkiniais lyderis, kuris ne tik padės įveikinant įvairias užduotis, bet nepaliks bėdoje ir bus išvien su savo komanda.

Pasak Hagoort (2005) ypatingai svarbu nepamiršti meno istorijos akcentuojant kultūros organizacijoje vykstančius administracinius ir kūrybinius procesus, o kas yra XXI a. kultūros organizacija gali lengviau padėti suprasti vadybos teoriją. Taip pat tas pats autorius akcentavo, jog galima manyti, jog vadybos teorija – tai būtent pagrindinės organizacijų veikimą bei būvį nurodančios sampratos.

Vadybos mokslo ištakos siekia tik dvidešimtojo amžiaus pradžią (Šeibokienė, 2002). Frazė „vadybos raida“ tikriausiai pradėjo egzistuoti tik 1951 metais Jungtinėje Karalystėje (Mumford, Gold, 2004). Vadybos istorija ir vadybos mokymas – tai tarsi sąsaja tarp vadybos kaip tokio dalyko supratimo istorijos, pačios vadybos ir organizacijos valdymo mokymo (Booth, 2006).

Pati vadybos sąvoka yra sąlyginai nauja. Ji plačiai naudojama ir aptarinėjama ir šiomis dienomis. Kiekviena organizacija turinti savo vadovą ir darbuotojus ją vartoja, pavyzdžiui, pavaldumo priminimui, nes vadybos esmės priminimas darbuotojams siekiant užtikrinti sklandų darbą organizacijoje taikant darbuotojams kontrolę yra reikalingas siekiant užsibrėžtų organizacijos tikslų.

Vadybos atsiradimą kultūros organizacijose lėmė vis mažesnis valstybinis finansavimas, pavyzdžiui, Vokietijoje ar Prancūzijoje - Europos kultūros centruose, kuriuose kultūrai skirta finansavimo dalis yra labai maža (Pukelytė, 2008). Taip pat, autorė mini, jog kultūros veikėjai pritaiko verslo pasaulio vadybos modelius, kurie leistų užtikrinti savo veiklos tęstinumą.

Autorius Hagoort (2005) pamini, jog didelė dalis vadybos teorijos yra apie dideles, pelno siekiančias, pramonines organizacijas. Todėl pačios pagrindinės strategijos, lyderystės bei

struktūrinimo idėjos siejamos su specifine ekonomine terminija ir instrumentuote. Kalbant apie kultūros sektorius ir juose veikiančias smulkesnias organizacijas galime suprasti, kad vadybos metodikos klotus reikia „praskalauti geriamąja soda“. Didelė baimę ir nerimą kelia, jog organizuodami verslo ir kultūros procesus meno administratoriai gali priimti tikrai daug nenaudingų ir klaidingų sprendimų.

1.1.1. Vadybos apibrėžimas

Daugelis gerai žino populiarią posakį: „Kiek žmonių, tiek nuomonių“, todėl kalbant apie vadybos ar valdymo apibrėžimą ši frazė yra labai tinkama. Vadyba kaip nenatūralus fenomenas iki šiol neturi vieningo ir visapusiško apibrėžimo (Kvederavičius, 2008). Šiomis dienomis galima rasti ne vieną vadybos ar valdymo apibrėžimą. Galima pateikti kelias iš jų.

Pasak Būdos (2018) „Vadyba – valdymo mokslas, trijų mokslo sričių – psichologijos, organizacijų elgsenos ir matematikos – sintezė“ arba „Valdymas – veiklos planavimo, organizavimo, kontrolės ir vadovavimo veiksmai, kuriais siekiama apibrėžto tikslo“. Pastarajame apibrėžime Būda įvardija visus keturis organizacijos vadybos uždavinius, kurie yra reikalingi įstaigos funkcionavimui. Kalbant apie kultūros vadybą ir scenos menų organizacijas, pastarosios sąvokos būtų taikytinos ne tik organizacijoms, kurios užsiima gamyba, bet ir scenos menų organizacijoms, kurių sėkmingas gyvavimas priklauso nuo to, kaip gerai jose įgyvendinami apibrėžimuose įvardinti aspektai.

Taip pat pateikiamas Bivainio (2012) sąvokos apibrėžimas: „Valdymas – tai bet koks objekto ar proceso būklės keitimas, siekiant numatyto tikslo“. Ši sąvoka taip pat yra taikytina kultūros organizacijos vadybai, nes kiekviena įstaiga turi savo išsikeltus tikslus, kurių siekia viso organizacijos veikimo metu ir sėkmingai juos keičia pagal poreikį ar susiklosčiusią situaciją.

Visi šie sąvokų aiškinimai iš mokomosios literatūros ir yra tinkami vadybai ir valdymui apibūdinti (Bivainis, 2012). Be to, šios abi sąvokos laikytinos sinonimais (Tamošiūnas, 2013). Šių apibūdinimų įvairovė atsiradusi dėl daugelio skirtingų priežasčių. Nepakeičiant pagrindinės minties, galima tą įvairovę susisteminti ir sujungti į tris skirtingo pobūdžio priežasčių grupes:

- 1) einant metams evoliucionuoja tiek teorija, tiek praktika, o vadybos sritis ne išimtis, todėl atsiranda naujų teorijų, įvairiausių tikslinimų, tobulinimų ir panašių dalykų;
- 2) valdymo teorija nėra labai griežtai suformuluota, valdymas yra tapatinamas su mokslo ir meno junginiu, kurių iki šiol nenustatyta tiksli proporcija, tad vienareikšmiam sąvokų (taip pat kaip ir kitų elementų) apibūdinimui prielaidų nėra

- 3) dauguma dalykų priklauso nuo skirtingo konteksto, taip pačiai ir autoriai kiekvieną dalyką nagrinėja tam tikrame kontekste ir priklausomai nuo to konteksto pabrėžia tam tikrus, jų galva, svarbiausius aspektus ir juos pateikia per savo mąstymo ir suvokimo prizmę.

Aptarus valdymo apibrėžimą reikia paminėti ir kitas sąvokas, kurios yra vartotinos. Kaip ir bet kurioje pasaulio kalboje, taip ir lietuvių – ta pačia ar bent jau panašia prasme, ne retai tam pačiam turiniui apibūdinti ar paminėti naudoja keturias sąvokas: valdymas, vadyba, vadovavimas, administravimas. Iš visų šių pateiktų sąvokų variantų, galima teigti, jog daugiausia painiavos kelia valdymo ir vadybos sąvokos. Dėl šių sąvokų apibūdinimo ir tapatinimo kyla daug diskusijų ir nuomonių susikirtimų dar ir šiomis dienomis. Visame tame nuomonių ir diskusijų kratinyje vis dėlto aiškiai dominuoja trys vyraujančios sampratos. Pirmoji – valdymo sąvoka būtų taikoma praktikai, o vadybos – valdymo mokslui bei teorijai. Antroji – valdymo sąvoka taikytina fizinės prigimties sistemoms, o vadybos – socialinėms sistemoms. Trečioji – valdymas – jau atgyvenusi sąvoka, tarybinio laikmečio, o vadyba – šiuolaikinė, šiuolaikiška, modernaus pasaulio sąvoka (Bivainis, 2012).

Kiekvienas autorius apibrėžęs vadybos arba valdymo sąvoką ją interpretavo skirtingai, tačiau jos esmė išliko ta pati. Pavyzdžiui Būda (2018) sąvokos apibrėžime pabrėžė visus keturis organizacijos vadybos uždavinius: planavimą, organizavimą, vadovavimą bei kontrolę, kurie yra neatsiejamai svarbūs siekiant organizacijos išsikeltų tikslų, o Bivainis (2012) akcentavo bet koki objekto ar proceso veiklos keitimą siekiant išsikeltų organizacijos tikslų. Ir vienu ir kitu atveju sąvokos sutinka, jog svarbiausias dalykas vadybos ar valdymo apibrėžime yra organizacijos tikslo siekimas. Bene kiekviena sąvoka gali būti interpretuojama savaip, tačiau bet koki atveju esmė turėtų išlikti ta pati ir nepakitusi.

Organizacijos sąvoka taip pat neatsiejama nuo valdymo. Kalbant apie organizacijos vadybą būtina apibrėžti ir organizacijos sąvoką. Pasak Hagoort (2005) organizacijos sąvoką apibrėžti gana lengva: „Organizacija – tai formali struktūra, kurioje žmonės savo bendru darbu siekia tam tikrų tikslų“. Pasak autoriaus šį sąvokos apibūdinimą galima taikyti ir kultūros sektoriui – teatrams, dramos trupėms, muziejams, orkestrams, galerijoms, meno akademijoms.

Šalia valdymo apibrėžimo svarbu paminėti ir organizacijos sampratą, nes nagrinėjamose temose šiame darbe nuolatos akcentuojama būtent organizacijos vadyba. Bei paminima kultūros organizacijų specifiška.

Kalbant apie specifinius kultūros organizacijos ypatumus, Hagoort (2005) įvardija, jog kultūros organizacija susideda iš meninio vadovavimo, profesinio sprendimo, neformalių santykių bei mažų

grupių ir dinamiškos aplinkos. Autorius taip pat pažymi, jog jei atsitinka taip, jog nekreipiamas dėmesys į neformalią organizacinę kultūrą, atsiranda grėsmė tokioje organizacijoje išlaikyti menininkus ir kitus darbuotojus, nes jiems atsiranda noras pasitraukti iš tokios organizacijos ir ieškoti darbo ten, kur jie galėtų tarpusavyje bendrauti savaip. Taip pat anot Hagoort (2005) kultūros organizacijos taip pat ir kultūros pramonė, kuri užsiima tokių produktų kaip vaizdo įrašai ar kitokie kultūros raiškos produktai, kurie yra technologijos produktai, gamyba – yra savitos ir ypatingos. Kultūros sektoriuje gamybos, platinimo, pateikimo pagrindas yra raiškos laisvė.

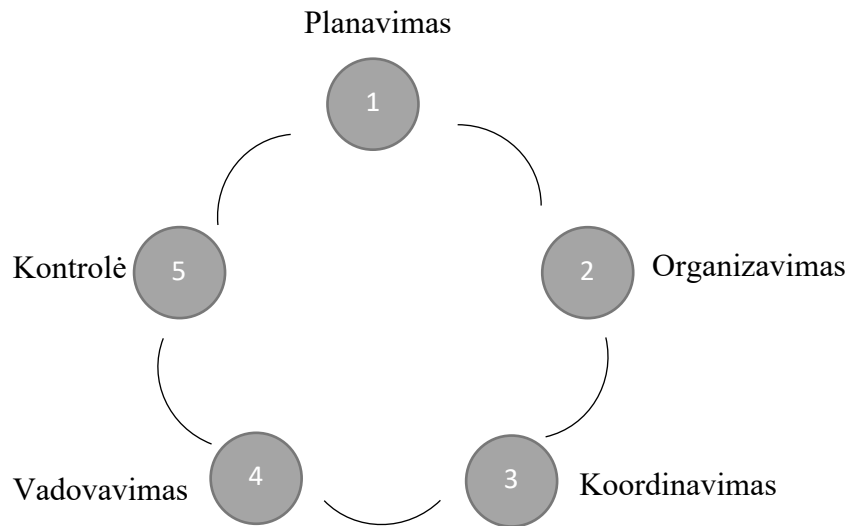
G. Hagoort (2005) mini, jog vykusioje diskusijoje, kurioje dalyvavo vadybos analitikai, svarstyta, ar menas kaip dalykas gali leisti mums lengviau suvokti vadybą kaip praktiką ir kaip sistemą. Pagrindas, dėl kurio vyko diskusija – prielaida, kad menas savaime yra kaip specifinė kalba, kuria kalbant galima išspręsti kūrimo problemas.

1.1.2. Valdymo funkcijų klasifikacija

Norint turėti informacijos vientisumą ir aiškumą svarbu gebėti ją tinkamai klasifikuoti. Taip pat kaip ir bet kurias funkcijas, taip ir valdymo funkcijas reikėjo suklasifikuoti. Pirmuoju valdymo funkcijų klasifikavimo autoriumi laikomas Frederick Wenslow Taylor. Pirmasis, kuris moksliskai ir išsamiai pradėjo nagrinėti vadybos problemas ir buvo F. W. Teiloras (1911).

G. Hagoort (2005) teigimu labai svarbu paminėti Henri Fayol, kuris yra prancūzų pramonininkas, kuris yra išplėtęs vadybos praktikos idėją. H. Fayol nustatė pagrindines sritis vadybos procesui. 1916 m. Henri Fayol savo žymiajame veikale „Bendrasis ir pramonės valdymas“ (1916) išskyrė tokias valdymo funkcijas (1.1 pav.):

- 1) planavimas;
- 2) organizavimas;
- 3) koordinavimas;
- 4) vadovavimas;
- 5) kontrolė.



1. Pav. H. Fayol pasiūlytas valdymo ciklas (Tamošiūnas, 2013).

Toliau pateikiama H. Fayol valdymo funkcijų samprata ir aiškinimai kiekvienam valdymo ciklui:

Planavimas. Veiksmų plano sudarymą apibūdintų planavimas: suderinto ir sureguliuoto nuoseklumo, lankstumo ir tikslumo požiūriais pagal:

- organizacijos turimų išteklių mastą ir pobūdį;
- tikslų svarbą pasirinktos konkrečios veiklos bei pasiekiamumą;
- siekiamą strateginę organizacijos padėtį.

Planavimo funkcija reikalauja visapusiškai aktyvaus ir koordinuoto visos organizacijos padalinių dalyvavimo. Kiekvienas organizacijos struktūros lygmuo yra planavimo objektas. Planuojant būtina įvertinti organizacijos aplinkos galimą poveikį.

Planavimo perspektyvos požiūriu šis procesas turi apimti bent kelis laiko periodus. Jie pasirenkami pagal organizacijos veiklos perspektyvos tarpinių svarbą.

Organizavimas. Kasdienei veiklai užtikrinti žmogiškųjų, finansinių, materialinių ir informacinių išteklių teikimas. Organizacinės struktūros sudarymas, racionaliai derinančios organizacijos veiklas, funkcijas, procesus, operacijas ir būtinus išteklius joms vykdyti. Organizacinės struktūros tipo pasirinkimą iš esmės turėtų lemti vykdomų veiklų specifika, darbuotojų skaičius, organizacijos strategija. Didėjant vykdomų veiklų skaičiui proporcingai didėja ir vykdomų procesų, funkcijų, operacijų skaičius ir atitinkamai didėja jų priežiūrą vykdančių padalinių. Tai sukelia papildomų organizacijos vertikaliųjų valdymo lygių poreikį.

Vadovavimas. Siekiant kuo aukštesnių organizacijos tikslų būtinas darbuotojų darbo rezultatų maksimalizavimas. Vadovas turi užtikrinti darbuotojų darną, lankstų ir aiškų komunikacijos procesą ne tik tarp savęs ir darbuotojo, bet ir darbuotojo su darbuotoju. Vadovas privalo labai gerai pažinti savo darbuotojus. Kuo labiau vadovas pažinos savo darbuotojus, tuo jam bus paprasčiau vienyti darbuotojus tarpusavyje, skatinti ir stimuliuoti jų iniciatyvumą, energiją ir lojalumą. Tačiau tuo pat metu vadovas turi vertinti kiekvieno darbuotojo darbo pažangą ir pastangas atliekant jam pavestas užduotis, reguliariai juos audituoti ir tuo pačiu gebėti atsisakyti nekompetentingų darbuotojų.

Koordinavimas. Veiklų ir pastangų unifیکavimas bei harmonizavimas siekiant balanso tarp įvairių organizacijos veiklų: pardavimo ir gamybos, pirkimo, tiekimo ir gamybos ir t.t. Fayol rekomendavo organizuoti savaitės trukmės susirinkimus įvairiems bendrojo pobūdžio, visiems padaliniais svarbiems uždaviniams spręsti.

Kontrolė. Silpnybių ir klaidų identifikavimas dėl grįžamojo ryšio, siekiant, kad visi procesai organizacijoje vyktų sklandžiai, pagal patvirtintus planus, procedūras ir instrukcijas.

Vadybos uždavinių arba valdymo funkcijų klasifikacija leidžia paprasčiau ir struktūruotai veikti siekiant organizacijos tikslų. Jeigu organizacijos vadovas nuosekliai laikosi visų klasifikacijos etapų, sėkmingai juos vykdo, tuomet didėja šansai, jog organizacijos veikla bus nenuostolinga ir sėkminga, nes iškilę nesklaidumai, problemos ar sunkumai bus koreguojami kontrolės etape ir taip bus išvengiama nesėkmių, o visi procesai vykstantys organizacijoje vyks sklandžiai, taip kaip buvo suplanuota iš anksto (nebent buvo reikalingi koregavimo darbai dėl nenumatytų problemų).

1.2. Planavimo funkcija

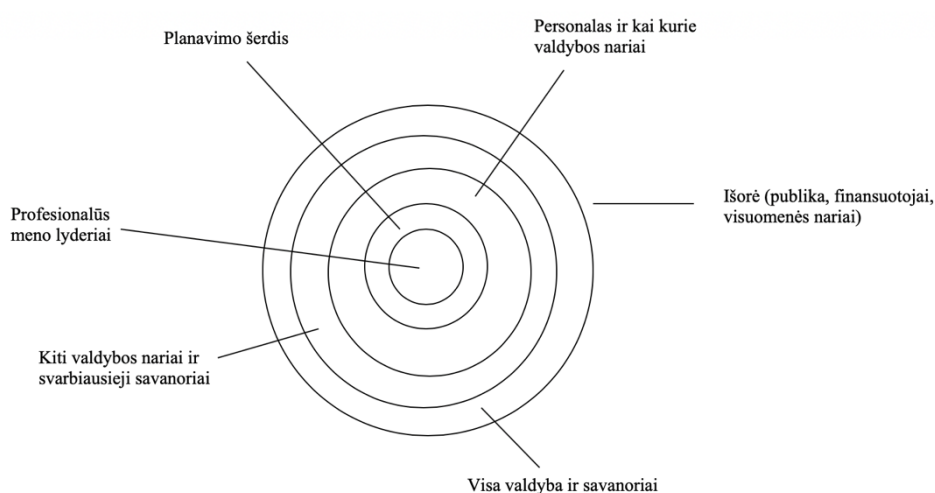
Planavimas yra viena iš valdymo funkcijų, kurios vaidmuo literatūroje dažnai pabrėžiamas, išskiriant ją kaip prioritetinę, pagrindinę ir svarbiausią, pirmąją ir pan. Žinoma, tokiam sureikšminimui šios klasifikacijos dalies galime pritarti tik iš dalies, todėl pasigilinkime į realią situaciją.

Jau planavimo funkcijos etape reikia ne tik žinoti, bet ir turėti gebėjimų nustatyti poreikius, kurie yra reikalingi pagal dabartinę organizacijoje esančią situaciją, gebėti išsikelti tokius organizacijos tikslus, kurie būtų esminiai organizacijos veikloje bei numatyti užduotis, kokios bus vykdomos siekiant būtent tų išsikeltų tikslų. Reikia gebėti rengti planus, kuriais bus vadovaujamasi įgyvendinant užduotis ir tikslus. Gebėjimas rengti strateginius planus yra taip pat labai svarbus aspektas, kuris reikalingas tolimesnėje organizacijos veikloje siekiant tikslų įgyvendinimo, tačiau nereikia pamiršti,

jog ypatingai svarbus dalykas – tai gebėjimas greitai ir operatyviai reaguoti į susiklosčiusias situacijas, kai reikia išsikelti laikinus tikslus ir juos įgyvendinti siekiant išvengti nesėkmių.

I. Pukelytė (2008) savo straipsnyje pažymi, jog vadovaujantis strateginiu planavimu savo darbą organizuoja valstybinės institucijos, taip pat, juo remiasi ir nacionalinės kultūros organizacijos. Autorė mini, kad strateginis planavimas reikalauja misijos, vizijos, strateginių tikslų bei uždavinių išsikėlimo. Dar – SSGG (stiprybių, silpnybių, galimybių, grėsmių) analizės bei veiksmų įvardijimo, kurie leistų įgyvendinti išsikeltus uždavinius. Toks strateginio planavimo modelis turėtų būti ir šiuolaikinės kultūros vadybos pagrindas.

Nello McDaniel ir George Thorn savo darbe „Arts planning, a Dynamic Balance“ pateikia kritinio planavimo pelno nesiekiančiose meno organizacijose vertinimą. Toks, daugiausia kokybinis, vertinimas rodo, jog organizacijos valdybos nariai dažniausiai vyrauja planavime. Tokie organizacijos valdybos nariai daugiausia dėmesio skiria finansavimui gauti. Toks veiklos planavimas ėgavo palyginimą, tarsi jis būtų kaip „aspirinas, kuris yra visa gydantis mene“. Toks veiklos planavimas neturi nieko bendro su kūrybine veikla – profesionalių meno lyderių pareiga. Tokio veiklos planavimo būdo bėda – manoma, kad ateitį galima išpranašauti ir valdyti detaliais planais, tikslais, veiklos priemonėmis, taikant tokį modelį. Tačiau veiklos planavimas yra labai menkai susijęs su organizacijos kūrybine veikla. Visą šį atvejį aprašė Hagoort (2005) savo knygoje „Mano vadyba verslo stiliumi“. Taip pat autorius mini, jog Nello McDaniel ir George Thorn manymu, pasitelkiant kūrybinio proceso sampratą, gali būti perteikiamas veiklos strategijos procesas. Žemiau pateikiama McDaniel ir Thorn planavimo žiedai (Hagoort, 2005):



2 pav. McDaniel ir Thorn planavimo žiedai (2005)

McDaniel ir Thorn įsitikinimu, anksčiau aptartas procesas yra veiklos planavimo šerdis, kuri gali garantuoti sukuriamą dinamišką vidinių ir išorinių veiksmų pusiausvyrą.

Planavimo funkcija yra viena iš keturių vadybos uždavinių, kuri negali būti atsiejama. Planavimo funkcija yra tokia pati svarbi kaip ir bet kuri iš keturių. Ji yra pirminė, nuo kurios prasideda visas procesas, todėl planavimas yra svarbu, nes šiame etape išsikelti tikslai ir suplanuoti uždaviniai yra organizacijos pagrindas.

1.2.1. Planavimo esmė

Pateikiama keletas sąvokų apibūdinančių planavimą. Pateikiama keleto autorių sąvokų apibrėžimai planavimo funkcijai apibūdinti.

Kučinskas ir Kučinskienė (2002) planavimo funkciją apibūdina kaip: „Planavimas – tai organizacijos tikslų nustatymas ir priemonių tiems tikslams pasiekti pasirinkimas“. Autoriai pabrėžia tikslų nustatymą šiame etape, nes jis yra svarbus organizacijos tikslams pasiekti. Taip pat akcentuojamos priemonės, kurios yra reikalingos tiems tikslams pasiekti. Apjungus tikslų išsikėlimą ir priemones jiems pasiekti apibrėšime planavimo funkciją.

Tamošiūno (2013) teigimu planavimas apibrėžiamas kaip: „Planavimas – tai tikslų apibrėžimas, priemonių tiems tikslams pasiekti pasirinkimas ir jiems įgyvendinti racionalios veiksmų sekos sudarymas“. Tamošiūnas savo pateiktame sąvokos apibrėžime pažymi tris esminius dalykus tokius kaip: tikslų išsikėlimą, priemonių pasirinkimą, kurios bus reikalingos tiems išsikeltiems tikslams pasiekti bei veiksmų sekos sudarymą. Apjungus visus šiuos aspektus sudaromas planavimo sąvokos apibrėžimas.

Abu autoriai šias sąvokas apibūdina skirtingai, tačiau esmė išliko nepakitusi. Ir Kučinskas su Kučinskiene (2002), ir Tamošiūnas (2013) pamini esminį dalyką, jog planavimas – tai tikslų apibrėžimas bei įvardinimas priemonių, tiems tikslams pasiekti. Tamošiūno (2013) sąvokos apibrėžimas yra labiau praplėstas ir sukonkretintas, jog planavimui priskiriama ir racionalus veiksmų sekos sudarymas, norint pasiekti visus išsikeltus organizacijos tikslus.

Analizuojant įvairią literatūrą galime rasti bandymus išvardinti visas planavimo sritis. Tokių sąrašų sudarymas nėra logiškas ir negali būti baigtinis bei galutinis, nes visuomet pradedama kas nors daryti, koku nors būdu veikiama bei planuojama. Juk ne visada dirbama pagal iš anksto suplanuotą, tobulai įformintą bei oficialiai patvirtintą planą, kartais mums pakanka tik eskizo ar juodraštinio varianto iš suglamžyto lapelio, kuris lygiai taip pačiai mums leis siekti savo užsibrėžtų tikslų. Taigi, planas būna planui nelygus (Bivainis, 2011).

Pats pirmasis žingsnis organizacijos planavimo etape yra – tikslų formulavimas. Tik po to turėtų būti nustatinėjami tikslai kiekvienam tos organizacijos (konkrečiai kalbame apie šokio teatro) smulkesniam vienetui. Nustačius ir išsikėlus tikslus, yra kuriamos programos bei planai jiems pasiekti. Žinoma, mąstydamas apie tikslus ir kurdamas programas, pagrindinis šokio teatro vadovas būtinai atsižvelgia į galimybę juos iš tiesų realizuoti ir į tai, ar jie bus priimtini kitiems organizacijos vadovams ir darbuotojams. Santykiai su žmonėmis, darbuotojais ir paskirtas laikas planavimo veikloms yra labai svarbūs. Planavimas padeda įsivaizduoti norimus pasiekti bet kokios organizacijos rezultatus atsižvelgiant į išteklius, ankstesnę patirtį ir pan. Aukščiausio lygio vadovų, atsakingų už visą organizaciją, iš anksto paruošti planai gali apimti penkerių ar dešimties metų laikotarpį. (Šeibokienė, 2002).

Planavimas labai svarbus sėkmingos bet kokios veiklos rodiklis. Kuo sistemingiau yra sudėliojami planai organizacijos veiklos tobulinimui, tuo sėkmingiau organizacija vykdo savo veiklą. Šiame pirmajame etape labai svarbu konkrečiai ir kuo kruopščiau sudėlioti planus, nes šios funkcijos išskirtinumą lemia tai, kad šiame etape programuojamas kitų funkcijų turinys (Tamošiūnas, 2013). James E. Kelley ir Morgan R. Walker (1959) teigė, jog daugelyje planavimo sistemų yra trūkumų, atsirandančių dėl tokių metodų, kurie yra netinkami sprendžiant sudėtingų projektų planavimo klausimus. Norint sėkmingai sugalvoti ir įgyvendinti savo organizacijos išsikeltus planus, vadovybė turi surinkti reikiamą informaciją ir gebėti ją įgyvendinti:

- sudaryti planavimo pagrindą;
- įvertinti alternatyvius planus tikslui pasiekti;
- patikrinti pažangą atsižvelgiant į dabartinius planus ir tikslus;
- susisteminti faktus, kad būtų galima priimti sprendimus ir atlikti darbą.

Organizacijos potencialas ir esamas, ir siekiamas yra žmogiškieji, materialiniai, finansiniai ir informaciniai ištekliai ir tik valdymo gebėjimai gali nulemti planavimo turinio svarbą ir pagrįstumą: svarbiausių tikslų, kurie būtų prioritetiniai, priemonių jiems pasiekti ir įgyvendinti privalomos veiksmų eigos (Tamošiūnas, 2013).

Žvelgiant per tokio konteksto prizmę galima teigti, jog kiekvienas iš keturių organizacijos valdymo uždavinių yra ypatingai svarbus ir tik darniai ir nuosekliai vykdant visas valdymo funkcijas galima tikėtis sėkmingo ir veiksmingo organizacijos valdymo.

1.2.2. Tikslų formulavimas

Kiekvienoje gyvenimo srityje tikslų formulavimas užima labai svarbią poziciją, nes nuo išsikeltų tikslų ir jų įgyvendinimo priklauso sėkminga organizacijos veikla. Tikslų formulavimas padeda bet kokiai organizacijai sėkmingai siekti savo tikslų, kurie garantuotų puikią organizacijos veiklą. Organizacijos tikslai turėtų būti formuojami ir išskirti prioriteto tvarka, rūšiuojami pagal išsikeltų tikslų svarbą ir konkrečią naudą organizacijos veiklai, jų turinio (tikslas turi būti vienareikšmiškai suprantamas bet koku organizacijos struktūriniu lygmeniu, susijusiu su tikslo įgyvendinimu), kiekybinį išmatuojamumą, pasiekiamumą (vertinant pagal poreikį išteklių, būtinų juos pasiekti) ir apibrėžimą laike (tai svarbu kontrolei, norint pasiekti tikslų įgyvendinimo progresą) (Tamošiūnas, 2013).

Kalbant apie kultūros organizacijas G. Hagoort (2005) teigimu organizacijos siekia specifinių tikslų, kurie yra susiję su pateikimu, platinimu, gamyba ar mokymu. Taip pat autorius pamini, jog laikantis šio požiūrio kultūros sektorius atrodo kaip skiautinyš. Čia galime rasti aukšto lygio meno organizacijų tokių kaip galerijos ir simfoniniai orkestrai, masinės kultūros firmos – pramogų bendrovės, mėgėjiško meno kolektyvai, kurie yra orientuoti į tradicinę kultūrą.

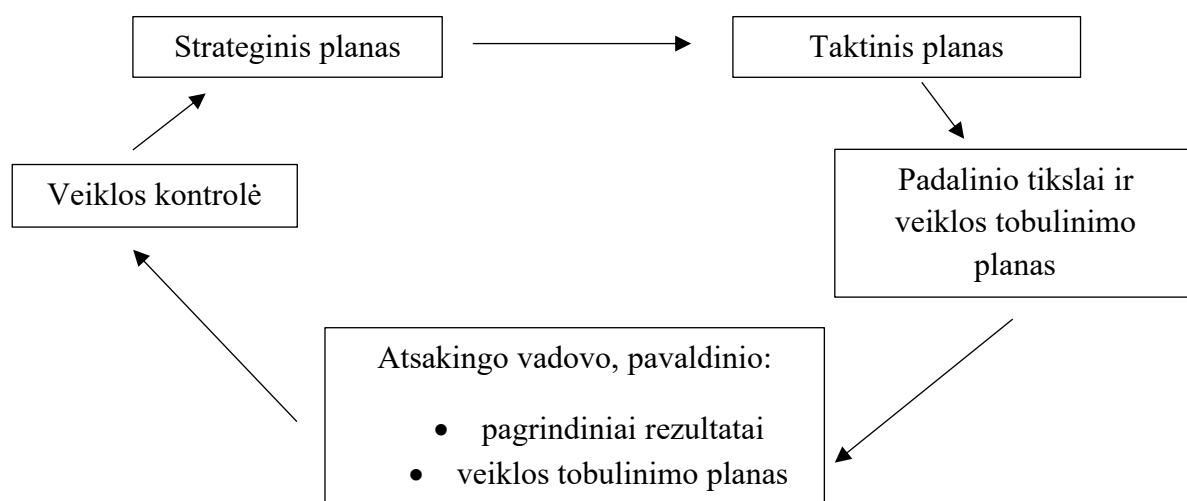
Organizacijos valdymo efektyvumo požiūriu pats pagrindinis organizacijos vadovo uždavinys turėtų būti būtent siekti, kuo geresnių organizacijos veiklos rezultatų, pritaikant organizacijos tikslus į kiekvieno organizacijos lygmens (skyriaus, grupės, pačio darbuotojo) veiklos konkrečius tikslus ir priemones, reikalingas tos organizacijos išsikeltiems tikslams pasiekti. Kaip tikslingai ir efektyviai bus vykdoma ši organizacijos tikslų transformacija, priklauso nuo tos organizacijos vadovų ir darbuotojų kompetencijos bei vadovų ir pavaldinių tarpusavio santykių bei supratimo. Žinoma, jog organizacija turi kur kas didesnę savo veiklos efektyvumą, kai vadovo ir darbuotojų santykiai yra puikūs ir abipusiškai supratingi (Tamošiūnas, 2013).

Organizacijos tikslų nustatymas yra neatsiejamas nuo organizacijos misijos ir vizijos. Autorius Hagoort (2005) įvardija, jog organizacijos misija parodo priežastį, suteikiančią organizacijai teisę būti. Ši priežastis yra esminė, kuri organizacijos viduje turi įtakos ten dirbantiems darbuotojams, valdybos nariams bei savanoriams, o išorėje – klientams, finansuotojams ir t.t. Be perstojo kintanti aplinka lemia misijos reikalingumą. „Tikslai“, „reglamentai“, „tvarkos“ bei „struktūros“ – tai labai naudingos priemonės, kurios meno vadybininkams negali suteikti pagrindo tokiems reikalingiems sprendimams vykdyti. Taip pat autorius mini, jog organizacijos misija yra aktuali ne tik priimant svarbius sprendimus, tačiau tai kartu kaip paskata toje organizacijoje dirbantiems darbuotojams siekti

kuo geresnių veiklos rodiklių ir panaudoti visus turimus įgūdžius vykdant nuobodų procedūrinį darbą. Hagoort (2005) organizacijos misiją įvardija taip: „Organizacijos misija – tai organizacijos strateginių procesų A ir Ž“. Peter F. Drucker teigia, jog kalbant apie misijas – kaip verslo sektoriaus atspindį jis mato pelno nesiekiantį sektorių. Jo manymu, iš pelno nesiekiančiųjų, siekiantieji pelno gali daug išmokti, nes pelno nesiekiančios organizacijos, kurių misijos neretai nukreiptos į veiklias strategijas ir įveda organizacijose tvarką (Hagoort, 2005).

Analizuojant vizijos sampratą, randamas toks Hagoort (2005) vizijos apibrėžimas: „Vizija – tai menininko ar vadovo asmeninis organizacijos numatomas raidos vaizdinys“. Autorius pamini, jog nuolatos kintančios vizijos ir misijos sąvokos nėra tapačios. Organizacijos vizija ir organizacijos misija yra svarbiausi strateginio mąstymo rodikliai.

Naudinga paminėti ir atkreipti dėmesį į dar praėjusio amžiaus viduryje vadybos mokslo autoriteto Peter Ferdinand Drucker pasiūlytą veiklos planavimo ir kontrolės modelį. Kitaip šis modelis dar yra gerai žinomas kaip „valdymo pagal tikslus“ pavadinimu (Tamošiūnas, 2013):



3pav. Veiklos planavimo ir kontrolės modelis (Tamošiūnas, 2013).

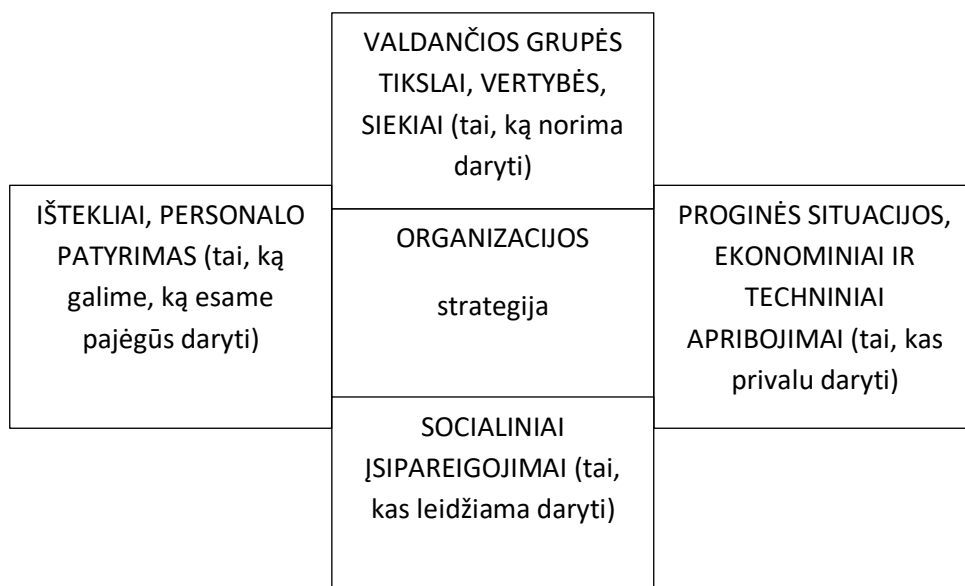
Kiekvienas veiklos planavimo ir kontrolės modelio segmentas bus paaiškintas ir aprašytas skyreliuose žemiau veiklos planavimo ir kontrolės modelio.

Strateginis planavimas. Autorė Šeibokienė (2002) pateikia tokį strategijos apibrėžimą: „Strategija – tai aplinkybių, siekių, galimybių ir veiksmų junginys“. Tad norėdami apibrėžti strategijos sąvoką turėtume apjungti keturis aspektus tokius kaip: siekiai, aplinkybės, galimybės ir veiksmai ir susieti

juos į visumą. Reikėtų išsiaiškinti, kokia yra pradinė padėtis prieš rengiant strategiją, nes galimi du variantai.

Pirmuoju Šeibokienė (2002) įvardija, kai strategija buvo parengta anksčiau. Dabar reikia išsiaiškinti ir išnagrinėti, ar tęsti pradėtus darbus pagal jau sudarytą planą, ar reikia tą planą pataisyti. Strateginis planas yra vertinamas tik tam tikrą laiką – kol padėtis nesikeičia (pvz., įstatymai yra tie patys, nepakitę)

Antrasis, kai strateginio plano išvis nebuvo. Šiuo atveju vadovybė turi apsvarstyti, ar galės organizacija pasinaudoti turimais pranašumais (pvz., technologija, personalu) po penkerių ar dešimties metų (Šeibokienė, 2002).



4 pav. Strategijos sąlygos (Šeibokienė, 2002)

Strateginis planavimas reiškia strategijos ir jos įgyvendinimo plano rengimo veiksmų visumą. Strateginio planavimo paskirtis garantuoti naujovių ir pokyčių įgyvendinimą organizacijoje, šokio teatre. Pati sąvoka „strategija“ yra vartojama daugeliu prasmų: kaip organizacijos filosofija bei ideologija, kaip organizacijos perspektyvos pagrindinė kryptis ir kt. Strateginio planavimo kontekste strategija neretai įvardijama kaip organizacijos misijos įgyvendinimo ir išsikeltų tikslų siekimo kompleksinis planas (Bivainis, 2011).

Negalime būti garantuoti bei užtikrinti, jog parengtas organizacijos strateginis planas bus be jokių trūkumų ir nereikalaus koregavimo pagal susiklosčiusias nenumatytas aplinkybes. Kiekviena skirtinga situacija reikalauja skirtingos reakcijos į ją, todėl aklas strateginio plano laikymasis gali neišspręsti problemos, o tik pabloginti susiklosčiusią situaciją, todėl reikalingas operatyvus ir greitas strateginio plano koregavimas pagal susiklosčiusį nenumatytą atvejį. Taip pat, jeigu vykdant strateginį planą, jo vyksmo eigoje, išaiškėja, jog jis yra neveiksmingas arba žalingas organizacijos veiklai, tuomet reikia taip pat greitai reaguoti ir koreguoti jį siekiant išvengti nepasisekimo.

Jeigu bus nutarta, kad būtinai reikia keisti esamąjį strateginį planą ar parengti naują strateginį planą, tai aktualu žinoti, kad įprastai strategijos parengimo procesas yra skaidomas į dar keletą etapų (Šeibokienė, 2002) (lentelė):

Etapai	Pagrindiniai klausimai
1. Sprendimas	Ar bus rengiamas naujas ar taisomas senasis planas? Kas rengs planą? Kas kontroliuos rengimo procesą?
2. Strateginė analizė	Kokia dabartinė įmonės padėtis? Kokia mūsų produktų (paslaugų) rinka? Kokios mūsų pozicijos rinkoje? Kokie turi būti neatidėliotini veiksmai?
3. Plano parengimas	Kokios yra alternatyvos? Kaip mes norime atrodyti po penkių metų? Kokių savybių ir konkurencinių pranašumų turi įgyti įmonė? Kokiose srityse mes norime būti unikalūs? Kokiais principais ir vertybėmis turi vadovautis direkcija ateityje?
4. Įgyvendinimas	Kokia turi būti veiksmų seka, kad planas būtų įgyvendintas?

5pav. Strategijos rengimo etapai (Šeibokienė, 2002).

Nuosekliai vadovaujantis kiekvienu etapu ir sąžiningai mėginant atsakyti į kiekvieną klausimą, kuris priskiriamas kiekvienam etapui (sąžiningumas ir neatmestinais atliekamas darbas reikalingas tam, jog organizacijai kuriamas strateginis planas būtų veiksmingas ir organizacija galėtų kuo sėkmingiau siekti savo užsibrėžtų organizacijos tikslų), didėja šansas, jog strateginis planas bus veiksmingas.

Kalbant apie būtent kultūros sektorių ir profesionalų strateginį valdymą jame, Hagoort (2005) teigimu galima sakyti, jog toks strateginis valdymas kultūros sektoriuje nėra pakankamai išplėtotas įvardijant tiek teoriją, tiek praktiką. Praktika dažniausiai pateikiama pavyzdžiais, kuriuose akivaizdus nestruktūruotas strateginis valdymas. Nedaug dėmesio yra skiriama ryšiui tarp individualios patirties ir visuotinai įprastų, nusistovėjusių strateginio valdymo ir strategijos kūrimo teorijų.

Taktinis planavimas. Pasak Bivainio (2011) „Taktiniai planai – tai organizacijos veiklų planai bei padalinių metų užduotys“. Juose nustatoma, ką būtina padaryti kasmet ar dar trumpesniais intervalais siekiant paversi realybe metinius tikslus. Reikalingi visų organizacijos veiklų taktiniai planai – tik taip organizacija galės darniai veikti (Bivainis, 2011).

Taktinis planavimas yra viena iš organizacijos veiklos koordinavimo priemonių, sudarant taktinius planus, kai įvairios veiklos suderinamos tarpusavyje. Į tai orientuoti ir abu patys svarbiausi pagrindiniai taktinio planavimo principai: balanso ir pagrįstumo (Bivainis, 2011).

Masto ir laiko požiūriais būtinybė sudaromiems planams numatyti juose įvairių veiklų atitikimą – taip būtų suprantamas balanso principas (Bivainis, 2011). Pavyzdžiui, šokio teatro metinį pardavimų mastą atitinka rodytų spektaklių mastas, materialinių išteklių poreikį atitinka jų pirkimo mastas, pirkimų mastas susietas su gautomis pajamomis ir t.t.

Kalbant apie pagrįstumo principą jis reikalauja visus planinius sprendimus pagrįsti organizacijos faktinio potencialo charakteristikomis, patikima, neišgalvota informacija, realiomis prielaidomis (Bivainis, 2011). Taip pat pasak Bivainio (2011) metinis gamybos mastas negali būti didesnis už turimus gamybinius pajėgumus. Kaip pavyzdį paminėčiau šokio teatro situaciją – joks šokio teatras negali į repertuarą įtraukti nerealaus skaičiaus spektaklių, kuriems parodyti neturėtų nei fizinių nei materialinių galimybių arba negali į savo repertuarą įtraukti tokio skaičiaus spektaklių, kuriems neužtektų šokėjų trupėje, kurie prasilenkia su realybe (tokiu atveju, jei būtų galvojama apie tų pačių spektaklių rodymą tuo pačiu metu tik kitoje vietoje ir su skirtingais šokėjais), t.y. jei šokio teatras turi trisdešimt šokėjų, negalime planuoti šokio spektaklio su penkias dešimčia šokėjų, nes jie realiai tame šokio teatre neegzistuoja.

Jeigu labiau gilintumėmės į kultūros organizacijas ir į tai, kaip jos kuria savo strategijas, pasak Hagoort (2005) net netaikydami jokio įmantraus ar profesionalaus informacijos apdorojimo būdo galėtume iš savo intuicijos pastebėti tris būdus: metinį planavimą, spontanišką raidą bei repertuarinį planavimą.

Hagoort (2005) pateikia visų trijų būdų aiškinimus ir pabrėžia, jog vienas labiausiai paplitusių ir žinomesnių strategijos planavimo būdų yra metinis planų rengimas, kuris taikomas kultūros

sektoriuje. Finansuojančioji valstybės institucija tampa svarbiausiu iniciatoriumi, kuri iškelia būtinas sąlygas kultūros organizacijoms – kasmetinis veiklos planas ir biudžeto planas. Abu šie planai yra reikalingi pateikti, jog kultūros organizacijos gautų finansavimą veiklos vykdymui. Kalbant apie spontanišką raidą jis vartoja žodį „nuotykingiausias“ – taip jis apibūdina spontaniškos raidos strategijos kūrimo būdą. Šio strategijos kūrimo pagrindinė savybė – spontaniška minties raida. Toks strategijos formavimo būdas yra žavus ir patrauklus tuo, jog sukuriamos galimybės atsirasti mažiems kultūros darbams. Galiausiai repertuarinis planavimas apibūdinamas kaip įprastas strategijos planavimo būdas. Vykdamas tokią strategiją organizacijos kultūrinė programa būna naudojama kaip strategijos dokumentas. „Repertuarinės strategijos“ stiprioji savybė – paprastumas, tačiau toks būdas reikalauja lanksčios mąstysenos, kuri nukreipta į rezultatus.

Taktinis planavimas, o jeigu konkrečiau, pati taktika, yra labai svarbus aspektas. Taktinio planavimo veiksmas egzistuoja organizacijoje vadovui kuriant planus. Tai daug apimantis aspektas, nes reikia turėti labai gerą supratimą apie situaciją, kuri vyrauja tuo metu ir tikslą, kurio mes siekiame. Gerai parengtas taktinis planas leis laisviau laviruoti nenumatytose situacijose arba tokių, apskritai, išvengti.

Veiklos kontrolė. Literatūroje gausu kontrolės sąvokos aiškinimų, pateikiamas Bagdono ir Bagdonienės (2000) sąvokos kontrolė aiškinimas: „Kontrolė – tai bet kurios veiklos srities tikrinimas, priežiūra, stebėjimas“. Be kontrolės negalima jokia veikla, nes ji palaiko organizacijos judėjimą reikiama kryptimi, bet kuriuo momentu patikrina, kaip jos veikla atitinka normas ir kaip tikslingai ji nukreipta siekti tikslų.

Nesvarbu, kokios veiklos srities, sėkminga veikla priklauso nuo kontrolės ir kaip nuosekliai ji bus vykdoma. Juk svarbu ne tik priimti svarbius ir apgalvotus sprendimus, bet ir mokėti tinkamai organizuoti darbuotojų darbą ir kontroliuoti jų vykdymą, nes kad ir kaip vadovas pasitikėtų savo komandos nariais, kontrolė yra būtina sėkmingam organizacijos veiklos vystymui. Yra labai svarbu laiku gauti visą reikiamą informaciją, jog darbai vyktų sklandžiai, o užsibrėžti tikslai būtų vykdomi laiku, pagal numatytą veiklos planą. Todėl darbai atlikti laiku labai svarbu vien todėl, jog turėtume laiko korekcijoms atlikti, jei jos yra būtinos.

Be kontrolės negalima jokia veikla, nes ji yra tarsi organizacijos griaučiai, kurie palaiko jos judėjimą pirmyn, reikiam kryptimi. Bet kuriuo metu patikrina, organizacijos veikla atitinka normas, išsikeltus uždavinius ir kaip taisyklingai ji nukreipta savo tikslų siekimo link (Tamošiūnas, 2013).

Jeigu atkreipsime dėmesį į kultūros organizacijas ir kalbėsime apie projektų valdymą, tuomet remiantis Hagoort (2005) galime teigti, jog organizacinė projekto valdymo priežiūra leidžia garantuoti, kad projektas funkcionuos tinkamai ir rezultatai bus gaunami numatytu metu. Yra septyni

organizacinės priežiūros lygmenys: projekto rezultato kokybė (numatoma strategijos plano kokybė atsižvelgiant į organizacinės kultūros kelius, kultūros misijos kokybę); projekto organizacinė struktūra (sudarymas strategijos kūrimo grupės, apibūdinimas projekto vadovo ir jo paskyrimas, užduočių, susijusių su projektu, paskirstymas, organizacinė projekto kultūra); reikalingos priemonės projektui įgyvendinti (patalpos, planavimo medžiaga, maitinimas ir kt.); chronologija (planuojama chronologija, terminai, gairės, sprendimų darymo tvarka); informacija ir komunikacija (informacijos kanalai ir sklaidos būdai, komunikacijos planas, susitikimai su organizacijos nariais, viešieji ryšiai); lėšos ir kontrolė (projekto veiklos finansavimo biudžetas, personalo kaštai ir kontrolė); skaitmeninimas (kolektyvinio darbo ir projekto programinė įranga, interneto ištekliai, vidaus tinklo galimybės).

Nuoseklus kontrolės vykdymas gali tapti sėkmės garantu organizacijos veikloje. Žinoma, siekiant abipusio darbuotojų ir vadovo supratimo bei nuoseklaus darbo, reikalinga ne tik nurodinėti ir kontroliuoti darbuotoją sukeliant jam spaudimą, tačiau ir į pačius darbuotojus. Esant vadovo pozicijoje labai svarbu įsiklausyti – kas yra paranku pačiam darbuotojui ir kokius prašymus jis pateikia argumentuodamas, jog įvykdžius jo prašymą darbas bus našesnis ir sklandesnis. Vadovo užduotis įvertinti, ar prašymai yra pagrįsti ir ar tai tikrai padės organizacijos veiklos gerovei, tuomet įvertinus situaciją priimti sprendimą ar prašymai bus patenkinti. Santykis tarp vadovo ir darbuotojų gali turėti labai didelės reikšmės vykdomoms užduotims, nes tik geras klimatas tarp darbuotojų ir vadovo organizacijoje gali turėti reikšmės sėkmingam jos veikimui.

1.3. Organizavimo funkcija

Kiekviena organizacija, ko gero, neįsivaizduoja sėkmingos savo veiklos be vieno iš esminių vadybos uždavinio – tai organizavimo. Juk labai svarbu kiekvienam individui dirbančiame organizacijoje ir būnant to kolektyvo dalimi, konkrečiai žinoti, kokia yra jo pozicija ir jo darbų svarba, kuri yra reikalinga sėkmingam tokios organizacijos vystymuisi.

V. Mikoliūnienės teigimu (2002) “Organizavimas – tai nutarimas, kas ir kokias užduotis turi padaryti”. Prieš organizuojant bet kokią organizacijos veiklą, reikėtų turėti užsirašius planuojamas užduotis. Norint įsitikinti, ar išsikelti uždaviniai yra teisingi, reikėtų pasitikrinti ar visi jie atsako į klausimą: „Kodėl aš tai darau?“. Atsakymai, kurie yra gaunami į kiekvieną iš tų klausimų, turi vesti prie galutinio tikslo. Organizavimu V. Damašienė (2002) vadina sistemos sukūrimą numatytiems tikslams pasiekti.

Anot St. Stoškaus ir D. Beržinskienės (2005) organizavimo ir planavimo vadybos uždaviniai yra labai glaudžiai susiję. Abu šie organizacijos vadybos uždaviniai tam tikra prasme vienijasi tarpusavyje. Planavimas formuoja bazę, kad būtų įgyvendinti organizacijos tikslai, o organizavimas kaip valdymo funkcija formuoja darbinę struktūrą, kurios pagrindinis komponentas yra žmogus.

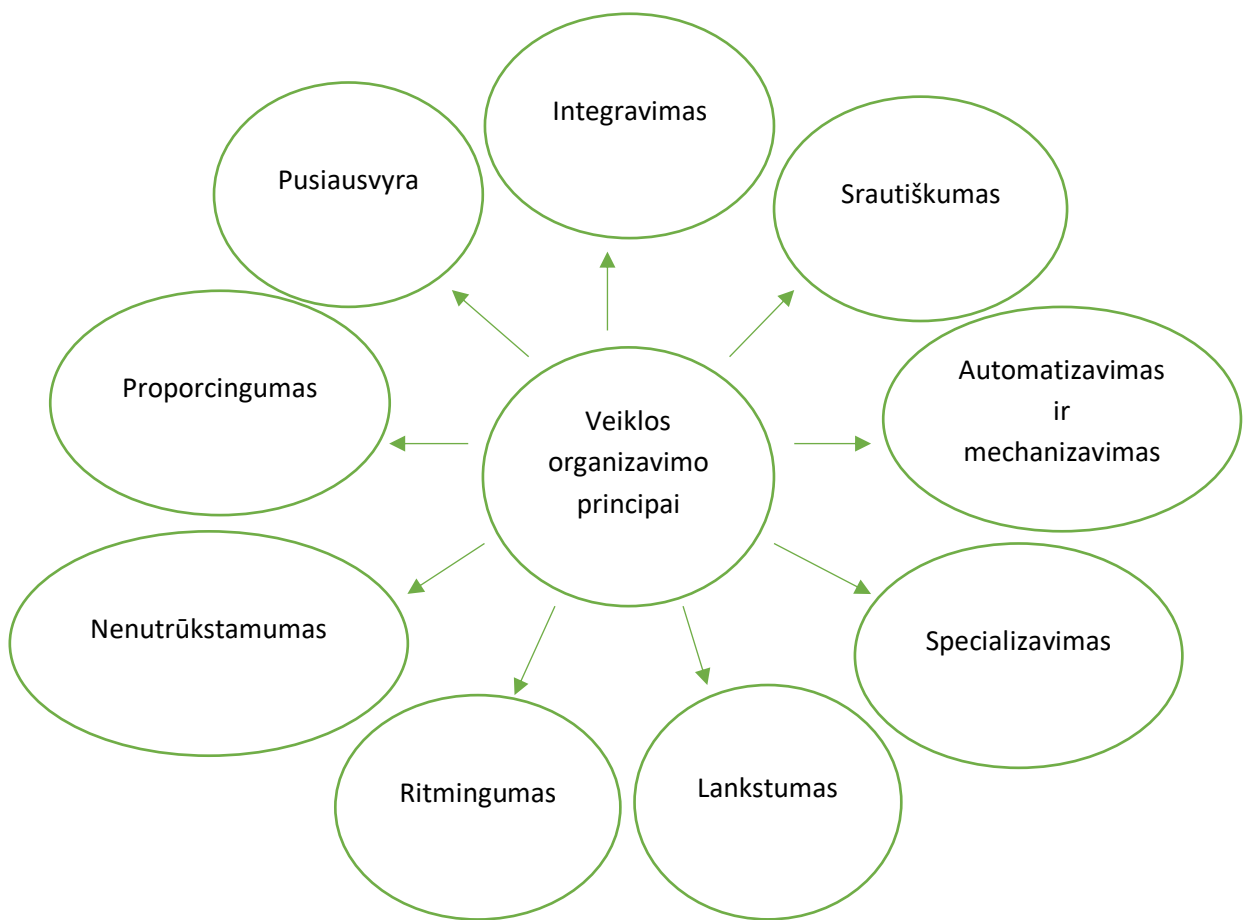
1.3.1. Organizavimo esmė ir pagrindiniai uždaviniai

Organizavimo, kaip valdymo uždavinio, pagrindinė paskirtis būtų kuo tiksliau apibrėžti kiekvieno organizacijos elemento vaidmenį bei nustatyti jų tarpusavio santykius taip, kad būtų sukurtos abipusiai palankios sąlygos dirbti ir siekti savo išsikeltų uždavinių organizacijos veikloje (Bivainis, 2011). Organizacinei veiklai svarbiausias dalykas yra – žmonių tarpusavio santykiai ir laikas. Organizuojant susidaro organizacijos santykių struktūra ir būtent per šiuos struktūrinius santykius bus siekiama išsikeltų uždavinių, tikslų.

Organizavimo uždavinio esmė – siekiant užsibrėžtų tikslų racionalizuoti organizacijos veiklą, parenkant ir tarpusavyje suderinant būtinus materialinius ir žmogiškuosius, finansinius ir informacinius išteklius, pačio darbo metodiką ir reikiamą vietą bei laiką (Tamošiūnas, 2013).

Anot A. Bivainio (2011) galime pripažinti bent jau du dalykus – pirma, kad organizacijos tikslai nėra pastovūs ir kinta, o antra, kad bet kokiai organizacijai įtaką daro nepastovūs ir labai dažnai kintantys įvairūs aplinkos veiksniai, todėl turime sutikti, jog organizavimas (kaip bet kokios organizacijos vadybos uždavinys) negali būti tik vienkartinis, o turi būti nuolat atnaujinamas ir nuolatinio pobūdžio. Ir ne tik turi sekti ir lydėti nuolat besikeičiančius aplinkos pokyčius, bet netgi juos aplenkti.

Siekiant racionaliai organizuoti darbus organizacijos sferoje, turi būti laikomasi šių pagrindinių aspektų (Tamošiūnas, 2013):



6pav. Veiklos organizavimo principai (Tamošiūnas, 2013)

Integravimas – visi organizacijoje dirbantys padaliniai privalo būti suskirstyti ir sujungti į vienalytę sistemą visų organizacijos vadybos uždavinių požiūriais visais organizacijos lygmenimis;

Srautiškumas – organizacijos veiklos procesas privalo būti kryptingas ir nuoseklus;

Automatizavimas ir mechanizavimas – šiandieniniame pasaulyje technologinė pažanga užima labai svarbią poziciją mūsų gyvenimuose, kasdieniniuose darbuose, todėl ši technologinė pažanga suteikia galimybes automatizuoti daugumą organizacijos darbo procesų: nuo aukščiausiojo organizacijos valdymo lygmens (vadovo funkcijų) iki žemiausiojo lygmens vadovo, to vadovo pavaldinių darbo operacijų. Būtina paminėti, jog veiklos operacijų automatizavimas gali sukelti organizacijos veiklos organizavimo bei koordinavimo sunkumų, taip pat turėti neigiamos įtakos ten dirbančių darbuotojų tarpusavio santykiams ir pačios organizacijos santykiams su pačia organizacijos aplinka (partneriais, konkurentais, valstybės institucijomis ir kitomis trečiomis šalimis). Remiantis būtent šiuo požiūriu privalome išlaikyti tam tikrą organizacijos veiklos operacijų mechanizavimo ir

automatizavimo balansą (minėtų trūkumų išvengimo prevencijai). Nekyla jokių abejonių dėl tikslingumo automatizuoti turinio pobūdžiu nepakitusias ir nekintamas pasikartojančias darbo operacijas. Nors, norint užtikrinti skirtingų organizacijos padalinių darnų darbą, glaudžius ir gerus darbuotojų tarpusavio santykius ir organizacijos santykius su rinkos dalyviais, yra tiesiog būtina tiesioginio žmogiškojo kontakto alternatyva;

Specializavimas – organizacijos darbo procesų, jų operacijų paskirstymas pagal jų specifiką organizacijos padaliniams, darbo vietoms. Yra dvi specializavimo formos: technologinė ir daiktinė;

Lankstumas – šiuolaikiniame pasaulyje pati verslo aplinkos sąlygų dinamika ir nepastovumas yra visiškai įprastas ir natūralus organizacijų kasdienio darbo atributas. Organizacijos vadyba, veiklos technologijos turi būti ne tik lengvai adaptuojamos pagal paklausos, konkurencijos ir kitų aplinkos veiksnių būtį, bet ir suteikiančios galimybes patiems formuoti supančios aplinkos sąlygas, kuriomis šokio teatras galėtų realizuoti ir įgyvendinti savo stiprybes;

Ritmingumas – nesvarbu, kuriuo laikotarpiu, visose darbo vietose būna atliekama (didėjanti arba vienoda) darbo apimtis. Ritmingo darbo įvedimas sudaro sąlygas racionaliai panaudoti visą darbo jėgą, turimus įrenginius ir kitas darbui skirtas priemones, išvengiant darbo prastovų ir darbo jėgai neproporcingų darbo apkrovų;

Nenutrūkstamumas – iš esmės, praktikoje šį principą realizuoti yra labai sunku. Organizacijos veiklos nenutrūkstamumą, kur kas lengviau realizuoti ir pasiekti darniai taikant visus 6 pav. nurodytus organizavimo principus;

Proporcingumas – visų organizacijos padalinių (jei tokius turi), esamų darbo vietų pajėgumai turi būti tarpusavyje suderinti: kiekvienas organizacijos padalinys, kiekviena jo darbo vieta turi būti pasiruošusios patenkinti kitų darbo turiniu susijusių padalinių, jų darbo vietų poreikius;

Pusiausvyra – stabilios organizacijos valdymo struktūros ir lankstaus jo darbo veiklos procesų organizavimo stabilumo ir pusiausvyros užtikrinimas. Žvelgiant iš vienos pusės, yra privaloma suformuluoti organizacijos vadybos struktūrą pagal užsibrėžtų tikslų ir uždavinių pobūdį, apimtis, juos priskiriant konkrečioms darbo vietoms. Taip yra suformuojama organizacinė struktūra nustatant kiekvienos darbo vietos procedūras ir turimus atlikti darbus. Tačiau kita vertus, kintant organizacijos veiklos uždaviniams, patį veiklos procesų organizavimą privaloma peržiūrėti atsakingų darbo vietų požiūriu: siekiant kuo efektyvesnio organizacijos darbo vis peržiūrėti ir pertvarkyti, pasikeitus organizacijos veiklos tikslams ir uždaviniams, organizacijos valdymo struktūrą.

Naudinga vadovautis visais veiklos organizavimo principais: visų organizacijos padalinių integravimas yra svarbus aspektas, kad kiekvienas individas esantis skirtingame padalinyje žinotų,

jog visų esančių padalinių toje organizacijoje tikslas yra toks pats ir visi jie dirba ta pačia linkme, to pačio tikslo siekdami bei vadovaujasi tokiais pačiais vadybos uždaviniais; srautiškumas svarbu siekiant, jog vykdoma veikla organizacijoje būtų nuosekli bei būtų vykdoma tinkama linkme; automatizavimo ir mechanizavimo principu esminis dalykas išlaikyti balansą automatizuojant daugumą organizacijos veiklos procesų, jog nekiltų organizacijos veiklos koordinavimo sunkumų – žmogiškasis kontaktas yra tiesiog būtinas; specializavimo funkcijos esmė sugebėti tinkamai paskirstyti darbus padaliniams pagal jų kompetenciją tuos darbus atlikti; apibendrinant lankstumo funkciją pabrėžiama tai, jog nepastovumas yra vienas esminių dalykų šiomis dienomis bet kokios organizacijos veikloje dėl nuolat besikeičiančios aplinkos ir jos poveikio organizacijai, todėl gebėjimas lanksčiai reaguoti į besikeičiančius aplinkos veiksnius yra labai vertinamas; ritmingumas padeda organizacijai darbus atlikti laiku laikantis įprasto ritmo taip išvengiant užsitęsusių darbų, kurie turėjo būti atlikti tam tikru, numatytu, laiku, tačiau nebuvo įgyvendinti dėl nenuoseklaus darbo, išsibalansavusio ritmo; nenutrūkstamumas iš esmės gali būti pasiektas tik nuosekliai ir atsakingai vykdant visus veiklos organizavimo principus; proporcingumo organizavimo principu svarbu išlaikyti balansą, jog bet kuris padalinys būtų susipažinęs su kitų padalinių veiklomis ir, reikalui esant, būtų pasiruošęs vykdyti jų funkcijas; norint užtikrinti stabilumą organizacijoje valdymo bei darbų sferoje būtina pusiausvyra.

Bet kurios organizacijos – ne išimtis ir kultūros organizacija – struktūros pagrindą sudaro du esminiai principai: darbo pasidalijimas ir veiklos koordinavimas (Hagoort, 2005). Autorius aiškina, jog pirmasis grindžiamas klausimu: „kas organizacijoje plėtoja produktyvią veiklą?“, o antrasis: „kas organizacijoje atsakingas už visų veiksmų suderinimą?“ (tokį suderinimą, kai visi suderinti veiksmai taptų vientisu srautu ir neštų organizaciją strateginio tikslo linkme).

Taip pat Hagoort (2005) aiškina, kaip dera darbo pasidalijimas ir veiklos koordinavimas organizacijos darbo procese. Struktūros kūrimas skirstomas į keturias fazes:

1. Išvardijama veikla (ji yra svarbi siekiant užsibrėžtų organizacijos tikslų. Tai – darbo pasidalijimo aspektas).
2. Svarbių veiksmų grupių sudarymas (įvardijant, kuriems veiksams bus reikalingas tiesioginis koordinavimas. Tai – koordinavimo aspektas).
3. Koordinuotos veiklos pritaikymas loginėms sritims (darbo pasidalijimo aspektas).
4. Loginių sričių pateikimas formalia tvarka (koordinavimo aspektas).

Hagoort (2005) taip pat pateikia pavyzdį, kuris paaiškina visas keturias struktūros kūrimo fazes, pristatydamas pavyzdį iš teatro pasaulio: „Grupė dramaturgų nori per ilgesnį laiką savarankiškai

pastatyti virtinę Shakespeare'o pjesių“. Autorius mini, jog reikia sukurti stiprią organizaciją, kai yra apibrėžtas tikslas.

Kiekvienas veiklos organizavimo principas yra labai svarbus. Vieni iš jų sėkmingai funkcionuoti gali tik jei visi likusieji vykdomi užtikrintai, o visų veiklos organizavimo principų laikymasis ir vykdymas gali lemti sėkmingą veiklos organizavimą pačioje organizacijoje.

1.4. Vadovavimo funkcija

Bet kokios organizacijos vadovas norėdamas sėkmingai vadovauti savo pavaldiniams, turi išmanyti tam tikrus gero vadovavimo aspektus. Tam, kad organizacijos ar grupės vadovas galėtų vadovauti ir nurodinėti savo darbuotojams, jis turi būti ne tik vadovas, bet ir lyderis, gebėti motyvuoti darbuotojus, komunikuoti su jais ir garantuoti veiksmų koordinavimą taip, kad organizacija įgyvendintų visus savo užsibrėžtus tikslus ir išsikeltus uždavinius (Appleby, 2003). Pateikiama keletas sąvokų, apibrėžiančių vadovavimo funkciją pagal Zakarevičių, Benis, Nanus, Drucker:

Autorius Zakarevičius vadovavimą apibrėžia kaip: „Vadovavimas – vieno žmogaus įtaka kitam žmogui (žmonių grupei), siekiant įgyvendinti tam tikrus tikslus“. Autorius apibrėždamas šią sąvoką akcentuoja tikslus, kurie yra išsikelti ir vadovavimo pagalba siekiama tuos tikslus įgyvendinti. Vadovavimas – tarsi kitų asmenų dirbančių organizacijoje darbo priežiūra, jog tikslai būtų įgyvendinti.

Benis ir Nanus (1998) pateikia tokį vadovavimo apibrėžimą: „Vadovavimas – išmintingas vadovo galios suteikti organizacijai ateities viziją ir gebėjimo ją paversti tikrove išnaudojimas“. Autoriai mini išmintingą vadovo galios išnaudojimą. Žodis „išmintingas“, mano manymu, yra labai svarbus, nes sugebėjimas teisingai ir protingai panaudoti savo galias organizacijoje yra labai svarbus, nes tas gali lemti vadovo santykius su darbuotojais. O jei vadovo santykiai su darbuotojais yra prasti, tokiu atveju iškyla grėsmė pavestų užduočių darbuotojams kokybiškam vykdymui.

O Drucker (2004) sąvoką aiškina taip: „Vadovavimas – ypatinga veikla, kuri neorganizuotą minią paverčia efektyviai, tikslinga ir našia dirbančia grupe“. Toks autoriaus vadovavimo apibrėžimas galėtų būti taikomas lyderio savybėmis pasižyminčiam vadovui, nes toks vadovas sugeba darbuotojus suvienyti ir paversti tikslingai dirbančia grupe.

Iš pateiktųjų keturių autorių sąvokų apibrėžimų, galime išskirti sąvokų esminį dalyką – tai jog vadovavimas neatsiejamas norint įgyvendinti išsikeltus tikslus, nes jis padeda suburtus į visumą asmenis kontroliuoti ir nukreipti tinkama linkme – tikslų įgyvendinimo link.

Adamonienė, Sakalas, Šilingienė (2002) konstatuoja faktą, jog valdyti galima daiktus, gamyboje vykstančius procesus, susijusius su žmonių fiziniu darbu, atliekamu pagal konkretų, tam tikrą modelį. Įvairios institucijos, organizacijos yra administruojamos, o kalbant apie žmones naudojama sąvoka vadovavimas.

Vadovavimas yra kaip procesas, kuris vienija žmones (darbuotojus) siekti ir realizuoti tam tikrus tikslus ir išsikeltus uždavinius. Vadovavimo specifika reiškia, kad asmenų grupė ar tam tikras konkretus žmogus lemia kitų žmonių, dirbančių toje organizacijoje, sprendimus ir veiksmus, siekiant įgyvendinti bendrą tikslą, kad kuo prasmingiau būtų panaudoti visi turimi ištekliai (Barvydienė, Kasiulis, 2002).

Vadovavimas organizacijai yra paremtas vadovo ir darbuotojų, dirbančių joje, tarpusavio santykiais, taikant tam tikrą vadovavimo stilių, būdus bei įvairius metodus. Vadovavimo funkcija nebuvo pastovi ir kito nuo individo kaip ekonominės būtybės suvokimo iki darbuotojo, kaip bendradarbio suvokimo ir, galų gale, darbuotojo, dirbančio organizacijoje, poreikių tenkinimas suprantamas kaip priemonė organizacijos tikslams pasiekti. Jei iš pradžių teorijose buvo pabrėžiami tik organizacijos išsikelti uždaviniai, tikslai ir poreikiai, vėliau pradėta minėti dirbančio žmogaus poreikiai, tai šiais laikais vadovavimo teorijos apjungia šiuos du požiūrius ir akcentuoja, kad darbuotojų poreikių tenkinimas turi vesti link organizacijos tikslų (Žvinytė, 2009). Autoriai Barvydienė ir Kasiulis (2001) akcentuoja, jog šių sąvokų prasmė yra skirtinga: vadovavimas remiasi formalios jėgos pozicija, turinčia įtakos žmonėms, o lyderiavimas kyla iš socialinės įtakos proceso. Pasak Hagoort (2005): „Lyderis – tai asmuo, kuris paskatina žmones veikti ir padeda jiems tinkamai atlikti veiklą“. Apibendrinant galima teigti, jog bet kurios organizacijos vadovas gali būti tik vadovas arba gali būti ir lyderis. Pastarasis variantas būtų kur kas priimtinesnis organizacijoje dirbantiems asmenims, nes tos organizacijos darbo našumas būtų kur kas didesnis, nei tos, kuriai vadovautų tik vadovas.

7.4.1. Vadovo darbo pobūdis ir vaidmenys

Autorius Cooke (1991), vadovą apibūdina kaip žmogų, kuris yra atsakingas už darbų apimtį, didesnę nei jis pats gali atlikti, ir kuriam pavaldūs kiti darbuotojai, padedantys pasiekti numatytų rezultatų. Vadovas turi gebėti prisitaikyti prie aplinkos, t.y. įvairių reikalavimų ir padėti organizacijai

prisitaikyti prie dinamiškų sąlygų, kurios nuolat keičiasi, be to vadovas yra atsakingas už organizacijos teikiamų paslaugų kokybę ir kiekybę. Šį autoriaus Cooke (1991) vadovo apibrėžimą iš savo matymo prizmės apibūdina ir autorius Iglehart (2003), kuris išskiria vadovo darbo uždavinius, apibūdinančius pagrindines valdymo savybes:

- Biudžeto sudarymas;
- Teikiamų paslaugų gerinimas;
- Rūpinimasis tiekimu;
- kompiuterinių ir informacinių sistemų naudojimas;
- žodinis ir rašytinis bendravimas;
- darbuotojų reguliacijos vykdymas;
- paramos teikimas personalui;
- darbuotojų konkurencingumo ir produktyvumo ugdymas;
- etiškas elgesys.

Taigi, atsižvelgiant į visus šiuos pateiktus vadovo darbo uždavinius, galima teigti, jog kuo daugiau vadovas vadovaujasi šiais pateiktais uždaviniais ir taiko juos savo darbo praktikoje, tuo organizacija turi didesnes galimybes plėtoti savo veiklą sėkmingai. Jei vadovas neturi šių savybių arba jas įvaldęs prastai, tuomet organizacija gali sunkiai progresuoti savo veikloje, nes bus sunku darbuotojams dirbti tokioje organizacijoje, kurioje vadovas elgsis neetiškai su pačiais jais, nebus tarpusavio supratimo, organizacija netobulės, nes vadovas nesigilins į rinką, neieškos inovatyvių sprendimų organizacijos veiklos gerinimui, nesirūpins darbuotojais, jų nekoordinuos bei nemotyvuos. Apibendrinant – kuo vadovas labiau išpildo sėkmingam vadovui tinkančius veiksmus, tuo labiau galime teigti, jog organizacijos veikla judės sėkmės link.

Organizacijos vadovų darbas ypač priklauso ir nuo subordinacijos: aukščiausiojo lygio vadovams dažnai tenka kardinalūs, daug lemiantys bei strateginiai sprendimai, viduriniojo lygio vadovams – su užduočių įgyvendinimo taktika susiję sprendimai, o žemiausiojo lygio vadovams – sprendimų realizavimas. Nors ir vadovų veikla pasižymi didele įvairove, yra vienas bendras jų atliekamos veiklos bruožas – vadovo vaidmuo, kuris apibūdinamas kaip taisyklių visuma, kurių vadovai įpareigoti laikytis, einant tam tikras pareigas. Stoškus ir Beržinskienė (2005) aprašo H. Mintzbergo 10 vadovo vaidmenų, kurie yra skirstomi į tris grupes (7 lentelė):

Vaidmuo	Turinys	Veiklos pobūdis
INTERPERSONALINIAI VAIDMENYS		
Reprezentacinis	Vadovas – tai organizacijos simbolis, kurio kompetencija – įprastų teisinių arba socialinio pobūdžio pareigų vykdymas.	Atstovauja organizacijai tarptautinėse, valstybinėse organizacijose. Dalyvauja oficialiuose susitikimuose, konferencijose. Yra įvairių komitetų narys
Vadas	Įteigia organizacijos tikslus jos darbuotojams	Vadovauja grupei, personalui, motyvuoja, vertina darbuotojus
Tarpininkas	Palaiko santykius tarp organizacijos ir aplinkos (sutartys, pavedimai)	Reklamuoja ir propoguoja savo organizaciją, tikėdamasis naujų klientų, sutarčių, pavedimų. Veikla susijusi su išorinėmis organizacijomis bei asmenimis
INFORMACINIAI VAIDMENYS		
Įmonės atstovas	Su kitų organizacijų atstovais aptaria tam tikras temas, problemas	Tariasi su profesionalais ir profsąjungų atstovais, pateikia tam tikrų žinių apie gaminį, skyrių ar organizaciją
Ekspeditorius	Pardavėjas – suteikia informacijos kitiems organizacijos nariams	Parengia ir išsiunčia ataskaitas, laiškus.
Ekspertas specialistas	Renka su organizacijos veikla susijusią informaciją (pardavimus, mokesčiai)	Analizuoja su organizacijos specifika susijusius leidinius, keliauja tarnybos reikalais, priiminėja svečius
SPRENDŽIAMIEJI VAIDMENYS		
Vystymosi stimulatorius	Ieško naujų galimybių ir sistemingai tobulina organizaciją	Skatina darbuotojus pareikšti savo nuomonę, sumanymus, susijusius su gaminamu produktu, organizacijos

		vystymu. Skatina mokslinius tyrimus. Ragina neatmesti rizikos
Arbitras	Šalina iš organizacijos darbo negatyvius reiškinius	Organizacijų struktūrų analizė. Negatyvių reiškinių priežasčių analizė ir sprendimai
Išteklių skirstymas	Paskirsto deficitinius išteklius ir nustato prioritetus	Padedą sudaryti organizacijos biudžetą. Sprendžia apie mašinų ir įrankių atnaujinimą, darbuotojų priėmimą ar atleidimą
Derybininkas	Atstovauja organizacijai	Numato problemos sprendimo sąlygas

7 lentelė. Vadovo vaidmenų suskirstymas pagal H. Mintzbergą (Stoškus, Beržinskienė, 2005)

Hagoort (2005) taip pat pateikia vadybos vaidmenis, kurie yra suskirstyti į keturias plotmes: lyderis, vadovas, verslininkas ir darbdavys. Vadovas yra atsakingas už finansus, rinkodarą ir personalą. Lyderis – tai asmuo, kuris skatina darbuotojus savo vizija. Verslininkas visada pastebi galimybes ir pagal poreikį reaguoja į aplinką, visuomet pastebi galimybes. Darbdavys įpareigotas imtis atsakomybės. Hagoort taip pat pabrėžia, jog visi šie išvardinti keturi vaidmenys – tai keturi meno vadovo padėties aspektai. Vadybininko ir meno vadovo terminai šiuo atveju turėtų būti suprantami bendrąja prasme. Konkreti šios sąvokos esmė ir taip, kaip apibrėžiamas jos vaidmuo, priklausys nuo meno vadovo sąvokos vartojimo konteksto. Be to, autorius įvardija vadovo ir lyderio skirtumus, kurie apibrėžiami kaip: vadovas – profesionalus konkrečios srities vadybininkas, o lyderis – asmuo, kuris skatina žmones veikti ir padeda jiems tinkamai atlikti pavestas užduotis.

Apibendrinant galime teigti, jog vadovavimo procesas yra labai atsakingas ir svarbus darbas, kuris gali turėti lemiamos įtakos sėkmingai organizacijos veiklai. Vienas iš svarbiausių vadovo uždavinių yra pagalba organizacijoje dirbantiems darbuotojams siekiantiems tikslų, kurie susiję su tolimesne organizacijos veikla. Vadovas taip pat privalo ugdyti vadovavimo įgūdžius, kurie padeda bendraujant su darbuotojais, dirbančiais organizacijoje, nes gebėjimas motyvuoti, palaikyti bei pagalba ugdant jų

kompetenciją yra labai svarbi. Būti organizacijos vadovu, tai ne tik vardas, bet ir atsakomybės prisiėmimas už informacijos teikimą, dalyvavimą priimančioms sprendimus, iškilusių problemų sprendimą.

1.4.2. Vadovavimo stiliai

Kiekvienas vadovas turi savo vadovavimo principus ir jais vadovaujasi valdant organizaciją. Taip yra todėl, nes kiekvienas žmogus yra individas ir kiekvienam skirtingai yra svarbūs vadovavimo aspektai. Jei vienam organizacijos vadovui yra svarbiausia geri tarpusavio santykiai su darbuotojais, kitam tai gali būti tik antraeilis dalykas ir svarbiausiu dalyku organizacijos valdyme jis gali laikyti tik pelno siekimą.

Įvairioje literatūroje, kurioje aprašyti vadovavimo stiliai, galime rasti skirtingų požiūrių į juos. Autorė Adamonienė (2002) teigia, jog santykių įvairovę bei sudėtingumą tarp darbuotojų ir vadovo lemia skirtingi vadovavimo stiliai.

Yra keletas sąvokos vadovavimo stilius apibrėžimų, pateiksiu keletą iš jų. Leonienė (2001) šią sąvoką apibrėžia kaip: „Vadovavimo stilius – tai visuma susijusių valdymo metodų, elgsenos normų ir taisyklių, naudojamų vadovo darbe, darančių įtaką darbuotojų elgesiui bei skatinančių juos siekti organizacijos tikslų“.

Pasak Cooper (2016) vadovavimo stiliaus apibrėžimas yra: „Vadovavimo stilius – gali būti apibūdinamas kaip asmens bruožų, įgūdžių ir elgsenos derinys“.

Abejais – Leonienės (2001) ir Cooper (2016) atvejais vadovavimo stiliaus sąvoka taikytina vadovo asmens bruožams, jo įgūdžių panaudojimo bei elgsenos normoms apibūdinti. Tai jau ne organizacijai taikytina sąvoka, o jos vadovo vadovavimo specifikai apibrėžti.

Apžvelgus šias abi sąvokas ir skirtingus jų apibrėžimus, galime teigti, jog vadovo valdymo stilius gali priklausyti nuo skirtingų dalykų, tokių kaip santykis su darbuotojais, taikomais vadovavimo metodais ar pačiu vadovo elgesiu. Geras ir sėkmingas organizacijos vadovas geba derinti įvairius vadovavimo stilius sudėtingoms situacijoms ar iškilusioms problemoms spręsti. Negalime išrinkti vieno ir vienintelio vadovavimo stiliaus, kuris būtų pats svarbiausias. Tame pačiame kolektyve dirbantis vienas vadovas gali pasiekti geriausių rezultatų dirbdamas vienokiu vadovavimo stiliumi, o kitas vadovas – dirbdamas kitokiu vadovavimo stiliumi (Razauskas, 1997).

Analizuojant įvairią literatūrą, randama, jog Tuuli ir kiti (2012) aprašo, jog vadovavimo stilius lemia keturi veiksniai:

- 1) pasitikėjimas darbuotojais;

- 2) savisaugos jausmas neaiškiomis aplinkybėmis;
- 3) vadovo vertybių sistema;
- 4) polinkis vadovauti.

Apžvelgiant visus keturis veiksnius, kurie lemia vadovavimo stilių, kuriuo remiasi vadovas, galima daryti išvadą, jog visi šie veiksniai gali būti taikomi sėkmingam vadovui, nes pasitikėjimas darbuotojais vadovui leidžia atsakingas veiklas ar darbus pavesti atlikti patiems darbuotojams ir tam skirti mažiau kontrolės, nes jis yra tikras, jog užduotys bus atliktos tinkamai ir nereikės skirti daug laiko darbuotojų kontrolei. Vadovas, kuris turi savisaugos jausmą, kai susiklosčiusi situacija jam yra nežinoma, gali ramiau reaguoti į tai, kas vyksta ir priimti sprendimus viską apgalvodamas be didelio streso. Ypatingai svarbios yra vadovo vertybės, kurias jis įvaldęs kaip asmenybė, nes jei vertybės yra puoselėjamos ir pernešamos į organizacijos vidų, tarp darbuotojų, toks vadovas bus labiau gerbiamas. Tokiu atveju vadovas bus ramus, jog darbuotojai juo pasitiki ir laikysis tokių pačių vertybių. Polinkis vadovauti gali būti ir naudingas ir žalingas, nes tironija gali paversti organizacijoje dirbančius darbuotojus priešiška nusiteikusius prieš vadovą ir tuomet su tokia komanda bus labai sunku dirbti ir įgyvendinti norimus tikslus organizacijos labui, tačiau jeigu polinkis vadovauti bus saikingas, tuomet tai vadovą pavers lyderiu, kuri reikalingas darbuotojams. Visi šie veiksniai, vadovo savybės lemia organizacijos vadovo vadovavimo stilių.

Šiuolaikiškesnėje literatūroje bei naujesnėse vadovavimo teorijose, kurias aprašė Nagendra bei Farooqui (2016) pateikiami ir modernesni vadovavimo stiliai: transformacinis, transakcinis, charizmatinis. Kiekvienas jų bus paaiškinamas išsamiau.

Transformacinis vadovavimo stilius kitaip dar gali būti apibūdinamas kaip pokyčių vadovavimas. Transformaciniai vadovai dažnai tampa sektinu pavyzdžiu organizacijoje dirbantiems darbuotojams (Men, Stacks, 2013), geba sukurti bendrą siektinų rezultatų suvokimo svarbą, kelia organizacijoje dirbančių darbuotojų pasitikėjimą, parodo, koks svarbus vadovui yra santykis su darbuotojais, siekia išsiaiškinti kiekvieno darbuotojo poreikius, skatina darbuotojus permąstyti apie užsistovėjusias ilgainiui jų veiklas. Transformacinis vadovavimo stilius yra labai svarbus ir laikomas labai didele vadovo vertybe, kuri gali lemti sėkmingą organizacijos veiklą (Lam, O'Higgins, 2012).

Pasak autorių Men, Stacks (2013) transformacinis vadovavimo stilius siejamas su supratingumu, tarpusavio santykių kūrimu, naujovėmis, empatija, darbuotojų pasitikėjimu bei jų skatinimu tobulėti siekiant geresnių rezultatų organizacijos veikloje. Atliekant įvairius tyrimus nustatyta, jog šis vadovavimo stilius yra naudingas darbo našumui ir darbuotojų pasitenkinimui (Covin ir kiti, 1997). Būdami sektinu pavyzdžiu savo darbuotojams transformaciniai vadovai gali paskatinti juos daryti daugiau ir geriau negu buvo iš jų tikėtasi (Lam, O'Higgins, 2012).

Transakcinis vadovavimo stilius arba kitaip dar galimai identifikuojamas kaip mainai. Toks vadovavimo stilius nėra pats geriausias ir naudingiausias organizacijos veiklos gerinimui, tačiau juo galima remtis, kai organizacijos veikloje nėra pokyčių, yra nusistovėjusi tvarka ir ji yra tinkama, nekenksminga organizacijos tikslų siekimui ir yra pasitenkinama tik minimaliu organizacijos augimu (Neumann, 1999). Pasak Rohmann ir Rowold (2009) bei Fazzi ir Zamaro (2016) galime pateikti tris skirtingus transakcinio vadovavimo stiliaus veiksnius:

- 1) vadovavimas išskirtiniais atvejais (pasyvus ir aktyvus), pagal esamą situaciją atsižvelgiant į tai, kas nutiko – organizacijos darbuotojams neatlikus jiems pavestos užduoties ar užduočių arba neteisingai jas atlikus (pasyvus - reaguojama į situaciją tik kaip į faktą, kad darbuotojas ar darbuotojai neatliko užduoties arba ji buvo atlikta netinkamai arba aktyvus – kai darbuotojai yra nuolat stebimi (vykdoma jų darbo kontrolė), kad visos darbuotojams pavestos užduotys būtų įvykdytos laiku ir taip, kaip reikia – teisingai);
- 2) nesikišimo – tai visiškas vadovavimo neegzistavimas, kai dar ir vengiama prisiimti atsakomybę už tai kas buvo padaryta ir pasekmes, kurios nutiko;
- 3) santykinis atlygis – šis veiksnys parodo vadovo gebėjimus išsikelti tikslus (ko jis tikisi iš darbuotojo, dirbančio jo organizacijoje) ir galimą naudą pačiam darbuotojui, ką jis galėtų gauti už savo atliktą darbą.

Charizmatinis vadovavimo stilius yra patraukliausias vadovavimo stilius. Pasak Paulsen ir kitų (2009) vadovai, kurie vadovaujami šiuo stiliumi tampa sektinu pavyzdžiu ir įkvėpimu darbuotojams, nes yra pasitikintys savimi ir užtikrinti tuo, ką daro. Tokie vadovai moka nuosekliai išdėstyti viziją bei yra užtikrinti tuo, ką daro, jog būtų pasiekti visi išsikelti uždaviniai. Charizmatinis vadovavimo stilius gali garantuoti organizacijos sėkmę ir nėra svarbu, kiek buvo įdėta į tai pastangų, be to, toks vadovavimo stilius ryškiai pastebimas, kai reikalingas žaibiškas sprendimas, kaip reikia veikti (Karim, 2016). Kaip teigia Shao ir kiti (2016) vadovai, kurie yra charizmatiški, žavi darbuotojus, rodydami deramą elgesį prieš darbuotojus. Tiesa, yra ir kita – blogoji šio valdymo stiliaus pusė, kai charizmatiškas vadovas gali manipuliuoti darbuotojais, siekdamas juos išnaudoti jiems nežinant, taip pat nepagrįstai naudoja savo kaip vadovo galias arba save išaukština prieš kitus darbuotojus, įvardindamas, kad jis yra geresnis už juos bei versdamas jiems paklusti (Karim, 2016).

Kalbant apie kultūros organizacijas ir jose vyraujančius vadovų vadovavimo stilius, Hagoort (2005) teigia, jog kai organizaciją užklumpa didžiulė krizė – palieka publika, kyla nesusipratimai ir konfliktai tarp meno vadovų ir veiklos vadovų arba pagrindinis rėmėjas nebenori ir atsisako mokėti už kultūros renginius – bene privalomas stiprus ir tvirtas vadovavimas „iš viršaus“. Tokiu atveju užduočių branda nebėra pakankama, kai ji yra tiesiog kasdienių užduočių atlikimo lygio. Šiuo pateiktu atveju, organizacijos vadovo vadovavimo stilius turėtų būti pasirenkamas pagal esamą

situaciją ir koreguojamas pagal poreikius, kad priimti sprendimai padėtų išvengti organizacijos veiklos pertrūkio ir atvertų organizacijai naujus sprendimo būdus, kuriais būtų sprendžiama ši krizės situacija.

Žemiau pateikiamas vadovavimo tinklelis pagal Blake ir Mouton (1991), kurio pagalba yra nustatomas vadovo vadovavimo stilius:

Rūpinimasis žmonėmis	Aukštas								
	9	1,9 "Kaimo klubas": rūpestingas ir atlaidus dėmesys įstaigos poreikiams sukuria malonią, draugišką darbo atmosferą ir darbo tempą				9,9 Komandinis valdymas: darbo rezultatai pasiekiami pasižventusių darbuotojų pastangomis; tarpusavio priklausomybė per "bendrą riziką"; įgyvendinant įstaigos tikslus, sukuria pasitikėjimo ir pagarbos atmosferą			
	8								
	7								
	6	5,5 Vidurio kelio valdymas: pakankamą įstaigos veiklą užtikrina laviravimą tarp būtinybės atlikti darbą ir palaikyti patenkinamo lygio įstaigos							
	5								
	4								
	3	1,1 "Menkas" valdymas: dedama minimaliai pastangų, kad būtų atliktas reikalaujamas darbas ir išlaikyta narystė organizacijoje				9,1 Valdžia - nuolaidumas: atliekamų operacijų efektyvumą užtikrina toks darbo sąlygų organizavimas, kur žmogiškumo elementas vaidina mažiausią vidmenį			
	2								
	1								
Žemas	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Žemas					Aukštas				
Rūpinimasis veikla									

11 pav. Valdymo tinklelis (Blake, R.; McCauley, A., 1991)

Blake ir Mouton valdymo tinklas – tai lyderystės modelis, pagal kurį yra nustatomas mastas, kiek vadovas ar lyderis skiria dėmesio užduotims ar žmonėms. Tinklelis tiksliai nenurodo, koks vadovavimo stilius yra pats geriausias, tačiau jis gali padėti susimąstyti apie vadovo vykdomą veiklą organizacijoje ir padėti pagerinti bendrus vadovavimo įgūdžius. Kiekvienoje grafoje skalės diapazonas svyruoja nuo žemiausio vieneto iki aukščiausio devyneto – taip sukuriamas net 81 pozicija, kurioje gali atsirasti organizacijos vadovo vadovavimo stilius. Pateiktame tinklelyje yra vaizduojami du lyderio elgsenos aspektai. Vienoje ašyje vaizduojamas rūpinimasis žmonėmis, dirbančiais organizacijoje, kai aukščiausias balas (9) reiškia labai didelį rūpestį žmonėms, o žemiausias balas (1) – labai mažą rūpestį darbuotojais. Kitoje ašyje nurodomas rūpinimasis veikla, kuri vykdoma organizacijoje, kai aukščiausias balas (9) reiškia labai didelį rūpestį vykdoma veikla organizacijoje, o žemiausias balas (1) – žemą rūpesčio lygį rūpinimuisi organizacijoje vykdoma veikla („Blake“ ir „Mouton“, metai nežinomi).

Hagoort (2005) teigia, jog nepaisant kokioje srityje dirbama, ar tai būtų kultūros ar gamybos sektorius, kiekvienam vadovui yra svarbu sukurti formalų statusą turinčio vadovo funkcijas ir kartu derinti žmogiškumo savybę, kuriai priskiriama padorumas, pasitikėjimas ir socialinis teisingumas. Tarp šių dvių aspektų reikia išlaikyti pusiausvyrą, siekiant tapti sėkmingu organizacijos vadovu.

Taip pat autorius mini Stephen R. Covey, kuris teigia, jog vadovas turėtų išsiugdyti septynis pamatinius principus:

1. Aktyvumas (nurodoma imtis atsakomybės už savo padėtį);
2. Siekiamų tikslų žinojimas (nurodoma formuoti savyje lyderį);
3. Pradėkite nuo pradžių (nurodoma ugdyti savitvarką);
4. Laimiu aš – laimi tu (nurodoma atverti kelius į lyderystę);
5. Pirmiausia supraskite patys, o vėliau stenkitės, kad suprastų jus (akcentuojama komunikacija ir empatija);
6. Darbo sinergetiškumas (bendradarbiavimo ugdymas);
7. Būkite išradėjas.

Pasak Covey, vadovai, kurie nori laikytis visų septynių išvardintų savybių iš tiesų turėtų pradėti nuo savęs ir paskatų. Toks požiūris, kuris yra grindžiamas šiais septyniais pamatiniais principais skiriasi nuo pasaulio skelbiamos pragmatiškos mąstysenos, kuri pabrėžia tik paviršinius bruožus tokius kaip formali padėtis ir statusas. Visa tai yra labai svarbu meno vadybininkams, nes jiems neretai reikia veikti normų pasaulyje, kur jie nuolatos patiria stiprų spaudimą siekti ir pasiekti (Hagoort, 2005).

1.4.3. Motyvacijos svarba

Darbuotojai yra pati svarbiausia bet kokios organizacijos dalis. Kiekvienam vadovui yra labai svarbu visada lojali ir ištikima komanda, kuri net ir ištikus pačiai didžiausiai krizei padės ir leis palaikyti įprastą šokio teatro veiklą. Darbuotojų motyvacija – viena iš pagrindinių sėkmingos bet kokios organizacijos veiklos egzistavimo sąlygų, kuri leidžia kontroliuoti organizacijoje dirbančių darbuotojų veiksmus, siekiant išsikeltų tos organizacijos veiklos uždavinių, apibendrinant, darbuotojų motyvacija tiesiogiai proporcinga jų atliekamų darbų rezultatams. Labai dažna bet kokios organizacijos vadovų diskusinė tema – tai darbuotojų motyvacija, kuri yra susijusi su geresniais darbo rezultatais,

Pati motyvacijos sąvoka vadybos praktikoje yra tyrinėjama daugiau nei šimtą metų. Ši sąvoka kilusi iš lotynų kalbos žodžio – *motivere*, o šio žodžio prasmė – veiksmas, judėjimas, elgsena. Reklamos specialistai pirmieji pradėjo tirti vartotojų elgseną, kokie tiksliai motyvai skatina pirkėjus pirkti ar nepirkti prekę ar paslaugą, todėl reklamos specialistai buvo pirmieji, kurie pradėjo vartoti motyvacijos sąvoką. Vėliau prie jų prisijungė sociologai, darbo psichologai, kurie taip pat pradėjo vartoti šią sąvoką. Jų tyrimų praktinėje veikloje prireikė personalo vadybininkams, naudojantiems

stimulus ir įvairias priemones, kurios skatintų darbuotojus produktyviai veikti toliau (Jančauskas, 2011).

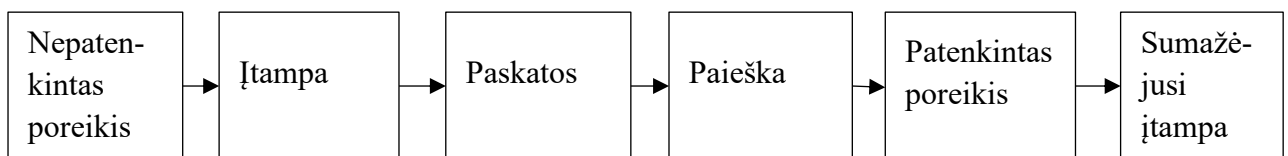
Stephan Flynn (2011) teigimu prieš pradedant kalbėti apie tai, kokia svarbi yra motyvacijos reikšmė organizacijai, būtina susipažinti ir suvokti organizacijos brandos lygio apibrėžimą. Brandos lygis – tai organizacijos galimybių etapas (kaip organizacijoje, taip ir šokio teatre brandos lygis reiškia tą patį). Išskiriami keturi organizacijos brandos lygio etapai:

- 1) atitikties valdymas;
- 2) procesų valdymas;
- 3) galimybių valdymas;
- 4) strateginis valdymas.

Motyvacija yra galima kiekviename iš šių lygmenų, tačiau aukštesnė motyvacija yra kur kas problematiškesnė žemiausiame lygmenyje. Pasak Flynn (2011) organizacija (galime taikyti ir šokio teatrui), siekdama kuo labiau didinti darbuotojų, dirbančių joje, motyvaciją, privalo pasiekti ketvirtąjį brandos lygį – tai yra strateginį valdymą, nes bet koks bandymas sukurti motyvacijos sistemą bet kuriame žemesniame organizacijos brandos lygmenyje yra pasmerktas žlugti.

Motyvacija turi labai didelę įtaką norimam darbuotojų elgesiui, be kurio būtų labai sunku įgyvendinti užsibrėžtus organizacijos tikslus. Kai yra identifikuojami organizacijoje dirbančių darbuotojų poreikiai – tuomet prasideda motyvacijos procesas (Bagdonas, 2004). Dažniausiai darbuotojams atsiranda poreikis tuomet, kai jiems kažko trūksta (Krikščiūnienė, 2011).

Dubausko (2006) žodžiais kalbant, įtampą gali sukelti nepatenkintas poreikis, o įtampą skatina tam tikras žmogaus paskatas. Tokios paskatos pažadina tam tikrus tikslus, o tų tikslų įgyvendinimas sumažina susidariusią įtampą ir patenkina poreikį. Pateikiama motyvacijos proceso grandinė (pav).



8pav. Elementarus motyvacijos procesas (Dubauskas, 2006)

Dubausko (2006) elementarųjį motyvacijos procesą galime aiškinti taip: motyvacijos procesas prasideda nuo atsiradusio poreikio, kuris buvo nepatenkintas, pavyzdžiui, darbuotojas pateikė prašymą ir argumentavo, kodėl jis turi būti patenkintas, tačiau vadovui nesutikus to prašymo patenkinti kilo įtampa tarp darbuotojo ir vadovo, nes darbuotojas liko nepatenkintas dėl to, kad jo

prašymas nebuvo įvykdytas, tuomet vadovas imasi paskatos ir ieško kompromiso šiai situacijai spręsti, radus kompromisą darbuotojo poreikis būna patenkintas abiejų susitarimu, taip sumažėja įtampa tarp vadovo ir darbuotojo, o darbuotojas įgauna motyvacijos veikti, nes vadovas parodė, jog jam rūpi jo poreikiai.

Kiekviena organizacija, kurioje dirba motyvuoti darbuotojai, turi didesnę tikimybę pasiekti užsibrėžtų tikslų ir patirti pasisekimą savo darbo veikloje, nes kiekvienas darbuotojas, kuris yra motyvuotas dirbti ir judėti pirmyn nejaučia jokios prievartos būdamas darbe ir atlikdamas jam pavestas užduotis, jis didžiuojasi savo darbu ir jaučiasi atsidavęs savo atliekamoms užduotims visu šimtu procentų. Šokio teatras ar bet kuri kita organizacija turėdama tokius motyvuotus darbuotojus gali pasiekti (Grauslytė, 2008):

- geresnę kokybę ir mažiau nuostolių;
- mažesnę darbo jėgos kaitą;
- didesnę darbo našumą;
- didesnę tikimybę, jog visos išsikeltos užduotys bus įvykdytos ir priimta atsakomybė už tai;
- didesnę tikimybę, kad visi pokyčiai bus apsvarstyti ir pripažinti, o ne atmesti.

Pasak Melniko ir Smaliukienės (2007) bet kokios organizacijos produktyvi veikla labai susijusi su juose dirbančių darbuotojų motyvacija, todėl labai svarbu, kuo greičiau išsiaiškinti, kas motyvuoja darbuotojus, jog organizacija galėtų siekti kuo geresnių savo veiklos rezultatų. Nėra labai paprasta pakelti darbuotojų motyvaciją, nes kiekvienas darbuotojas – individas ir kiekvienas individualiai reaguoja į skirtingas ar tas pačias situacijas, todėl vieno motyvacijai tinkamas būdas, kitam gali būti visiškai neveiksmingas. Tačiau yra labai svarbu rasti būdus darbuotojų motyvacijai skatinti ir kelti, nes kuo darbuotojai yra labiau motyvuoti dirbti darbus, tuo jiems reikia mažesnės išorinės kontrolės iš vadovų – jie patys save sėkmingai kontroliuoja.

Šiais laikais daugumos organizacijų veikloje darbuotojų motyvacijai skatinti yra skiriamas labai didelis dėmesys, todėl priemonės didinti darbuotojų motyvaciją buvo ieškomos atliekant įvairius mokslinius tyrimus, kuriems pagrindą suteikė įvairių motyvacijos teorijų kūrimas, plėtojimas ir praktika. Pagrindinis motyvacijos teorijų tikslas – įvardinti motyvus, skatinančius žmones (darbuotojus) veikti (Kriščiūnienė, 2011).

1.5. Kontrolė

Kontrolė yra dar vienas organizacijos valdymo uždavinys, kuris yra daug lemiantis siekiant išsikeltų organizacijos tikslų. Jis yra reikalingas tam, jog darbuotojai laikytųsi numatyto išankstinio grafiko, kuriame suplanuoti organizacijos uždaviniai, kurie turi būti įvykdyti organizacijos išsikeltiems tikslams pasiekti.

Siekiant, jog kontrolė organizacijoje būtų veiksminga, labai svarbu surasti santykį tarp perdėtos kontrolės, kuri gali sukelti darbuotojui per didelį spaudimą ir to rezultatas būtų neproduktyvus, nuolat įtampoje vykstantis darbas ar net per didelio patiriamo spaudimo išėjimas iš darbo organizacijoje ir tarp kontrolės, kuri palaikytų pastovų darbo ritmą, jog visi darbai būtų atlikti laiku. Vienu ir kitu atveju svarbus ne tik vadovas, kuris vykdo kontrolę, bet ir patys darbuotojai, kurie turėtų kuo atsakingiau žiūrėti į savo darbą ir jiems pavestas užduotis.

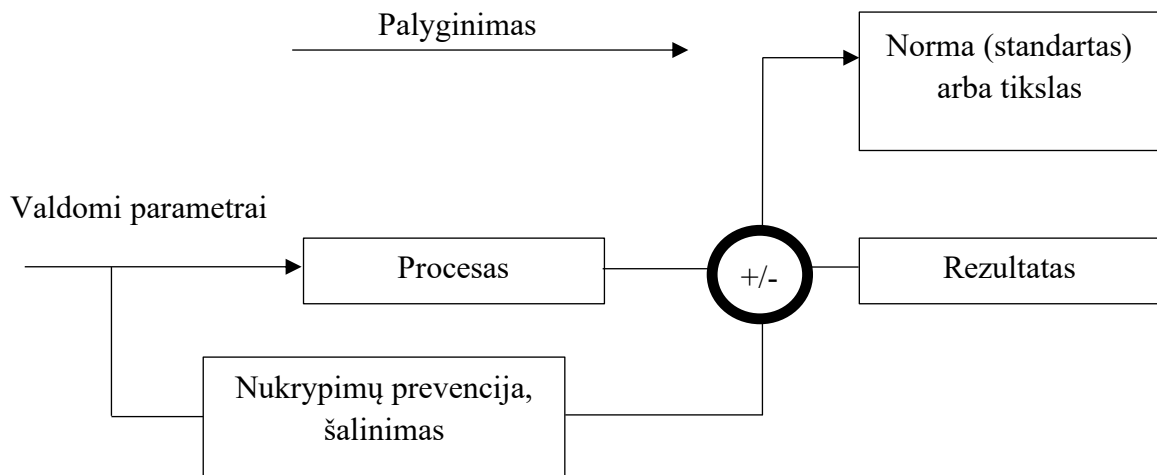
1.5.1. Kontrolės esmė

Literatūroje galima rasti ne vieną kontrolės apibrėžimą, pateiksiu Martinkaus ir Žičkienės (2006) apibrėžimą: „Kontrolė – tai vadovo veikla, skirta strategijos diegimo sėkmingam įvertinimui, leidžiančiam laiku nustatyti nukrypimus ir suteikti reikiamą pagalbą“. Abu šie autoriai akcentuoja vadovo veiklą, kurios metu kontrolė padėtų išvengti nesėkmių tokių kaip nukrypimai, nes laiku nustatyti nukrypimai padėtų užkirsti kelią netinkamai veiklai ir poreikiui esant būtų suteikiama pagalba.

Kitas literatūroje randamas apibrėžimas yra Stoner, Feeman, Gilbert (2005): „Kontrolė – veikla, kuri padeda vadovams stebėti planavimo, organizavimo ir vadovavimo efektingumą ir esant reikalui imtis koregavimo veiksmų“. Šie autoriai įvardija kontrolės procesą kaip prevenciją klaidoms, kurios gali įvykti planavimo, organizavimo ar vadovavimo etapų metu, todėl kontrolė leidžia koreguoti planus, jei yra judama bloga linkme.

Martinkus ir Žičkienė (2006) bei Stoner, Freeman, Gilbert (2005) iš esmės kontrolės sąvoką apibūdina labai panašiai. Abejais atvejais pabrėžiama, jog kontrolė reikalinga tam, jog būtų galima koreguoti veiksmus, kurie vykdant užduotis pasirodė netinkami ir taip kontrolės pagalba būtų užkertamas kelias nesėkmingiems organizacijos tikslų siekimams.

Žemiau pateikiamas kontrolės principas pagal Tamošiūną (2013):



9pav. Kontrolės principas (Tamošiūnas, 2013)

Apibendrinant aukščiau pateiktą Tamošiūno (2013) sudarytą kontrolės principo schemą, galime teigti, jog kontrolės esmė yra lyginimas visos darbo eigos su numatytais darbo rezultatais, kurie buvo planuojami darbų pradžioje bei faktiniais darbo rezultatais. Jeigu laiku yra sureaguojama į nukrypimus, tuomet kontrolė padeda pakeisti kintantį procesą.

Bičiulaičio (2001) teigimu – valdymo kontrolė - iš anksto numatytų tikslų sistemingas suderinimas, su veiklos atlikimo standartais, suprojektavimas grįžtamojo ryšio informacijos sistemų, palyginimas numatytųjų standartų su tikruoju darbų atlikimo lygiu, nukrypimų radimas ir vertinimas, kokią svarbą jie turėjo veiklai tuomet imtis veiksmų, kurie garantuotų, jog visi turimi ištekliai būtų geriausiai ir efektyviausiai panaudojami siekiant numatytų tikslų.

Kontrolės procesas yra vykdomas ne tam, jog yra privaloma stebėti kiekvieną darbuotoją ir jį kontroliuoti, užrašinėti jo kiekvieną padarytą klaidą ir vėliau į tai atsižvelgti jo visos karjeros organizacijoje poziciją, o tam, jog būtų užkirstas kelias klaidoms, kurios galėjo kilti dėl kontrolės nebuvimo ir to pasekoje būtų nepasiekti organizacijos išsikelti tikslai. Kaip pavyzdį galime paminėti šokio teatro veiklą ir vadovo poziciją jame, kai yra atliekama kontrolė – ji yra atliekama tam, jog darbuotojai sistemingai vykdytų savo užduotis tikslams pasiekti, nes dėl darbuotojų aplaidumo kartais gali kilti nesusipratimų su vartotojais. Be to, dėl prastos šokio teatro darbuotojų komunikacijos, kuri gali būti atlikta ne laiku, įmanomas variantas, kad bus mažesnis žiūrovų kiekis salėse, nes žmonės bus informuoti per vėlai apie spektaklio premjerą. Todėl kontrolė yra labai svarbus aspektas, kad visi numatyti darbai būtų atlikti laiku ir taip, kaip buvo numatyta, o iškilus kliūtim ar nesklandumams būtų lengvai pašalinami nesklandumai ir toliau judama link sėkmingų išsikeltų uždavinių įveikimo.

1.5.2. Kontrolės būdai

Praktiniams veiklos rezultatams su planuojamais lyginti taikomi šie šeši kontrolės būdai: matavimo, registravimo, skaičiavimo, apklausų, ekspertizės, organoleptinis. Kiekvieno iš jų aiškinimas bus pateiktas išsamiau (Tamošiūnas, 2013):

1. Matavimo – su nustatytu etalonu yra lyginamas faktinis reiškiny – nustatomos paslaugos, kokybės ir kiekybės charakteristikos.
2. Registravimo – registruojami tam tikri pasirinkti veiklos procesų eigos etapai, kurių požiūriu yra matuojamas progresas, kuris buvo pasiektas darbo proceso metu, nustatomos charakteristikos, kurios yra reikalingos nagrinėjamo darbo procesui. Šis būdas gali būti taikomas tiek prekės, tiek paslaugų kokybės ir vertės kontrolei vykdyti.
3. Skaičiavimo – ši kontrolė yra vykdoma remiantis rezultatais, kurie yra tikslinių skaičiavimų rezultatai. Gauti šiems duomenims yra naudojami matavimo ir registravimo kontrolės būdai. Šis būdas taikomas paslaugų, prekių sudėtingų pačiu turiniu požiūriu, parametrų kontrolei.
4. Apklausų – kontrolė yra vykdoma apklausiant asmenis, kurie susiję su nagrinėjamu gaminiu ar paslauga ir yra susiję su atliktinių užduočių vykdymo procesu.
5. Ekspertizės – atitinkamos srities specialistai, kurie yra kvalifikuoti lygina faktinius rezultatus. Toks būdas yra taikomas pačio turinio specifikos požiūriu sudėtingų, specialios kompleksinės kompetencijos reikalaujančių poreikių, paslaugų kontrolei.
6. Organoleptinis – šis kontrolės būdas pagrįstas žmogaus jutimo organų (skonio, regos, klausos ir kt.) siųstais signalais į smegenis ir reakcijos analize: kiekvienas žmogaus jutimo organas informaciją priima atitinkamai skirtingai ir sukelia skirtingus pojūčius, o kokybės rodiklis bus gaunamas analizuojant visus gautus pojūčius pagal turimą patirtį.

Hagoort (2005) teigia, jog autoritetu grindžiama vadyba ir koordinavimas. Tokia vadyba siekiama garantuoti, kad būtų atlikti visi suplanuoti darbai. Kontrolė organizacijoje vyksta trimis lygmenimis: hierarchinis vadovas, operatyvinis vadovas ir funkcinis vadovas. Hierarchinis vadovas yra atsakingas už visos organizacijos veiklos organizavimą ir jis turi galią įsakyti darbuotojams dirbantiems toje organizacijoje. Operatyvinis vadovas – jis turi galią nurodyti kada ir kur dirbti operatyviuoju lygmeniu. Tokius nurodymus jis gali teikti tik hierarchinio vadovo nubrėžtose ribose. Funkcinis vadovas – toks vadovas pateikia nurodymus, kaip kokybiškai ir profesionaliai atlikti pavestas užduotis. Mažose kultūros organizacijose dažniausiai šiuos tris aspektus derina vienas asmuo, o didesnėse organizacijose, tokiose kaip operos teatras – generalinis direktorius ir meno vadovas turi

hierarchinę galią, tačiau menininkų grupės vadovas ir lyderis realizuoja operatyvinę ir funkcinę galią (Gahoort, 2005).

Teikiant išvadas apie kontrolės funkciją pastebėta, jog šis organizacijos valdymo uždavinys nėra įvardijamas kaip pats svarbiausias, tačiau pačiu svarbiausiu nėra laikomas nei vienas iš jų, nes sėkmingam organizacijos darbo vystymui yra svarbūs visi analizuotieji. Kontrolė labai svarbi siekiant išvengti klaidų arba jos vykdymu metu pastebėjus klaidas, kad būtų galima kuo greičiau jas ištaisyti ir judėti reikiamu keliu, jog visos užduotys būtų įvykdytos tinkamai ir organizacijos ar įstaigos veikla nebūtų nuostolinga ar žalinga.

Bendrai aptariant visą pirmąją magistro darbo teorinę dalį suprantama, jog negalime įvardinti vieno pačio svarbiausio organizacijos valdymo uždavinio, nes visi yra tarpusavyje labai susiję ir svarbūs. Nevykdant bent vieno iš jų gali griūti visa organizacijos veikla, todėl norint išlaikyti stabilumą ir nenuostolingą organizacijos veikimą svarbu kuo kruopščiau atlikti planavimo funkciją, kurios metu kuo atsakingiau sudėlioti visus planus, išsikelti organizacijos tikslus, misiją, viziją, kurie padės aiškiai suprasti, kokia yra organizacijos esmė ir ko ji siekia savo veikla, svarbu kuo geriau sudaryta organizacinė struktūra, kuri padės darbuotojams aiškiai suprasti pavaldumą, jų funkcijas organizacijoje, pareigas. Veiklos organizavimas taip pat suteikia trūkstamo aiškumo vykdant užduotis. Vadovavimo funkcijos išmanymas gali padėti vadovui būti ne tik vadovu, bet ir lyderiu, kuris organizacijoje dirbantiems darbuotojams bus pavyzdys ir motyvacijos šaltinis, svarbu kuo daugiau laiko skirti patiems darbuotojams ir jų vykdomos užduotims. Galiausiai kontrolės funkcija padės ištaisyti klaidas, kurios išryškėjo vykdant veiklą, kontrolės metu identifikuoti nesklandumai padės jas ištaisyti ir judėti reikiama linkme, todėl, kuo dažniau kontrolė bus vykdoma, tuo anksčiau būtų įmanoma pastebėti neatitikimus ar klaidas bei koncentruoti savo organizacijoje dirbančių darbuotojų darbą tos problemos sprendimui.

II. Valdymo funkcijų analizė. Šokio teatro „Aura“ atvejis

Organizacijos valdymo uždaviniams tirti buvo pasirinktas pirmasis Lietuvoje profesionalaus Kauno šokio teatro „Aura“ atvejis. Tyrimo metu buvo stengiamasi išsiaiškinti, kaip veikia organizacijos valdymo uždaviniai šiame pasirinktame atvejyje.

2.1. Tyrimo objekto ir metodų pristatymas

Tyrimo objektas. Kaune įsikūręs šiuolaikinio šokio teatras „Aura“ – tai pirmasis Lietuvoje šiuolaikinio šokio teatras, kuris vysto ir tęsia Lietuvos šiuolaikinio šokio tradicijas, kurių pradininkės yra Kira Daujotaitė ir Danutė Nasvytytė (Apie mus, 2018). 1980 – aisiais metais Birutės Letukaitės iniciatyva įsteigta ir puoselėta šokio studija „Aura“ 1995 – aisiais metais buvo įregistruota kaip Kauno miesto teatras, kuriam garsi choreografė vadovauja iki šiol. „Teatras įsteigtas Kauno miesto tarybos 1995 m. kovo 16 d. sprendimu Nr. 36 „Dėl Kauno šokio teatro „Aura“ įsteigimo“ (autorius ir metai nežinomi). Šio Kauno šokio teatro savininkė (steigėja) yra Kauno miesto savivaldybė.

Tyrimo tikslas. Atkreipiant dėmesį į teorinėje darbo dalyje aptartas ir suformuluotas problemas nustatytas toks tyrimo tikslas – išanalizuoti, kaip vykdomi vadybos uždaviniai šokio teatre „Aura“.

Tyrimo metodai ir struktūra. Norint sužinoti Kauno šiuolaikinio šokio teatro „Aura“ vadybos uždavinių atlikimo lygį buvo konsultuojamasi su šokio teatro vadove Birute Letukaite, analizuojami elektroniniai dokumentai, visiems prieinama išorinė informacija apie šokio teatrą, anketavimas bei interviu su darbuotoju. Tyrimas buvo atliekamas pagal vadybos uždavinių eiliškumą teorinėje dalyje: planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė.

1. Planavimo funkcijos veiklos tyrimas buvo atliekamas remiantis šiais metodais: išorinės informacijos analizė, elektroninių dokumentų analizė;
2. Šokio teatro „Aura“ vadybos uždaviniui – organizavimo veiklai tirti, buvo atlikta elektroninių dokumentų analizė .
3. Vadovavimo funkcijos veiklai tirti buvo pateikta elektroninė anketa darbuotojams ir atliktas interviu su Kauno šokio teatre „Aura“ dirbančia darbuotoja. (Anketa - apklausos rūšis, kuri gali būti skirstoma į anketą raštu, žodžiu, telefonu, paštu, elektroniniu paštu ir kt.)
4. Kontrolės funkcijos veiklai tirti buvo naudojama elektroninės anketo pateikimas darbuotojams bei atliekamas interviu su darbuotoja, dirbančia šokio teatre.

Tyrimo duomenų rinkimas. Tyrimo duomenų rinkimui buvo pasirinktas turinio analizės metodas – kurį pasitelkiant, analizuojama verbalinė, rašytinė ar vaizdinė informacija (Cole, 1988). Atliekant turinio analizę, sistemingai nagrinėjami tekstinių dokumentų turiniai. Siekiama nustatyti tekstų, prasmų, savybių ar bendrinių temų ryšius ir juos analizuoti pasirinktame tyrimo lauke (Hsieh ir Shannon, 2005).

Kitam tyrimo duomenų rinkimui buvo pasirinktas kokybinis tyrimo tipas, kuris leidžia pažvelgti į subjektyvų žmonių konstruojamą suvokimą, kuris sudaro kolektyvinę patirtį (Jeanfreau ir Jack, 2010). Burns ir Grove (2007) kokybinį tyrimą apibrėžia kaip susitelkimą į žmogiškąsias patirtis, remiantis nuostatomis, kurios yra grįstos sisteminėmis nuostatomis ir sąveikomis. Tyrimo duomenų rinkimui buvo pasirinktas pusiau struktūruoto interviu metodas, kuris apibūdinamas kaip pokalbis pagal iš anksto paruoštus klausimus. Interviu metodas leidžia susidaryti visuminį vaizdą apie konkrečią patirtį (Kardelis, 2007).

Tyrimo dalyviai. Tyrimo dalyviais buvo renkami asmenys, dirbantys Kauno šiuolaikinio šokio teatre „Aura“ arba asmenys neseniai dirbę jame (darbas įstaigoje laikinai sustabdytas dėl motinystės atostogų). Dalyviai buvo atrenkami atsitiktiniu būdu, neskirstant, kokias pareigas šokio teatre jie užima, o kontaktai gaunami pagal kitų asmenų rekomendacijas ir gautą informaciją apie tų asmenų darbą šokio teatre „Aura“. Viso tyrimo metu anketos pagalba buvo apklausta šeši darbuotojai, kurie anonimiškai atsakinėjo į anketoje užduodamus klausimus ir atliktas vienas interviu su Kauno šokio teatre „Aura“ dirbančia vadybininke – projektų vadove Guoda Andriuškevičiūte. Priede numeris 11 bus pateikti šešių darbuotojų atsakymai į anketos klausimus ir priede numeris 12 bus pateikiamas interviu su Guoda Andriuškevičiūte.

Kiekvienas tyrime sutikęs dalyvauti darbuotojas, turėjo laisvę pasirinkti ar atlikti interviu, ar atsakyti į anketos klausimus. Guoda Andriuškevičiūtė, kuri dirba šokio teatre „Aura“ vadybininke – projektų vadove sutiko atlikti interviu, o likę kiti šeši dalyviai rinkosi atsakyti į anketos klausimus. Anketos buvo anonimiškos.

Tyrimo rezultatų interpretavimas. Atlikus pusiau struktūruotą interviu pagal iš anksto paruoštus klausimus, turinio analizę tiriant Kauno šokio teatro „Aura“ dokumentus bei darbuotojų atsakymus į anketos klausimus, surinkta informacija buvo interpretuojama, jog būtų atskleista tyrimo esmė bei įgyvendinti išsikelti tyrimo uždaviniai. Kiekvienas tyrime dalyvavęs asmuo, pasidalino savo patirtimi bei įžvalgomis apie šokio teatro „Aura“ veiklą bei šokio teatre vykdomus vadybos uždavinius. Informacija buvo apdorojama ir pateikiama tyrimo analizėje.

2.2. Planavimo funkcijos analizė

Kauno šokio teatro „Aura“ planavimo funkcijos analizei atlikti buvo remtasi elektroninių dokumentų analize bei išorinės informacijos analize.

Planavimo funkcijai analizuoti reikiamus elektroninius dokumentus galima rasti oficialioje internetinėje www.aura.lt svetainėje. Ši internetinė svetainė yra oficiali Kauno šiuolaikinio šokio teatro „Aura“ internetinė svetainė, kurios erdvėje gausu informacijos apie šokio teatro veiklą, planus, apdovanojimus ir kita. Pirmiausia buvo nustatyta, kokia yra šokio teatro „Aura“ misija, vizija ir tikslai. Tuomet išanalizuotos planavimo funkcijos veiklos, įvertinant finansus, sąnaudas, žmogiškųjų išteklių planavimo veiklas. Apibendrinant buvo įvertintos planavimo uždavinių veiklos trūkumai ir įvardinamos galimos planavimo funkcijos tobulinimo kryptys.

Nuo pat pradžių šokio teatro „Aura“ susikūrimo vadovas vykdė planavimo funkciją. Buvau šaukiami pasitarimai, kurių metu buvo svarstoma šokio teatro misija, vizija, tikslai, finansinių resursų poreikis ir pan. Planavimo funkcija šokio teatre buvo atliekama taip: išgryninta šokio teatro misija, vizija, tikslai, o tai leido laisviau suprasti, koks yra šokio teatras ir ko jis savo veikla siekia, nustatyti strateginiai planai.

Analizė atlikta išsamiai analizuojant išorinius informacijos šaltinius tokius kaip: šokio teatro „Aura“ internetinė svetainė www.aura.lt, Kauno šokio teatro „Aura“ 2015-2019 m. veiklos planai bei 2016-2017 m. šokio teatro vadovo ataskaitos.

Analizuojant Kauno šokio teatro „Aura“ 2019 metų veiklos plano dokumentus, galima įvardinti šios įstaigos veiklos tikslus bei turinį.

1. Plėtoti ir kurti šiuolaikinio šokio žanro tradicijas, supažindinti auditorijas su naujausiomis šokio tendencijomis ir kryptimis, ieškoti skatinimo formų, kurios plėstų judesio meno žinomumą. Ne tik Kauno mieste, bet ir visoje Lietuvoje didinti kultūros paslaugų prieinamumą bei kokybę.
2. Pristatyti visame pasaulyje pripažinimo sulaukusias šiuolaikinio šokio žanro trupes ir šokėjus, perteikti pasaulio scenos meno kultūros vertybes, surengiant tarptautinį šokio festivalį. Bendradarbiauti su užsienyje garsiais choreografais ir šokėjais, parodyti užsienio valstybėms Lietuvos šiuolaikinio šokio meną rengiant tarptautinius projektus.
3. Suteikti sąlygas talentingiems ir perspektyviems jauniems pripažintiems Lietuvos ir viso pasaulio meno puoselėtojams ir kūrėjams, kūrybiniams darbuotojams, atlikėjams veikti šokio

teatro kūrybinėje veikloje ir jame ugdyti jaunąją šokėjų kartą bendradarbiaujant su įvairių sričių menininkais, organizacijomis ir organizuojant bendrus projektus su jais. Edukacinėje erdvėje AURA+ pristatyti edukacinius renginius.

4. Organizuoti ir pristatyti edukacinius renginius ir šokio spektaklius, skirtus bendruomeniškumui skatinti ir stiprinti: globos įstaigų auklėtiniams, garbaus amžiaus asmenims, asmenims, turintiems negalią, socialinės rizikos šeimoms ir kitoms socialinėms grupėms siekiant mažinti jų atskirtį ir didinti integraciją bei kultūros prieinamumą. Jaunimo, moksleivių, studentų, šeimų su mažamečiais ir vidutinio amžiaus vaikais įtraukimas į pilietinių ir kultūrinių iniciatyvų kūrimą bei įgyvendinimą.

Kauno šokio teatro „Aura“ 2019 m. veiklos plane išskirta įstaigos aplinkos analizė, kurioje yra aprašoma šokio teatro stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės (atlikta SSGG analizė). Analizuojant pastebima, jog stiprybės ir silpnybės įvertintos pagal vidinių išteklių analizę, o galimybės ir grėsmės pagal išorės aplinkos analizę. Remiantis jau minėtu šokio teatro veiklos planu, pateikiama sutraukta aplinkos analizė:

- Stiprybės: aukšto meninio lygio šokio spektakliai, profesionalūs šokėjai, kurie garsina „Auros“ vardą ne tik Lietuvoje, bet ir visame pasaulyje, rengiami tarptautiniai šiuolaikinio šokio festivaliai, Lietuvos ir Kauno garsinimas visame pasaulyje, tęsiami tarptautiniai ryšiai, edukacinė kultūrinė erdvė AURA+, sėkminga rėmėjų paieška, teatras yra vienintelis Kaune profesionalus šiuolaikinio šokio teatras, sutampa teatro auditorija ir tikslinė grupė, biudžetinės įstaigos statusas darbuotojams suteikia stabilias socialines garantijas;
- Silpnybės: teatras neturi pasirodymams pritaiktų patalpų, Lietuvoje nėra profesionalių, tarptautinio lygio šokėjų, didelė šokėjų kaita, savarankiškai teatras negalėtų išsilaikyti dėl nedidelės tokio meno mėgėjų auditorijos, mažas žiūrovų skaičius dėl nepastovios koncertinės vietos;
- Galimybės: tapti repertuariniu teatru, išplėsti profesionalių šokėjų pamokas, daugiau gastroliuoti ne tik Lietuvoje, bet ir visame pasaulyje, daugiau šokio spektaklių Kaune, daugiau nemokamų renginių, daugiau edukacinių renginių, didesnis finansavimas iš Lietuvos ir tarptautinių fondų, pritraukti naujų, jaunų žiūrovų, galimybių ieškojimas turėti pastovią salę spektaklių rodymui Kauno mieste;
- Grėsmės: sumažėjęs biudžetas iš Kauno miesto savivaldybės keltų grėsmę teatro veiklai, dėl didelės šokėjų kaitos ne visi spektakliai gali būti parodyti, negavus finansavimo projektams, jie gali neįvykti, netapus repertuariniu teatru gali mažėti teatro auditorija, dėl kylančių kainų (koncertų salės, įranga) didėja teatro išlaidos, mažėja pajamos, kylant salių

nuomos kainoms, teatras didina bilietų kainas, todėl galimas žiūrovų skaičiaus sumažėjimas.

Kalbant apie lėšų paskirstymo planus šokio teatro „Aura“ planuojamų veiklų įgyvendinimui numatytų lėšų paskirstymo analizei buvo nagrinėti Kauno šokio teatro „Aura“ 2018-2019 metų veiklos plano dokumentas. Šokio teatro „Aura“ finansinis planas yra sudaromas vienerių metų laikotarpiui. Lyginant 2018 metų numatomų lėšų paskirstymo planą su 2019 metų lėšų paskirstymo planu pastebima, jog 2018 metais buvo planuojama veiklų įgyvendinimui išleisti mažiau negu 2019 metais. Šokio teatro lėšų poreikis planuojamų veiklų įgyvendinimui 2018 m. buvo 472370,00 eur, o 2019 m. – 534594,04 eur (žr. 1, 2 priedą). Vadinas, lėšų poreikis 2019 metais padidėjo.

Analizuojant duomenis apie įstaigos darbuotojus 2016-2017 metais išsiaiškiname, jog duomenys per vienerius metus pakito, neišliko tokie patys. 2016 metais etatų ir darbuotojų skaičius metų pradžioje buvo dvidešimt ir nepakito iki metų pabaigos, tačiau 2017 metais metų pradžioje iš esamų 20 etatų ir 20 darbuotojų, metų pabaigoje atsiranda pakitimai. Vienetu sumažėjo etatų skaičius ir dviem vienetais sumažėjęs darbuotojų skaičius (žr. 3 priedą). Taigi, pagal situaciją metų eigoje buvo koreguojamas šokio teatre dirbančių darbuotojų ir etatų skaičius.

Planavimo veiklos vertinimui buvo mėginama atlikti interviu su šokio teatro vadove Birute Letukaite užduodant klausimą apie planavimo veiklą šokio teatre, tačiau vadovė patikino, jog visa reikiama informacija yra tyrimui pasirinktuose dokumentuose ir tai sutampa su jos nuomone. Todėl naujausiais 2019 metų šokio teatro „Aura“ veiklos plano ir 2015-2017 metų perspektyvinės kūrybinės veiklos programos duomenimis įstaigos:

Misija – šiuolaikinio šokio teatras, puoselėjantis ir plėtojantis šiuolaikinio šokio žanrą, kūrybiškai ieškantis dar neatrastų formų šokio spektakliuose, skatinantis domėjimąsi šiuolaikinio judesio menų pasirodymais ir tarptautinių festivalių rengimu; pristatantis teatro žiūrovams geriausius Lietuvos ir pasaulio meno pavyzdžius, orientuotas į vyresnių klasių moksleivius, studentus, aukštąjį išsilavinimą turinčius, novatoriškus, kūrybingus asmenis, siekiantis skatinti bendruomeniškumą įtraukiant miesto bendruomenes į renginius, kultūros kūrimą. Lyginant su 2018 metų veiklos planu - misija išliko nepakitusi.

Remiantis anketų ir interviu duomenimis, visi tyrime dalyvavę dalyviai įvardijo, jog žino šokio teatro „Aura“ misiją (žr. 11, 12 priedą). Žinoti įstaigos, kurioje dirbi misiją yra labai svarbu, tai leidžia lengviau suvokti, kokia linkme dirba organizacija ir taip pakreipti savo veiklą, kuri yra atliekama įtaigoje, jog būtų pasiekti maksimalūs rezultatai. Taip pat „Auros“ šokio teatro misijos išmanymas

leidžia darbuotojams tikslingai orientuoti savo atliekamus darbus, jog šokio teatro misija atitiktų realius atvejus organizacijos veikloje.

Vizija – tarptautinio lygio profesionalus šokio teatras, turintis nuolatinę trupę, teatras garsinantis Kauno ir Lietuvos vardą visame pasaulyje, teatras kasmet organizuojantis šiuolaikinio šokio festivalį „AURA“ Kaune, teatras bendradarbiaujantis su užsienio menininkais, teatras kasmet pristatantis naujus spektaklius Lietuvoje ir užsienyje, teatras turintis 200-500 žiūrovų auditoriją Kaune.

Vėlgi, remiantis tyrimo dalyvavusių darbuotojų atsakymais visi vieningai atsakė, jog šokio teatro „Aura“ vizija jiems yra žinoma. „Auros“ teatro vizijos žinojimas leidžia darbuotojams ją naudoti kaip vizitinę kortelę, pristatant kitiems asmenims teatro vykdomą veiklą. Darbuotojų turimos žinios apie Kauno šokio teatro viziją leidžia skleisti žinią aplinkiniams apie teatro išskirtinumą, unikalumą ar vykdomas veiklas, kurios iš oficialaus „Auros“ apibrėžimo yra nekintančios ne vienus metus.

Kalbant apie šokio teatro „Aura“ tikslus kiekvienais metais veiklos planavimo dokumente pateikiama prieš tai buvusių metų įstaigos tikslų realizavimas. 2019 metų duomenimis, šokio teatras jau anksčiau minėtus šios įstaigos tikslus (aprašyti prie veiklos tikslų ir turinio) planavo realizuoti taip:

1. Kurti ir plėtoti šiuolaikinio šokio žanro tradicijas – planuojamas rezultatas – 4-5 šokio spektaklių premjerų skaičius, 82 renginiai iš kurių 38 mokami, renginių lankytojų skaičius 23500, iš jų mokamų renginių 4000, renginių skaičius Lietuvos regionuose – 12 (žr. 4 priedą).
2. Perteikti pasaulio scenos meno kultūros vertybes, pristatyti visame pasaulyje pripažintas šiuolaikinio šokio trupes, šokėjus, rengiant festivalį – planuojamas rezultatas – tarptautinių projektų skaičius 4, pasirodymų skaičius užsienyje 6 (abu gastrolių metu), žiūrovų skaičius festivalio renginių metu 2500 (žr. 4 priedą).
3. Sudaryti sąlygas meno kūrėjams dalyvauti teatro veikloje, pristatyti edukacinius renginius – planuojamas rezultatas – bendrų projektų skaičius 12 (žr. 4 priedą).
4. Bendruomeniškumo skatinimas, socialinės atskirties mažinimas, pažintiniai ir lavinamieji užsiėmimai – planuojamas rezultatas – edukacinių/nemokamų renginių skaičius 15, edukacinių/nemokamų renginių žiūrovų skaičius 700, edukaciniai šiuolaikinio šokio užsiėmimai vaikams ir jaunimui (lankytojų skaičius per 1 mėn.) – 70, edukacinės/nemokamos šiuolaikinio šokio stovyklos vaikams 2 (žr. 4 priedą).

Vėlgi, analizuojant atsakymus, kurie buvo gauti iš tyrimo dalyvių, pastebėta, jog darbuotojai žino, įstaigos išsikeltus tikslus. Taip pat, paprašius, darbuotojai galėjo juos įvardinti. Pavyzdžiui, darbuotojų buvo įvardinti tokie organizacijos tikslai (žr. 11) priedą: aukščiausio profesionalumo

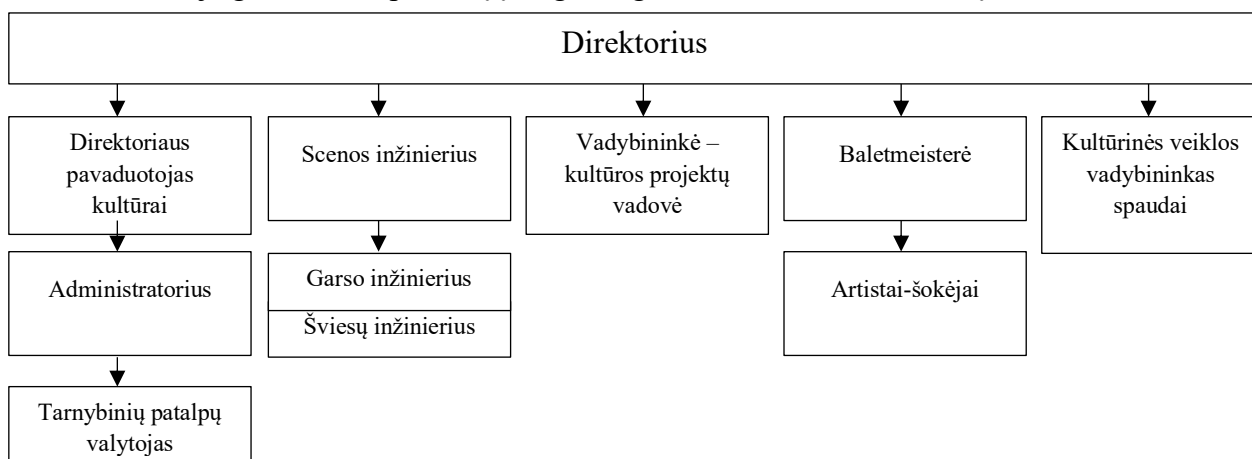
šokio teatras Lietuvoje, šiuolaikinio šokio tradicijos tęsimas Lietuvoje, šiuolaikinio šokio pristatymas užsienio auditorijai ar minimas šokio teatro „Aura“ kas metus organizuojamas šiuolaikinio šokio festivalis. Visi anketos būdu atsakinėję darbuotojai galėjo įvardinti bent po vieną šokio teatro tikslą, o tas, juo nuomone, yra svarbu, nes paklausti, ar darbuotojas turi žinoti šokio teatro, kuriame dirba, misiją, viziją ir tikslus buvo vieningai atsakoma, kad taip ir įvardijama, jog tai žinoti reikia, nes tai padeda strateguoti organizacijos veiklą, gerinti tos veiklos kokybę, optimizuoti darbą, didinti kapitalą. Taip pat, buvo įvardijama, jog įstaigos misijos, vizijos ir tikslų išmanymas padeda pačiam darbuotojui lengviau susiorientuoti, kokioje įstaigoje jis dirba ir savo atliekamus darbus pakreipti tinkama linkme.

Taip pat paklausus darbuotojų, ar, jų manymu, yra svarbu ir kitiems žinoti šokio teatro „Aura“ misiją, viziją bei tikslus visi vieningai atsakė, jog taip. Taip pat įvardijo priežastis, kodėl tai yra būtina žinoti ne tik teatre dirbantiems asmenims, bet ir tiems, kurie lankosi „Auros“ spektakliuose arba planuoja juose apsilankyti. Surinkta informacija leido suprasti, jog tai reikalinga, nes žmonės, kartais nesupranta, kad menas ir kultūra, tai daugiau nei pramoga – tai kūrybinis pagrindas visuomenei. Reikia viešai paskelbti šokio teatro „Aura“ misiją, viziją ir tikslus, nes tai leistų publikai pasijusti didesnio įvykio dalimi bei leistų žmonėms paprasčiau suprasti, kokią poziciją teatras užima kultūros sektoriuje.

Išanalizavus informaciją, kuri pateikta oficialioje internetinėje šokio teatro svetainėje, dokumentus su 2018-2019 metų planais, vadovo ataskaitas bei darbuotojų, dirbančių šiame šokio teatre, atsakymus apie įstaigos misiją, viziją bei tikslus pastebime, jog šokio teatre planavimo funkcija vykdoma sklandžiai, tai leidžia šokio teatrui veikti ir įgyvendinti savo išsikeltus tikslus.

2.3. Organizavimo funkcijos analizė

Analizuojant organizacinę struktūrą buvo remiamasi 2017 metų šokio teatro „Aura“ vadovo ataskaita, kurioje galime rasti pateiktą įstaigos organizacinės veiklos schemą:



10 pav. Kauno šokio teatro „Aura“ organizacinė struktūra

Remiantis informacija, kuri skelbiama oficialioje internetinėje šokio teatro „Aura“ svetainėje apie teatro struktūrą išsiaiškiname, jog:

- teatro direktorės ir meno vadovės pareigas užima Birutė Letukaitė (Birūta Komskienė);
- direktorės pavaduotoja kultūrai yra Asta Merkienė. Šioms pareigoms užimti yra keliami reikalavimai tokie kaip: aukštasis universitetinis išsilavinimas ir 2 metų darbo patirtis personalo valdymo ir administravimo srityje bei patirtis vykdant viešuosius pirkimus perkančioje organizacijoje, mokėjimas dirbti kompiuterinėmis programomis MS Word, MS Excel ir kt., sklandus minčių dėstymas raštu ir žodžiu lietuvių kalba ir anglų kalbos žinojimas B2 lygiu, raštvedybos taisyklių, teisinių aktų pagrindų, dokumentų tvarkymo išmanymas, laikymasis vidaus darbo taisyklių, komunikabilumas, sąžiningumas ir kitos gerosios būdo savybės, administravimo gebėjimai, laikymasis teatro nuostatų, vidaus darbo taisyklių, pareigybės aprašymo, direktoriaus įsakymų, LR įstatymų. Šios pareigybės pavaldumas – tiesiogiai pavaldus Kauno šokio teatro „Aura“ direktoriui;
- scenos inžinierius – Rimantas Gužas (garso ir šviesų inžinieriai nėra įvardijami). Šioms pareigoms užimti yra keliami reikalavimai tokie kaip: spec. vidurinis išsilavinimas bei 2 metų darbo patirtis ūkio valdymo srityje bei turėti gebėjimą spręsti statybos techninius klausimus, B kategorijos vairuotojo pažymėjimo turėjimas, išmanyti staliaus, elektriko, santechnikos darbų pagrindus, išmanyti apšvietimo, scenos ir garso technikos veikimo principus; darbo taisyklių išmanymas;
- kultūros projektų vadovė – Guoda Andriuškevičiūtė. Šioms pareigoms užimti yra keliami reikalavimai tokie kaip: aukštasis universitetinis išsilavinimas ir 2 metų darbo patirtis kultūros vadybos srityje, mokėjimas dirbti kompiuterinėmis programomis MS Word, MS Excel ir kt., sklandus minčių dėstymas raštu ir žodžiu lietuvių kalba ir anglų kalbos žinojimas B2 lygiu, administravimo gebėjimai, komunikabilumas, sąžiningumas, sumanumas ir kitos gerosios būdo savybės, taisyklių laikymasis, pareigybės aprašymo, direktoriaus įsakymų, LR įstatymų;
- administratorė – Eglė Antanavičienė. Šioms pareigoms užimti yra keliami reikalavimai tokie kaip: aukštasis universitetinis išsilavinimas ir vieno metų patirtis administravimo srityje, mokėjimas dirbti kompiuterinėmis programomis MS Excel, MS Word ir kt., mokėti bent vieną užsienio kalbą (anglų B2 lygis), komunikabilumas, sąžiningumas, sumanumas ir kitos gerosios būdo savybės, taisyklių laikymasis, pareigybės aprašymo, direktoriaus įsakymų, LR įstatymų;

- kultūrinės veiklos vadybininkė spaudai nėra įvardinta. Šioms pareigoms užimti yra keliama reikalavimai tokie kaip: aukštasis universitetinis išsilavinimas ir 2 metų darbo patirtis viešųjų ryšių srityje, mokėjimas dirbti kompiuterinėmis programomis MS Word, MS Excel ir kt., sklandus minčių dėstymas raštu ir žodžiu lietuvių kalba ir anglų kalbos žinojimas B2 lygiu, raštvedybos taisyklių, teisinių aktų pagrindų, dokumentų tvarkymo išmanymas, laikymasis vidaus darbo taisyklių, komunikabilumas, sąžiningumas ir kitos gerosios būdo savybės, administravimo gebėjimai, laikymasis teatro nuostatų, vidaus darbo taisyklių, pareigybės aprašymo, direktoriaus įsakymų, LR įstatymų.

Remiantis 2016 metų Kauno šokio teatro „Aura“ vadovo (įstaigos veiklos)/sezoninės kūrybinės veiklos programos įgyvendinimo ataskaitos duomenimis šis šokio teatras padalinių neturi.

Tyrinėjant 2017 metų Kauno šokio teatro „Aura“ nuostatus galima išgryninti teatro darbo organizavimą ir taip aptarti, kaip darbai „Auros“ teatre yra organizuojami.

Šokio teatrui „Aura“ vadovauja direktorė Birutė Letukaitė, kuri konkurso būdu buvo skiriama į pareigas ir gali būti atleista tik teisės aktų nustatyta tvarka. Direktorė yra atsakinga ir pavaldi Kauno miesto savivaldybei, kuri yra Kauno šokio teatro „Aura“ savininkė.

Teatro direktorės funkcijos įvardijamos tokios:

- organizuoja šokio teatro „Aura“ veiklą;
- vadovauja šokio teatrui „Aura“ ir yra atsakinga už jo veiklą;
- užtikrina, jog būtų laikomasi įstatymų ir kitų teisės aktų;
- tvirtina šokio teatro „Aura“ organizacinę struktūrą ir pareigybių sąrašą;
- priima ir atleidžia iš pareigų darbuotojus, juos skatina ir skiria nuobaudas;
- tvirtina darbuotojų pareigybių aprašymus;
- tvirtina šokio teatro „Aura“ darbo tvarkos taisykles;
- garantuoja teikiamų ataskaitų rinkinių ir statistinių ataskaitų teisingumą;
- užtikrina racionalų ir taupų lėšų ir turto naudojimą;
- šokio teatro „Aura“ vardu sudaro sutartis arba teikia įgaliojimus tai daryti kitiems darbuotojams ;
- atstovauja teatrui kitose institucijose;
- leidžia įsakymus, privalomus visiems teatro darbuotojams;

Šokio teatro „Aura“ direktoriaus kompetenciją, funkciją bei atsakomybes nustato LR įstatymai ir kiti teisės aktai, šie nuostatai ir direktoriaus pareigybės aprašymas

Direktorės pavaduotojos kultūrai funkcijos įvardijamos taip:

- personalo valdymas (dokumentų rengimas darbuotojų priėmimo, atleidimo, perkėlimo į kitas pareigas, darbuotojų asmens bylų vedimas, atostogų suteikimo, komandiruočių, drausminių

nuobaudų skyrimo, darbo sutarčių, pažymų, darbo grafiko, pareigybių dokumentacijos rengimas;

- referentės veiklos funkcijos (teatro sutarčių, įsakymų teatro veiklos klausimais, siunčiamų raštų rengimas, įsakymų darbuotojų atostogų, komandiruočių, siunčiamų ir gaunamų raštų, darbo sutarčių, teatro sutarčių registro vedimas, teatro dokumentacijos plano rengimas, teatro darbuotojų susirinkimų organizavimas;
- teatro veiklos planų rengimas (mėnesinių teatro kūrybinės veiklos planų, teatro kūrybinės veiklos programos, teatro veiklos plano rengimas);
- teatro veiklos ataskaitų rengimas (teatro veiklos, vadovo ataskaitos rengimas);
- darbo laiko tabelių pildymas;
- esant reikalui vykdo bilietų kontrolieriaus pareigas;
- viešųjų pirkimų organizavimas ir vykdymas;
- sutarčių pasirašymas direktoriui nesant dėl teatro veiklos

Nesant direktoriui dėl ligos, atostogų ar kitų priežasčių jo teises ir pareigas perima direktoriaus pavaduotojas (šiam nesant direktoriaus įsakymu paskirtas asmuo).

Scenos inžinieriaus funkcijos įvardijamos tokios:

- teatro turimo turto priežiūra (pastatas, teatro turima apšvietimo ir garso technika, kitas teatro materialusis turtas);
- priešgaisrinės saugos, saugos ir sveikatos žurnalų vedimas;
- scenos paruošimo darbai renginiams (jei renginys vyksta teatro patalpose, paruošti repeticijų salę koncertui, įrengiant sėdimąsias vietas žiūrovams, jei renginys vyksta kitoje erdvėje – paruošti tinkamai sceną, vykdyti ir prižiūrėti teatro patalpų renovacijos ar remonto darbus);
- esant būtinybei vykdyti vairuotojo funkcijas teatre;
- teatro archyvo priežiūra, tinkamų sąlygų dokumentams laikyti užtikrinimas;
- teatro informacinės medžiagos likučių sekimas;
- viešųjų pirkimų iniciatoriaus funkcijos vykdymas, įvardijant poreikį;

Scenos inžinierius yra tiesiogiai pavaldus ir atsakingas direktoriui.

Kultūros projektų vadovės funkcijos įvardijamos tokios:

- teatro pasirodymų Lietuvoje ir užsienyje organizavimas ir vykdymas (salių paieška ir užsakymai, bilietų platinimo organizavimas, renginių reklaminės ir komunikacinės kampanijos organizavimas ir vykdymas, spektaklių techninis paruošimas, žiūrovų aptarnavimas ir bendros tvarkos palaikymas renginių metu, esant būtinybei bilietų kontrolieriaus pareigos);

- projektų paraiškų rengimas fondams ir konkursų programoms Lietuvoje, gavus finansavimą – projektų administravimas ir įgyvendinimas (projektų administravimas, jų įgyvendinimas, ataskaitų rengimas);
- svetainių www.aura.lt ir www.dancefestival.lt administravimas;
- naujų rėmėjų paieška ir ryšių palaikymas su jau esamais;
- komercinių pasirodymų organizavimas;
- tarptautinio šokio festivalio koordinavimas ir organizavimas (erdvių paieška, jų įrengimas pasirodymams, festivalio svečių apgyvendinimo ir maitinimo organizavimas, festivalio papildomos meninės programos organizavimas, biuletų platinimas, reklaminės ir komunikacinės strategijos kūrimas ir organizavimas, festivalio rėmėjų paieška, žiūrovų apklausos festivalio metu analizė);
- savanorių, šokio teatro stažuotojų koordinavimas;
- viešųjų pirkimų iniciatoriaus funkcijos;

Ekstremalaus atvejo festivalyje metu nesant teatro vadovui, sprendžia tolimesnį renginio ar spektaklio likimą.

Administratorės funkcijos įvardijamos tokios:

- teatro pasirodymų Kaune ir kituose Lietuvos miestuose organizavimas ir vykdymas (salių paieška ir užsakymai, biuletų platinimo organizavimas, renginių reklaminės ir komunikacinės kampanijos organizavimas ir vykdymas, spektaklių techninis paruošimas, žiūrovų aptarnavimas ir bendros tvarkos palaikymas renginių metu, biuletų kontrolieriaus pareigos teatre ir išvykose, sąskaitų faktūrų išrašymas, salių nuomos ir kitų sutarčių kontroliavimas);
- reprezentuojančios medžiagos apie teatrą rūpinimasis;
- internetinės svetainės www.aura.lt informacijos atnaujinimas, socialinio tinklo *facebook* paskyros administravimas;
- artistų – šokėjų atrankų organizavimas;
- komercinių pasirodymų organizavimas;
- koordinavimas teatro stažuotojų ir savanorių veiklos;
- kasininko funkcijų vykdymas (kasos operacijų atlikimas, teatro biuletų apskaita ir pardavimas, LR Vyriausybės patvirtintų Kasos darbo organizavimo laikymasis, piniginių lėšų įnešimas ir išėmimas iš įstaigos sąskaitų banke, kasos knygų pildymas, kasos, teatro biuletų ataskaitų rengimas).

Kultūrinės veiklos vadybininkės spaudai funkcijos įvardijamos tokios:

- straipsnių, interviu, pranešimų spaudai, renginių aprašų rengimas;
- parengtos informacinės medžiagos siuntimas žiniasklaidai;

- interviu televizijos ir radijo laidose derinimas;
- teatro įvaizdžio formavimas komunikuojant su teatro auditorijomis (taip pat valstybinėmis ir savivaldybės institucijomis);
- spaudos konferencijų organizavimas;
- gastrolių užsienyje bei teatro pasirodymų organizavimas;
- spaudos, susijusios su šokio teatro „Aura“ veikla archyvavimas;
- informacijos atnaujinimas internetinėje svetainėje www.aura.lt;
- viešųjų pirkimų iniciatoriaus funkcijos;
- kitų funkcijų ir pareigų, paskirtų šokio teatro „Aura“ direktorės vykdymas.

Tyrimo metu, iš apklausos dalyvių gautos informacijos pagalba, buvo išsiaiškinta, jog šokio teatre nėra repeticijų vadovo etato ir profesionalaus fotografo – video meistro (žr. 11 priedą). Buvo įvardijama, jog repeticijų vadovas padėtų choreografei. Pagalba choreografei, kurią suteiktų repeticijų vadovas leistų vykdyti darbų pasidalinimą, kuris galėtų turėti teigiamos įtakos atliekamo darbo kokybei. Sumažėjęs krūvis choreografei leistų labiau susikonscentruoti tik į choreografijos specifiką, o tas galėtų lemti dar kokybiškesnį choreografo darbą. Repeticijų vadovui galėtų būti skiriamos užduotys, kurios nesusiję su choreografija, todėl choreografui sumažėtų darbo krūvis ir darbai, kuriuos jis vykdo repeticijų metu taip jis koncentruotų savo darbą tik į choreografiją. Kitas įvardintas dalykas yra profesionalaus fotografo nebuvimas šokio teatre „Aura“. Vėlgi, toks asmuo galėtų dalintis teatro kasdienybe, repeticijomis, pasiruošimais renginiams ir visa tai galėtų profesionaliai perteikti visuomenei. „Auros“ teatras pristatomas kaip profesionalus šokio teatras, tačiau kartais kyla abejonių dėl vaizdinės medžiagos profesionalumo, kuri pateikiama socialiniuose tinkluose arba oficialioje „Auros“ internetinėje svetainėje. Asmuo, kuris gebėtų visada profesionaliai perteikti teatro veiklą tikrai būtų naudingas, nes auditorijai patraukliai pateikta medžiaga galėtų turėti teigiamos įtakos šokio teatro „Aura“ auditorijos augimui.

Apibendrinant tyrinėtus duomenis pastebime, jog organizavimo funkcija Kauno šokio teatre „Aura“ veikia iš tiesų gerai. Kiekvienam darbuotojui pagal jo pareigybes yra keliami specialūs reikalavimai, siekiant užtikrinti darbuotojų, kurie dirba šiame šokio teatre profesionalumą ir darbo sklandumą. Taip pat, kiekvienam darbuotojui pareigybių sąrašė yra nurodomos jo funkcijos, kokius darbus jis turi atlikti ir už ką yra atsakingas. Toks tikslumas ir struktūros buvimas padeda patiems darbuotojams aiškiai suprasti savo veiksmus ir pareigas, už kurias jis turi būti atsakingas dirbdamas šiuolaikinio šokio teatre „Aura“.

2.4. Vadovavimo funkcijos analizė

Vadovavimo funkcijos analizei buvo tyrinėjamos Kauno šokio teatro „Aura“ 2016-2017 metų vadovo sezoninės veiklos programos įgyvendinimo ataskaitos bei darbuotojų atsakymai apie vadovavimo funkciją.

Norint įvardinti vadovo vadovavimo stilių Kauno šokio teatre „Aura“ buvo apklausiami šeši darbuotojai bei atliktas interviu su vadybininke – kultūros projektų vadove ir buvo pateikti klausimai apie tai, kaip vadovas dirba įstaigoje. Darbuotojai buvo prašomi įvertinti, ar vadovas rūpinasi savo darbuotojais (žr. 11 priedą), kiek jo rūpestis, jų nuomone, yra vertinamas skalėje nuo vieno iki dešimties (žr. 5,6 priedą) ir tokiu pačiu principu buvo prašomi įvertinti, kiek vadovas rūpinasi jiems paskirta užduotimi (žr. 5,6 priedą). Taip buvo apklausti 6 darbuotojai. Visi darbuotojai, kurie buvo apklausti, įvardijo, jog vadovas rūpinasi savo darbuotojais (žr. 11 priedą), o darbuotojų nuomone jo rūpestis jais įvertintas 8,6 balo (apskaičiuota pagal aritmetinį vidurkį) (žr. 11 priedą). Įvertinus gautus rezultatus į klausimą, kiek vadovas rūpinasi jiems paskirta užduotimi pagal aritmetinį vidurkį gautas atsakymas 7,8 balo (žr. 11 priedą). Vadovaujanti valdymo tinkleliu, kuris aptariamas teorinėje dalyje, jo pagalba bus nustatomas Kauno šokio teatro „Aura“ vadovo vadovavimo stilius.

Remiantis gautais rezultatais ir teorinėje dalyje pateiktu valdymo tinkleliu galime daryti išvadą, jog Kauno šokio teatro „Aura“ vadovo vadovavimo stilius yra „Komandinis valdymas“ (žr. 11 pav.), o tai reiškia, jog darbo rezultatai yra pasiekiami pasišventusių darbuotojų pastangomis. Kauno šokio teatre „Aura“ yra puiki atmosfera tarp darbuotojų ir vadovo. Darbuotojai pasitiki vadovu ir žino, jog visada gali kreiptis į jį pagalbos sprendžiant su darbu iškilusius sunkumus ir yra ramūs, jog tos pagalbos iš jo sulauks. Žiūrint iš vadovo perspektyvos, jam pačiam yra malonu dirbti kolektyve, kuriame viskas yra grįsta pasitikėjimu, nes jis žino, jog gali pasitikėti darbuotojais ir kad visos užduotys bus įvykdytos tinkamai. Interviu metu buvo atskleista, jog teatro vadovė daugiausiai laiko praleidžia su šokėjais ir kartu su administracijos darbuotojų grupe būna rečiau, todėl administracijoje dirbančių merginų atsakomybės dažniausiai būna patikėtos būtent joms.

Kur kas daugiau apie direktorės Birutės Letukaitės veiklą šokio teatre „Aura“ galėjo patirtimi pasidalinti interviu metu kalbinta Guoda Andriuškevičiūtė, kuri šokio teatre yra vadybininkė ir kultūros projektų vadovė. Paklausta, kad teatro direktorė rūpinasi savo teatre dirbančiais darbuotojais ji atsakė, jog rūpinasi. Toliau buvo klausama, kaip tas rūpestis pasireiškia ir buvo gautas toks atsakymas, jog teatro vadovė visada stengiasi gerbti darbuotojų darbo valandas, padeda visais iškilusiais klausimais, diskutuoja, išklauso ir reiškia susidomėjimą darbuotojų nuomone. Taip pat pabrėžia, jog vadovė yra empatiška, sugeba įsijausti į kito padėtį, emocinę būseną, supranta ir padeda

ne tik darbo, bet ir asmeniniais klausimais, be to, stengiasi palaikyti komandos dviasią ofisę ir rūpinasi teigiamu įstaigos mikroklimatu.

Kalbant apie teatro „Aura“ direktorės užimtumą išsiaiškinta, jog teatro vadovė yra labai užimta darbo veikla. Tokia išvada teikiama atsižvelgiant į du faktus atliekant šį tyrimą. Visų pirma, norint atlikti tyrimą apie vadovės vykdomą vadovavimo funkciją teatre, buvo susisiepta su Birute Letukaite ir mėginta susitarti dėl interviu, kurio metu būtų tiriama vadovavimo funkcija, tačiau iš direktorės buvo gautas atsakymas, jog ji yra labai užimta, todėl interviu negali įvykti, todėl buvo pasiūlyta bandyti susitarti su direktorės pavaduotoja ir taip gauti reikiamą informaciją, tačiau nepavykus padaryti ir to reikiama informacija apie vadovavimo funkciją buvo gauta iš vadybininkės, dirbančios šokio teatre. Tad antrasis faktas nustatytas interviu metu su vadybininke apie teatro vadovės užimtumą yra tas, jog vadovė yra: „...labai labai užimta tikrai“ be to, vadybininkė savo teiginį papildė, jog jai pačiai vos pavyko susitarti su direktore dėl susitikimo per pietus. Atsižvelgiant į šiuos abu aspektus, galima teigti, jog šokio teatro „Aura“ direktorė Birutė Letukaitė yra labai užimtas asmuo įstaigos reikalais.

Analizuojant rezultatus gautus apie teatro vadovės dėmesį skiriamą darbuotojams pavestoms užduotims ir, ar jis yra pakankamas, interviu metu su vadybininke – kultūros projektų vadove buvo išsiaiškinta, kad teatro vadovė pakankamai dėmesio skiria užduotims. Teiginys buvo argumentuotas, jog teatro vadovė visada domisi užduočių vykdymo procesu ir seka progresą. Taip pat buvo paminėta, kad užduočių vykdymo eigoje teikia darbuotojams grįžtamąjį ryšį ir stengiasi, jog rezultatai būtų kuo geresni. Palietus užduočių vykdymo temą, buvo nuspręsta panagrinėti, kaip tos užduotys yra pateikiamos darbuotojams, ar iki galo aiškiai jų formuluotė ir struktūra darbuotojams. Paklausus šio klausimo darbuotojos, kuri dirba „Auros“ teatre, buvo įvardinta, jog pateikiamų užduočių formuluotė ir struktūra ne visada iki galo yra aiški. Vienos užduotys būna pateiktos aiškiai ir iš anksto suplanuotos, tačiau ne visos jos būna tokios. Kalbant apie spontaniškas ir didelės koncentracijos bei greito atlikimo reikalaujančias užduotis buvo paminėta, jog tokios užduotys dažnai nebūna suformuluotos aiškiai. Tačiau norint atlikti užduotį taip, kaip reikia, iškyla daug klausimų tuomet būna diskutuojama su vadove ir taip, proceso eigoje, visos užduotys būna patikslinamos. Tęsiant temą apie paskirtas užduotis buvo išsiaiškinta, ar teatro vadovė padeda darbuotojams jas atlikti. Buvo įvardinta, jog teatro direktorės pagalbos galima tikėtis antroje dienos pusėje, tačiau darbuotojai stengdamiesi taupyti vadovės laiką, jos pagalbos prašo tik tuomet, kai užduočių tikrai negali įvykdyti be jos patarimo.

Išsiaiškinus, jog teatro vadovė yra labai užimta įstaigoje vykdomomis užduotimis, natūraliai kilo klausimas, kokiomis pagrindinėmis veiklomis Birutė Letukaitė yra užimta šokio teatre ir kaip

vykdomas darbas jame, kai direktorė sunkiai gali skirti laiko darbuotojams. Interviu metu buvo išsiaiškinta, jog teatro vadovė daugiausiai laiko praleidžia su „Auros“ teatro šokėjais.

Vienas svarbesnių aspektų kalbant apie vadovavimo funkciją yra darbuotojų motyvacijos klausimas. Analizuojant 2016-2017 metų šokio teatro „Aura“ vadovo ataskaitas, skiltyje „Įstaigos sąnaudos valdymo išlaidoms“ pateikiamos darbuotojų metinio darbo užmokesčio ataskaitos. Lyginant gautus darbo užmokesčius 2016 m. su 2017 m. gautais darbo užmokesčiais pastebima, jog tas pačias pareigybes užimantys darbuotojai gavo didesnę darbo užmokestį vėlesniais metais (žr. 7, 8 priedą). Taip pat, šie asmenys dalyvavo kvalifikacijos kėlimo kursuose tais metais, pavyzdžiui, direktorės pavaduotoja kultūrai 2017 metais dalyvavo kvalifikacijos kėlimo kursuose „Darbo santykių pokyčiai viešajame sektoriuje po 2017 m. liepos 1 d. ir „Mažos vertės viešųjų pirkimų vykdymo ypatumai 2017 m.“. Galime teigti, kad kvalifikacijos kėlimo galimybė darbuotojams gali turėti reikšmės jų gaunamam darbo atlyginimui, o didesnis darbo užmokestis galėtų pakelti darbuotojų motyvaciją dar labiau. Vadovo motyvacijos suteikimas darbuotojams yra labai svarbus, nes nuo jos priklauso darbuotojų darbo našumas ir užsibrėžtų tikslų siekimas. Jei darbuotojai nebus motyvuoti dirbti, tas gali nulemti įstaigos planavimo funkcijos etape išsikeltų uždavinių nevykdymą ir galutinių tikslų nepasiekimą. Visa tai yra žalinga įstaigos veiklai.

Kaip ir buvo aptarta anksčiau iš informacijos, gautos analizuojant dokumentus, motyvacija šokio teatre „Aura“ vykdoma suteikiant galimybę kelti savo kvalifikaciją. Norint dar labiau pasigilinti į „Auros“ teatro situaciją, darbuotojos buvo paklausta, kokias konkrečiai priemones šokio teatro vadovė naudoja siekiant kelti darbuotojų motyvaciją dirbti. Buvo įvardinta, jog šokio teatro direktorė darbuotojus motyvuoja galimybe tobulėti. Be to, domintis, kas labiausiai motyvuoja dirbti jus kaip darbuotoją, buvo išsiaiškinta, jog tinkamai įvertintos pastangos, paskatinimai žodžiu, ne tik teigiamas, bet ir neigiamas grįžtamasis ryšys. Buvo pabrėžiama aiškiai pateiktos užduotys bei įvardintas svarbiausias aspektas – tai galimybė paklausti ir gauti atsakymus bei mokytis iš jų.

Interviu metu buvo išsiaiškinta, ar darbuotojus motyvuotų dar uoliau dirbti, jei jie gautų pinigines išmokas. Taigi, vadybininkės nuomone, piniginių išmokos nebūtų tas rodiklis, kuris motyvuotų darbuotojus sąžiningiau ir uoliau atlikti paskirtas užduotis. Ji pamini, jog papildomos išmokos šokio teatre priklauso nuo pačių darbuotojų sugebėjimų ir to, kaip jie atsakingai tas užduotis atlieka, žinoma, darbo stažas be abejo svarbus aspektas.

Teatro „Aura“ direktorė kiekvienais metais rūpinasi darbuotojų kvalifikacijos kėlimu, kas taip pat yra motyvacinė priemonė darbuotojams. Remiantis 2016-2017 metų šokio teatro „Aura“ vadovo ataskaitomis per šiuos dviejus metus ataskaitinį laikotarpį:

- teatro direktorė su teatro trupe turėjo šešiolika šiuolaikinio šokio seminarų tarptautinio šokio festivalio AURA 27 metu ir aštuonis edukacinius šokio seminarus ir kūrybines dirbtuves Norvegijoje ir Lietuvos regionuose;
- vyr. buhalterė turėjo penkias kvalifikacijos kėlimo galimybes (mokymai „Duomenų pateikimas į VSAKIS, 2015 metų finansinių ataskaitų rinkiniai, kita aktuali informacija“, „Atnaujintos viešojo sektoriaus subjektų buhalterinės apskaitos taisyklės bei kiti teisės aktų pasikeitimai nuo 2016-01-01“, „Teisės aktų, skirtų VSS, pasikeitimai už 2016 metus“ „Duomenų pateikimas į VSAKIS, 2016 metų finansinių ataskaitų rinkiniai, kita aktuali informacija“ ir seminaras „Biudžetinių įstaigų darbo apmokėjimo reforma“);
- vadybininkė – kultūros projektų vadovė taip pat turėjo 5 kvalifikacijos kėlimo etapus per dvejus metus (mokymai „Paraiškos ir fondai. Kaip susidraugauti?“, „Kūrybinė projektų rašymo laboratorija su K. Saboliumi ir T. Ramanausku Kaune“, seminarai „Kaip pritraukti rėmėjus kultūrai?“, „Intelektinės nuosavybės akademija“, forumas „16+1“);
- direktorės pavaduotoja kultūrai turėjo penkis kvalifikacijos kėlimo etapus (seminarai „Laikinasis įdarbinimas. Darbuotojų iš ES ir trečiųjų šalių įdarbinimas Lietuvoje: leidimas dirbti, leidimas laikinai gyventi, mėlynoji kortelė“, „Naujosios viešųjų pirkimų organizavime“, mokymai „Naujojo darbo kodekso taikymas praktikams – esminiai pokyčiai darbo santykių reglamentavime“, kvalifikacijos kėlimo kursai „Darbo santykių pokyčiai viešajame sektoriuje po 2017 m. liepos 1 d.“, „Mažos vertės viešųjų pirkimų vykdymo ypatumai 2017 m.“);
- administratorė per dvejų metų laikotarpį buvo dvejuose mokymuose („Sold-out 2016“, „Facebook rinkodaros pagrindų mokymai“).

Apibendrinant galima teigti, jog vadovavimo funkcija Kauno šokio teatre „Aura“ veikia. Jeigu šokio teatro direktorė neturėtų sėkmingam vadovui būdingų savybių ir neatliktų darbų, kurie lemia sėkmingą vadovavimą organizacijai – visas darbas įstaigoje būtų labai chaotiškas. Šokio teatro direktorės vadovavimo stilius yra nei blogas, nei idealus – tai vidutinio vadovo vadovavimo stilius. Atsižvelgiant į informaciją, pateiktą dokumentuose pastebėta, jog vadovas reaguoja į situaciją ir pagal ją keičia savo planus bei sprendimus. Pavyzdžiui, padidinus gastrolių skaičių išaugo žiūrovų auditorija, kuri lėmė didesnę bilietų pirkimą). Aptariant motyvacijos aspektą Kauno šokio teatre „Aura“ iš tiesų galima teigti, jog motyvacija šioje įstaigoje nuolat skatinama. Kiekvienas darbuotojas, užimantis atsakingas pareigas turi net ne po vieną kvalifikacijos kėlimo galimybę per metus. Tai naudinga ne tik pačiam darbuotojui, bet ir vadovui, nes toks darbuotojas nuolat atnaujiną žinias seminarų ir mokymų metu. Taip pat, kvalifikacijos kėlimas gali tapti darbo užmokesčio kėlimo priežastimi.

2.5. Kontrolės funkcijos analizė

Kontrolės funkcijai analizuoti buvo remiamasi 2016-2017 metų Kauno šokio teatro „Aura“ vadovo sezoninės kūrybinės veiklos programos įgyvendinimo ataskaita, Kauno šokio teatro „Aura“ nuostatais, 2018-2019 m. Kauno šokio teatro „Aura“ veiklos planais ir interviu su vadybininke – kultūros projektų vadove Guoda Andriuskevičiūte.

Veiklos kontrolė Kauno šokio teatre „Aura“ veikia labai gerai. Tai patvirtina 2019 metų veiklos plano duomenys. Analizuojant planuotus rezultatus, kuriuos šokio teatras pasiryžo įgyvendinti ir pagal įstaigos pasiektus rezultatus, tai galime patvirtinti.

Šokio spektaklių premjerų skaičius buvo planuojamas 4-5, o šokio teatro „Aura“ pasiektas rezultatas – 5-ios šokio spektaklių premjeros. Šis faktas rodo, jog gerai kontroliuojamos atliekamos veiklos leido įgyvendinti užsibrėžtus tikslus ne minimaliu planuojamu rezultatu, o maksimaliu. Kitas paminėtas aspektas yra planuojamų renginių skaičius per metus, kuris nurodytas 82 iš kurių planuojami 38 mokami renginiai. Galutiniam rezultate matoma, jog įgyvendintas 81 renginys iš kurių net 49 buvo mokami. Tai reiškia, jog kontrolės etape, pagal poreikį, atsižvelgiant į situaciją, keičiant planus, buvo reaguojama į poreikį ir koreguojami planai, ko pasekoje turime didesnę mokamų renginių skaičių, kurie leido surinkti daugiau lėšų, kurios yra naudingos teatro veiklai. Taip pat, analizuojant tą pačią planų realizavimo lentelę, dėl įstaigos uždirbtų lėšų ir renginių skaičiaus Lietuvos regionuose, pastebėta, jog rezultatas buvo geresnis negu planuota. Planuotas uždirbti lėšos – 44700 eur., o pasiektas rezultatas 58809,18. Kalbant apie renginių skaičių Lietuvos regionuose buvo planuojama 12 renginių, o pasiektas rezultatas 25 renginiai. Dar kartą įvertinus rezultatus pastebėta, jog kontrolė buvo labai svarbi, nes reikiamu metu pastebėjus vykdomos veiklos trūkumus arba galimybes savo veiklai pagerinti – tuo buvo sėkmingai pasinaudota ir pasiekti rezultatai, kurie buvo naudingi Kauno šokio teatrui „Aura“. Toliau analizuojant visus veiklos planus su pasiektais rezultatais pastebimas tik teigiamas rezultatas, kuris reiškia, jog šokio teatras įvykdė daugiau veiklų negu buvo planuota (žr. 4 priedą).

Taip pat, tyrinėjant, 2016-2017 metų šokio teatro veiklos rezultatus pastebėta, jog gautas rezultatas kasmet yra vis geresnis negu pasiektas ankstesniais metais. Šokio spektaklių pristatyta daugiau, šokio spektaklio premjerų pristatyta taip pat daugiau, uždirbtos lėšos iš spektaklių taip pat su kiekvienais metais vis augo ir buvo didesnės negu ankstesniaisiais metais (žr. 9 priedą).

Lyginant gautus rezultatus nuo anksčiausių tyrinėtų veiklos rezultatų metų iki naujausiųjų pastebėta, jog su kiekvienais metais šokio teatras pasiekia daugiau negu praeitais ir įvykdo daugiau veiklų negu buvo planuota metų pradžioje.

Tyrimo metu taip pat buvo domimasi, ar šokio teatro vadovė vykdo veiklos kontrolę teatre ir kaip kontroliuojamas darbuotojų darbas ten. Interviu metu buvo įvardijami keli atvejai, kad direktorė dažnai patikrina, ką darbuotojai dienomis veikia, kokius būtent darbus vykdo, kokių rezultatų pasiekė, ar gavo atsakymus iš asmenų, su kuriais turėjo kontaktuoti tą dieną. Be to, vadovė stebi progresą, kuris buvo įvykdytas nuo pastarojo karto, kai buvo atliekama kontrolė jiems paskirtoms užduotims. Kalbant apie pačių darbuotojų kontrolę, buvo išsiaiškinta, jog teatro „Aura“ direktorė darbuotojų neprivalo tikrinti specialiai, nes darbuotojai ir taip atsakingi ir laikosi darbo kodekso. Tačiau „Auros“ teatre vykstanti kontrolė yra bene tokia pati kaip ir daugelyje įstaigų – darbuotojai privalo į darbą atvykti laiku, yra nustatytas pietų pertraukos laikas, kurio reikia laikytis ir nevėluoti.

Svarbu paminėti, jog kontrolės funkcija padėjo puikiai sureaguoti į planuose nenumatytą įvykį – tai šalyje įvestą karantiną. Karantino metu draudžiama bet kokių teatrų veikla – ne išimtis ir Kauno šokio teatras „Aura“. Teatro direktorė patikino, jog visa teatro administracija dirba nuotoliniu būdu. Nuotoliniu būdu dirba ir šokėjai tame teatre. Socialiniame tinkle „Facebook“ talpinami šokėjų pasirodymai iš namų pavadinti „AUROS šokėjai karantine“. Veiklos kontrolė leido tinkamai sureaguoti į susidariusią situaciją ir imtis veiksmų, kurie nebuvo planuojami metų pradžioje.

Įžvelgiant šią tendenciją galima teigti, jog teatras su kiekvienais metais tik tobulėja. Tai leidžia suprasti, jog įstaigoje puikiai veikia kontrolė, kuri leidžia laiku reaguoti į situacijas, kurios gali lemti sėkmingesnę įstaigos veiklą.

Kalbant apie finansų kontrolę, analizuojant Kauno šokio teatro „Aura“ nuostatus randama, jog už finansų apskaitos tvarkymą, savininko biudžeto ir kitų lėšų panaudojimą šokio teatrui atsako teatro vadovas. Tai reiškia, jog Kauno šokio teatro direktorė Birutė Letukaitė yra atsakinga už teatro lėšų panaudojimą. Pati šio šokio teatro finansinė veikla yra kontroliuojama LR įstatymų ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka.

Apibendrinant galima teigti, jog kontrolės funkcija Kauno šokio teatre „Aura“ veikia puikiai, nes atsižvelgiant į pasiektus rezultatus ir tuos, kurie buvo planuojami pasiekti metų pradžioje, jie yra kur kas geresni negu buvo planuojami. Tai reiškia, jog kontrolės funkcija šiame šokio teatre yra pasiteisinusi ir puikiai veikianti funkcija. Kiekvienas kontrolės etape įžvelgtas trūkumas arba galimybė pasiekti dar geresnių tikslų negu buvo užsibrėžti metų pradžioje, lėmė puikius rezultatus metų pabaigoje, pavyzdžiui, gautos didesnės pajamos iš veiklos, kuri buvo įgyvendinta metų eigoje.

Teikiant išvadas apie aptartas planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės funkcijas tyrinėtas Kauno šokio teatro „Aura“ atvejuje galima teigti, jog visi vadybos uždaviniai šiame šokio teatre funkcionuoja gerai. Galima teigti, jog visų keturių vadybos uždavinių vykdymas šokio teatre „Aura“ padeda įstaigai sėkmingai veikti daugiau nei dvidešimt metų. Visų organizacijos vadybos

uždavinių taikymas šiame profesionalus šokio teatre „Aura“ padeda jai sėkmingai vykdyti savo teatro veiklą ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje.

IŠVADOS

1. Atliktas tyrimas atskleidė, jog vadybos sąvoka yra sąlyginai nauja, o vadyba kultūros organizacijose – gana naujas reiškinys ne tik Lietuvoje, bet ir Europoje.
2. Tyrimo metu buvo išsiaiškinta, jog H. Fayol nustatė keturis vadybos uždavinius: planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę – jų sampratos ir turinio išmanymas gali padėti bet kokiai organizacijai ar kultūros įstaigai sėkmingai veikti
3. Kultūros organizacijos siekia specifinių tikslų. Jose vyrauja meninis vadovavimas, dinamiška aplinka, neformalūs santykiai. Raiškos laisvė yra kultūros gamybos pagrindas. Kultūros produktai yra saugomi specialių autorių teisių taisyklių – visa tai lemia, jog meno ir kultūros srityje neįmanoma veikti negerbiant kūrėjo.
4. Atlikta šokio teatro „Aura“ vadybinė veiklos analizė parodė, jog teatro vadovo valdymo stilius yra „Komandinis valdymas“, o tai reiškia, jog darbo rezultatai yra pasiekiami pasišventusių darbuotojų pastangomis. Kauno šokio teatre „Aura“ yra puiki atmosfera tarp darbuotojų ir vadovo.
5. Analizuojant šokio teatro „Aura“ vadybinę veiklą buvo pastebėta, jog šioje kultūros įstaigoje vadovaujamosi visais vadybos uždaviniais ir nuoseklus jų vykdymas leidžia šokio teatro vadovei laiku reaguoti į nenumatytus atvejus ir koreguoti teatro veiklą pagal galimybes ir poreikį.

REKOMENDACIJOS

1. Kruopščiau ir atsakingiau atlikti planavimo funkcijos žingsnius šiame etape, tuomet bus aiškesni tikslai, kurių kryptimi juda visa įstaiga. Pagerinus planavimo funkciją Kauno šokio teatre „Aura“, pavyzdžiui, viešai oficialioje internetinėje svetainėje paskelbus šokio teatro misiją, viziją ir tikslus, žmonėms būtų lengviau nesuvokti, kad menas ir kultūra – tai daugiau nei pramoga – tai vertybinis pagrindas visuomenei. Reikia nusakyti viziją tikslus, kad publika pasijustų didesnio įvykio - užmojo dalimi.
2. Kauno šokio teatro „Aura“ direktorė norėdama pagerinti įstaigos valdymą turėtų sistemingai atsižvelgti į „Auros“ tikslus, išsikeltus uždavinius, misiją bei viziją bei sistemingai laikytis šokio teatro veiklos plano jį nuolatos tobulindama ir atnaujindama atsižvelgiant į ilgalaikius ir trumpalaikius įstaigos tikslus.
3. Teatro direktorė turėtų daugiau dėmesio skirti darbuotojams, dirbantiems šokio teatro „Aura“ administracijoje. Vadovė daugiau laiko skirdama teatro administraciniam darbams galėtų darbuotojams pateikti labiau struktūrizuotas užduotis, kurios būtų aiškios ir nereikalautų papildomo laiko jų koregavimui ir tikslinimui. Darbuotojai suprasdami užduotis, galėtų iš karto pradėti jas vykdyti ir taip užtruktų mažiau laiko bei galėtų užsiimti kita, su teatru susijusia veikla.
4. Siekiant kuo ilgiau išlaikyti teatro veiklą reikėtų nuolatos sekti aplinką – domėtis teatro auditorijos poreikiais, sekti šiomis dienomis labai greitai besikeičiančias visuomenės aktualijas, įtraukti jas į teatro veiklos planus, pavyzdžiui, planuoti didesnę gastrolių skaičių ir vykdyti ten, kur išreikštas „Auros“ šokio spektaklių poreikis, nes išpildytas poreikis gali turėti teigiamos įtakos „Auros“ auditorijos augimui.

LITERATŪRA

1. Adamonienė R., Sakalas A., Šilingienė V. (2002). Personalo valdymas. Mokomoji knyga – Kaunas: Technologija.
2. Apie mus, 2018. Internetinė prieiga: <https://aura.lt/apie-mus/>. Žiūrėta 2020-04-22.
3. Appleby R., C. (2003). Šiuolaikinio verslo administravimas. Vilnius: Charibė.
4. Bagdonas E., Bagdonienė L., (2000). Administravimo principai. Vadovėlis. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
5. Bagdonas, E. ir Kazlauskienė E. (2002). Verslo pradmenys. Kaunas. Technologija.
6. Barvydienė V., Kasiulis J (2002). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija.
7. Benis, W., Nanus, B. (1998). Lyderiai. Atsakomybės strategija. Vilnius: Algarvė.
8. „Blake“ ir „Mouton“ elementų vadybinis tinklėlis, vadovavimo stilius ir naudingumas. Internetinė prieiga: <https://lt.thpanorama.com/articles/administracin-y-finanzas/grid-gerencial-de-blake-y-mouton-elementos-estilos-de-liderazgo-y-utilidad.html>. Žiūrėta 2020-05-16
9. Bičiulaitis, R. (2001). Organizacijų visinės kontrolės sistema ir verslo rizikų valdymas. // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 17. Kaunas: VDU leidykla.
10. Bitinas B., Rupšienė L., Žydzūnaitė V., (2008). Kokybinių tyrimų metodologija. Vadovėlis. II dalis. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija.
11. Bivainis, J. (2011). Vadyba studentams. Planavimas. Planavimo turinys. p. 160.
12. Bivainis, J. (2011). Vadyba studentams. Planavimas. Strateginis planavimas. p. 162.
13. Bivainis, J. (2011). Vadyba studentams. Planavimas. Taktinis planavimas. p. 190.
14. Bivainis, J. (2011). Vadyba studentams. Vadybos esmė. p. 10-11.
15. Blake R., McCance A. (1991). Leadership dilemmas – grid solutions: a visionary new look at classic tool for defining and attaining leadership and management excellence.
16. Booth, C., & Rowlinson, M. (2006). Management and organizational history: Prospects. Management & organizational history, 1.
17. Būda, V. (2018). Aiškinamasis projektų valdymo terminų žodynas. p. 52.
18. Burns, N., & Grove, S., (2007). Understanding Nursing Research: Building an Evidencebased Practice. St. Louis, MO: Elsevier.
19. Cole, F. L. (1998). Content analysis: process and application. Clinical Nurse Specialist, 2(1), 53-57.
20. Cooke S., Slack N. (1991). Making Management decisions. Page Bross: Hall International UK.
21. Cooper, T. (2016). Manifest leadership styles in a Caribbean cross-sector Network. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 37, Issue 1, p. 93–106.

22. Covin, T. J., Kolenko, T. A., Sighler, K. W., Tudor, R. K. (1997). Leadership style and post-merger satisfaction. *Journal of Management Development*, Vol. 16, Issue 1, p. 22–33.
23. Damašienė V. (2002). *Valdymo pagrindai. Mokomoji knyga*. Šiauliai: Šiaurės Lietuva.
24. Drucker, P., F. (2004). *Valdymo ištekliai XXI amžiuje*. Vilnius: D. Radkevičiaus PĮ Grupė.
25. Dubauskas G. (2006). Organizacijos elgsena. Internetinė prieiga: https://vb.lka.lt/prim-explore/fulldisplay?docid=LKA01000009997&context=L&vid=LKA&lang=lt_LT&search_scope=LKA&adaptor=Local%20Search%20Engine&isFrbr=true&tab=default_tab&query=any,contains,organizacijos%20elgsena&mode=Basic.
26. Fayol, H. (1947). *General and Industrial Management*. London: Pitman.
27. Fazzi, G., Zamaro, N. (2016). Exploring the interplay between leadership styles and PSM in two organisational settings. *International Journal of Manpower*, Vol. 37, Issue 5, p. 859–877.
28. Flynn, S. (2011). Can you directly motivate employees? Exploding the myth // *Decelopement and learning in organizations*.
29. Grauslytė D. (2008). Darbuotojų motyvacijos modelis. Internetinė prieiga: <http://akademija.manager.lt/blog/article/darbuotoju-motyvacijos-modelis>.
30. Hagoort, G. (2005). *Meno vadyba verslo stiliumi*. Vilnius: Kronta.
31. Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288.
32. Iglehart J. K. (2003). Good science and the marketplace. *Affairs*. p. 119-127.
33. Jack, L., Hayes, S. C., Jeanfreau, S. G., Stetson, B., Jones-Jack, N. H., Valliere, R., & LeBlanc, C. (2010). Appraising quantitative research in health education: Guidelines for public health educators. *Health Promotion Practice*, 11(02), 161-165.
34. Jančauskas E.E. (2011). Žmogiškųjų išteklių vadyba. Darbuotojų motyvavimo teorijų lyginamoji analizė. p. 8. Internetinė prieiga: https://vb.lka.lt/prim-explore/fulldisplay?docid=LKA01000011229&context=L&vid=LKA&lang=lt_LT&search_scope=LKA&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=default_tab&query=any,contains,žmogiškųjų%20išteklių%20vadyba&mode=Basic
35. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Vadovėlis*. Šiauliai: Liucijus.
36. Karim, A. J. (2016). The indispensable styles, characteristics and skills for charismatic leadership in times of crisis. *International Journal of advanced engineering, management and science*, Vol. 2, Issue 5, p. 363–372.
37. Kelley, J & Walker, M. (1959). *Critical Path Planning and Sheduling*. p. 160.
38. Kriščiūnienė, Kristina. (2011). *Darbuotojų motyvacijos didinimas prekybinės įmonės pavyzdžiu: magistro baigiamasis darbas*. Vytauto Didžiojo universitetas. Kaunas, 2011.

39. Kušner M. (2004). Henri Fayol. Internetinė prieiga: <https://www.vle.lt/Straipsnis/Henri-Fayol-54041>
40. Kvedaravičius, J. (2008). Vadybos sampratos plėtra ir praktinė reikšmė. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, (46), p. 61-69.
41. Lam, Ch. S., O'Higgins, E. R. E. (2012). Enhancing employee outcomes The interrelated influences of managers' emotional intelligence and leadership style. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 33, Issue 2, p. 149–174.
42. Leonienė B. (2001). Darbuotojų vadyba. Kaunas: Šviesa.
43. Martinkus, B., Žičkienė S. (2006). Verslo organizavimas. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
44. Melnikas, B. ir Smaliukienė, R. (2007). Strateginis valdymas. Vilnius. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos Karo Akademija.
45. Men, L. R., Stacks, D. W. (2013). The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management*, Vol. 17, Issue 2, p. 171–192.
46. Mumford, A., & Gold, J. (2004). Management development: Strategies for action. CIPD Publishing, p.10.
47. Nagendra, A., Farooqui, S. (2016). Role of leadership style on organizational performance. *International Journal of Research in Commerce & Management*, Vol. 7, Issue 4, p. 65–67.
48. Neumann, Y., Neumann, E. F. (1999) The president and the college bottom line: the role of strategic leadership styles. *International Journal of Educational Management*, Vol. 13, Issue 2, p. 73–81.
49. Paulsen, N., Maldonado, D., Callan, V. J., Ayoko, O. (2009). Charismatic leadership, change and innovation in an R&D organization. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 22, Issue 5, p. 511–523.
50. Pukelytė, Ina. (2008). *Valstybinių kultūros organizacijų vadyba*. p. 97- Internetinė prieiga: https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/36538/1/ISSN2335-8750_2008_N_47.PG_91-106.pdf
51. Rohmann, A., Rowold, J. (2009). Gender and leadership style. A field study in different organizational contexts in Germany. *Equal Opportunities International*, Vol. 28, Issue 7, p. 545–560.
52. Shao, Z., Feng, Y., Wang, T., Liu, L. (2016). The impact mechanism of charismatic leadership on individual's tacit knowledge sharing. *WHICEB 2016 Proceedings*, p. 527–534.
53. Stoškus S., Beržinskienė D. (2005). Vadyba: vadovėlis. Kaunas: Technologija. p. 167
54. Šeibokienė, A. (2002). Vadybos pagrindai. Organizavimas. p. 9.
55. Šeibokienė, A. (2002). Vadybos pagrindai. Planavimas. p. 8.

56. Šeibokienė, A. (2002). Vadybos pagrindai. Vadybos samprata ir esmė. p. 5.
57. Taylor, F. W. (1911). Shop Management. New York: Harper.
58. Tamošiūnas, A. (2013). Vadybos funkcijos ir priemonės. Organizavimo funkcija. p. 56-58.
59. Tamošiūnas, A. (2013). Vadybos funkcijos ir priemonės. Planavimo esmė. p. 14
60. Tamošiūnas, A. (2013). Vadybos funkcijos ir priemonės. Tikslų formulavimas. p. 18.
61. Tamošiūnas, A. (2013). Vadybos funkcijos ir priemonės. Vadybos apibrėžimas. p. 6.
62. Tuuli, M. M., Rowlinson, S., Fellows, R., Liu, A. M. M. (2012). Empowering the project team: impact of leadership style and team context. Team Performance Management: An International Journal, Vol. 18, Issue 3/4, p. 149–175.
63. Zakarevičius P. (2005). Vadyba: valdymas, administravimas. Vadybos arimuose. Mokslo darbų rinkinys. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.

PAVEIKSLĖLIŲ IR LENTELIŲ SĄRAŠAS

1. H. Fayol pasiūlytas valdymo ciklas.....	12
2. McDaniel ir Thorn planavimo žiedai.....	14
3. Veiklos planavimo ir kontrolės modelis.....	17
4. Strategijos sąlygos.....	18
5. Strategijos rengimo etapai.....	19
6. Veiklos organizavimo principai	23
7. Vadovo vaidmenų suskirstymas pagal H. Mintzbergą.....	29
8. Elementarus motyvacijos procesas.....	34
9. Kontrolės principas.....	36
10. Kauno šokio teatro „Aura“ organizacinė struktūra.....	45
11. Valdymo tinklelis.....	50

PRIEDAI

1 priedas

IŠTAIGOS LĖŠŲ POREIKIS PLANUOJAMŲ VEIKLŲ ĮGYVENDINIMUI IR NUMATOMAS LĖŠŲ PASKIRSTYMAS

Eil. Nr.	Lėšų poreikis / numatomos išlaidos	Iš viso, Eur
4.1.	Ištaigos lėšų poreikis planuojamų veiklų įgyvendinimui, iš viso	472370,00
4.2.	Numatomi lėšų (finansavimo) šaltiniai:	
4.2.1.	Savivaldybės biudžeto lėšos	303900,00
4.2.2.	Fondų lėšos	120670,00
4.2.3.	Privačių rėmėjų lėšos	500,00
4.2.4.	Kitų šaltinių lėšos	3000,00
4.2.5.	Ištaigos uždirbtos lėšos	44300,00
4.2.6.	Kitos lėšos	0,00
4.3.	Lėšų panaudojimas (numatomos išlaidos): iš viso	472370,00
4.3.1.	Darbo užmokesčiui:	218810,00
4.3.2.	Pastatų (patalpų) išlaikymui (komunalinės paslaugos)	15500,00
4.3.3.	Kūrybinės (meninės) veiklos priemonių įgyvendinimui	105000,00
4.3.4.	Kitoms išlaidoms	133060,00

2 priedas

IV SKYRIUS

IŠTAIGOS LĖŠŲ POREIKIS PLANUOJAMŲ VEIKLŲ ĮGYVENDINIMUI IR NUMATOMAS LĖŠŲ PASKIRSTYMAS

Eil. Nr.	Lėšų poreikis / numatomos išlaidos	Iš viso, Eur
4.1.	Ištaigos lėšų poreikis planuojamų veiklų įgyvendinimui, iš viso	534594,04
4.2.	Numatomi lėšų (finansavimo) šaltiniai:	
4.2.1.	Savivaldybės biudžeto lėšos	352514,86
4.2.2.	Fondų lėšos	120670,00
4.2.3.	Privačių rėmėjų lėšos	2000,00
4.2.4.	Kitų šaltinių lėšos	600,00
4.2.5.	Ištaigos uždirbtos lėšos	58809,18
4.2.6.	Kitos lėšos	
4.3.	Lėšų panaudojimas (numatomos išlaidos): iš viso	534594,04
4.3.1.	Darbo užmokesčiui:	246144,63
4.3.2.	Pastatų (patalpų) išlaikymui (komunalinės paslaugos)	11000,00
4.3.3.	Kūrybinės (meninės) veiklos priemonių įgyvendinimui	150600,00
4.3.4.	Kitoms išlaidoms	126849,41

INFORMACIJA APIE ĮSTAIGOS DARBUOTOJUS, ĮSTAIGOS ORGANIZACINĖS STRUKTŪROS SCHEMA

3.1. Duomenys apie įstaigos darbuotojus

Eil. Nr.	Duomenų srities pavadinimas	Metų pradžioje (iš viso)	Metų pabaigoje (iš viso)	Įgiję spec. vidurinį išsilavinimą	Įgiję vidurinį išsilavinimą	Įgiję aukštąjį išsilavinimą	Kultūros ir meno darbuotojams priskiriami	Techniniai	Administracija
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Pareigybių skaičius	20	19	x	x	x	13	0	6
2.	Darbuotojų skaičius	20	18	0	20	19	13	0	6
3.	Laisvi etatai	0	0	0	0	0	0	0	0
4.	Darbuotojai, kėlę kvalifikaciją	16	16	0	0	16	11	0	5
5.	Vidutinis darbo užmokestis	709,66	753,5	x	x	x	740,22	x	819,02

V SKYRIUS

2018 METŲ ĮSTAIGOS TIKSLŲ REALIZAVIMO LAIPSNIS PAGAL PROGNOZUOTUS LAUKIAMUS REZULTATUS

Tikslas (pildoma kiekvienam tikslui pagal praėjusius metus iškelty tikslų kiekį)	Planuotas rezultatas	Įstaigos pasiektas rezultatas
1. Kurti ir plėtoti šiuolaikinio šokio žanro tradicijas, pristatyti visuomenei naujausias šokio tendencijas ir kryptis, kūrybiškai ieškoti naujų judesio meno plėtros skatinimo formų. Didinti kultūros paslaugų kokybę ir prieinamumą Kauno m. ir Lietuvos regionuose.	1.1. Šokio spektaklių premjerų skaičius – 4-5 1.2. Renginių skaičius, iš jų mokamų renginių skaičius – 82/38 1.3. Renginių lankytojų skaičius, iš jų mokamų renginių lankytojų skaičius – 23500 / 4000 1.4. Įstaigos uždirbtos lėšos – 44700,00 1.5. Renginių skaičius Lietuvos regionuose – 12	1.1. Šokio spektaklių premjerų skaičius – 5 1. PREMJERA šokio spektaklis „SPRENDIMAS“ (chor. Birutė Letukaitė/ Birūta Komskienė, kostiumai Guda Koster, Lietuva/Norvegija, kompozitorius Antanas Jasenka) 2. PREMJERA šokio spektaklis „LAIKINI ŠEŠĖLIAI“ (chor. Vangelis Legakis, Graikija) 3. PREMJERA šokio spektaklis „NORĖČIAU BŪT PAPERČIO ŽIEDU“ (chor. Bea Debrabant, Prancūzija) 4. PREMJERA šokio spektaklis „ŽALA“ (chor. Gil Kerer, Izraelis) 5. PREMJERA šokio spektaklis „Missa Pro Centesimo Anno Restitutionis Lituaniae“, Vaclovo Augustino Iškilmingose mišiose, Lietuvos 100-mečiui, Vilniaus Bernardinų bažnyčioje Pristatyti premjeriniai šiuolaikinio šokio performansai, šokio kompozicijos ir miniatiūros teatro pasirodymuose: 1. PREMJERA šokio spektaklis „Lietuviškos variacijos“ (chor. Birutė Letukaitė/ Birūta Komskienė) Kauno miesto renginyje Karališkosios Nyderlandų šeimos vizito metu 2. PREMJERA Kauno šokio teatro „Aura“ spektaklis – duetų vakaras „ABU2“ (chor. Birutė Letukaitė/ Birūta Komskienė, Chiara Corbetta (Italija) ir Giuseppe Erik Zarcone (Italija), Joshua Jasper Narvaez (Filipinai) ir Mei Chen (Kinija)) 3. PREMJERA Kauno šokio teatro „Aura“ šokio performansas „Kosmosas“ (chor. Birutė Letukaitė/ Birūta Komskienė) galerijoje „Cechas Vilnius“ renginyje „Galaxy“ 4. PREMJERA Kauno šokio teatro „Aura“ performansas „Žalmartas“ (chor. Birutė Letukaitė/ Birūta Komskienė) Žaliakalnio rudens - žiemos plenero „Žalmartas“ 17 parodos atidaryme A. , P. Galaunių namuose 5. Kauno šokio teatro „Aura“ šokio miniatiūrų vakaras (chor. Birutė Letukaitė/ Birūta Komskienė bendradarbiaujant su artistais-šokėjais) ŠOKIS.LT renginyje Birštone 6. PREMJERA Kauno šokio teatro „Aura“ šokio performansas „Moterys“ (chor. Birutė Letukaitė/ Birūta Komskienė) Dainiaus Ščiukos fotografijų parodos „Natural women“ parodos atidaryme, Kauno žalgirio arenoje. 7. PREMJERA Kauno šokio teatro „Aura“ performansas „Verslas+“ (chor. Birutė Letukaitė/ Birūta Komskienė) verslo konferencijoje „Kauno augančio verslo apdovanojimai 2018“ KTU santakos slėnyje, Kaunas 8. PREMJERA Kauno šokio teatro „Aura“ šokio performansas „Sakuros“ (chor. Birutė Letukaitė/ Birūta Komskienė) festivalyje Sugiharos Week, Nemuno saloje, Kaune 9. PREMJERA Kauno šokio teatro „Aura“ performansas „Kaunas Zoo“ chor. Birutė Letukaitė/ Birūta Komskienė) kartu su improvizacinės muzikos grupe „Kaunas Zoo“ Kauno Jaunimo dienos, Soboro aikštėje, Kaune 10. PREMJERA šokio spektaklis – duetas „Žydėjimas“ (chor. artistų-šokėjų Clara Antoinette Josephine Giambino ir William Blake Seidel) užsienio gastrolėse 11. Šokio spektaklis „X ir ateities X“ (chor. William Blake Seidel ir Ema Senkuvienė) Šiuolaikinio meno festivalyje „Bičių sąskrydis 5“

		12. Kauno šokio teatro „Aura“ šokėjų improvizacijos (chor. Joshua Jasper Narvaez, Filipinai) viešame renginyje „Šokantis senamiestis“, Kaune 1.2. Renginių skaičius, iš jų mokamų renginių skaičius – 81/49 1.3. Renginių lankytojų skaičius, iš jų mokamų renginių lankytojų skaičius – 30913 /14021 (iš jų 5507 žiūrovai žiūrėjo šokio spektaklius teatro gastrolėse užsienyje) 1.4. Įstaigos uždirtos lėšos – 58809,18 1.5. Renginių skaičius Lietuvos regionuose – 25 (Birštone, Marijampolėje, Vilniuje, Klaipėdoje, Anykščiuose, Telšiuose, Rokiškyje, Šiauliuose, Utenoje)
2. Perteikti pasaulio scenos meno kultūros vertybes, pristatyti visame pasaulyje pripažintas šiuolaikinio šokio trupes ir šokėjus, rengiant tarptautinį šokio festivalį. Pristatyti Lietuvos šiuolaikinio šokio meną užsienyje, bendradarbiauti su užsienio šokėjais ir choreografais, įgyvendinant tarptautinius projektus.	2.1. Tarptautinių projektų skaičius (finansuotų) gastrolių metu – 4 2.2. Pasirodymų skaičius užsienyje gastrolių metu – 6 2.3. Žiūrovų skaičius festivalio renginių metu – 2500	2.1. Finansuoti 5 projektai (BĮ Lietuvos kultūros taryba): 1. „Tarptautinis šokio festivalis AURA 28 (80 000,00) 2. „Šiuolaikinio šokio sklaida Lietuvos Regionuose“ (16 000,00) 3. „Sprendimas“ šokio spektaklio sukūrimas ir sklaida (16 000,00; 2 etapų projektas, 2018 m. – 9170,00) 4. „Laikini šešėliai“ šokio spektaklio sukūrimas ir sklaida Lietuvoje (16 000,00) 5. „Nykstantys šešėliai“. Lietuva – Azija – Lietuva“ (šokio sklaida Honkonge 10 000,00) 2.2. Pasirodymų skaičius užsienyje gastrolių metu – 13 1. Teatro gastrolės Turkijos Respublikoje, šokio spektaklio „Godos“ (chor. Birutė Letukaitė/ Birūta Komskienė; Lietuva-Norvegija) pristatymas tarptautiniame šokio festivalyje „Tarptautinis Adana Teatro Festivalis“ 2. Teatro gastrolės Latvijos Respublikoje, šokio spektaklio „Godos“ (chor. Birutė Letukaitė/ Birūta Komskienė; Lietuva-Norvegija) pristatymai šiuolaikinio šokio festivalyje „LAIKS DEJOT“, Latvian Dance Platform and Festival „Time To Dance“ Rygoje. 3. Teatro gastrolės Honkonge, šokio spektaklio „Laikini šešėliai“ (chor. Vangelis Legakis, Graikija) pristatymai Honkongo choreografijos festivalyje (HKICF) ir šokio spektaklio „Godos“ (chor. Birutė Letukaitė/ Birūta Komskienė; Lietuva-Norvegija) pristatymas šiuolaikinio šokio festivalyje tarptautiniame Honkongo choreografijos festivalyje (HKICF) Honkonge. 4. Teatro gastrolės Malaizijoje šokio spektaklio „Laikini šešėliai“ (chor. Vangelis Legakis, Graikija) pristatymai šokio festivalyje „East Point West Interdisciplinary Festival of Embodiment“ (EPW IFE) Malaizijoje, Kvala Lumpūro mieste 5. Teatro gastrolės Latvijos Respublikoje, šokio spektaklio „Godos“ (chor. Birutė Letukaitė/ Birūta Komskienė; Lietuva-Norvegija) pristatymas šiuolaikinio šokio festivalyje „LAIKS DEJOT“, Latvian Dance Platform and Festival „Time To Dance“ Rygoje 6. Teatro gastrolės Meksikoje, šokio spektaklio „Godos“ (chor. Birutė Letukaitė/ Birūta Komskienė; Lietuva-Norvegija) pristatymai Meksikos miesto šiuolaikinio šokio festivalyje FIDCDMX; šokio spektaklio „Godos“ (chor. Birutė Letukaitė/ Birūta Komskienė; Lietuva-Norvegija) pristatymai 9-tajame tarptautiniame šiuolaikinio šokio festivalyje „MTdeE Morelos Tierra de Encuentro 2018“, Kuernavakos mieste; artistų-šokėjų DUETŲ pristatymai 9-tajame tarptautiniame šiuolaikinio šokio festivalyje „MTdeE Morelos Tierra de Encuentro 2018“, Kuernavakos mieste; 7. Teatro gastrolės Bulgarijoje šokio spektaklio „Godos“ (chor. Birutė Letukaitė / Anne Ekenes, Pia Holden; Lietuva / Norvegija) pristatymai tarptautiniame šiuolaikinio šokio festivalyje „ONE DANCE WEEK“ Plovdive. 8. Teatro gastrolės Švedijos Karalystėje, šokio spektaklių – duetų „Abu2“ (chor. Birutė Letukaitė / Birūta Komskienė) pristatymai tarptautiniame šiuolaikinio šokio festivalyje „IndependANCE – a Baltic Dance Festival 2018 in West

		Sweden“ Geteborge, Švedijos Karalystė 9. Teatro gastrolės Kinijos Liaudies Respublikoje, šokio spektaklio - dueto „Žydėjimas“ (chor. artistų-šokėjų Clara Antoinette Josephine Giambino ir William Blake Seidel) pristatymas tarptautiniame šiuolaikinio šokio festivalyje „2018 Beijing International Dance Festival and Ballet Competition for Dance Schools“ Pekine 10. Teatro gastrolės Vokietijos Federacinėje Respublikoje, šokio spektaklio „Sprendimas“ (chor. Birutė Letukaitė / Birūta Komskienė, kostiumų dailininkė – Guda Koster, Lietuva / Nyderlandai) pristatymas tarptautiniame teatrų festivalyje “UNIDRAM 25. Internationales Theaterfestival Potsdam” (Große Bühne, Potsdamas) 2.3. Žiūrovų skaičius festivalio renginių metu – 1949
3. Sudaryti sąlygas talentingiems jauniems ir pripažintiems Lietuvos ir pasaulio meno kūrėjams, kūrybiniais darbuotojams, atlikėjams dalyvauti Teatro kūrybinėje veikloje ir Teatre ugdyti jaunąją šokėjų kartą, organizuojant bendrus projektus su įvairių sričių menininkais, organizacijomis ir kt. Pristatyti edukacinius renginius edukacinėje erdvėje AURA+.	3.1 Bendrų projektų skaičius – 12	3.1. Bendrų projektų skaičius – 13 1) Kauno šokio teatro „Aura“ bendras projektas su improvizacinės muzikos grupe “Kaunas Zoo” Kauno Jaunimo dienoje, Kauno mieste 2) Bendras projektas, teatro pasirodymas su bendruomenės centru Žaliakalnio Aušra, edukaciniame renginyje A. ir P. Galaunių namuose 3) Bendras projektas – pasirodymas Kauno šokio teatras “Aura” su Vilniaus miesto savivaldybės chorą „Jauna muzika“, Klaipėdos kameriniu orkestru ir Bernardinų giedojimo ansambliu, inscenizuotose Vaclovo Augustino „Missa pro centesimo anno restitutionis Lituaniae“ iškilmingose mišiose, skirtose Lietuvos valstybės atkūrimo šimtmečiui. Iškilmingos mišios Vilniaus Šv. Pranciškaus Asyžiečio (Bernardinų) bažnyčioje. 4) Bendras projektas su Labdaros ir paramos fondu FRIDA organizuojamame „Baltojo kaspino festivalio“ atidaryme šokio spektaklis „Norėčiau būt paparčio žiedu“
		5-6) Bendri projektai, šokio spektaklių pristatymai Kauno choreografijos mokykloje: „Auros“ studijos vaikų gr. šokio pasirodymai (chor. Birutė Letukaitė/ Birūta Komskienė ir William Blake Seidel, JAV) festivalyje „Šokio pasaulis 2018“ 7) Bendras projektas su fotografu Dainium Sčiuuku, šokėjų pasirodymai fotografijų parodos “Natural women” parodos atidaryme 8) Bendradarbiavimas su GALLERY WEEKEND KAUNAS'18 komanda, šokio spektaklio pristatymas renginyje 9) Bendri projektai su Kultūros ministerija, Švietimo ir mokslo ministerija dalyvavimas kultūros renginiuose „Menų dūzgės“ 10) Bendras projektas su Marijampolės Petro Kriaučiūno viešąja biblioteka, Kauno šokio teatro „Aura“ pasirodymas atidarymo renginyje 11) Ilgalaikis bendradarbiavimas su Rokiškio kultūros centru, šokio spektaklių pristatymas Rokiškio profesionalių teatrų festivalyje „Vaidiname žemdirbiams“ 12) Ilgalaikis bendradarbiavimas su Kauno neįgaliojo jaunimo užimtumo centro bendruomene, teatro šokio spektaklių pristatymai
4. Organizuoti ir pristatyti šokio spektaklius bei renginius, skirtus asmenims su negalia, senjorams, globos įstaigų auklėtiniams, socialinės rizikos šeimoms ir kitoms socialinėms grupėms, siekiant mažinti jų atskirtį ir didinti integraciją ir kultūros prieinamumą. Organizuoti pažintinius	4.1. Edukacinių / nemokamų renginių skaičius – 15 4.2. Edukacinių / nemokamų renginių žiūrovų skaičius (vidutiniškai 1 renginio metu, didelėje salėje arba viešojo miesto erdvėje) – 700 4.3. Edukaciniai šiuolaikinio	4.1. Edukacinių / nemokamų renginių skaičius – 32 4.2. Edukacinių / nemokamų renginių žiūrovų skaičius (vidutiniškai 1 renginio metu, didelėje salėje arba viešojo miesto erdvėje) – 950 4.3. Edukaciniai šiuolaikinio šokio užsiėmimai vaikams ir jaunimui – lankytojų skaičius per 1 mėn. – vidutiniškai 62 4.4. Edukacinės/nemokamos šiuolaikinio šokio stovyklos vaikams – 1 ir nemokamos edukacinės šokio pamokos vaikams – 6 Renginiai skirti neįgalųjų ir jų šeimų nariams, socialinės

ir lavinamuosius užsiėmimus bendruomenės narių meniniams ir praktiniams įgūdžiams atskleisti ir stiprinti. Organizuoti edukacinės nemokamos šiuolaikinio šokio vasaros stovyklas vaikams.	šokio užsiėmimai vaikams ir jaunimui – lankytojų skaičius per 1 mėn. – 70 4.4. Edukacinės/nemokamos šiuolaikinio šokio stovyklos vaikams – 2	rizikos šeimų įtrauktis į kūrybines praktikas: 1) Tarptautinio šokio festivalio AURA 28 metu, šokio spektaklyje „Sprendimas“ dalyvavo Kauno miesto neįgaliųjų draugijos nariai – 60 neįgaliųjų narių 2) Labdaros ir paramos fondo FRIDA organizuojamame „Baltojo kaspino festivalio“ atidaryme šokio spektaklis „Norėčiau būt paparčio žiedu“ (chor. Bea Debrabant, Prancūzija) – 157 dalyviai 3) Dovana neįgaliesiems Tarptautinės neįgaliųjų dienos proga: šokio spektaklis „Norėčiau būt paparčio žiedu“ (chor. Bea Debrabant, Prancūzija) AUROS teatro studijoje – 45 neįgaliųjų nariai Kultūros projektai skirti senjorams ir senyvo amžiaus neįgaliesiems asmenims, jų šeimoms prieinamumo didinimas ir plėtra: 1) AUROS dovana: „Spalis – Senjorų mėnuo“. Spektaklis senjorams „Norėčiau būt paparčio žiedu“ (chor. Bea Debrabant, Prancūzija) – 65 senyvo amžiaus dalyviai. Suorganizuoti pažintiniai ir lavinamieji užsiėmimai bendruomenės narių meniniams ir praktiniams įgūdžiams atskleisti ir stiprinti; nemokami vieši renginiai, su kitais menininkais, organizacijomis: 1) Bendras Kauno šokio teatro „Aura“ pasirodymas su Bendruomenės centru Žaliakalnio Aušra, edukaciniame renginyje A. ir P. Galaunių namuose – 95 dalyviai 2) Edukacinis šiuolaikinio šokio užsiėmimas Maironio g- zijos projekto dalyviams – 28 mokyklos mokiniai. 3) Kauno šokio teatras „Aura“ Gallery weekend Kaunas. Šokio spektaklis „Norėčiau būt paparčio žiedu“ (Kauno paveikslų galerija, 300 dalyvių) 4) Kauno šokio teatro „Aura“ šokio performansas „Moterys“ Dainiaus Ščiukos fotografijų parodos „Natural women“ atidaryme. Žalgirio arena, 230 dalyvių 5) Edukacinis renginys „Meno dūzgės“ šokio spektaklio „Norėčiau būt paparčio žiedu“ pristatymas, 69 dalyviai 6) Kauno šokio teatras „Aura“ Kultūros naktį Vilniuje. Šokio spektaklis „Sprendimas“ (chor. Birutė Letukaitė/ Birūta Komskienė) Lietuvos valdovų rūmų kiemo scenoje, 2300 dalyvių 7) Kauno šokio teatro „Aura“ šokio spektaklis „Sakuros“ festivalyje Sugiharos Week, Kauno Nemuno saloje – 820 8) Šokio premjera „Missa Pro Centesimo Anno Restitutionis Lituaniae“ Vaclovo Augustino iškilmingose mišiose, Lietuvos 100-mečiui - Vilniaus Bernardinų bažnyčioje – 420 dalyvių 9) Kauno šokio teatro AUROS DOVANA: šventinis koncertas bendruomeniškai stiprinti, Kauno Žalgirio arenos Bosca amfiteatre – 590 dalyvių Edukacinės nemokamos šiuolaikinio šokio vasaros stovyklos vaikams ir šiuolaikinio šokio užsiėmimai vaikams ir jaunimui: 1) 1 sav. trukmės Nemokama edukacinė vaikų vasaros stovykla – 25 vaikai 6-9 metų amžiaus. 2) 2 šokio pamokos vaikams Saidos šokio namuose, Klaipėda, 35 vaikai. 3) 2 šokio pamokos Rokiškio choreografijos mokykloje, 31 vaikas. 4) Bendri renginiai, su Kauno choreografijos mokykla, 2 renginiai, 1200 dalyvių 5) 3 šokio seminarai skirti jaunimui ir studentams choreografas Vangelio Legakio (Graikija) Kaune, Klaipėdoje ir Vilniuje 6) Teatro šokėjų pasirodymai – improvizacijos viešame renginyje „Šokantis senamiestis“ – 2200 dalyvių 7) VDU vaidybos studentams nemokami kvietimai dalyvauti Tarptautiniame šokio festivalyje AURA 28 – 30 dalyvių. 8) Kauno šokio teatro „Aura“ šokio spektaklis su
--	--	---

		improvizacinės muzikos grupė „Kaunas Zoo“ Kauno jaunimo dienoje, 1000 dalyvių 9) VDU Menų fakulteto studentams paskaitos-seminarai „Šiuolaikinio Lietuvos teatro seminarai“, teatro direktorė Birutė Letukaitė/ Birūta Komskienė pristatė teatro kūrybinę veiklą, tarptautinio šokio festivalio organizavimą
Ištaigos veiklos įsivertinimas pagal realizuotus tikslus: Kauno šokio teatras „Aura“ 2018 metais veiklos programose išskeltus tikslus įvykdė ir pasiekė maksimalius rezultatus. Įgyvendino numatytus projektus, pristatė premjeras, daug pasirodė užsienyje ir profesionaliai suorganizavo tarptautinį šokio festivalį AURA 28, kuris sutraukė geriausius pasaulio atlikėjus ir kūrėjus į Kauną. Teatras atsakingai žiūri į edukacinių renginių svarbą šiuolaikiniame mene, svarbus dėmesys: neįgaliųjų ir jų šeimų narių, socialinės rizikos šeimų įtrauktis į kūrybines praktikas; įvairių miesto ir rajono bendruomenių (mikrorajonų gyventojų, mokyklų, tautinių, mažesnes galimybes turinčių, senjorų ir kt.) įtraukimas į kultūros kūrimą ir renginius; šeimoms palankių kultūros renginių pasiūlos šeimoms su mažais ir vidutinio amžiaus vaikais didinimas ir jaunimo ir studentų įtraukimas į įvairių pilietinių ir kultūrinių iniciatyvų kūrimą bei įgyvendinimą ir į sprendimo priėmimo mechanizmus. 2018 m. „Aura“ dalyvavo 25 edukaciniuose nemokamuose renginiuose, suorganizavo nemokamą šiuolaikinio šokio stovyklą vaikams ir vedė edukacinius užsiėmimus (mokamas šokio pamokėles), profesionalius šokio seminarus ir edukacines paskaitas bei kūrybines dirbtuves, taip skatindamas Kauno miesto vaikus ir jaunimą dalyvauti Kauno šokio teatro „Aura“ kūrybinėje veikloje. Lietuvos regionuose Kauno šokio teatro „Aura“ šokėjai vedė vietos bendruomenei šokio seminarus ir pamokas Iš viso buvo surengtos 8 šokio pamokos, kuriose dalyvavo 161 vaikai ir jaunuoliai. Šokio pamoka skirta ne tik šokio edukacijai, tačiau jaunimo pritraukimui į būsimus „Auros“ pasirodymus Lietuvos regionuose. Šokio užsiėmimų metu užmezgamas tiesioginis ryšys su šiuolaikinio šokio žanru bei mokytoju(-a) – profesionaliu(-ia) šokėju(-a), skatinamas jaunuolių smalsumas bei susidomėjimas. Šokio pamokos – puiki žiūrovų skatinimo ir pritraukimo priemonė. Teatro vadovė vedė VDU Menų fakulteto studentams seminarus „Šiuolaikinio Lietuvos teatro seminarai“, pristatė teatro kūrybinę veiklą, tarptautinio šokio festivalio organizavimą ir kt. Pristatyti edukaciniai renginiai Kauno miesto mokyklose. Šiais metais teatras puikiai įvertintas šalies ir užsienio kritikų. 2018 m. Kauno šokio teatro „Aura“ įkūrėjai, direktori ir meno vadovei Birutei Letukaitei / Birūtai Komskienei įteiktas aukščiausias Kultūros ministerijos skiriamas apdovanojimas – garbės ženklas „Nešk savo šviesą ir tikėk“.		

5,6 priedas

Atsakydami į žemiau pateiktus klausimus vertinkite balais nuo 1 iki 10, kai 1 reiškia minimalią reikšmę, o 10 - reiškia maksimalią						
Klausimas	Balas respondento nr. 1	Balas respondento nr. 2	Balas respondento nr. 3	Balas respondento nr. 4	Balas respondento nr. 5	Balas respondento nr. 6
Kiek vadovas rūpinasi savodarbuotojais?	9	8	8	9	9	9
Kiek vadovas rūpinasi Jums paskirta užduotimi?	7	8	7	8	8	9

7 priedas

ĮSTAIGOS SĄNAUDOS VALDYMO IŠLAIDOMS

5 lentelė

Eil. Nr.	Pareigybės pavadinimas (vadovas, pavaduotojai, padalinių (skyrių, poskyrių ir pan.) vadovai, vyr. buhalteris, buhalteris, kt. administracijos darbuotojai)	Išlaidos darbo užmokesčiui (iš viso, Eur, už ataskaitinius metus)	Išlaidos kitoms išmokoms (iš viso, Eur, už ataskaitinius metus)
1	2	3	4
1	Direktorė	11548,24	1140,00
2	Direktorės pav. kultūrai	9619,26	
3	Direktorės pav. ūkiui	7154,90	
4	Vyr buhalterė	9523,66	
5	Vadybininkas-projektų vadovas	8307,00	
6	Administratorius-kasininkas	6642,77	
7	Kultūrinės veiklos vadybininkė spaudai	7082,86	
	IŠ VISO:	62497,60	1140,00

8 priedas

ĮSTAIGOS SĄNAUDOS VALDYMO IŠLAIDOMS

Eil. Nr.	Pareigybės pavadinimas (vadovas, pavaduotojai, skyrių vedėjai)	Išlaidos darbo užmokesčiui (iš viso, Eur, už ataskaitinius metus)	Išlaidos kitoms išmokoms (iš viso, Eur, už ataskaitinius metus)
1	2	3	4
1	Direktorė	15597,39	3698,77
2	Direktorės pavaduotoja kultūrai	9951,88	1659,42
3	Direktorės pavaduotojas ūkiui	7245,65	3192,52
	IŠ VISO:	32794,92	8550,71

XIV SKYRIUS

IŠTAIGOS VEIKLOS REZULTATŲ PALYGINIMAS SU ANKSTESNIŲ METŲ REZULTATAIS

(Nurodyti 3 metų laikotarpį)

Kauno šokio teatras „Aura“ 2017 m. veiklos programose išskeltus tikslus įvykdė ir pasiekė maksimalius rezultatus.

Teatras 2017 m. pristatė 91 šokio spektaklius, iš jų 52 Kauno miesto žiūrovams, 11 pasirodymų užsienyje, 24 edukacinius renginius, 16 pasirodymų Lietuvos regionuose pagal projektą „Šiuolaikinio šokio sklaida Lietuvos reionuose“, įgyvendinta 16 bendrų projektų su kitais menininkais, organizacijomis; 2016 m. – 82 šokio spektaklius, iš jų 56 Kauno mieste, 12 pasirodymų užsienyje, 15 edukacinių renginių ir 2015 m. – 89, iš jų 61 Kauno mieste, įgyvendinta 10 bendrų projektų su kitais menininkais, organizacijomis.

„Aura“ 2017 m. pristatė 4 šokio spektaklių premjeras, 16 šokio performansų ir kompozicijų; 2 atstatyti šokio spektakliai; 2016 m. – 6 šokio spektaklių premjeras ir 2 šokio eskizus; 2015 m. pristatė 6 šokio spektaklių premjeras, 8 šokio performansus ir kompozicijas; 3 atstatyti šokio spektakliai.

Teatras 2017 m. – įgyvendino 4 projektus, 2017 m. – 11 gastrolių užsienyje, buvo pristatyta, net 17 pasirodymų (Japonijoje, Indijoje, Italijoje, Lenkijoje, Vokietijoje ir kt.), 2016 m. įgyvendino 4 tarptautinius projektus, užsienyje 12 pasirodymų; 2015 m. įgyvendino 3 tarptautinius projektus, svarbiausias (įgyvendintas I projekto etapas) – „GODOS: šokio teatrų koprodukcija ir jos sklaida Lietuvos bei Norvegijos regionuose“ – vienas iš vienuolikos Lietuvoje finansuojamų projektų pagal Europos ekonominės erdvės (EEE) finansinio mechanizmo programą „Europos kultūros paveldo kultūros ir menų įvairovės skatinimas“, II etapas baigtas įgyvendinti 2016 m.

Už koncertus, spektaklius, pasirodymus šalies ir užsienio festivaliuose uždirbome: 2017 m. – 55,85 tūkst. Eur.; 2016 m. – 50,16 tūkst. Eur.; 2015 m. – 40,19 tūkst. Eur. Lėšos pagal specialiąsias programas panaudotos autoriniams atlyginimams pagal autorines sutartis mokėti, gastrolių į užsienį išlaidoms, pašto, komandiruočių, reklamos išlaidoms apmokėti ir ilgalaikiam turtui įsigyti.

#1- Engage More Audience

One of the primary reasons for using Instagram over Facebook is that it is growing much faster. Its higher engagement rate helps the businesses to get more success by making better relationships with the individuals.

Instagram has a global reach; therefore, Instagram has four times more engagement than Facebook **텍스처 모음**. Say, if Facebook is adding 228 million active users to its main service, then the number of active users of Instagram is nearly 300 million. Moreover, Newswhip found that the **average likes per post on Instagram are more** as compared to Facebook.

So if you want to upgrade your brand's strategy and want to expand your business reach over social media, then Instagram is a clear winner.

G: Teatro vadovė visada stengiasi gerbti darbuotojų darbo valandas, padeda visais iškilusiais klausimais, diskutuoja, išklauso ir domisi darbuotojų nuomone. Vadovė yra empatiška, supranta ir padeda ne tik darbo, bet ir asmeniniais klausimais, stengiasi palaikyti komandos dvasią ofise ir rūpinasi teigiamu įstaigos mikroklimatu.

V: Ar teatro direktorė yra labai užimtas žmogus?

G: Birutė labai labai užimta tikrai.. pati vos išgavau pietus ryt su ja.

V: Ar teatro vadovas pakankamai dėmesio skiria Jums pavestoms užduotims?

G: Taip. Teatro vadovė visada domisi užduočių vykdymo procesu ir seka progresą. Užduočių atlikimo eigoje teikia darbuotojams grįžtamąjį ryšį ir stengiasi užtikrinti kuo geresnį rezultatą.

V: Ar aiški struktūra ir formuluotė užduočių, kurias Jums pateikia vadovas?

G: Ne visada. Kai kurios užduotys būna pateiktos aiškiai ir iš anksto suplanuotos, tačiau spontaniškos ir greito atlikimo bei koncentracijos reikalaujančios – dažnai nebūna suformuluotos aiškiai. Stengiantis atlikti užduotį tinkamai, kyla daug klausimų, diskusijų su vadove ir, proceso eigoje, visos užduotys būna sutikslinamos.

V: Kokias naudoja motyvacijos priemones darbuotojams?

G: Vadovė darbuotojus motyvuoja galimybe tobulėti, skatindama darbus atlikti kuo nuosekliau, taip užtikrindama darbuotojo ir įstaigos sėkmę.

V: Kas Jums kaip darbuotoją labiausiai motyvuoja dirbti?

G: Tinkamai įvertintos pastangos, paskatinamieji žodžiai, tiek teigiamas, tiek neigiamas grįžtamas ryšys, aiškiai pateiktos užduotys, o, svarbiausia, galimybė paklausti ir gauti atsakymus bei iš jų mokytis.

V: Ar vadovas „Auroje“ ir lyderis? Ar padeda atlikti darbus?

G: AUROS vadovė daugiausiai laiko praleidžia su šokėjais, tad ofise dirbančių merginų atsakomybės dažniausiai būna patikėtos būtent joms. Vadovė atliktus darbus įvertina, tikrina ir komentuoja. Pagalbos darbuose gali tikėtis antroje dienos pusėje, tačiau, stengdamiesi taupyti laiką, vadovės pagalbos prašome tik tuomet, kai tikrai nesugebame užduoties atlikti be jos patarimo.

V: Ar papildomos piniginės išmokos paskatintų Jus dirbti dar uoliau?

G: Mano nuomone, papildomos išmokos priklauso nuo darbuotojo sugebėjimų ir atsakingumo, atlikto darbo bei stažo. Nemanau, kad tai skatintų dirbti uoliau, nes tik dirbdamas uoliai gali užsidirbti papildomas išmokas.

V: Ar vadovas vykdo darbuotojų kontrolę? Jei taip, tai kaip juos kontroliuoja?

G: Darbuotojų kontrolė AUROJE yra tokia pati kaip ir daugelyje įstaigų – į darbo vietą darbuotojai privalo atvykti laiku, yra nustatytas pietų pertraukos laikas, darbo dienos pabaigos valanda ir tt. Vadovė darbuotojų neprivalo tikrinti specialiai, nes visi jų atsakingai laikosi darbo kodekso.

V: Ar vadovas vykdo veiklos kontrolę? Jei taip, tai kaip kontroliuojamas darbuotojų darbas teatre?

G: Vadovė dažnai patikrina, ką darbuotojas tą dieną veikia, kokius darbus vykdo, kokių rezultatų pasiekė, ar gavo atsakymus iš kontaktuočių asmenų, koks progresas įvyko nuo paskutiniojo darbo tikrinimo ir tt.

V: Kiek nuo 1 iki 10 skalėje įvertintumėte, kiek vadovas rūpinasi savo darbuotojais?

G: Vertinčiau devynetu.

V: Kiek nuo 1 iki 10 skalėje įvertintumėte, kiek vadovas rūpinasi Jums paskirta užduotimi?

G: Taip pat vertinčiau devynetu.

V: Labai dėkoju, Guoda, Jums už atsakymus ir linkiu sėkmingo darbo įstaigoje.

G: Visada malonu padėti. Ačiū Jums.

V: Viso geriausio.

G: Viso gero.