

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**Darius Kavaliauskas**

**ŠIAULIŲ VIEŠBUČIŲ ORGANIZACINIŲ VALDYMO STRUKTŪRŲ ATITIKIMO  
TEORINIAMS MODELiams ANALIZĖ**

**Magistro darbas**

Šiauliai  
2007

## SANTRAUKA

Darius Kavaliauskas

### **Šiaulių viešbučių organizacinės valdymo struktūrų atitikimo teoriniams modeliams analizė**

Magistro darbas.

Magistro darbe yra suformuluota problema – ar viešbučiuose funkcionuojančios organizacinės valdymo struktūros atitinka teorinius modelius, išanalizuoti ir susisteminti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių teoriniai organizacinių valdymo struktūrų modeliai. Praktinėje dalyje pateikiamos Šiaulių viešbučių esamos organizacinės valdymo struktūros, jos išsamiai išanalizuotos, bei pateikti pasiūlimai esamai situacijai pagerinti.

Tema pasirinkta, nes Lietuvai įstojus į Europos sąjungą vis svarbesnis vaidmuo yra jos reprezentacinė išvaizda. Užsienio rinkų pritraukimas skatina šalies ekonomikos augimą, naujų darbo vietų kūrimą bei turizmo konkurencingumą. Tinkamas turizmo plėtros problemų identifikavimas ir efektyvūs sprendimo būdai susiję su apgyvendinimo bazės kūrimu ir plėtojimu. Mokslinėje literatūroje gausu publikacijų apie gamybinių įmonių organizacines valdymo struktūras. Tačiau to paties pasakyti apie paslaugų sferos įmones, tiksliau apie viešbučius – negalime. Todėl iškyla prieš tai minėta mokslinė problema.

## SUMMARY

Darius Kavaliauskas

**The analysis of the organizational Siauliai hotels frameworks of government matches to the theoretical model.**

Master's work

In master work there is formulated the problem – do functioning organizational frameworks of government in hotels meet theoretical patterns. There are analyzed and systematized patterns of frameworks of government of various Lithuanian and foreign authors. In practical part there are laid existing organizational frameworks of government of Siauliai hotels, they are analyzed in depth and suggestions to better an existing situation are laid.

Such theme is chosen, because since Lithuania entered EU, the more important role is its representative outside. In draft of foreign market promotes economic growth of Lithuania, establishment of new workplaces and competitive ability of tourism. An appropriate identification of the problems of tourism development and effective ways of solutions are associated with establishment and development of settlement base. In scientific literature there are publications about organizational frameworks of government of industrial companies. However, we can't declare the same about companies of services. Thus, mentioned scientific problem appears.

## TURINYS

ĮVADAS.....	7
1. VIEŠBUČIAI KAIP TURIZMO ĮMONĖS IR JŲ ORGANIZACINĖS VALDYMO STRUKTŪROS MODELIAI .....	10
1.1. Viešbučių kaip turizmo įmonių vieta ir svarba turizmo rinkoje/sektoriuje .....	10
1.2. Organizacinės valdymo struktūros teoriniai aspektai bei modeliai.....	14
1.2.1. Organizacinės valdymo struktūros esmė.....	14
1.2.2. Organizacinės valdymo struktūros sandara ir sudedamosios dalys.....	19
1.2.3. Organizacinių valdymo struktūrų tipai.....	26
2. ŠIAULIŲ VIEŠBUČIŲ ORGANIZACINĖS VALDYMO STRUKTŪRŲ ATITIKIMO TEORINIAMS MODELIAMS ANALIZĖ.....	39
2.1. Tyrimo metodologija ir organizavimas.....	39
2.2. Viešbučio „Medžiotojų užėiga“ organizacinės valdymo struktūros tyrimas.....	45
2.3. Viešbučio „Šiauliai“ organizacinės valdymo struktūros tyrimas.....	48
2.4. Viešbučio „Saulininkas“ organizacinės valdymo struktūros tyrimas.....	53
2.5. Viešbučio „Šaulys“ organizacinės valdymo struktūros tyrimas.....	56
2.6. Viešbučio „Turnė“ organizacinės valdymo struktūros tyrimas.....	58
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	63
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	65
PRIEDAI.....	68

## LENTELĖS

- 1 lentelė.** Organizacinės valdymo struktūros samprata
- 2 lentelė.** Ryšys tarp organizacijos paskirties ir jos organizacinės valdymo struktūros
- 3 lentelė.** Organizacijos struktūrų skirstymai
- 4 lentelė.** Mintzberg organizacinės valdymo struktūros konfigūracijos
- 5 lentelė.** Valdymo lygių detalizavimas
- 6 lentelė.** Organizacinės valdymo struktūros tipai
- 7 lentelė.** Linijinės organizacinės valdymo struktūros privalumai bei trūkumai
- 8 lentelė.** Funkcinės organizacinės valdymo struktūros privalumai bei trūkumai
- 9 lentelė.** Linijinės - funkcinės organizacinės valdymo struktūros privalumai bei trūkumai
- 10 lentelė.** Matricinės organizacinės valdymo struktūros privalumai bei trūkumai
- 11 lentelė.** Daugiaskyrės organizacinės valdymo struktūros privalumai bei trūkumai
- 12 lentelė.** Interviu privalumai bei trūkumai
- 13 lentelė.** Viešbučio „Medžiotojų užėiga“ valdymo lygių lentelė
- 14 lentelė.** Siūloma „Medžiotojų užėigos“ valdymo lygių lentelė
- 15 lentelė.** Viešbučio „Šiauliai“ valdymo lygių lentelė
- 16 lentelė.** Siūloma viešbučio „Šiauliai“ valdymo lygių lentelė
- 17 lentelė.** Viešbučio „Saulininkas“ valdymo lygių lentelė
- 18 lentelė.** Siūloma „Saulininko“ valdymo lygių lentelė
- 19 lentelė.** Viešbučio „Šaulys“ valdymo lygių lentelė
- 20 lentelė.** Viešbučio „Turnė“ valdymo lygių lentelė
- 21 lentelė.** Siūloma „Turnė“ valdymo lygių lentelė

## ILIUSTRACIJOS

- 1 pav.** Pareigybių ir pavaldumo struktūra
- 2 pav.** Žingsniai priimant organizacinius sprendimus
- 3 pav.** Pagrindinės organizacijos dalys
- 4 pav.** Linijinė organizacinė valdymo struktūra
- 5 pav.** Funkcinė organizacinė valdymo struktūra
- 6 pav.** Linijinė - funkcinė valdymo struktūra
- 7 pav.** Projektinė valdymo struktūra
- 8 pav.** Matricinė valdymo struktūra
- 9 pav.** Daugiaskyrė organizacinė valdymo struktūra
- 10 pav.** Holdingo kompanijos organizacinė valdymo struktūra
- 11 pav.** Virtuali organizacinė valdymo struktūra
- 12 pav.** Stebėjimo klasifikavimo schema
- 13 pav.** Šiaulių viešbučio „Medžiotojų užėiga“ organizacinė valdymo struktūra
- 14 pav.** „Medžiotojų užėigos“ valdymo struktūros vaizdavimas pagal H.Minzberg
- 15 pav.** Siūloma „Medžiotojų užėigos“ valdymo struktūra
- 16 pav.** Šiaulių viešbučio organizacinė valdymo struktūra
- 17 pav.** Siūloma viešbučio „Šiauliai“ organizacinė valdymo struktūra
- 18 pav.** Šiaulių viešbučio „Saulininkas“ organizacinė valdymo struktūra
- 19 pav.** Siūloma „Saulininko“ viešbučio organizacinė valdymo struktūra
- 20 pav.** Šiaulių viešbučio „Šaulys“ organizacinė valdymo struktūra
- 21. pav.** Šiaulių viešbučio „Turnė“ organizacinė valdymo struktūra
- 22 pav.** Dvigubo pavaldumo trikampis pagal valdymo lygius
- 23 pav.** Siūloma organizacinė valdymo struktūra „Turnė“ viešbučiui

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Kiekvienais metais plečiasi paslaugų verslas. Turizmas yra vienas iš dinamiškiausių, bei šiuo metu perspektyviausių verslo ekonomikos šakų pasaulyje. Turistų poreikiams didėjant, gausėja ir apgyvendinimo paslaugas teikiančių įmonių skaičius. Informacijai skleisti apie viešbutyje teikiamas paslaugas, pasirenkami plačiausia auditoriją apimantys rėmimo būdai. Apgyvendinimo paslaugas teikiančiose įmonėse dirbantis personalas, turi sutelkti visą dėmesį į turistą, todėl labai svarbu tinkamai valdyti organizacijos viduje esančius vidinius organizacinius resursus. Vienas iš pagrindinių organizacijos valdymo elementų yra organizacinė valdymo struktūra. Tai organizacinė forma, apimanti teisių, pareigų ir atsakomybės paskirstymą tarp valdymo lygių ir funkcinių sričių. Esminis veiksnys organizacijos tikslams pasiekti yra veiksmingas personalo valdymas. Darbo procesas sėkmingas tik tada, kai darbui parenkami tinkami darbuotojai, nustatoma pavaldumo struktūra, motyvavimas ir atsakomybė.

Organizacijoje visi darbai yra tarpusavyje susiję, todėl visos struktūros, padalinių, darbuotojų atliekamų funkcijų nesuderinamumas ar pasikeitimas išbalansuoja visą organizacijos nuoseklią veiklą. Taigi, siekiant, kad kiekvienas žmogus organizacijoje aiškiai žinotų savo vietą, pareigas, teises, atsakomybę, reikia teisiškai įforminti organizacijos veiklos ir valdymo struktūrą, apibrėžti kiekvieno tos struktūros elemento nuostatus, o jais remiantis sudaryti kiekvienos pareigybės nuostatus. Tai esminis valdymo „variklis“ visų tipų, visų laikmečių organizacijose.

**Temos naujumas.** Lietuvai įstojus į Europos sąjungą vis svarbesnis vaidmuo yra jos reprezentacinė išvaizda. Užsienio rinkų pritraukimas skatina šalies ekonomikos augimą, naujų darbo vietų kūrimą bei turizmo konkurencingumą. Tinkamas turizmo plėtros problemų identifikavimas ir efektyvūs sprendimo būdai susiję su apgyvendinimo bazės kūrimu ir plėtojimu, bei jų organizacine valdymo struktūra.

Mokslinėje literatūroje gausu publikacijų apie gamybinių įmonių organizacines valdymo struktūras. Tačiau to paties pasakyti apie paslaugų sferos įmones, tiksliau apie viešbučius – negalime. Todėl iškyla mokslinė **problema** – ar šioje paslaugų sferoje, t.y. viešbučiuose funkcionuojančios organizacinės valdymo struktūros atitinka teorinius modelius.

**Darbo objektas** - Šiaulių viešbučių organizacinių valdymo struktūros.

**Darbo dalykas** - teorinių organizacinių valdymo struktūrų modelių taikymas Šiaulių viešbučiuose

**Darbo tikslas** - išanalizuoti teorinių organizacinių valdymo struktūrų modelių atitikimą Šiaulių viešbučiuose.

**Darbo uždaviniai:**

- 1) Nustatyti viešbučių vietą turizmo sektoriuje bei jų svarbą.
- 2) Apžvelgti organizacinių valdymo struktūrų tipus.
- 3) Ištirti Šiaulių viešbučių organizacines valdymo struktūras.
- 4) Nustatyti Šiaulių viešbučių organizacinių valdymo struktūrų tipų atitikimo teoriniams modeliams lygį.

**Darbo metodai:**

- mokslinės literatūros analizė,
- dokumentų analizė,
- statistinių duomenų lyginamoji analizė,
- pirminių duomenų sisteminimas,
- apibendrinimas,
- interviu,

Darbo pagrindas yra įvairių autorių mokslinės literatūros organizacinės valdymo struktūros bei turizmo tematika apžvalga, valdymo sistemų normatyvinės organizacinės dokumentacijos analizė, sisteminė analizė, taip pat taikomi ir imitacinio modeliavimo metodų elementai.

Atliekant tyrimą, išsamiai susisteminta mokslinė literatūra sietina su organizacijų organizacinės valdymo struktūros modeliais. Analizuojama tiek Lietuvos (Albrodienė, B. (2002), Bagdonas, E. (2002), Bagdonienė, L. (2004), Butkus, F.S. (1996), Damulienė, A. (1996), Damulienė, A. (2003), Graičiūnas, V.A. (1988), Gudas, S. (2002), Sūdžius, V. (2001), Vasiliauskas, A (2002) ir kt.) tiek užsienio autorių (Cole, G. A. (1993), Cortney, R. (2002), Evans, N., (2004), Fayol H., (2005), Stoner, J.A.F (2005), Воронкова Л. (2004) ir kt.) literatūra, mokslinė, mokomoji medžiaga. Atlikus sisteminę literatūros analizę ir nustačius esminius skirtingų valdymo struktūrų modelius, atliekama praktinė tyrimo dalis. Praktinė tyrimo dalis atlikta taikant stebėjimą bei ekspertų interviu su Šiaulių viešbučių vadovais, bei analizuojant organizacijų vidaus dokumentus, konkrečiai viešbučių organizacinės valdymo struktūros modelius. Tyrimo metu buvo analizuojami Šiaulių viešbučių:

- ū „Medžiotojų užėiga“
- ū „Šiauliai“
- ū „Saulininkas“
- ū „Šaulys“
- ū „Turnė“

Atlikus stebėjimus bei interviu ir nustačius organizacines valdymo struktūras, išskiriami trūkumai, pateikiamos rekomendacijos, bei siūlomos organizacinės valdymo struktūros.



Magistro darbo struktūra susideda iš šių komponentinių dalių: santraukos, turinio, įvado, konceptualiosios ir analitinės tiriamosios dalies, išvadų ir rekomendacijų, naudotos literatūros, priedų. Magistrinio darbo struktūra yra sudaryta autoriaus suderinus su mokslinio darbo vadovu, remiantis „Magistro darbo metodika“ (Lileikienė ir kt., 2004).

## **1. VIEŠBUČIAI KAIP TURIZMO ĮMONĖS IR JŲ ORGANIZACINĖS VALDYMO STRUKTŪROS MODELIAI**

### **1.1. Viešbučių kaip turizmo įmonių vieta ir svarba turizmo rinkoje/sektoriuje**

Daugelį metų turizmas buvo suprantamas kaip kelionė ar poilsis, tačiau šiais laikais ši sąvoka suvokiama platesniu požiūriu. Šis požiūris „apima santykių ryšių bei reiškinių, kurie lydi žmogų kelionėje, visumą“. (Damulienė, 1998). Tokia nuomonė susiformavo dėl spartaus turizmo vystymosi pasaulyje.

Vienareikšmiškai atsakyti į klausimą, kas yra turizmas, tikriausiai neįmanoma. Vieniems turizmas tai palapinė, kitiems - istorinių vietų lankymas, tretiems - kelionės į užsienį. Ir visi bus teisūs, nes turizmas yra labai įvairus. (Žalienė ir kt., 2002)

Turizmas - tai pats masiškiausias XX a. fenomenas, kuris skverbiasi į visas mūsų gyvenimo sritis, keičia aplinką ir kraštovaizdį. Turizmas tapo vienu svarbiausių ekonomikos veiksnių, dėl to jis suvokiamas ne tik kaip kelionė ar poilsis. Ši sąvoka daug platesnė ir apima santykių ryšių bei reiškinių, kurie žmogų lydi kelionėje visumą. (Кабушкин, 1999)

I. Vainienės manymu, turizmo sąvoka per amžius daug kartų kito, ir iki šiol nėra vieningos nuomonės, kas yra turizmas. Pats žodis „turizmas“ reiškia kelionę iš vienos vietos į kitą, sugrįžtant į pirmąją. (Vainienė, 2001)

Turizmas - žmonių veikla, susijusi su kelione ir laikinu buvimu už nuolatinės gyvenamosios vietos ribų ne ilgiau kaip vienerius metus, jei ši veikla nėra mokymasis ar mokamas darbas lankomoje vietoje. (Turizmas, 2002)

Taigi, turizmas yra santykių, ryšių ir reiškinių visuma, lydinti žmogų kelionėje ir būnant tose vietose, kurios nėra nuolatinės jo gyvenamosios vietos ir nesusijusios su darbo vieta. (Žalienė ir kt. 2002)

Turizmas kaip verslo ir ūkio šaka turi daug ypatumų. Pirmiausia pats turizmo produktas yra specifinis, dažniausiai neturi materialaus pagrindo. Tai ne prekė, o paslauga, ne fizinis daiktas, o neapčiuopiamas patyrimas, turizme keliauja ne produktas, bet turistai. Kitas svarbus veiksnys, skiriantis turizmą nuo kitų ūkio šakų yra tas, kad turizmo produktas realiai yra kelių paslaugų rinkinys. Į daugumą užsakymų įeina informavimas, transportas, viešbutis, maistas, pramogos. Trečias veiksnys, kuris skiria turizmą nuo kitų ūkio šakų yra kelionių tarpininkai. Ketvirtas - paklausos specifika. Turizmo paklausa yra labai elastinga, sezoniška ir

veikiama subjektyvių bei objektyvių veiksnių, tokių kaip skonis, mada, kaina ir kt. (Damulienė, 1998)

Turizmas labai svarbi šalies ekonomikos šaka. Tai darbo vietos viešbučiuose, moteliuose, svečių namuose, turizmo firmose, maitinimo įmonėse bei parduotuvėse (Miknius, 1999).

Būtų galima išskirti dar daug tokių apibūdinimų apie turizmą, kadangi ne vienas autorius savo darbuose tai mini. O Lietuvos Respublikos Turizmo įstatymas turizmą apibūdina taip: „tai tikslinga žmonių veikla, susijusi su kelione ir laikinu buvimu už nuolatinės gyvenamosios vietos ribų ne ilgiau kaip vienus metus, jei ta veikla nėra mokymasis ar mokamas darbas lankomoje vietoje“. (LR turizmo įstatymas, 1998). Akivaizdu, kad būtent šis turizmo sąvokos apibūdinimas, kurį traktuojame kaip pakankamai lankstų ir aiškų, nenurodo minimalios, tačiau atspindi maksimalią turizmui priskiriamos žmonių veiklos trukmę.

Pagrindinis šalies arba vietinės teritorijos valdžios rūpestis yra kuo intensyvesnis apgyvendinimas kaip didelis ir pastovus lėšų šaltinis. Turistai moka už numerį, maitinasi restoranuose, perka suvenyrus, lankosi pasilinksminimo vietose, kazino ir kitur, žodžiu palieka atsivežtus pinigus. Visame pasaulyje su turistais stengiamasi elgtis pagarbiai ir paslaugiai.

Turizmo paslauga - tai su turistų poreikių tenkinimu susijusi veikla, kuria turistams suteikiamos kelionės organizavimo, transporto, apgyvendinimo, maitinimo, informacijos ar kitokios paslaugos.

Kiekvienas turizmo sistemos elementas turi savus sąlyčio su turizmu taškus:

- turizmo subjekto (turisto) požiūriu, turizmas - tai įvairių paslaugų (transportavimo, apgyvendinimo, maitinimo, pramogų ir kt.) kompleksas, kurio sudėtis ir įvairovė priklauso nuo turizmo objekto. Jis sudaro turizmo pasiūlos materialų pagrindą;

- turizmo objekto (šalies, turizmo verslo įmonės) požiūriu, turizmas - tai pajamų ir pelno šaltinis, papildomų darbo vietų kūrimo galimybės. (Vainienė, 2001)

Nagrinėjant turizmo požiūriu konkrečią vietovę dažnai naudojamos dvi sąvokos: infrastruktūra ir struktūra. Turizmo infrastruktūra - tai kompleksas įvairių elementų, būtinų turizmo plėtojimui tam tikroje vietovėje. Dažniausiai infrastruktūra tenkina tiek gyventojų, tiek turistų poreikius. Tinkama, kokybiška infrastruktūra yra labai svarbus faktorius, skatinantis privataus verslo ir viso turizmo plėtrą.

Remiantis pagrindinėmis turizmo struktūrinėmis dalimis, galima būtų paminėti, jog tai yra apgyvendinimo, maitinimo, transportavimo, kelionių organizavimo, pramogų bei kitos paslaugos, kurios įeina į turizmo sektorių, be kurių kelionės neturėtų prasmės. Tačiau pagrindinė yra **apgyvendinimo dalis**, apie kurią bus aprašyta tolimesniame magistriniame darbe. Greta pagrindinių ir juos papildančių turizmo struktūrinių dalių (sektorių) yra daug kitų,

teikiančių paslaugas ir vietiniams gyventojams, ir turistams, ir kitiems turizmo paslaugų teikėjams.

Apgyvendinimas yra vienas iš pagrindinių viešbučio siūlomų paslaugų ir vienas iš pagrindinių pelno šaltinių. Taigi, būtina pabrėžti, kad apgyvendinimas tai ne vien kambario ir lovos nuoma. Svečias, perkantis šią paslaugą, perka ir aplinką, saugumą. Gal pro kambario langus matosi parkas, gal kambaryje yra tiaras, gal viešbučio televizijos kanalu galima žiūrėti filmus, gal galima tiesiogiai paskambinti į miestą, gal maistas ir gėrimai tiekiami į kambarius? Visa tai įeina į apgyvendinimo paslaugos sąvoką. (Miknius, 1999)

Apgyvendinimo paslauga - tai būtinos apgyvendinti sąlygos ir veikla, kuria tenkinasi svečio nakvynės, higienos, maitinimo ir poilsio poreikiai.

Daugelyje šalių apgyvendinimas atlieka svarbią rolę turizmo sektoriuje, kur yra aprūpinami lankytojai kaip turistai ar verslo keliautojai susitikimų konferencijų, priėmimų akcentais.

Apgyvendinimo paslauga yra būtina turizmo struktūrinė dalis kiekvienoje vietovėje, kuri nori pritraukti ne tik vienadienius lankytojus, atvykstančius 3 - 4 valandoms, bet ir turistus, praleidžiančius joje bent vieną naktį. Daugumai lankymosi sričių, ši paslauga sudaro lankytojų pritraukimą atostogoms. (Stephan J. Page, 2007)

Apgyvendinimo paslaugų kokybė, jų skaičius ir pasirinkimo galimybė atspindi bei įtakoja lankytojų skaičių vietovėje. Todėl kiekvienos vietovės turizmo strateginio vystymosi kryptyse turi būti numatomas ir tai vietovei svarbios bei patrauklios apgyvendinimo formos. Ši paslauga dideliuose miestuose reiškia gebėjimą priimti didelį lankytojų kiekį. Taigi, apgyvendinimo paslauga yra svarbus elementas aprūpinant klientus paslaugomis, tai yra vieta, kur sukuriama galimybė gauti papildomas pajamas. (Stephan J. Page, 2007)

Apgyvendinimo paslaugos labai svarbios šalies ar regiono ekonomikai kaip biudžeto pajamų šaltinis bei darbo vietos. Turistų išlaidos, skiriamos apsigyventi, yra nevienodos. Jos priklauso nuo pasirinktos apgyvendinimo įstaigos tipo, rinkos bei kitų faktorių tačiau manoma, kad vidutiniškai daugiau nei 30 proc. visų kelionės išlaidų tenka šiam sektoriui.

Pasaulyje yra daug įvairių apgyvendinimo būdų, skiriasi jų tipai, dydis, organizacinė valdymo struktūra, kategorijos ir kt. (Turizmas, 2002). Pats populiariausias apgyvendinimo būdas – viešbutis. Pagrindinė viešbučio paskirtis - keliaujantiems žmonėms, verslininkams ir kitokiems viešbučio svečiams suteikti laikiną būstą ir paslaugas: maitinimą, buitines paslaugas, poilsį, saugumą.

Viešbučiai dažniausiai apibūdinami kaip daugiaaukščiai pastatai, turintys dažnai iš pietų puses kambarius, susitikimų sales ir viešąsias patalpas lankytojams.

Pagal LR turizmo įstatymą, viešbutis apibūdinamas kaip įmonė, kurioje apgyvendinimo paslaugos teikiamos tam tikslui skirtame statinyje (ar jų grupėje) specialiai suplanuotose patalpose - skiriant kambarius (numerius) ir bendrojo naudojimo patalpas, taip pat inžinierinę įrangą bei

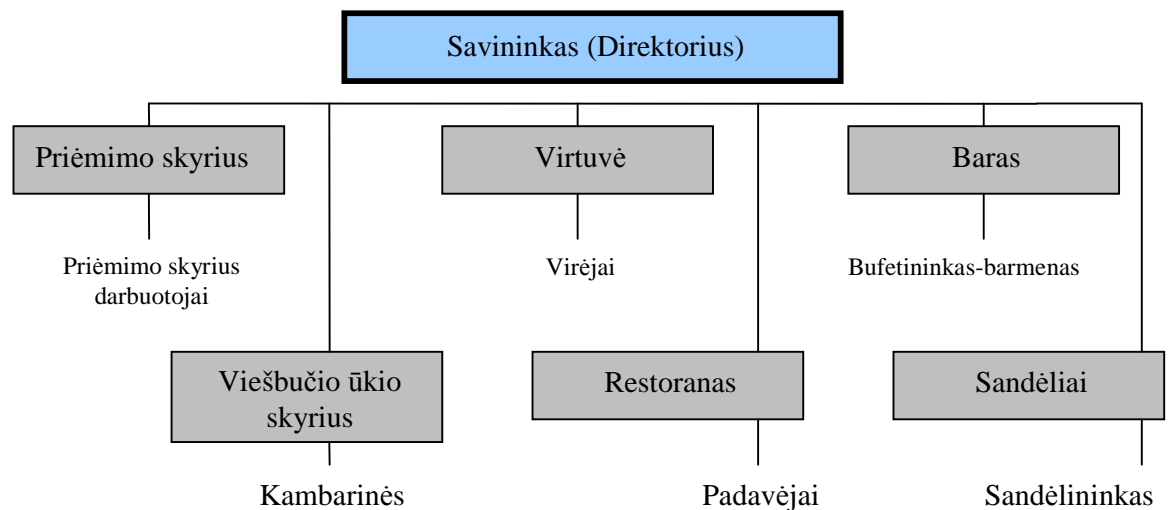
reikiamą įrangą apgyvendinimo paslaugoms teikti. Kambariai (numeriai) turi būti sunumeruoti, turi būti bendras komercinis valdymas. Kambarių turi būti ne mažiau už nustatytą minimalų kiekį. (LR Turizmo įstatymas, 1998)

Viešbučių veikla yra labai ryškiai veikiamą nacionalinės bei tarptautinės verslo aplinkos pokyčių. To pasekoje, ši verslo šaka veikia dinamiškoje, staigiai besikeičiančioje rinkoje, kuri reikalauja aktyvių veiksmų iš viešbučių savininkų, jei jie siekia išsilaikyti konkurencingi. Nors viešbučių veikla paprastai siejama su laisvalaikio organizavimu, negali būti pamiršta, kad ši ūkio šaka tarnauja iš esmės dviem pagrindinėm klientų grupėm – verslo žmonėms ir atostogautojams.

Viešbučių struktūra beveik visoje Europoje gali būti suskirstyta į dvi grupes: nepriklausomus viešbučius, kuriuos paprastai valdo šeima ir kurie dažniausiai yra įsikūrę specifinėje ir atribotoje teritorijoje ir viešbučių grandines, kurias valdo gerai žinomos kompanijos, dažniausiai turinčios platų nacionalinį bei tarptautinį viešbučių išdėstymą. (Miknius, 1999)

Kadangi vienoks ar kitoks viešutis, turi kelis ar keliolika darbuotojų, atsakingų už skirtingas veiklos sritis, darbą būtina koordinuoti. Kiekvienas darbuotojas privalo žinoti savo pareigas, jausti atsakomybę bei suprasti, kad nuo jo darbo priklauso ir kitų darbuotojų rezultatai.

Pareigybių ir pavaldumo struktūra pavaizduota 1 paveiksle:



**1 pav.** Pareigybių ir pavaldumo struktūra

Šaltinis: R. Miknius (1999)

Šioje mažo viešbučio organizacinėje valdymo struktūroje pavaizduoti pagrindiniai sektoriai su aiškiai nustatyta atsakomybe. Priėmimo skyrius gali būti atsakingas už kambarių pardavimą, rinkodarą, už rezervavimą, apmokėjimą, už sąskaitas tiekėjams ir t.t. Sandėlininkas gali būti atsakingas už maisto, gėrimų, valiklio, kanceliarijos prekių pirkimą. Kiekvienas darbuotojas tiesiogiai atsiskaito direktoriui arba savininkui.

Nuo viešbučio dydžio ir vadovavimo stiliaus priklausys ir organizacinė valdymo struktūra. 1 priede parodyta kaip atrodo didelio viešbučio organizacinė valdymo struktūra.

Mažame viešbutyje direktorius ir savininkas dažniausiai būna vienas ir tas pats asmuo. Tuo tarpu didelio tarptautinio viešbučio savininkas gali įeiti į direktorių tarybą. Būtent ji yra atsakinga už ilgalaikių tikslų formulavimą ir įgyvendinimą. Tokiuose viešbučiuose labai retai savininkas būna direktoriumi. Tačiau būtent direktorius yra atsakingas už tai, kad direktorių tarybos nubrėžti tikslai būtų įgyvendinami. (Miknius, 1999)

Apskritai viešbučių verslo kaip ūkio šakos perspektyvos atrodo geros. Ateityje ir toliau laukiama aktyvaus skverbimosi į vis įvairesnes laisvalaikio veiklos organizavimo sritis. Tačiau rinka išlieka labai konkurencinga ir yra linkusi į persipildymą. Šis iššūkis metamas tiek mažiems, tiek dideliems viešbučiams.

## **1.2. Organizacinės valdymo struktūros teoriniai aspektai bei modeliai**

### **1.2.1. Organizacinės valdymo struktūros esmė**

Organizavimas - tai dviejų ar daugiau žmonių įtraukimas dirbti kartu tam tikroje struktūroje, siekiant konkretaus tikslo (Razauskas, 1997, p. 25).

Žmonės jau gilioje senovėje suprato, kad tik susitelkę gali atlikti tokius darbus, kurių vienas žmogus nepajėgtų padaryti. Jie suprato ir tai, kad jų pastangos turi būti suderintos, kad kiekvienas turi žinoti, ką jis turi dirbti. Ir geriausia, kai yra žmogus, kuris kiekvienam tą nurodo. Tai ir buvo priežastis organizacijoms atsirasti. (Neverauskas, 2000, p. 7)

Organizacija yra žmonių kuriuos sieja bendradarbiavimo ryšiai, bendri interesai ir tikslai. Organizacija yra socialinė sistema. Tai objektas, kuriame vyksta tiesioginis žemės (plačiaja prasme), fizinio kapitalo ir darbo jėgos jungimasis, kitaip tariant, vyksta pirminis ekonominis procesas, atsiranda vienoks arba kitoks produktas. Pabrėžtina tai, kad ekonominis procesas vyksta ne tik gamybinėse ar komercinėse, bet ir kitokio pobūdžio organizacijose.

Kiekvieną organizaciją sudaro pirminiai jos elementai – pavieniai žmonės. Bet kai didėja žmonių skaičius, norėdami deramai susipažinti su darbo procesu, jie jungiami į grupes, kurios skiriasi savo paskirtimi ir vieta organizacijoje. Jas, kaip sudėtinius organizacijos elementus, vienu metu sieja dvejopi santykiai - bendražmogiški (socialiniai) ir ekonominiai. Šie santykiai tarpusavyje integruojasi ir vadinami socialiniais - ekonominiais santykiais. Galime teigti, kad organizacija yra dualistinės sandaros ir vykstančių procesų sistema, dažniausiai vadinama socialine ekonomine

sistema. Todėl organizacija suprantama kaip pagrindinė visuomenės ląstelė (Gudas, 2000).

Pirmojoje lentelėje, pateikiamos skirtingų autorių įvairiuose moksliniuose leidiniuose apibūdintas organizacinių valdymo struktūrų sampratas.

1 lentelė

<b>Organizacinės valdymo struktūros samprata</b>	
<b>AUTORIUS</b>	<b>APIBRĖŽIMAS</b>
E.Bagdonas ir kt. (2002)	Priemonių visuma darbui suskirstyti į skirtingas užduotis ir koordinuoti šių užduočių vykdymą.
B.Neverauskas, J.Rastenis	Valdymo mokslo kategorija, atspindinti organizacinio valdymo santykių pusę ir sudaranti valdymo laiptų bei grandžių vienybę palaikant tarpusavio ryšius ir savitarpio priklausomybę.
M. Meckon	Logiški tarpusavio valdymo lygių ir funkcinių sričių santykiai, sudaryti tokia forma, kuri leidžia efektyviausiai pasiekti organizacijos tikslus
Ed.M. Jelinek ir kt. (1981)	Vienas iš pagrindinių organizacijos valdymo elementų. Jos dėka tarp organizacijos padalinių ir dirbančiųjų paskirstomi valdymo tikslai ir užduotys. Organizacinė struktūra reiškia organizacijos veiklos padalijimo, sugrupavimo bei santykių koordinavimo būdą tarp vadovų ir darbuotojų
R.Česnyienė ir kt. (2002)	Tai, rėmai, kuriuos vadovai sukuria, kad paskirstytų ir koordinuotų organizacijos narių darbą
J. A.F.Stoner (2005)	Organizacinė struktūra reiškia organizacijos veiklų padalijimo, sugrupavimo bei santykių tarp vadovų ir darbuotojų, tarp atskirų vadovų bei tarp darbuotojų koordinavimo būdą. Organizacijos struktūrinės grandis galima formaliai sudaryti trimis būdais: pagal funkcijas, pagal produktą/rinką, arba pagal matricinę formą
Martinkus ir kt. (2000)	Gamybinių ir valdymo elementų sutvarkymas ir jų priklausomybės nustatymas
Robbins (2003)	Organizacijos struktūra apibrėžia, kaip formaliai paskirstomos, grupuojamos ir kordinuojamos darbo užduotys
Kvedaravičius (1997)	Tai ryšiai ir tam tikros pozicijos, ir ryšiai tarp atskirų organizacijos padalinių, valdymo lygių ir funkcinių sričių
Cole (1990)	Tai žmonių išdėstymas įvairiose socialinėse pozicijose, kurios lemia žmonių vaidmenis, o šie veikia žmonių santykius
Mintzberg (1982)	Organizacijos struktūra - tai visuma priemonių darbui suskirstyti į skirtingas užduotis ir šių užduočių vykdymui koordinuoti. Tai taip sutvarkytas vadovavimo lygių ir funkcijų bendradarbiavimas, kad organizacijos tikslų būtų siekiama veiksmingiausiu būdu. Jos esmė – vieni vadovų ar padalinių pavaldumas kitiems
Šalčius (1998)	Tai ryšiai tarp padalinių, valdymo lygių ir funkcinių sričių. Tikslai ir struktūra glaudžiai siejasi ir šių veikia vienas kitą: kokią struktūrą kurti, nusako organizacijos veiklos ypatumai, geografinė padėtis, darbuotojų profesionalumas ir t.t.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, pagal E.Bagdonas ir kt. (2002), B.Neverauskas ir kt. (2000), M. Meckon, Ed.M. Jelinek ir kt. (1981), R.Česnyienė ir kt. (2002), J. A.F.Stoner (2005), Martinkus ir kt. (2000), Jucevičius (1998), Robbins (2003), Kvedaravičius (1997), Cole (1990), Mintzberg (1982), Šalčius (1998).

Apibendrinant šią lentelę, galime teigti, kad organizacinė valdymo struktūra yra formalus darbo vaidmenų ir administravimo mechanizmų išdėstymas siekiant integruoti ir valdyti darbo procesus. Organizacinė valdymo struktūra gali būti apibūdinama kaip organizacijos projektas, kurio dėka ji yra valdoma. Tai lyg formalus darbo vaidmenų ir administravimo mechanizmų išdėstymas, siekiant valdyti darbo procesus.

Pagrindinės organizacinės valdymo struktūros funkcijos - užtikrinti tikslų įgyvendinimą, reguliuoti organizacijos narių elgesį, tvirtinti valdžią. (Bagdonienė ir kt. 2004)

Organizacinių valdymo struktūrų kūrimą nulemia suformuluoti tikslai ir strategija. Organizacijos valdymo struktūros kūrimas turi ilgalaikį strateginį pobūdį t.y. struktūra kuriama tikintis, kad ji gyvuos ilgą laiką, todėl struktūros projektavimas atliekamas etapais, kaip strateginio planavimo tęsinys, nes organizacijos valdymo struktūra yra tampriai susieta su pasirinkta strategija. Pirmajame etape išnagrinėjami vidiniai ir išoriniai ryšiai, nustatomas reikiamų padalinių skaičius, vadovų ir dirbančiųjų skaičius, aptarnaujantis personalas, atliekamas tikslus darbo pasidalijimas. Toliau pasirenkamas organizacinės valdymo struktūros tipas, nustatomas valdymo lygių skaičius, tarpusavio ryšiai, techninės valdymo priemonės ir kt. Trečiajame etape formuojama organizacinė valdymo struktūra, tiksliai nurodant atskirų padalinių struktūras, horizontalųjį ir vertikalųjį darbo pasidalijimą, pavaldumą, reikalingą darbuotojų kvalifikaciją, praktinę darbo patirtį, nustatomi įgaliojimai, teisės, pareigos ir atsakomybė. Kreipiamas dėmesys į organizacinės valdymo struktūros galimybę našiai dirbti (Šeiboškienė, 2002).

Nepriklausomai nuo to, kaip suprantamas strategijos ir struktūros santykis (ar strategija lemia struktūrą, ar atvirkščiai), reikalinga projektuoti ir palaikyti racionalią organizacinę valdymo struktūrą, kad būtų galima efektyviai kurti ir įgyvendinti organizacijos strategiją. Strateginis suderinamumas kelia reikalavimą suderinti organizacijos strategiją ir struktūrą, kad organizacija taptų ekonomiškai efektyvi. Suderinamumas gali būti skirtingo laipsnio. Aplinka keičiasi nuolat, o organizacinė valdymo struktūra keičiasi lėčiau. Negali būti tobulo suderinamumo tarp struktūros ir strategijos: būtinas minimalus suderinamumo laipsnis. Jeigu strateginio proceso pradžioje strateginio suderinamumo laipsnis yra didesnis, ekonominiai strategijos įgyvendinimo rezultatai yra geresni. Keičiantis aplinkai, strateginio suderinamumo laipsnis taip pat kinta (Vasiliauskas, 2004).

Valdymas užtikrina kryptingą įmonės (organizacijos) funkcionavimą. Šis kryptingumas pasiekiamas darant sistemingą poveikį valdymo objektui. Priklausomai nuo vykdomų funkcijų, įmonės yra suburiami į tam tikras grupes, sudarančias struktūrinius funkcinius padalinius: administracinius, techninius, ekonominius, aprūpinimo ir realizavimo, ūkio, gamybos ir t.t.

Struktūrinių funkcinių padalinių visuma sudaro įmonės valdymo sistemą. Valdymas, kaip sistema, atspindi jo organizacines struktūrines ypatybes. Jos rodo valdančių struktūrinių padalinių skaičių ir pobūdį, jų sąveikos būdus, poveikio valdymo objektui būdą; sistemos elementų ir jų funkcijų kokybinę charakteristiką; informacijos procesų, ryšių ypatybes ir kt. (A. Seilius, 1998).

Valdymo aparato darbuotojai yra tarp dviejų kategorijų: linijinis personalas, atliekantis bendrąjį vadovavimą įmonei ir jo struktūriniams padaliniams (jai priklauso direktorius, cechų ir barų viršininkai, meistrai); funkcinis aparatas, padedantis linijiniam personalui kvalifikuotai valdyti įvairias funkcijas, renkant ir apdorojant informaciją, ruošiant reikalingus sprendimus (F.S. Butkus, 1996)



Tinkamai nustatytas pakopiškumas – labai svarbi tikslaus ir efektyvaus valdymo organizavimo sąlyga. Kiekvienai valdymo pakopai (lygiui) nustatomi tam tikri uždaviniai, reikalingos teisės ir atsakomybė (A. Seilius, 1996).

Svarbiausia parinkti organizacinę valdymo struktūrą, kuri geriausiai tenkintų organizacijos tikslus ir uždavinius, įvertinant išorinių ir vidinių jėgų neigiamas ir teigiamas puses. Tačiau geriausios struktūros nebūna. Egzistuoja visada geresnė už esamą, todėl būtina pastoviai ją kritiškai vertinti ir tobulinti (A. Seilius, 1998).

Kiekviena organizacija yra unikali savo dydžiu, gaminama produkcija, teikiamomis paslaugomis, organizacine kultūra, todėl svarbu detaliai apgalvoti, kiek organizacijos paskirtis lemia tinkamiausią struktūrą. 2 lentelėje pateikti ryšiai tarp organizacijos paskirties ir organizacinės valdymo struktūros.

2 lentelė

**Ryšys tarp organizacijos paskirties ir jos organizacinės valdymo struktūros**

Organizacijos paskirtis	Organizacijos organizacinės valdymo struktūros charakteristika
„Idėjų fabrikas“, (reklamos agentūra)	Laisva, kintanti struktūra su ribotai formalizuotais ryšiais. Tačiau augant ir plečiantis organizacijai, vis labiau reikalingos formalios struktūros
Daugianacionalinė kompanija, gaminanti firminę produkciją	Atidžiai koordinuojamos struktūros svarbiausioms tiekimo ir realizacijos problemoms, pavyzdžiui, bendri tiekėjai arba bendri platintojai
Valstybinė civilines paslaugas teikianti organizacija	Griežta procedūrą ir įgaliojimą kontrolė. Griežtai formalios struktūros, tvarkančios svarbiausias politines kryptis ir teisinės problemas
Labdaros organizacija	Lanksti organizacija su išplėtotą darbuotojų atsakomybę, leidžianti geriausiai remtis organizacijos narių ir jų įnašų savanoriškumo principu
Paslaugas gyventojams teikianti organizacija, pavyzdžiui, taupomasis bankas	Formalios struktūros, bet papildytos tam tikro lankstumo elementais, leidžiančiais greitai reaguoti į paklausos pokyčius
Smulkus verslas, siekiantis išlikti ir augti	Neformalus pasirengimas imtis keleto verslo funkcijų, pavyzdžiui, gamybos arba realizacijos, priklausomai nuo trumpalaikių aplinkybių
Sveikatos apsaugos paslaugos, kurios remiasi griežta profesionalumo etika, standartais ir kokybe	Formalizuotą struktūrą, kuri atspindi vyresniškumą ir profesionalų statusą tų žmonių, kurie dalyvauja teikiant nepaprastai sudėtingą paslaugą
Holdingo kompanija, kurios filialai veikia skirtingose rinkose	Tikslingas nedidelis centras, pagrindines strateginio valdymo funkcijas paliekant filialuose

Šaltinis: Vasiliauskas, A. (2004)

Kiekvienam vadovui, bekuriančiam organizacinę valdymo struktūrą, 2 lentelė padėtų lengviau apspręsti galimas alternatyvas. Būtina yra atsakyti ir į kitus klausimus:

1. Kiek užduotys turėtų būti suskirstytos į atskirus darbus?
2. Kokių pagrindų darbai bus grupuojami?
3. Kam atsiskaitinės pavieniai asmenys ir grupės?
4. Keliems žmonėms vadovas gali efektyviai ir veiksmingai vadovauti?

5. Kur yra sprendimų priėmimo įgaliojimai?

6. Kiek darbuotojų ir vadovų veiklą reguliuos taisyklės? (Robbins, 2003).

Tinkamai nustatytas organizacinės valdymo struktūros pakopiškumas – labai svarbi tikslaus ir efektyvaus valdymo organizmo sąlyga (R. Jucevičius, 1998).

Veikianti organizacija jau turi organizacinę valdymo struktūrą, todėl pagrindinis uždavinys yra ne išrasti visiškai naują, bet pritaikyti egzistuojančią organizacinę valdymo struktūrą. Veikiančioje organizacijoje jau yra susiklostę tam tikri pradiniai organizacinės valdymo struktūros projektavimą lemiantys veiksniai:

Ü Amžius - leidžiantis pasikliauti formaliais santykiais, atsiskaitomybės ir užduočių požiūriu susiformavusiu per laiką;

Ü Dydis – organizacijai didėjant atsiranda didesnis poreikis formalių bendravimo metodų ir didesnio koordinavimo;

Ü Aplinka - jeigu organizacijos veikla yra sudėtinga ir remiasi griežtais organizacijos dalių tarpusavio ryšiais, tai organizacijos galimybės greitai reaguoti į išorinės aplinkos pokyčius bus mažesnės ir koordinuoti bus sunkiau. Struktūros, sugėbančios tinkamai reaguoti į aplinkos pokyčius, parinkimas priklausys nuo aplinkos pokyčių prigimties. (Alborovienė,-2002 )

Ü Sprendimų centralizacija - decentralizacija. Kai kuriose organizacijose aukščiausi vadovai priima visus sprendimus. Žemesnio lygio vadovai tik vykdo aukščiausiųjų vadovų nurodymus (centralizacija). Kitas kraštutinis - organizacijos, kuriose sprendžia vadovai, esantys „arčiausiai veiksmo vietas“ (decentralizacija). (Robbins, 2003)

Ü Techninės veiklos turinys. Esant standartizuotai masinei gamybai, kontroliuojami darbininkai ir jų veikla. Kuo labiau plečiama darbininkų kontrolė, tuo labiau plečiasi darbo specializacija ir reikalingos standartizuotos ir biurokratinės procedūros bei struktūros. (Vasiliauskas, 2004);

Kiekvienai valdymo pakopai turi būti nustatomi tam tikri uždaviniai, reikiamos teisės bei atsakomybė. Praktikoje visa tai apsprendžia organizacijos vadovas ar ekspertas. Teoriniame lygmenyje apie organizacines valdymo struktūras daug aprašo, analizuoja tiek Lietuvos, tiek užsienio mokslininkai (Albrovienė, B. (2002), Bagdonas, E. (2002), Bagdonienė, L. (2004), Butkus, F.S. (1996), Damulienė, A. (1996), Damulienė, A. (2003), Graičiūnas, V.A. (1988), Gudas, S. (2002), Sūdžius, V. (2001), Vasiliauskas, A (2002), Cole, G. A. (1993), Cortney, R. (2002), Evans, N., (2004), Fayol H., (2005), Stoner, J.A.F (2005), Воронкова Л. (2004) ir kt. ).

## 1.2.2. Organizacinės valdymo struktūros sandara ir sudedamosios dalys

Organizacinės valdymo struktūros teorijos ir praktikos vystymąsi įtakojo atskirų mokyklų idėjos, organizacijos išorinės (socialiniai, ekonominiai, teisiniai ir politiniai, demografiniai ir socialiniai - kultūriniai veiksniai) ir vidinės aplinkos pokyčiai. V.A. Graičiūnas pirmasis Lietuvos mokslininkų tyrinėjęs organizacinius valdymo struktūrų modelius.

1914 – 1917m V.A. Graičiūnas studijavo Čikagos universitete, po to nuo 1919m – technologijos institute, kurią baigė 1923m. 1927 m atvyko į Europą ir dirbo valdymo konsultantu Šveicarijoje, Anglijoje, Prancūzijoje, Olandijoje. 1933m Ženevoje paskelbė mokslinį straipsnį „Organizacijos vidiniai ryšiai“, kuris 1937 m pakartotinai buvo paskelbtas Niujorke išleistame straipsnių rinkinyje „Administracijos mokslo apžvalga“, kuris vėl pakartotinai išleistas ir 1969m. Šis straipsnis iki šiol yra analizuojamas ir cituojamas daugelio tyrinėtojų, nagrinėjančių organizacines valdymo struktūras. V.A.Graičiūnas praplėtė sampratą apie valdymo turinį, vadovo darbą, jo bei atskirų organizacijos veikloje dalyvaujančių asmenų užimtumą koordinuojant jų veiklą. Pagal V.A. Graičiūną – „normali žmogaus veikla yra progresyvi, kai jis vadovauja trimis – šešiams individams“. Jis sukūrė matematinį vertikalų ir horizontalų pavaldumo ryšių modelį, kuris nustato kiekybinį valdymo sąveikų tarp vadovo ir pavaldinių įvertinimą, įgalina nagrinėti įvairius pavaldinių veiksmų variantus (<http://news.mireba.lt/ml/174/graiciunas.htm>, 2006).

V.A. Graičiūnas, organizacinius tarpusavio ryšius tarp darbuotojų ir vadovų skirsto į vertikalūs, pavienius, grupinius ir horizontalūs. Vertikalūs pavieniai ryšiai yra tarp vadovo ir pavaldinių, jų skaičius didėja kartu su pavaldinių skaičiumi – papildomas pavaldinys reiškia vieną naują vertikalų pavienį ryšį. Vertikalūs grupiniai ryšiai gali būti skaičiuojami kiekvienam galiniam pavaldinių deriniui arba po vieną kiekvienam galiniam pavaldinių gretiniui. Horizontalūs ryšiai susidaro tarp to paties vadovo vieno lygio pavaldinių ir skaičiuojami kaip vertikalūs grupiniai ryšiai (Mokslas ir gyvenimas, 1988).

M. Meskonas, M. Albertas (1998) savo veikale išskiria penkis pagrindinius vidinius organizacijos kintamuosius, labiausiai įtakojančius pačią organizaciją – tikslai, technologija, žmonės, struktūra, užduotys.

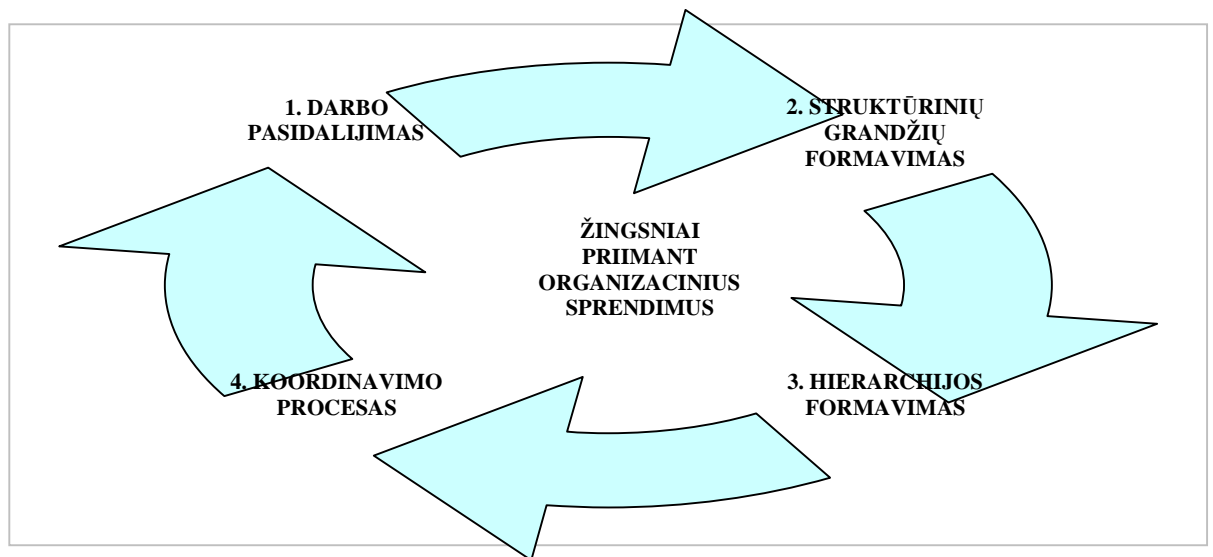
Sisteminio požiūrio išvystymas padėjo sukurti organizacijos kaip visumos, susidedančios iš tarpusavyje priklausomų dalių, koncepciją. Būtent tai ir akcentuoja organizacinės valdymo struktūros svarbą įvairiose organizacijose.

XX a. pradžioje H.Fayol suformulavo svarbiausius vadybos principus, kurie lėmė organizacinių struktūrų plėtrą (Fayol, 2005). M.Weber paskelbė organizacinius biurokratijos, kaip idealios valdymo formos principus, o nepraėjus nė penkiasdešimt metų imta abejoti šių principų

perspektyvomis (Jelinek ir kt., 1981). Abejoti klasikiniiais organizacijų struktūrizavimo pagrindais imta tuomet, kai buvo aptiktos organizacijos, kuriose nebuvo griežtai remiamasi klasikiniiais principais (Appleby, 2003). Tokiose organizacijose klasikinių principų dalinai atsisakyta, norint efektyviai išnaudoti žmogiškuosius išteklius.

Strategijos gali keistis, organizacijos aplinka gali kisti, ir organizacijos veiklos efektyvumas ne visada atitinka vadovų norus. Vadovai, pradėdami priiminėti organizacinius sprendimus, žengia keturis pagrindinius žingsnius (žr. 2 pav.) (Stoner, 2001).

Parinkti efektyvią organizacinę valdymo struktūrą yra svarbus ir atsakingas uždavinys. Kuo didesnė organizacija, tuo svarbiau tiksliai paskirstyti užduotis, nuspręsti, kaip sugrupuoti darbuotojus. Pagrindinis struktūrizavimo tikslas - suteikti daugiau stabilumo visos organizacijos efektyviam funkcionavimui. Be to, struktūrizavimas apima užduočių ir atsakomybės paskirstymą tarp žmonių, vertikalių ir horizontalių informacijos srautų ir bendradarbiavimo santykių apibrėžimą bei koordinavimo pasekmes. Todėl svarbu numatyti organizacijos strategiją keliamiems metams į priekį.



**2 pav.** Žingsniai priimant organizacinius sprendimus

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal James A.F.Stoner ir kt. 2001

Kaip matome iš antrojo paveikslo, yra keturi pagrindiniai žingsniai priimant organizaciniu sprendimus:

1. Darbo pasidalijimas - toks kompleksinis užduoties suskaidymas į sudedamąsias dalis, kad darbuotojai būtų atsakingi ne už visą užduotį, o tik už atskiras ją sudarančias veiklas;
2. Struktūrinių grandžių formavimas - panašių ir logiškai susijusių darbinių veiklų sugrupavimas į struktūrines grandis;

3. Hierarchijos formavimas - daugelio organizacinės struktūros lygių modelis, kurio viršuje – aukščiausio lygio vadovas (arba vadovai), atsakingas už visos organizacijos veiklą, kiti žemesnio lygio vadovai, išsidėstę įvairiuose žemesniuose organizacijos valdymo lygiuose;

4. Koordinavimo procesas - atskirų organizacijos dalių integravimas siekiant organizacijos tikslų. Be koordinavimo žmogus nebežinotų savo vaidmens visos organizacijos mastu ir galėtų susigundyti rūpintis tik savo grandžių interesais visos organizacijos tikslų sąskaita.

Pasak James A.F.Stoner ir kt. (2001) yra trys pagrindiniai požūriai į efektingo koordinavimo siekimą:

1. Pagrindinių valdymo mechanizmų naudojimas (valdymo hierarchija, taisyklės ir procedūros, planai ir tikslai);
2. Koordinavimo galimybių didinimas (vertikalios informacinės sistemos, horizontalūs ryšiai);
3. Koordinavimo poreikio mažinimas (sukuriamos darbuotojų nepriklausomos grupės, kurios gali atlikti visus būtinus užduoties aspektus pačios).

B.R. Javel (2002) savo knygoje išskiria šiuos pagrindinius tris požūrius kuriais remiantis galima skirstyti organizacijos struktūras (pateikta 3 lentelėje).

3 lentelė

**Organizacijos struktūrų skirstymai**

Pagal padalinių indėlių siekiant galutinio organizacijos tikslo	Dalyvaujantys karinėse operacijose ir esantys priekyje, vadinami pirmąja linija, o tiesiogiai nedalyvaujantys karo veiksmuose padaliniai - štabais. Tačiau toks skirstymas neapima kitų rūšių padalinių (techninio aprūpinimo ir kt.), kurių negalima priskirti nei prie štabo, nei prie linijinių padalinių. Tai yra vienas iš tokio skirstymo trūkumų. Kitas trūkumas - daugelis padalinių grupių turi ir linijinių ir funkcinių padalinių, todėl nebeaišku, kas kieno atžvilgiu yra linijinis ar funkcinis padalinys. (H.Fayol ir F.W.Taylor(2005)
Pagal darbo pobūdį	Skirstymas pagal darbo pobūdį buvo labai paplitęs sovietiniais laikais, kai organizacijos personalas buvo skirstomas į gamybinių ir valdymo personalą. Gamybinis personalas buvo susietas tiesiogiai su gamybos ar paslaugų procesu. Valdymo personalo pagrindinės funkcijos buvo planinės ir ataskaitinės informacijos apdorojimas, užduočių parengimas ir jų vykdymo kontrolė. Skirstymo pagal darbo pobūdį tikslas - apriboti koordinuoti valdymo darbuotojų skaičių.
Pagal veiklos sritis (funkcijas): grynai funkcinis, pagal produktą, vartotojus, padalinio buvimo vietą, veiklos laiką, eilės tvarką, ar užduotis.	Grynai funkcinis skirstymas yra kai sudaromi gamybos ar paslaugų, marketingo ir pardavimų, finansų, personalo, tyrimų, tarptautinių santykių, administracijos padaliniai. Struktūrų pagrindą sudaro linijinis pavaldumas, o svarbias problemas sprendžia funkciniai padaliniai. Jie siunčiami vykdyti, kai juos patvirtina linijinis vadovas. Šių struktūrų privalumas tas, kad tokiu būdu pasiekiamas reikiamas vadovavimo lygis ir kokybė. Trūkumai: veiklos dubliavimas ir galimybė nepastebėti reikšmingų dalykų. <ul style="list-style-type: none"> <li>• pagal produktą egzistuoja tuomet, kai pagal kelis pagrindinius produktus sudaromos jiems reikalingos struktūros.</li> <li>• Skirstymo pagal vartotoją, struktūros tikslas – aptarnauti vartotojus taip pat gerai, kaip ir organizacija, turinti vieną vartotoją.</li> <li>• Teritorinė ir geografinė struktūra rodo padalinių buvimo vietą. Ji būdinga organizacijoms, turinčioms padalinius skirtingose miesto vietose, šalyje ar užsienyje.</li> <li>• Skirstymas pagal veiklos laiką egzistuoja, kai organizacijoje yra skiriamos kelios darbo pamainos ir pan.</li> <li>• Skirstymas pagal užduotis - laikina struktūra, kai surenkama kvalifikuota darbuotojų komanda konkrečiam svarbiam uždaviniui įgyvendinti.</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta autoriaus, pagal pagal B.R. Jewell (2002)

Detalesniam strategijos ir struktūros tarpusavio ryšio apibūdinimui galima panaudoti H. Mintzberg pasiūlytą metodologiją. Ši metodologija remiasi dvipusio ryšio tarp strategijos ir struktūros principu ir pateikia gilesnę šio ryšio pobūdžio analizę, kiekvienoje organizacijoje išskiriant:

- **šešias pagrindines organizacines dalis** ( 4 paveiksle: 3 - operacinis pagrindas, 1 - strateginė viršūnė, 2 - vidurinė linija, 4 - techninė struktūra, 5 - palaikantis personalas, 6 - ideologija)

1. strateginė viršūnė, kuri bendrai vadovauja organizacijai (direktorių taryba, generalinis direktorius, prezidentas ir t.t.)

2. vidurinė linija, kuri apima kelių lygių vadybininkus tarp strategines viršūnės ir operacinio pagrindo;

3. operacinis pagrindas, kuriame tiesiogiai vyksta gamybos procesas arba teikiamos paslaugos (cechai, dirbtuves, prekybos salės, ligoninės palatos ir t. t.)

4. techninė struktūra, kurią sudaro personalas, projektuojantis darbo priežiūros ir kontrolės sistemas (inžinieriai, kompiuterių specialistai, buhalteriai ir t. t.)

5. palaikantis personalas, kuris teikia vidaus paslaugas operaciniam pagrindui (transportas, komunalinės ir buitinės paslaugos ir t. t.)

6. ideologija - organizacijos veiklą vairuojanti kultūra, vertybės, įsitikinimai. Ideologija yra mažiau apčiuopiamas elementas, palyginti su kitais išvardytais elementais.

- **šešis pagrindinius koordinavimo metodus**, kurie suriša šias dalis.

1. savitarpio prišitaikymas, panaudojant neformalias komunikacijas. Šitoks tiesioginis savitarpio prisitaikymas yra būdingas mažoms organizacijoms, kur žmonės dirba artimai bendraudami tarpusavyje. Toks koordinavimo metodas taip pat yra taikomas kai kuriais sudėtingais atvejais nagrinėti sunkioms problemoms, pavyzdžiui, nustatant mokslinių tyrimų pasekmes strategijai;

2. tiesioginė kontrolė, kuri gali būti taikoma nuo strateginės viršūnės iki vidinės linijos ir operacinio pagrindo;

3. darbo proceso standartizavimas, kai apibrėžiami būdai ir metodai, kaip turi būti atliekamas darbas. Pavyzdžiui, detalios specifikacijos gali apibūdinti inžinieriaus projektuotojo darbą ir efektyviai jį standartizuoti. Automobilių surinkimo ir kokybės procedūros automobilių įmonėje irgi yra tipiškas darbo proceso standartizavimo pavyzdys;

4. produkto standartizavimas, kai detalios specifikacijos apibrėžia veiklos rezultata - produkciją, paslaugas. Pavyzdžiui, McDonnald'o restoranuose standartizavimas garantuoja tuos pačius produktus visame pasaulyje, nes jų sudedamosios dalys, kepimo laikas, kepimo temperatūra ir

pan. yra tiksliai apibrėžti;

5. meistriškumo standartizavimas, kai detaliam apibrėžiami darbuotojo meistriškumo, įgūdžių, tarp jų ir žinių reikalavimai. Tokio standartizavimo pavyzdys gali būti profesionalių medicinos paslaugų arba verslo konsultavimo sritys;

6. normų standartizavimas, kuris padeda užtikrinti, kad žmonės organizacijoje vadovaujasi vienodais įsitikinimais, vertybėmis ir pan. Tai gali būti svarbu savanoriškumo principais pagrįstoje visuomeninėje veikloje arba organizacijose, kurias vairuoja griežti socialiniai arba religiniai įsitikinimai.

Šešios pagrindinės organizacijos dalys schematiškai parodytos 3 pav. Organizacijos struktūrizacija šiuo atveju skiriasi nuo vertės grandinės, nors abi struktūros organizacijoje sukuriama pridėtinė vertė didinimą laiko vienu iš pagrindinių strategijos tikslu. Tačiau tik tarpusavyje susijusios šios šešios organizacijos pagrindinės dalys sugeba kurti pridėtinę vertę.



Šaltinis: Mintzberg (1991) The Strategy Process. Prentice Hall

3 pav. Pagrindinės organizacijos dalys

**POLITIKA** – kita organizacijos veikla, veikianti priešingai nei minėta ideologija. Remiasi egoistiniais tam tikrų asmenų ar jų grupių interesais.

2 paveiksle matome kaip Mintzberg pavaizdavo pagrindines organizacijos dalis, tačiau jis šitokiu būdu vaizdavo (Priedas Nr.4) ir organizacines valdymo struktūras:

**1) Verteiviška organizacinė valdymo struktūra** turi tik du elementus: strateginę viršūnę ir operacinę pagrindą. Organizacijos veiklą lemianti dalis yra strateginė viršūnė. Toks pavidalas būdingas: jaunoms ir mažoms organizacijoms, turinčioms paprastą techniką ir technologiją. Veikia paprastoje, bet kintančioje aplinkoje. Organizacijos jautrumą, reaguoti į aplinkos pokyčius, riboja paties vadovo judrumas ir lankstumas. (Kamoche, Cunha, De Cunha, 2002)

**2) Profesionali organizacinė valdymo struktūra.** Ji susidaro tada, kai pagrindinis organizacijos procesas, reikalauja labai aukštos vykdytojų kvalifikacijos, todėl labiausiai išplėta darbo dalis. Kadangi patys specialistai sprendžia daugumą techninių ir technologinių klausimų, tokių organizacijų techno struktūra išplėta menkai, bet gana stipri paramos tarnyba (Unikali gamyba). Darbo specifika sąlygoja kiekvieno specialisto veiklos stabilumą, todėl siekiant vertingų

bendros veiklos rezultatų, koordinuojamas tik įgūdžių standartizavimas. Būdingas: toks pavidalas būdingas įvairaus amžiaus organizacijoms ir veikia sudėtingoje, bet stabilioje veikloje. (Mintzberg

**3) Adhokratinėje organizacinėje valdymo struktūroje** pagrindinis vaidmuo skirtas vidurinei linijai, t.y, keliems vadovų lygiams kurie yra jungiamoji grandis tarp strateginės viršūnės ir operacinio pagrindo (Witzel, 2003).

**4) Mašininėje organizacinėje valdymo struktūroje** yra daugmaž išvystytos visos organizacinės valdymo struktūros dalys (Courtney, 2002)

**5) Novatoriškoji organizacinė valdymo struktūra.** Jos pagrindas – darbo dalis, susiliejusi su paramos tarnyba. Organizaciją sudaro kvalifikuoti įvairių profesijų darbuotojai, kurie bendrą veiklą koordinuoja tarpusavio prisitaikymo būdu. Veikia labai sudėtingoje ir dinamiškoje aplinkoje. Būdinga jaunoms organizacijoms.

**6) Misionieriška.** Pagrindinė dalis – ideologija, kuri leidžia bendrą narių veiklą koordinuoti elgesio standartizavimo būdu. Toks būdas įmanomas kai sustiprinama organizacijos narių atranka. Toks pavidalas gali apgaubti bet kurį iš anksčiau minėtų pavidalų.

Panaudodamas pirmiau pateiktas pagrindines organizacijos dalis ir šių dalių koordinavimo metodus, Mintzberg nustatė šešis svarbiausius organizacinės valdymo struktūros tipus, vadinamus konfigūracijomis. Kiekvieną konfigūraciją apibūdina tam tikros organizacijos išorinės ir vidaus charakteristikos, taip pat pagrindine dalis įgyvendinant organizacijos tikslus ir pagrindinis koordinavimo mechanizmas (4 lentelė) (Vasiliauskas, 2004).

4 lentelė

**Mintzberg organizacinės valdymo struktūros konfigūracijos**

<b>Organizacijos tipas</b>	<b>Išorinės charakteristikos</b>	<b>Vidinės charakteristikos</b>	<b>Pagrindinė organizacijos dalis</b>	<b>Pagrindinis koordinavimo mechanizmas</b>	<b>Pavyzdys</b>
<b>Verteiviška organizacija</b>	Paprasta ir dinamiška aplinka	Maža ir jauna organizacija. Profesijų dubliavimas	Strateginė viršūnė (vadovas arba savininkas)	Tiesioginė kontrolė	Maža kompiuterio paslaugų firma
<b>Mašininė biurokratinė organizacija</b>	Gerai auganti arba cikliška rinka	Didelė ir brandi organizacija. Apibrėžtos užduotys	Techninė struktūra	Darbo standartizavimas	Kompiuterių surinkimo įmonė arba automobilių gamykla
<b>Profesionali organizacija</b>	Sudėtinga ir stabili aplinka	Profesionali vadybininkų vykdoma kontrolė	Operacinis pagrindas	Meistriškumo standartizavimas	Ligoninė arba valdymo konsultacinė firma
<b>Adhokratinė (daugiaskyrė) struktūra</b>	Įvairi aplinka	Didelė ir brandi organizacija. Galimi stiprūs vidiniai ryšiai.	Vidinė linija	Produkto standartizavimas	Greitai besiplečianti vartojimo prekių gamybos įmonė
<b>Novatoriška organizacija</b>	Sudėtinga ir dinamiška	Jauna organizacija. Sudėtingas darbas	Palaukantis personalas -	Savitarpio prisitaikymas	Reklamos agentūra



	aplinka				
<b>Misionieriška organizacija</b>	Paprasta ir statiška aplinka	Ideologija grindžiamas bendradarbiavimas	Ideologija	Normų standartizavimas	Labdaros organizacija

Šaltinis: Vasiliauskas A. (2004)

Konfigūracijos pavadinimas atspindi svarbiausias jos ypatybes. Pateiktos matricos svarba yra ta, jog ji vaizdžiai rodo dėsningumą: skirtingoms konfigūracijoms realizuotinos skirtingos strategijos. Taigi nustatant charakteristikas galima nustatyti ir įmonei tinkamiausią organizacinę valdymo struktūrą. Tačiau nustačius organizacinę valdymo struktūrą ir ją braižant reikia nustatyti ir valdymo lygius. Vadovavimo lygiai remiasi hierarchijos laipsniu, kuris nurodo, kas kam, turėtų būti pavaldus, tačiau būna dvejopas pavaldumas:

1. Administracinis pavaldumas - tai toks pavaldumas, kai pavaldiniui yra įsakoma tiesiogiai ir pagal savo užimamas pareigas jis privalo paklusti;

2. Funkcinis pavaldumas - tai toks pavaldumas kai pavaldinys nėra tiesiogiai pavaldus, tačiau funkcinis vadovas gali funkciniam pavaldiniui skirti nuobaudą ar kitokią drausminę priemonę (Baniënė, 1994, p. 28)

A. Sakalas organizacinei valdymo struktūrai kurti siūlo detalizuoti valdymo lygius ir personalo valdymą pateikia lentelės forma (5 lentelė).

5 lentelė

**Valdymo lygių detalizavimas**

1-asis valdymo lygis	2-asis valdymo lygis	3-iasis valdymo lygis	4-asis valdymo lygis	5-asis valdymo lygis
Įmonės vadovybė	Personalo direktorius	Personalo organizavimo skyrius	Darbuotojų priėmimo ir atleidimo biuras. Leidimų biuras.	Pirminės grandies darbuotojai
		Socialinis skyrius	Darbo su pensininkais biuras. Psichologinė tarnyba	Pirminės grandies darbuotojai
		Mokymo skyrius	Darbininkų mokymo biuras	Pirminės grandies darbuotojai
		Darbo organizavimo ir užmokesčio skyrius	Darbo vietų ir darbų įvertinimo biuras. Darbo užmokesčio biuras	Pirminės grandies darbuotojai
		Ryšių su visuomene skyrius. Saugaus darbo	....	Pirminės grandies darbuotojai

Šaltinis: Sakalas A. (1998). Personalo vadyba

Remiantis 5 lentele t.y. detalizavus valdymo lygius galima nustatyti įmonės hierarchiškumą, kuris atsispindės organizacinėje valdymo struktūroje ir bus labai naudingas. Tačiau įmonės gali

turėti „aukštą“ organizacinę valdymo struktūrą ir „žemą“ organizacinę valdymo struktūrą, kurios nulemia valdymo lygių skaičių (pateikta priede Nr. 2). „Aukštos“ struktūros pasižymi valdymo lygių gausa ir kiekvienam vadovui tenkančiu mažu pavaldinių skaičiumi (pateikta priede Nr. 3).

„Žemose“ struktūrose palyginti nedaug valdymo lygių, todėl vadovai turi daugiau pavaldinių. Kai kurie vadybos teoretikai, ypač žmoniškųjų santykių mokyklos atstovai, pastebi tik „žemų“ struktūrų privalumus. Tai jie grindžia valdžios decentralizacija, paprastomis komunikacijomis ir labiau neformaliais vadovų ir pavaldinių santykiais.

Sprendžiant apie struktūrų tinkamumą, reikia įvertinti, kad: kuo labiau susijusi pavaldinių veikla, tuo geresnė koordinacija. Specializacija, uždavinių apibrėžtumas būdingas „aukštoms“ struktūroms. Kuo didesnis sprendžiamų uždavinių neapibrėžtumas, tuo „žemesnė“ turi būti struktūra.

Kiekviena iš valdymo teorijos mokyklų įnešė reikšmingą indėlį ir į organizacijos vidinių kintamųjų supratimą. Tačiau tik sisteminio požiūrio išvystymas padėjo sukurti organizacijos kaip visumos, susidedančios iš tarpusavyje priklausomų dalių, koncepciją. Būtent tai ir akcentuoja organizacinės valdymo struktūros svarbą įvairiose organizacijose.

### **1.2.3. Organizacinių valdymo struktūrų tipai**

Organizacinė valdymo struktūra reiškia organizacijos veiklų padalijimo, su lygiu grupavimo bei santykių tarp vadovų ir darbuotojų, tarp atskirų vadovų bei tarp darbuotojų koordinavimo būdą. Organizacijos struktūrinės grandis galima formaliai sudaryti trimis būdais: pagal funkcijas, pagal produktą/rinką, arba pagal matricinę formą (Stoner, 2001).

E. Bagdonas ir kt. (2002) organizacija apibrėžia, kaip visuma daugelio susijusių ir vienu metu egzistuojančių santykių, per kuriuos žmonės, vadovaujami vadovų, siekia bendrų tikslų

Bruce R. Jewell (2002) pateikia, kiek kitokį organizacijos apibrėžimą. Pasak jo, **organizacija** – tai priemonė, padedanti vadovui koordinuoti darbuotojų (ir kitų išteklių) pastangas, siekiant bendrų tikslų. Pats išsamiausias, organizacijos apibrėžimas pateikiamas N. Paliulio ir kt. (2004), **organizacija** – tai planingas visų išteklių koordinavimas, įgyvendinant bendrus organizacijos tikslus, kuris remiasi darbo pasidalijimu, valdžios hierarchija ir atsakomybe. Kiekvienoje organizacijoje atsiradę ryšiai tarp darbuotojų, sudaro organizacinę valdymo struktūrą. R. Česnyienė ir kt. (2002) pateikia ir **organizacinės struktūros** apibrėžimą. Tai rėmai, kuriuos vadovai sukuria, kad paskirstytų ir koordinuotų organizacijos narių darbą.

Valdymo struktūros apibūdinamos ir nagrinėjamos, atsižvelgiant į ryšių, egzistuojančių tarp padalinių ar atskirų darbuotojų, pobūdį. S. Gudas (2002) išskiria 8 **organizacinės valdymo struktūros tipus**. N. Paliulis ir E. Chlivickas (2002) visas organizacines struktūras skirsto į tradicines ir programinio tikslinio tipo. Iš visų S. Gudo paminėtų organizacijų valdymo struktūrų,

tradicinėms yra priskiriamos linijinė, funkcinė, linijinė-funkcinė ir linijinė - štabinė valdymo struktūros. Iš likusių keturių, programinio tikslinio tipo struktūroms priskiriama matricinė valdymo struktūra ir dar trys, S. Gudo nepaminėtos valdymo struktūros. Tai centralizuota linijinė programinė, koordinavimo tipo programinė tikslinė ir tinklinė valdymo struktūros. Bruce R. Jewell (2002) tiek Mintzberg išskiria 6 **organizacijų valdymo struktūros tipus**. Skirtingi mokslininkai, skirtingai išskiria organizacinius valdymo struktūros tipus, tai pateikta 6 lentelėje.

6 lentelė

**Organizacinės valdymo struktūros tipai**

Pagal S. Gudą (2002)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. linijinė (biurokratinė);</li> <li>2. funkcinė;</li> <li>3. štabinė (linijinė-funkcinė);</li> <li>4. linijinė-štabinė;</li> <li>5. projektinė;</li> <li>6. matricinė;</li> <li>7. mišri projekto;</li> <li>8. tikslinė.</li> </ol>
Pagal R. Jewel (2002)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. paprasta;</li> <li>2. funkcinė;</li> <li>3. divizinė, orientuota į prekę (prekinė struktūra);</li> <li>4. divizinė, orientuota į geografinį rajoną (geografinė struktūra);</li> <li>5. divizinė, orientuota į vartotoją (struktūra pagal vartotojus);</li> <li>6. matricinė.</li> </ol>
Pagal R.C. Appleby (2003)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. linijinė;</li> <li>2. patariamoji;</li> <li>3. funkcinė;</li> <li>4. komitetų.</li> </ol>
Pagal Mintzberg (1982)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. verteiviška</li> <li>2. profesionali</li> <li>3. adhokratinė (daugiaskyrė)</li> <li>4. mašininė biurokratinė</li> <li>5. novatoriška</li> <li>6. misionieriška</li> </ol>

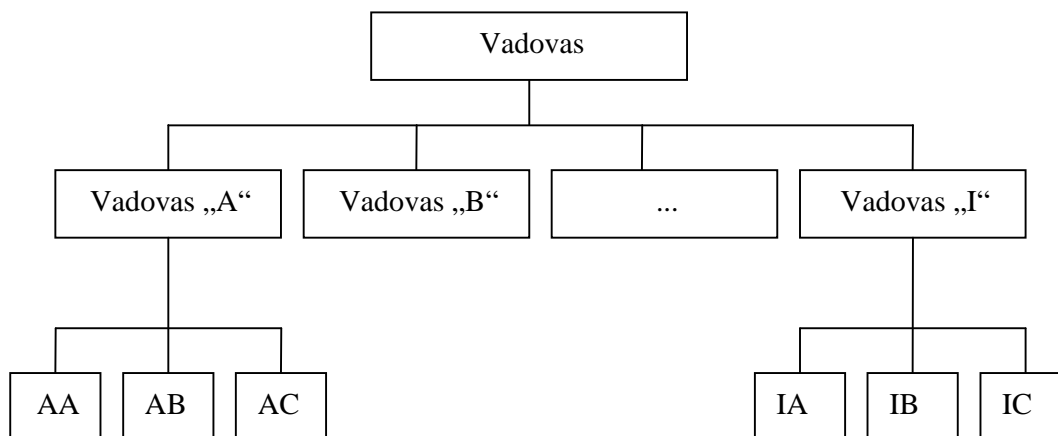
Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal S. Gudą (2002), R. Jewel (2002), R.C. Appleby (2003), H. Mintzberg (1982)

Svarbiausias organizavimo darbas – įmonės personalo suskaidymas į organizacinius vienetus (elementus) ir tų elementų efektingas hierarchiškas išdėstymas. Tinkamas organizacinių vienetų išdėstymas sąlygoja didesnę darbo našumą, nes darbai supaprastėja, lengviau ir greičiau atliekami. Pagal klasikinę organizavimo teoriją įmonės struktūra kuriama iš viršaus žemyn. Tai panašu į planavimo procesą.

**Linijinė organizacinė valdymo struktūra.** Linijiniai ryšiai – tai ryšiai tarp vadovo ir pavaldinių visais komandos lygiais. Aukštesnių vadovų nurodymai turi būti vykdomi todėl, kad valdžia yra tiesioginė. Linijinė struktūra sudaro visos organizacijos pagrindinį karkasą. Siekiant valdžia grindžiamų veiksmų, reikėtų remtis būtent ja (Appleby, 2003). N. Paliulis ir E. Chlivickas (1998) šią struktūrą dar vadina komandine arba administracine. Jai būdingas vienvaldiškumo principas: pavaldinys gauna nurodymus iš vieno vadovo ir jam atsiskaito, o vadovo nurodymai

pavaldiniui yra privalomi. Vadovas savo ruožtu yra pavaldus aukštesnio rango vadovui. E. Bagdonas ir E. Kazlauskienė (2002) teigia, jog ši struktūra, tinkamiausia nuolatinei pasikartojančiai veiklai, būdinga daugumai organizacijų, pvz.: pramonės įmonėms, paslaugų įmonėms, valstybinės valdžios institucijoms.

E. Paliulio ir E. Chlivicko knygoje (1998) pateikiama schema nurodo tiesioginius vertikalius ryšius, kiekvieno lygio pareigybes jungiančius su žemesnio ir aukštesnio lygio pareigybėmis.



**4 pav.** Linijinė organizacinė valdymo struktūra

Šaltinis: E. Paliulis ir E. Chlivickas (1998)

Kalbėdami apie įvairius organizacijų valdymo struktūrų tipus, autoriai aptaria ir jų privalumus bei trūkumus:

### 7 lentelė

**Linijinės organizacinės valdymo struktūros privalumai bei trūkumai**

Privalumai	Trūkumai
1. griežtas vienvaldiškumo principų taikymas; 2. griežta ir paprasta subordinacija tarp vadovų ir pavaldinių; 3. pavaldinių veiklos suderinimas; 4. asmeninė vadovo atsakomybė už jam pavaldaus padalinio darbą. 5. organizacija praranda lankstumą, 6. paprastumas, 7. vienvaldiškumo principo išlaikymas, 8. lengvai koordinuojamas tikslo siekimas	1. Ypatingi reikalavimai aukštesnio rango vadovui; 2. Mažai reikšmingų klausimų sprendimo perkėlimas į aukštesnį valdymo lygį; 3. Žemesnio lygio vadovai praranda savarankiškumą ir iniciatyvą; 4. Didelis vadovo informacinis apkrovimas; 5. Nėra griežto vadovų ir pavaldinių darbo reglamento. 6. Asmeninė vadovo atsakomybė už jam pavaldaus padalinio darbą. 7. aukštas darbo pasidalijimo laipsnis, 8. stipri valdžia, 9. ilga komandų grandinė, 10. daugybė konkrečiai apibrėžtų personalo elgesio taisyklių ir normų, 11. personalo parinkimas pagal jų profesines savybes. 12. reikalauja aukštos kvalifikacijos specialistų, 13. prieštarauja darbo specializacijai 14. silpnas ryšys tarp atskirų padalinių

Šaltinis: sudaryta autoriaus, pagal N. Paliulis ir kt. (1998), S. Gudas (1996), E. Bagdonas ir kt. (2002), Martinkus ir kt. (2000).

S. Gudas (1996) ketvirtąjį privalumą paminėtą N. Paliulio ir E. Chlivicko (1998) priskiria prie trūkumų, kadangi, pasak jo, vadovui susidarantis didelis darbo krūvis. Saulius Gudas (1996) daro išvadą, jog tokia valdymo struktūra netinka siekiant kompleksinių, greitai kintančių tikslų įgyvendinimo, nes dėl neįteisintų tiesioginių ryšių padaliniais susisiekti yra sunku.

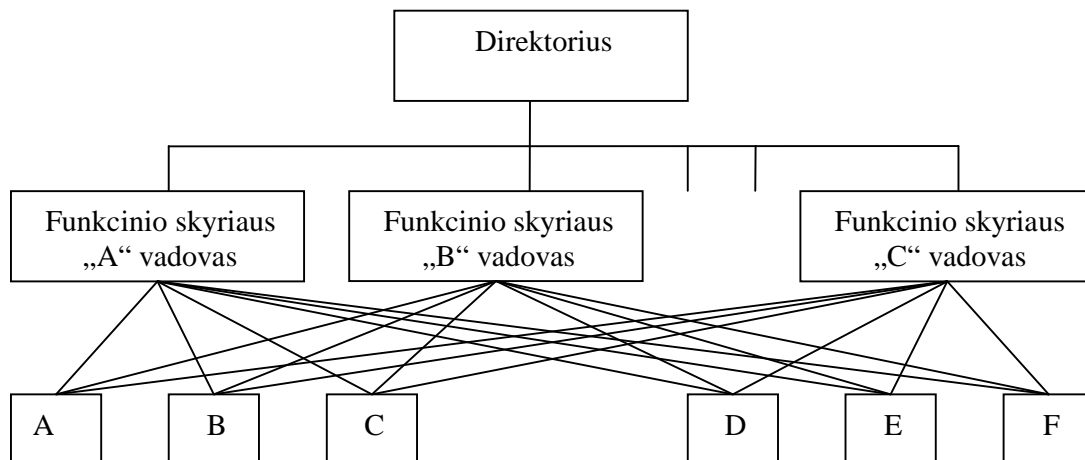
Šios struktūros nepritaikytos kompleksinių problemų sprendimui, kadangi nėra štabo grandies, kuri koordinuotų įvairiems vadovams priklausančius padalinius. Kiekvienas padalinys rūpinasi tik savo uždavinio sprendimu. Atsakomybė už strateginius, operatyvinius sprendimus tenka vien aukštesniojo lygio vadovui. Todėl linijinė valdymo struktūra orientuoja vadovus į operatyvinių problemų sprendimą, trumpalaikio efekto gavimą.

**Funkcinė organizacinė valdymo struktūra.** Organizacijos struktūra sudaryta funkcinio principu vienoje grandyje (skyriuje) jungia visus, kurie dirba toje pačioje arba keliose tarpusavyje susijusiose veiklos srityse, vadinamose funkcijomis. Organizacija dalijama į padalinius, kiekvienam jų priskiriant konkrečią užduotį arba pareigas (Dainauskienė, 1996)

Funkcinio tipo struktūrų atsiradimą paskatino sudėtingesnis gamybos pobūdis ir sudėtingesniu tapęs valdymas. Iškilę būtinybė išskaidyti valdymo procesą į atskiras valdymo funkcijas (gamybos paruošimas, jos organizavimas, ekonominis, informacinis bei juridinis aprūpinimas, marketingas, personalo valdyba ir kt.), o jų atlikimui sudaryti tam tikrus valdančiosios posistemės funkcinis padalinius. Kiekvienas valdymo organas arba vykdytojas specializuojasi konkrečioje valdymo funkcijos srityje. Funkcinio valdymo organo nurodymas yra privalomas gamybiniais padaliniais (Paliulis, Chlivickas, 1998)

Funkcinė organizacija tikriausiai yra logiškiausia ir pagrindinė valdymo grandžių sudarymo forma. Pagrindinis pranašumas yra tas, kad ji leidžia lengviau koordinuoti pavaldinių darbą, nes kiekvienas vadovas yra savo srities specialistas. Be to, funkcinė struktūra leidžia lengviau sutelkti specialius sugebėjimus ir panaudoti juos ten, kur jie labiausiai reikalingi (James A.F.Stoner ir kt., 2001).

Pasak A. Seiliaus (1998) funkcinės struktūros naudojamos tose organizacijose, kurios gamina pakankamai ribotą produkcijos nomenklatūrą, dirba stabiliomis išorinėmis sąlygomis ir naudojami standartiniais sprendimais.



**5 pav.** Funkcinė organizacinė valdymo struktūra

Šaltinis: G. , Scholes,K.(1943). Exploring Corporate Strategy. Prentice Hall, p.256

Šiuo atveju funkciniai elementai parengtą medžiagą perduoda vadovui, o šis, jei siūlomi sprendimai neprieštarauja, pagal tam tikrą hierarchijos tvarką perduoda valdomiems elementams. Paruoštų priemonių įdiegimas derinamas centralizuotai (Martinkus ir kt. 2000).

8 lentelėje pateikiami skirtingų autorių pareikšti privalumai bei trūkumai:

8 lentelė

### Funkcinės organizacinės valdymo struktūros privalumai bei trūkumai

Privalumai	Trūkumai
1. sparčiau auga šių tarnybų specialistų profesionalumas; 2. darbo paskirstymas pagal funkcijas sudaro prielaidas darbo našumui didinti; 3. galimas vertikalusis valdymo funkcijų koordinavimas; funkcinų tarnybų lygiu galima efektyviau vykdyti inovacinę politiką	1. lėtas reagavimas į aplinkos pokyčius; 2. aukščiausio lygio vadovai yra perkraunami; 3. lemia labai silpną padalinių veiklos koordinavimą; 4. žemas inovacijų lygis; 5. darbuotojai nežino bendrų organizacijos tikslų. funkcinų tarnybų darbuotojai savo darbo trūkumų priežasčių ieško kitose tarnybose; 6. tarp vadovo ir valdomo objekto susidaro berjerai – valdymo grandys, pailgėja informacijos perdavimo kanalai; 7. funkcinų tarnybų darbuotojai stengiasi surasti motyvus ir atsisakyti bet kokių papildomų funkcijų vykdymo, siekdami jas perduoti kitiems funkciniam padaliniams; 8. vykdytojų atsakomybės sumažėjimas; 9. sunku įvertinti atskirų funkcinų tarnybų indėlį į bendrą galutinį rezultatą, siekiant tikslo – idealo įgyvendinimo. 10. paprastumas ir aiški atsakomybė

Šaltinis: sudaryta autoriaus, pagal N. Paliulis ir E. Chlivickas (1998), Česnyienė, D. ir kt. (2002), Vasiliauskas (2004)

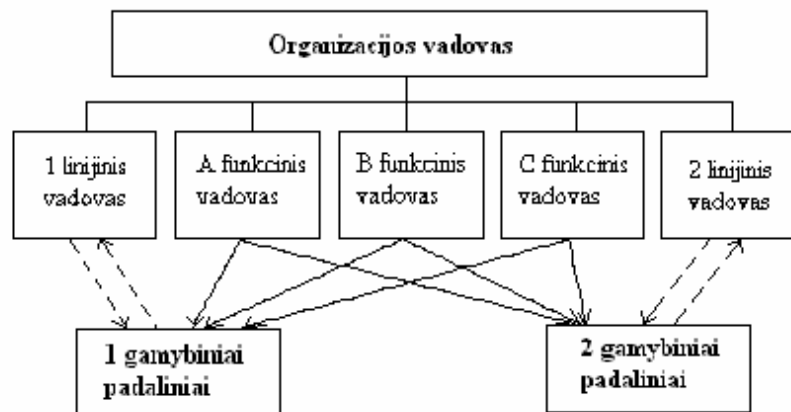
Dauguma šių N. Paliulio ir E. Chlivicko paminėtų funkcinės struktūros privalumų yra minimi ir R. Česnyienė ir kt. (2002) knygoje, kurioje padaryta ir išvada: funkcinė struktūra geriausiai tinka mažoms ir vidutinėms organizacijoms. Ji yra efektyviausia gaminant vieną ar kelis produktus,

teikiant paslaugas. Tačiau R. Česynienė, (2002) prieštarauja N. Paliulio ir E. Chlivicko teiginiui, jog funkcinį tarnybų lygiu galima efektyviau vykdyti inovacinę politiką. Jie teigia, kad funkcinėje struktūroje inovacijų lygis yra žemas, nes veikla yra koordinuojama silpnai.

N. Paliulis ir kt. (2004) teigia, kad kompanijų veikla, organizuota funkcinio pagrindu, yra lėta, nelanksti ir sudėtinga. Rengdami projektą, specialistai turi kooperuotis. Norint pasiekti gerų rezultatų, jie turi koncentruoti savo veiklą vienam projektui vykdyti, be to, kyla būtinybė skirti atsakingu vieną asmenį – projekto vadovą.

R. Česynienė, ir kt. (2002) pabrėžia, jog funkcinės struktūros trūkumai pradeda ryškėti, organizacijai didėjant. Darosi sunkiau priimti greitą sprendimą ar išspręsti problemą, nes funkciniai vadovai beveik visus savo žingsnius turi derinti su aukščiausio lygio vadovais. Esant funkciniai struktūrai sunkiau nustatyti, kas kam atsiskaito, ir įvertinti atliktą darbą. Dažnai be aukščiausio hierarchinio lygio vadovų negalima išspręsti paprasčiausių dalykų, koordinuojant funkcinį padalinių veiksmus, įgyvendinant įmonės tikslus. Todėl didelėse, funkcinė organizacine valdymo struktūra besiremiančiose organizacijose, galimi tik lėti strateginiai pokyčiai (Vasiliauskas, 2004).

**Linijinė - funkcinė valdymo struktūra.** Praktiškai dažniausiai pasitaiko funkcinės ir linijinės valdymo struktūros kombinacija, kur glaudžiai susiję funkciniai ir linijiniai ryšiai. Linijinėje – funkcinėje valdymo struktūroje yra toks darbo pasidalijimas: linijinės grandys sprendžia ir veikia, funkcinės grandys – koordinuoja, konsultuoja, informuoja ir planuoja. Vertikalūs ryšiai „vadovas - pavaldinys“ sudaromi taip, kad kiekvienas darbuotojas turėtų tik vieną vadovą.



----- funkcinis ryšys

----- linijinis ryšys

**6pav.** Linijinė - funkcinė valdymo struktūra

Šaltinis: S. Gudas (2000)

Vertikalūs (valdymo) ryšiai ir horizontalūs (kooperavimosi) ryšiai apima mažiausiai trijų tipų tarpusavio santykius tarp grandžių:

- a) linijinių grandžių tarpusavio santykiai;
- b) linijinių ir funkcinų grandžių santykiai;
- c) funkcinų tarpusavio grandžių santykiai.

Visus šiuos tarpusavio santykius derinti sudėtinga, nes kiekvienas valdymo sistemos padalinys turi savo specifinius tikslus ir uždavinius. Šių padalinių santykių integravimo problema sprendžiama sisteminės analizės metodais (Gudas, 2000).

Svarbu išskirti J. Stonerio (2005) traktuojamą panašų valdymo modelį, vadinamą produkto/rinkos organizacija arba divizine. Tačiau esmė išlieka ta pati: "Kiekvienas linijinis vadovas yra atsakingas už pagrindinę produktų kategoriją, o funkcinės srities viceprezidentas teikia paslaugas linijiniams vadovams" (Ekonomikos terminai ir sąvokos, 1999).

Kaip ir kiekvienoje organizacinėje valdymo struktūroje galime išskirti neigiamus bei teigiamus faktorius. Linijinės organizacinės valdymo struktūros privalumai bei trūkumai pateikiami Galime išskirti šiuos linijinės - funkcinės valdymo struktūros **privalumus bei trūkumus**:

9 lentelė

**Linijinės - funkcinės organizacinės valdymo struktūros privalumai bei trūkumai**

<b>Privalumai</b>	<b>Trūkumai</b>
1. Visos veiklos, sugebėjimai, žinios, reikalingi tam tikro produkto gamybai ir marketingui, yra sukonzentruoti vienoje vietoje; 2. Vadovaujant vienam asmeniui būna daug lengviau koordinuoti ir palaikyti aukšto lygio darbo rezultatus 3. Sprendimų kokybės ir operatyvumo pagerėjimas; 4. Aiški atsiskaitomybė 5. Centrinio valdymo palengvėjimas, nes divizijų vadovai turi didesnius įgaliojimus veikti.	1. Padalinio interesai gali būti iškeliami aukščiau visos organizacijos tikslų; 2. Padalinio vadovai gali labiau pabrėžti trumpalaikius laimėjimus visos organizacijos ilgalaikio pelningumo sąskaita; 3. Valdymo kaštų padidėjimas 4. Brangaus kompetencijos dubliavimo skatinimas.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, pagal S. Gudas (2000)

Praktiškai pasitaiko vienokia ar kitokia funkcinės – linijinės valdymo struktūros kombinacija, kur glaudžiai susiję funkciniai ir linijiniai ryšiai. Funkcinėje – linijinėje valdymo struktūroje yra toks darbo pasidalijimas: linijinės grandys sprendžia ir veikia, funkcinės grandys – koordinuoja, informuoja, planuoja. Vertikalūs ryšiai sudaromi taip, kad kiekvienas darbuotojas turėtų tik vieną vadovą.

**Projektinė valdymo struktūra.** Šio tipo valdymo struktūra sutinkama ne tik organizacijoje, kuriančioje sudėtingas technines sistemas, bet ir mokymo įstaigose.



Projektinis valdymas pasižymi operatyvumu ir lankstumu, kadangi specialiai sudaryta grupė visiškai atsako už konkretų gaminį per visą jo gyvavimo ciklą: nuo projektavimo iki įdiegimo. Projektinė organizacinė valdymo struktūra pavaizduota 7 paveiksle.



7 pav. Projektinė valdymo struktūra

Šaltinis: S. Gudas (2000)

S. Gudas (2000) šio tipo valdymo struktūros **privalumu** įvardija – visi projekto vykdytojai pavaldūs vienam projekto vadovui; **trūkumu** – nėra galimybės perskirstyti vykdytojus kitiems projektams atlikti. Tai galėtų padidinti bendrą darbų efektyvumą.

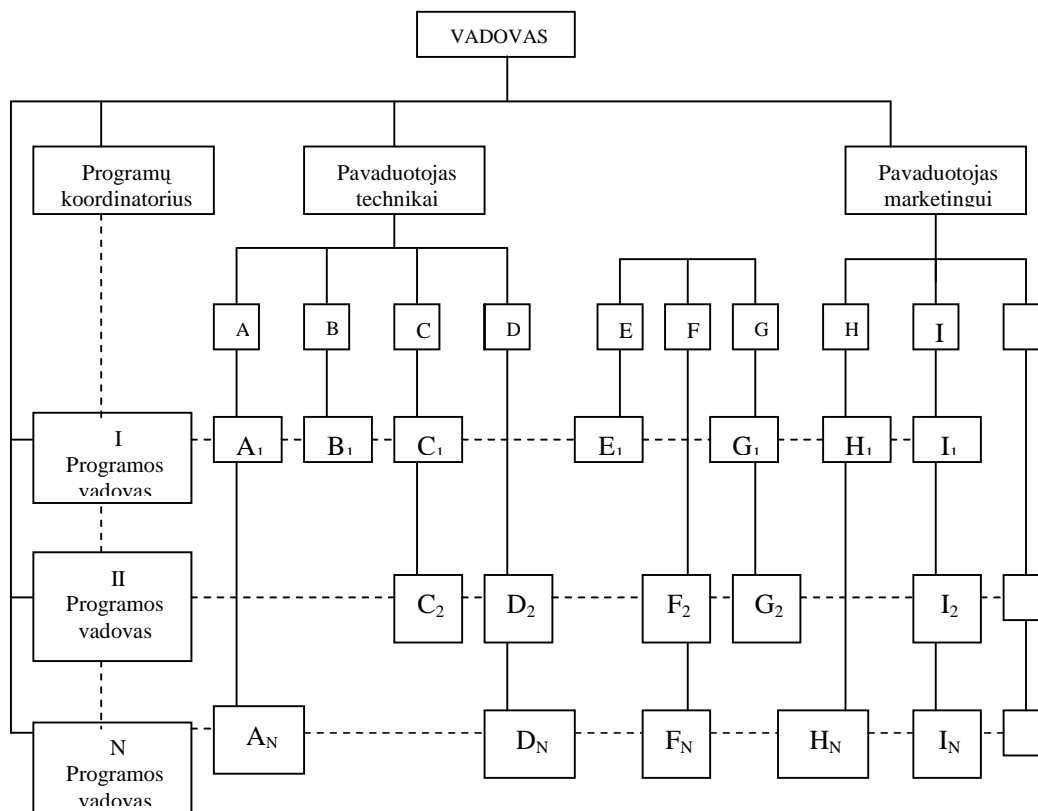
Projekto vadovo nurodymai privalomi tiems padaliniais, kurie dalyvauja projektą realizuojant. Projekto vadovo įgaliojimai baigiasi kartu su projekto vykdymu. Kiekvienas projekte dalyvaujantis padalinys išskiria darbuotoją tiesioginiams ryšiams su projekto vadovu (Gudas, 2000).

**Matricinė organizacijų valdymo struktūra. Matricinė organizacija**, kartais dar vadinama, “daugiakomanditinė sistema” – tai hibridas, kuriuo siekiama suderinti abiejų struktūrų tipų pranašumus ir išvengti jų trūkumų. Organizacijose su matricine struktūra tuo pačiu metu veikia du struktūros tipai. Faktiškai darbuotojai turi du vadovus, t.y., jie dirba dviejose komandų grandinėse. Viena komandų grandinė yra funkcinė arba divizinė, ankstesnėse schemose parodyta vertikaliai. Antroji – horizontalus persidengimas, žmonės iš įvairių divizijų ar funkcinų grandžių jungiant į projekto ar verslo komandą, kuriai vadovauja projekto ar grupės vadovas – komandai skirtos užduoties specialistas (Stoner, 2001).

Matricinėse organizacijose projektinės grupės nariai yra pavaldūs projekto vadovui ir vadovams tų skyrių, kuriuose jie pastoviai dirba. Jie gali svyruoti nuo beveik linijinės valdžios visais klausimais iki praktiškai štabinių įgaliojimų. Tai priklauso nuo to, kokius įgaliojimus duoda vyriausia vadovybė (Seilius, 1998).

Matricinė struktūra dažnai būna efektyvus būdas, kai reikia jungti įvairius specialius žmonių sugebėjimus sprendžiant sudėtingą problemą. Tokia struktūra teikia organizacijai lankstumo, mažina išlaidas, padeda išvengti bereikalingo specialistų dubliavimo (Stoner, 2001).

R. Česnienė ir kt. (2002) teigia, jog matricinės struktūros unikalumas yra tas, kad vienu metu egzistuoja dvi struktūros, vadinasi, vienu metu egzistuoja vertikalūs ir horizontalūs ryšiai. Vietoje organizacijos padalijimo į dalis, matricinėje struktūroje tiek atskirų produktų (programų, verslo vienetų ir pan.) vadovai, tiek funkciniai vadovai turi vienodus įgaliojimus. Darbuotojai yra pavaldūs iš karto abiem vadovams (žr. 8 pav.)



A, B, C...-funkciniai padaliniai

A<sub>1</sub>, ..., A<sub>N</sub>, B<sub>1</sub>, ..., B<sub>N</sub>, ... - atsakingieji vykdytojai

**8 pav.** Matricinė valdymo struktūra

Šaltinis: N. Paliulis, E. Chlivickas ir A. Pabedinskaitė

Kaip ir kiekviena organizacinė valdymo struktūra turi ir privalumų, ir trūkumų. 10 lentelėje pateikti įvairių autorių teigiami bei neigiami atsiliepimai apie šią struktūrą.

**Matricinės organizacinės valdymo struktūros privalumai bei trūkumai**

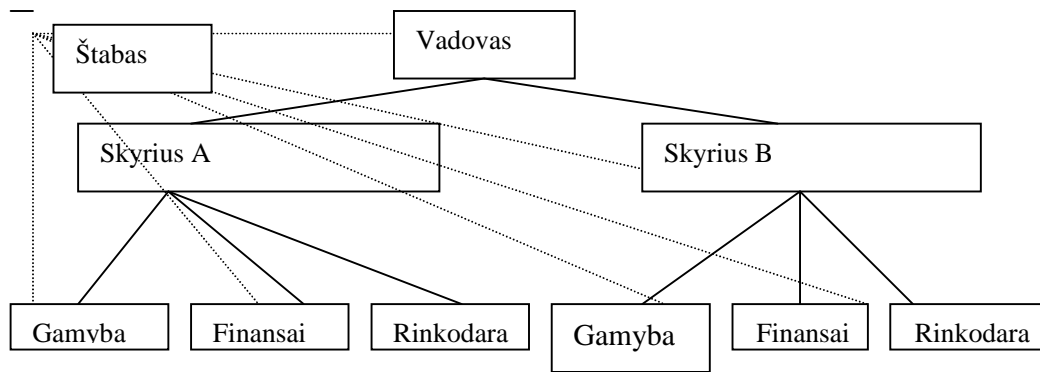
Privalumai	Trūkumai
1. decentralizuotas ir savarankiškas programos vadovo sprendimų priėmimas; 2. lanksti vidinė struktūra, operatyviai reaguojanti į rinkos pokyčius; 3. horizontalusis tarpfunkcinis koordinavimas pagal gamybos tipus ir atskirus gaminius; 4. vertikalusis koordinavimas pagal valdymo funkcijas; 5. efektyvus specialistų kvalifikacijos panaudojimas. 6. užtikrina galimybę tobulinti kvalifikaciją 7. geresni santykiai su klientais; 8. aukštesnė personalo moralė, 9. mažesnės programos išlaidos, 10. trumpesnis projekto įgyvendinimo laikas	1. sudėtingesnės vidaus operacijos; 2. menkiau panaudojamos personalo galimybės; 3. sudėtingiau vadovauti, gali atsirasti prieštaravimų bendrovės politikai; 4. funkcinės grupės gali pradėti ignoruoti savo darbą, viską palikdamos projekto organizatoriams; 5. dažnai, perskirstant darbuotojus iš vieno projekto į kitą, trukdoma tobulėti naujiems darbuotojams. 6. būtinas tam tikras valdymo žinių lygis: 7. darbuotojai jaučia dvišaldystę, o tai gali sukelti daug konfliktų, kuriems išspręsti reikia daug laiko; 8. didelės įgyvendinimo išlaidos, nes reikalingi papildomi vadovai, turintys specialių žinių

Sudaryta autoriaus

Šaltinis: N. Paliulio ir E. Chlivickos (1996), R. Česynienė, ir kt (2002), Robert C. Appleby (2003)

Matricinė organizacinė valdymo struktūra taikoma tais atvejais, kai net ir didelėje organizacijoje yra netikslinga ir neefektyvu steigti skyrius. Ypatingai ši organizacinė valdymo struktūra tinka tais atvejais, kai yra reikalingas glaudus bendradarbiavimas tarp veiklų kurios patektų į skirtingus skyrius. Pavyzdžiui, didelei tarptautinei kompanijai strateginius sprendimus tenka priimti ne tik pagal tam tikras produktų grupes, bet ir pagal regionus (šalis). Kartu šitokiai tarptautinei kompanijai reikalinga organizacinė valdymo struktūra, kurioje būtų integruojama atsakomybė produktų ir regionų aspektais. Atsakomybes dviem aspektais sprendimų priėmimo organizacine valdymo struktūra yra žinoma matricinės organizacijos pavadinimu. Gali būti parinkti ne vien tik produktų ir regionų, bet kokie kiti du aspektai. Strateginius sprendimus gali priimti kiekviena matricos grupė arba centras (Vasiliauskas, 2004, p. 336).

**Daugiaskyrė organizacinė valdymo struktūra** dažnai sutrumpintai dar vadinama M-formos struktūra. Tam, kad didelė organizacija galėtų efektyviau valdyti įvairią veiklą pagal produktus, geografiją bei kitus aspektus, atsiranda būtinybė padalyti tą veiklą į dalis - skyrius. Kiekvienas skyrius turi skirtingas gamyklas, gamybas metodus, klientus, tiekėjus ir t. t. Žinoma, ir skyrių strategijos yra visiškai skirtingos. Todėl kiekviename skyriuje yra tikslinga turėti savo individualias funkcines tarnybas. Daugiaskyrės organizacinės valdymo struktūros organizacijoje centras (štabas) centralizuotai teikia savo skyriams tam tikras paslaugas, pavyzdžiui, atlieka kai kuriuos tyrimų ir projektavimo darbus, vykdo tam tikras bendras personalo, finansų, rinkodaros ir pan. administravimo funkcijas. Kai kuriose šia organizacine valdymo struktūra pagrįstuose kompanijose bendrą kompanijos ir tam tikrų skyrių strategijas aprobuoja centras ir vyriausiasis valdytojas. Tačiau moderniose kompanijose strategiją pasirenka patys skyriai, o centras strategijos kūrimui įtaką daro paskirstydamas lėšas bei remdamasis kitais svertais (Meskon ir kt. 1992).



**9 pav.** Daugiaskyrė organizacinė valdymo struktūra

Šaltinis: V. Gučaitė (1992) Tarptautinė logistika

Daugiaskyrės organizacinės valdymo struktūros **pranašumai ir trūkumai pateikti sekančioje lentelėje:**

11 lentelė

**Daugiaskyrės organizacinės valdymo struktūros privalumai bei trūkumai**

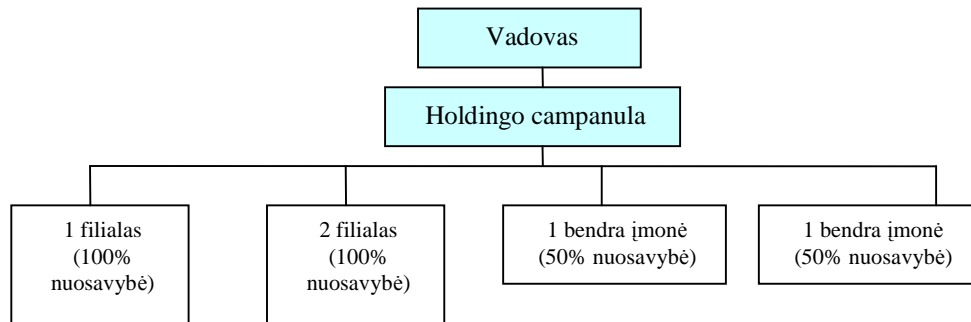
Privalumai	Trūkumai
organizacijos veiklos sferos realizavimas ir valdymas sutelktas viename skyriuje. Dėl to palengvėja darbų koordinavimas konkrečiame skyriuje, atsiranda galimybė tiksliau ir vi apusiškiau nustatyti kiekvieno skyriaus veiklos rezultatus. Skiriant sprendimų įgaliojimus skyriams geriau galima reaguoti į išorinės aplinkos pokyčius, nes organizacijos skyriai artimiau bendrauja su tiekėjais, klientais, konkurentais ir kitais aplinkos komponentais, negu centras. Skyriuose susidaro galimybė parengti ateičiai aukščiausio lygio vadybininkus (Vasiliauskas, 2004).	didelės funkcijų dubliavimo išlaidos. Funkciniai specialistai turi mažai galimybių keistis tarpusavyje žiniomis ir patyrimu. Priešingai, tarp daugiaskyrė struktūra besiremiančios organizacijos skyrių pasitaiko tarpusavio konkurencijos ir lenktyniavimo. Santykiai tarp centro tarnybų ir funkcinių skyrių tarnybų taip pat sukelia nemažai problemų (Vasiliauskas, 2004).

Šaltinis: sudaryta autoriaus, pagal Vasiliauską (2004)

Tokią struktūrą turinčiose organizacijose iškyla funkcinių tarnybų veiklos koordinavimo problema, siekiant organizacijos bendro tikslo įgyvendinimo. Koordinavimo funkcijas atlieka štabo grandis (kolegija, taryba, darbo grupė ir pan.), kuri pavaldi aukščiausiojo lygio vadovui. Į štabo sudėtį paprastai įeina skirtingų sričių specialistai iš įvairių valdymo lygių.

**Holdingo kompanijos organizacinė valdymo struktūra** dažnai sutrumpintai vadinama H-formos struktūra, Organizacijai plečiantis, sudaromi vis sudėtingesni susitarimai tarp įvairių organizacijos dalių, taip pat ir su kitomis organizacijomis. Pavyzdžiui, kompanija steigia bendras imones su kitomis kompanijomis, kuriose dalyvių nuosavybės dalis svyruoja nuo 0,1 iki 100 proc., sudaro aljansus, bendrijas arba susitaria dėl kitokių bendradarbiavimo formų. Šitaip pradinė kompanija virsta holdingo kompanija, kuri sutartimis prisiima centrinio akcininko vaidmenį.

Svarbiausias holdingo kompanijos vaidmuo yra paskirstyti lėšas, panaudojant patraukliausias pelno didinimo galimybes. Šia linkme ir koncentruojasi bendroji visos holdingo kompanijos organizacinė valdymo struktūra, besiremiančios organizacijos strategija (10 pav.).



**10 pav.** Holdingo kompanijos organizacinė valdymo struktūra

Šaltinis: Baublys, A. (1998).

Organizacijos filialai, bendros įmonės ir kiti strateginiai verslo vienetai strategijas pasirenka patys. Jie patys, savo ruožtu, gali remtis bet kuriuo iš minėtų organizacinės - valdymo struktūros tipų. Dabartiniu metu šitokia organizacinė valdymo struktūra plačiai naudojasi didelės kompanijos, plėsdamos savo rinką ir diversifikuodamos savo veiklą. Siekdamos greičiau augti ir panaudoti naujas galimybes, mažos kompanijos taip pat vis dažniau pasirenka tokią organizacinę valdymo struktūrą (Šeibokienė, 2002).

Holdingo kompanijos organizacinės valdymo struktūros svarbiausias **pranašumas** yra tai, jog kompleksiskai panaudojamos organizacijos nuosavybės formų įvairovės galimybės. Ji leidžia plėtoti naujas bendradarbiavimo formas, pasinaudoti kitų kompanijų patyrimu ir galimybėmis, užkariauti naujas rinkas. Platus veiklos diapazonas holdingo kompanijos organizacinė valdymo struktūra besiremiančioje organizacijoje leidžia paskirstyti veiklos riziką (Vasiliauskas, 2004)

Pagrindinis šios organizacinės valdymo struktūros **trūkumas** yra maža centro kontrolė organizacijoje, nes kadangi holdingo kompanijos indėlis į bendrą administravimą grindžiamas tik akcininko teisėmis. Organizacija visuomet susiduria su problemomis, jeigu du partneriai negali bendradarbiauti arba vienas iš jų praranda interesą. Holdingo kompanijos struktūra besiremiančioje organizacijoje sunku užsitikrinti sinergijos arba masto ekonomijos efektą (Vasiliauskas, 2004).

**Komandinė organizacinė valdymo struktūra.** Komandos tapo nepaprastai populiarūs darbo veiklos organizavimo priemone. Naudojanti komandas kaip savo pagrindinį koordinavimo įrankį organizacija taiko komandinę organizacinę valdymo struktūrą. Svarbiausia komandinės struktūros savybė yra ta, kad ji sulaužo barjerus tarp padalinių ir decentralizuoja sprendimus, suteikdama komandoms teisę juos priimti. Vis dažniau, ypač tarp didesnių organizacijų, komandinė organizacinė valdymo struktūra papildo tipišką biurokratiją. Tad organizacija gali pasiekti

biurokratijos standartizavimo teikiamą efektyvumą ir tuo pat metu įgyti komandų sąlygojamą lankstumą (Robbins, 2003).

**Virtuali organizacinė valdymo struktūra.** Kam įsigyti, jei galima išsinuomoti? Tai ir yra virtualios organizacijos - mažos pagrindines organizacijos, atliekančios kitoms organizacijoms pagrindines verslo funkcijas - esmė. Organizacinės valdymo struktūros prasme virtuali organizacija yra labai centralizuota ir beveik nesuskirstyta į padalinius. Virtualios organizacinės valdymo struktūros modelis pateiktas 11 paveiksle.



**11 pav.** Virtuali organizacinė valdymo struktūra

Šaltinis: Stoner J.A. F.(1993).

J.A.F. Stoner (1993) apibūdindamas šią struktūrą įvardija ir trūkumus ir privalumus. Pagrindinis virtualios organizacijos **privalumas** yra jos lankstumas. Pagrindinis **trūkūmas** - kad tokia organizacinė valdymo struktūra mažina vadovybės kontrolę svarbiausioms kompanijos veiklos sritims. (Stoner, 1999).

**Neturinti ribų organizacinė valdymo struktūra.** Dabar jau buvęs „General Electric“ korporacijos tarybos pirmininkas Jackas Welchas sukūrė neturinčios ribų organizacijos terminą, kad aprašytu savo idėją kokia „GE“ nori matyti. Welchas norėjo savo kompanija paversti „60 milijardų dolerių vertės šeimos maisto produktų parduotuve“. Tai yra, nepaisydamas gigantiško korporacijos dydžio, jis norėjo panaikinti „GE“ viduje vertikalias bei horizontalias ribas ir sugriauti užtvartas tarp kompanijos ir jos klientų bei tiekėjų. Neturinčioje ribų organizacijoje siekiama panaikinti įsakymų grandinę, kontroles apimti išplėsti iki begalybės, o padalinius pakeisti komandomis, turinčiomis valdymo įgaliojimus. „GE“ dar nepasiekė šios būsenos, be ribų ir galbūt niekada nepasieks, tačiau ji padarė reikšmingą pažangą. Tą pat daro ir kitos kompanijos, tokios kaip „Hewlett-Packard“, „AT & T“ ir „Motorolla“.

## 2. ŠIAULIŲ VIEŠBUČIŲ ORGANIZACINĖS VALDYMO STRUKTŪRŲ ATITIKIMO TEORINIAMS MODELiams ANALIZĖ

### 2.1. Tyrimo organizavimas ir metodologija

Organizacinės valdymo struktūrų modelių Šiaulių viešbučiuose ištirti remtasi pirmine ir antrine informacija. Pagrindinis informacijos šaltinis apie Šiaulių viešbučių valdymo struktūras yra atliktas interviu su viešbučių vadovais, ir kitais darbuotojais, pateikta informacija apie asmeniškai jų viešbučiuose esamą organizacinę valdymo struktūrą, taip pat buvo atliekamas stebėjimas, vidaus dokumentų analizė.

Atliktas tyrimas yra kokybinio požiūrio, kadangi tyrimo metu buvo renkama informacija apie nuomones, požiūrius. Kokybinis tyrimas metodologiniu požiūriu leidžia geriausiai įvertinti organizacinės valdymo struktūrų modelių būklę Šiaulių viešbučiuose.

Tyrimas buvo atliekamas 2006 m. gruodžio mėnesį ir 2007 m. vasario – kovo mėnesiais Šiaulių viešbučiuose:

- ū „Medžiotojų užėiga“
- ū „Šiauliai“
- ū „Saulininkas“
- ū „Šaulys“
- ū „Turnė“

Duomenims apie esamas organizacines valdymo struktūras rinkti taikytas interviu ir stebėjimo, vidaus dokumentų (pareigybinių nuostatų) analizės metodas. Interviu metu pateikti klausimai respondentui, pateikti 5 priede. Atlikti interviu buvo sudaryti dveji klausimai:

- ∅ Klausimai atskleidžiantys respondentų nuomones bei vertinimus
- ∅ Klausimai, kuriais norima gauti konkrečią informaciją apie esamus pavaldumo ryšius, esamas darbuotojų funkcijas.

Interviu metu bendrauta su viešbučių vadovais, stebėjimas atliktas bendraujant su viešbučio darbuotojais, jo trukmė nuo 1 dienos iki 3 dienų. Organizacinės valdymo struktūros sudarytos remiantis interviu su viešbučių vadovais.

**Interviu** (angl. – interview; vok. – interview; rus. – интервью) – metodas, gauti žodinei informacijai, numatytai tyrimo programoje. Jis panašus į pokalbio metodą, tačiau yra formalesnis ir konkretesnis nei pokalbis (pokalbis yra daug intymesnis). Interviu, kaip ir pokalbis, yra vienas iš efektyvių kokybinio tyrimo metodų. Reikiamos žodinės informacijos gaunama tiesioginiu kryptingu interviu su respondentu. Pokalbio kryptį ir turinį sąlygoja tyrimo problema. Ji sprendžiama

apklausiant respondentą. Tai individualus pokalbis, garantuojantis didesnę patikimumą negu anketinis metodas ar kiti apklausos būdai (pvz.: apklausa paštu, laikraštiniai klausimynai ir kt.) (Pivorius, 2004).

Interviu paskirtis ir tikslai:

Interviu paskirtis ir tikslai gali būti įvairūs, jis naudojamas:

- 1) tyrimo pradžioje norint patikslinti tyrimo problemą, hipotezes bei jų formulavimą;
- 2) platesnių apklausų metodikai parengti;
- 3) kaip savarankiškas informacijos rinkimo metodas, kai esti ribota arba maža atranka;
- 4) kaip papildomas metodas išsamesnei informacijai gauti kartu su anketavimu, stebėjimu ir kt. metodais;

5) kontroliniuose tyrimuose kitais metodais gautiems duomenims patikslinti ir jų patikimumui patikrinti. ([http://www.cvmarket.lt/career.php?menu=1&lastmenu=21&text\\_id=621](http://www.cvmarket.lt/career.php?menu=1&lastmenu=21&text_id=621), 2007.03.28)

Interviu tipai:

1. Klasifikavimas pagal interviu vedimo būdą ir formą:

1.1. Standartizuotas (struktūrizuotas, formalizuotas) interviu. Standartizuoti interviu dažniausiai „uždari“ klausimai griežtai laikantis iš anksto jų eilės ir formulavimo. Struktūrizuotų interviu respondentams iš anksto nustatyta seka užduodami klausimai, kurių numatyti ir atsakymai. Atsakant į „uždarus“ klausimus, yra maža laisvo pasirinkimo galimybė, kurią suteikia „atviri“ klausimai. Jei interviu yra labai standartizuotas, tai visi respondentai gauna tuos pačius klausimus, pateikiamus ta pačia seka, standartizuota forma. Pasirinkęs šį interviu, klusėjas siekia užimti neutralią poziciją.

Interviu procedūros standartizavimas padeda tyrėjui kontroliuoti apklausos sąlygas ir eiga, gretinti ir palyginti gautus rezultatus. Standartizuotas interviu – viena iš labiausiai paplitusių masinių apklausos rūšių.

1.2. Nestruktūrizuotas (laisvas) interviu. Numatomas tik bendras apklausos planas, o klausimai formuluojami pagal situaciją. Nestruktūrizuotas interviu, kartais dar vadinamas „giluminiu“, vyksta laisviau, pateikiami „atviri“, dažnai netiesioginiai klausimai arba pateikiama tema, kuria prašoma pasisakyti ir pareikšti savo nuomonę. Klausimų eilė ir jų formulavimą lemia pokalbio eiga, jau išsiaiškinti dalykai. Nestruktūrizuotas interviu kartais dar vadinamas etnografiniu. Šis interviu yra veiksmingas „įrankis“ plačiai naudojamas socialiniuose tyrimuose ir kitose srityse, yra tinkamas vertingiems duomenims gauti. Nestandartizuotas interviu yra labai dinamiškas, lankstaus pobūdžio, todėl vedėjas turi būti gerai pasirengęs ir mokėti sumaniai vadovauti. Nestandartizuotas interviu yra nepakeičiamas metodas ankstyvose žvalgomosiose tyrimo stadijose, kai tyrėjui reikia kuo daugiau žinoti apie tyrimo objektą. Jis taip pat gali būti sėkmingai



naudojamas rengiant ir tikslinant tyrimo hipotezes, sudarant ir tikrinant anketos bei standartinio interviu turinį ir galimus atsakymų rezultatus. Tačiau nestandartizuoto interviu gauti rezultatai daugiau aiškinamojo pobūdžio ir juos apdoroti užima kur kas daugiau laiko nei kitomis interviu rūšims gautus rezultatus ([http://www.cvmarket.lt/career.php?menu=1&lastmenu=21&text\\_id=621](http://www.cvmarket.lt/career.php?menu=1&lastmenu=21&text_id=621), 2007.03.28).

1.3. Pusiau standartizuotas interviu. Iš anksto numatomi būtini ir galimi klausimai. Pusiau standartizuoti interviu procedūra ir klausimai standartizuojami iš dalies. Ši rūšis patogi tuo, kad griežtai neformalizuojamas pašnekesys ir tarp klausėjo su respondentu būna laisvesnė atmosfera.

#### 2. Klasifikavimas pagal tikslį paskirtį

2.1. Nuomonių, požiūrių, vertinimų interviu skirtas žmonių nuomonei, vertinimams, samprotavimams, jų reakcijoms į tam tikrus reiškinius, socialinės tikrovės įvykius, atskleisti.

2.2. Dokumentinių interviu tikslas – atkurti tam tikrus praeities faktus, socialinius įvykius, apklausiant šių įvykių liudininkus arba dalyvius.

#### III. Klasifikavimas pagal apklaustųjų subjektų tipą

3.1. Atsakingų asmenų (vadovų) interviu. Tokie asmenys pagal savo statusą gali leisti ar neleisti jų vadovaujamame kolektyve (įstaigoje, įmonėje) vesti interviu. Todėl interviu vedėjas turi sudominti ar įtikinti asmenį, kad reikia, kad tikslinga jo objekte atlikti tyrimą.

3.2. Ekspertų interviu – tai asmenys, kurie dėl savo profesinės ir gyvenimo patirties turi didžiausią kompetenciją ir patikimiausią ir pakankamai išsamią informaciją apie tiriamą problemą. Iš jų tyrėjas gali gauti maksimalia ir detalia informaciją apie tiriamą objektą, aptarti ir patikrinti tyrimo hipotezes, įvertinti įvairias tyrimo metodikas, susidaryti tikslesnę tyrimo proceso programą.

3.3. Respondentų tiesiogine šio žodžio prasme, t.y. tam tikros socialinės grupės atstovų interviu. Su gauta tokio pobūdžio informacija tyrėjas tikrina hipotezes ir sprendžia tyrimo uždavinius, gauna norimus tyrimo rezultatus.

#### IV. Klasifikavimas pagal procedūrą

4.1. Pakeliniu (kartoniniu) interviu tirama tam tikros žmonių grupės požiūrių ir nuomonių evoliucija per tam tikrą laikotarpį. Apklausiami pagal tą patį planą tie patys žmonės. Pvz.: nustatant politikų, partijų ar valstybinių institucijų reitingus, turint tikslą prognozuoti, pvz.: prezidento rinkimus. Vienas iš trūkumų yra tas, kad per ilgą laikotarpį sunku išlaikyti vienarūšę atranką ( dalis asmenų išvyksta, kiti kartotiniuose interviu nedalyvauja, tretį apskritai nenori, atsisako atsakinėti ir pan.) praktika rodo, kad toks interviu efektyviausias, kai tam tikro skaičiaus asmenų nuomonės pasikeitimas studijuojamas per trumpą laikotarpį.

4.2. Grupinio interviu esmė yra ta, kad vienu metu apklausoma nedidelė asmenų grupė – šeima, moksleivių, studentų, invalidų ar teisėtvarkos darbuotojų grupė. Interviu yra vedamas kaip pokalbis, diskusija. Diskusijos temos būna numatytos iš anksto.

Vis labiau populiaresnis tampa kvazi – interviu „focus grupėse“. Nagrinėjant numatytą problemą, interviu vedėjas čia būna grupinės diskusijos iniciatorius ir vedėjas. Pagrindinis reikalavimas sudarant „focus grupę“ yra jos vienalytiškumas. Rengiantis diskusijai su tokia grupe, rašomas scenarijus, detaliam konceptualizuojama problema, tariami pagrindiniai terminai. Diskusija tokioje grupėje gali trukti kelias valandas.

4.3. Intensyvaus (klinikinio) interviu tikslas yra gauti išsamią informaciją apie tiriamojo motyvus, požiūrius, interesus, nuostatas. Šis interviu reikalauja glaudaus interviu vedėjo kontakto su respondentu, todėl keliami dideli reikalavimai klausėjo kvalifikacijai.

Intensyviu interviu ne tik gaunama respondento informacija apie jo asmenybės kryptingumą, bet ir teikiama jam psichologinė pagalba. Taigi šis interviu būdas padeda respondentui išsąmoninti savo asmenybės problemas, numatyti jų sprendimo būdus.

4.4. Daugkartinio interviu tikslas yra visapusiškai išstudijuoti respondento asmenį per ilgesnį laikotarpį.

4.5. Fokusuoto interviu tikslas yra gauti informaciją apie asmens reakciją į socialinės situacijos stimulus. Prieš interviu respondentas įtraukiamas į tam tikrą situacinę aplinką: klausosi radijo laidos, žiūri televizijos laidą ar filmą, skaito laikraščio ar žurnalo straipsnį, dalyvauja demonstracijoje ar mitinge ir pan.. tyrėjas išnagrinėjęs tokių stimulų poveikį asmeniui, kuria interviu apklausos planą. Vėliau per interviu stengiasi išsiaiškinti, kaip individą paveikė konkreti socialinė institucija, įvykis, ką jis prisimena ir ko ne, ką išgyveno, kokį įspūdį jam paliko patirti dalykai.

Fokusuotas interviu padeda nustatyti svarbią individui informaciją, didžiausią jos poveikį, ryškiausią ir ilgiausią jo atmintyje paliekamą emocinį pėdsaką.

4.6. Telefoninis interviu naudojamas norint greitai surinkti informaciją apie įvykį, išsiaiškinti žmonių nuomonę konkrečiu klausimu. Respondentai parenkami visiškai atsitiktinai, atsiliepę apskambinus atsitiktiniais numeriais. Šio interviu trūkumas – nėra tiesioginio kontakto su respondentais, be to interviu negali būti ilgas, respondentas bet kada gali nutraukti pokalbį (Tidikis 2003).

Taigi yra nemažai interviu rūšių, dėl to gali kilti keblumų pasirinkti tinkamiausią. Pasirinkimas pirmiausia turi priklausyti nuo tyrimo tikslų, nuo to, kokios informacijos tyrėjui reikia, kokias hipotezes tyrėjas norėtų patikrinti ir kokio patikimumo lygio duomenų norėtų gauti.

Apibendrinant galime išskirti interviu privalumus ir trūkumus.

**Interviu privalumai bei trūkumai**

<b>Interviu privalumai</b>	<b>Interviu trūkumai</b>
Interviu tyrėjas turi galimybę aiškinti respondentui vieno ar kito klausimo ar atsakymo varianto prasmę	Vvedėjas gali netinkamai paveikti respondentą
Interviu itin nebūdingi „Nežinau“ , „Neturiu nuomonės“ pobūdžio atsakymai	Duomenų interpretacija gali veikti subjektyvios tyrėjo nuostatos, nes gauti duomenys yra situacinio pobūdžio
Interviu vedėjas turi galimybę fiksuoti ne tik verbalinius atsakymus, o ir emocines reakcijas, atsižvelgiant į apklausiamojo intelekto ir kultūros lygį, požiūrį į apklausos temą, atsakymo intonaciją ir kt.	Sunku pakartotinai gauti identiškus tyrimo rezultatus
Interviu atsakymai nebūna neteisingi nei pakeisti	Reikia aukštos tyrimo vedėjo profesinės ir tyrimo metodikos valdymo kvalifikacijos
Atsakymus galima gauti išsamius, ypač į atvirus klausimus, galima pateikti ir papildomų klausimų	Sunku nustatyti gautų duomenų patikimumo lygį ir atskleisti interviu vedėjo padarytas klaidas

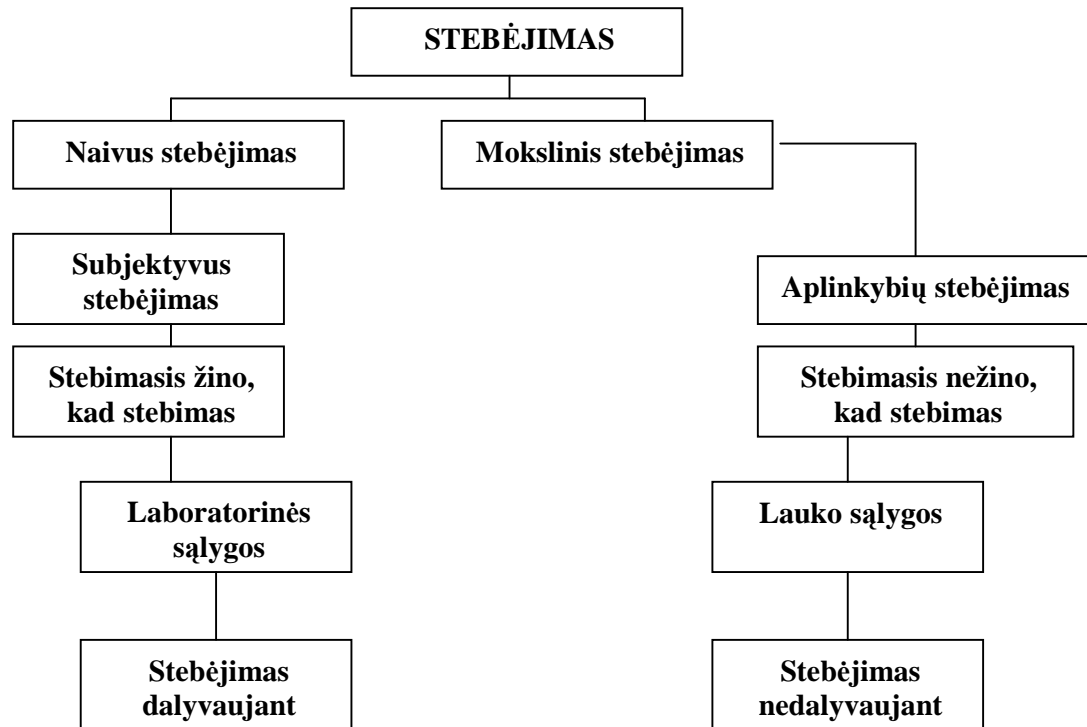
**R. Tidikis. Socialinių mokslų tyrimo metodologija.**

Atleikant nestruktūrizuotą ekspertų interviu taip pat buvo atliekamas ir stebėjimas.

**Stebėjimas** yra antras tipiškas rinkos tyrimo būdas pirminiai informacijai gauti. Informacijai gauti šiuo atveju svarbiausia ne tiriamųjų asmenų atsakymai, bet jų poelgiai ir reakcijos į esminius marketingo dalykus. Stebėjimas skirstomas pagal įvairius kriterijus:

1. pagal dažnumą;
2. pagal standartizavimą;
3. pagal kitus kriterijus.

Yra daugiau stebėjimo galimybių – individualus ir grupės stebėjimas, vieno ir daugelio objektų stebėjimas ir kt. stebėjimo klasifikavimas pateikiamas 10 pav. (Urbanskienė ir kt 1998)



12 pav. stebėjimo klasifikavimo schema

Šaltinis: Urbanskienė, R. (1998)

Šiuo tyrimo metu buvo atliktas subjektyvus stebėjimas, nes visi stebėti asmenys žinojo, kad yra stebimi. Tai padėjo sužinoti, kas, kam yra pavaldus ir kas, kieno įsakymus, potvarkius vykdo.

Stebėjimas vyko 3 mėnesius, stebint viešbučius:

- Ø „Šiauliai“,
- Ø „Grafaitė“,
- Ø „Saulininkas“,
- Ø „Šaulys“,
- Ø „Turnė“,

Stebėjimas ir interviu padėjo nustatant realų pavaldumą, nes stebint matėsi, ar tikrai vienas, ar kitas žmogus yra pavaldūs vienas kitam. Tačiau stebėjimas parodė, kad ne viskas yra taip, kaip yra pareigybiniuose nuostatuose. Dažna problema, konkretaus organizacinės valdymo struktūros visišką nebuvimą, o darbiniai tarpusavio santykiai nustatomi žmogiškuoju principu, t.y. neiškus pavaldumas, dažnai pasitaikantis dvigubas (ar dar didesnis) pavaldumas, taip pat dažnai pasitaikanti problema – darbuotojų pareigybių neatitikimas jų konkretiems darbams. Atlikus stebėjimą, išanalizavus pareigybinius nuostatus buvo nustatyta esamos viešbučių organizacinės valdymo struktūros, bei išskirti jų trūkumai ar privalumai, bei pateikti siūlymai esamai situacijai gerinti.

## 2.2. Viešbučio „Medžiotojų užėja“ organizacinės valdymo struktūros tyrimas

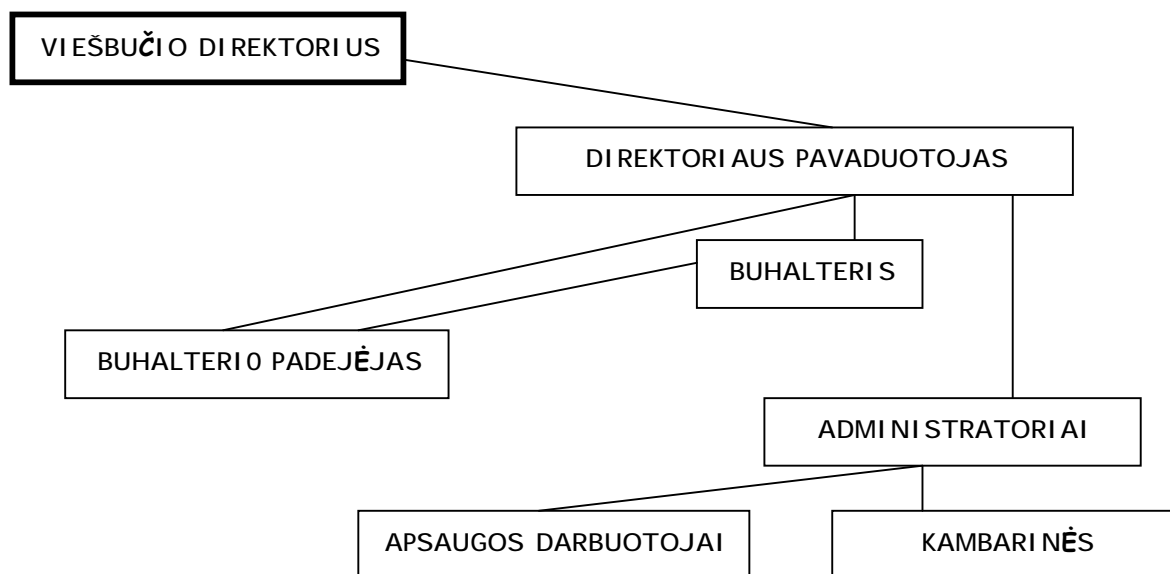
Keturių žvaigždučių viešbutis „Medžiotojų užėja“ įsikūręs daugiau nei prieš 10 metų. Viešbutis yra centrinėje miesto centrinėje dalyje. Čia apsilanko ne tik paprasti turistai, bet ir verslo atstovai. Šiuo metu viešbutyje įrengta 25 kambariai, iš kurių 4 liukso kambariai ir 21 dvivietis kambarys, kur kiekviename yra telefonas, kabelinė TV, šaldytuvas, WC, dušas.

Šis viešbutis siūlo tokias paslaugas: restoraną, sauną, baseiną, treniruoklių salę, saugomą mašinų aikštelę, aptarnavimą kambariuose, drabužių valymą, faksą, kopijavimo paslaugas, internetą, taksi iškvietimą ([www.medziotojuuzeiga.lt](http://www.medziotojuuzeiga.lt)).

„Medžiotojų užėjoje“ dirba 14 darbuotojų :

- direktorius – 1,
- direktoriaus pavaduotojas – 1,
- buhalteris – 1,
- buhalterio padėjėja – 1,
- administratoriai – 4,
- apsaugos darbuotojai – 4,
- kambarinės – 2.

Interviu, stebėjimas bei išanalizavus pareigybinius nuostatus nustatyta realiai esama organizacinė valdymo struktūra:



**13 pav.** Šiaulių viešbučio „Medžiotojų užėja“ organizacinė valdymo struktūra

13 paveiksle pavaizduota organizacinė valdymo struktūra – teorijoje atitinkanti funkcinę organizacinę valdymo struktūrą. Tačiau, teigti kad ji yra ideali negalima. Didžiausias trūkumas yra

aukščiausioje grandyje – direktoriaus funkcijos nėra aiškios, susidaro įspūdis, kad visą viešbučio valdymą organizuoja direktoriaus pavaduotojas, direktorius lieka tik stebėtoju ir atlieka tik kontrolės funkcijas. Tuo tarpu direktoriaus pavaduotojas, organizuoja, planuoja, bei kontroliuoja visą viešbučio veiklą. Tai aiškinama – direktorius yra viešbučio savinkas, į kurį jis investuoja siekdamas gauti pelną, visą veiklos koordinavimą perleisdamas kruopščiai bei profesionaliai parinktam personalui. Sekančiose grandyse yra aiškiai norodytas pavaldumas – direktoriaus pavaduotojui atskaitingos – buhalteris ir buhalterio padėjėjas, nors nuostatose tvirtinama, kad buhalterio tiesioginis ir vienintelis vadovas yra direktorius. Tai galime išskirti kaip dar vieną trukumą. Taip pat negali būti ir kelių tiesioginių viršininkų, kaip matome iš 14 paveikslo buhalterio padėjėjas yra pavaldus ir direktoriaus pavaduotojui ir buhalteriumi. Tai sąlygoja didelio darbo krūvio atsiradimą buhalterio padėjėjui, o taip pat galimas buhalterio darbų nevykdymas, nes į pirmą vietą iškeliamos direktoriaus pavaduotojo užduotys (redakcija).

Šiame viešbutyje sunku išskirti darbuotojų pareigas. Stebėjimo metu išryškėjo dar viena problema, tai pareigybių neatitikimas. Buhalterės padėjėja, dalinai atlieka ir administratorės, ir direktoriaus pavaduotojo sekretorės funkcijas. Ji bendrauja su viešbučio klientais išrašinėdama sąskaitas, dirba direktoriaus pavaduotojo pavestas funkcijas – kaip pavyzdį galime paminėti suformuluoja sutartis, atlieka kitus raštvedybos darbus. Visiškai neaiškus lieka direktoriaus darbas, nes jo funkcijas atlieka pavaduotojas. Viešbučio vadovo pateiktoje organizacinėje valdymo struktūroje pasigendama maitinimo skyriaus. Interviu metu, direktorius paaiškino, kad maitinimo paslaugas atlieka kita įmonė, kuri yra įsikūrusi „po tuo pačiu stogu“.

Remiantis Minzberg pateikta teorine medžiaga, „Medžiotųjų užkeigos“ valdymo struktūrą, galėtume vadinti vertėviškąja (14 pav.), nes turi tik du elementus: strateginę viršūnę, kurioje atsispindi vadovų lygmuo ir operacinį pagrindą. Organizacijos veiklą lemianti dalis yra strateginė viršūnė.



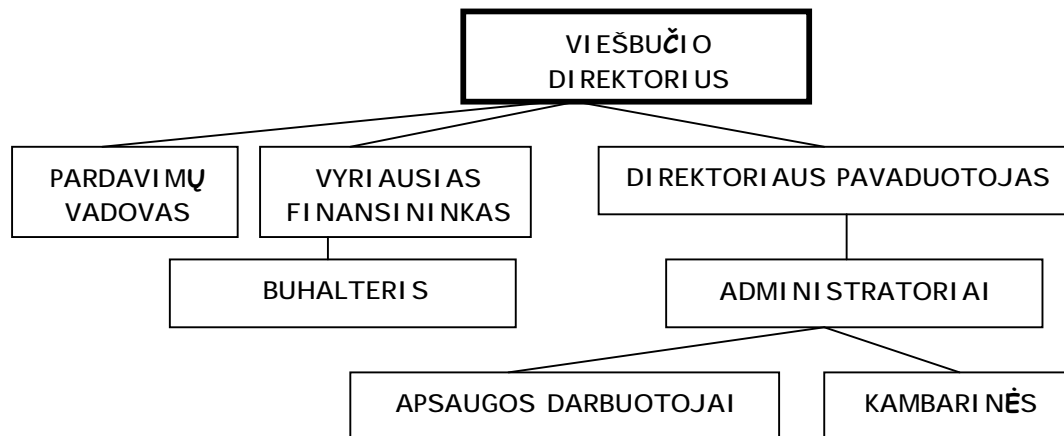
14 pav. „Medžiotųjų užkeigos“ valdymo struktūros vaizdavimas pagal H.Minzberg

Naudojantis išanalizuota literatūra, analizuojamos „Medžiotųjų užkeigos“ vidinius dokumentus, interviu bei stebėjimo rezultatus galima detalizuoti valdymo lygius (13 lentelė).

Viešbučio „Medžiotojų užeiga“ valdymo lygių lentelė

1-asis valdymo lygis	2-asis valdymo lygis	3-iasis valdymo lygis	4-asis valdymo lygis
Direktorius	Direktoriaus pavaduotojas	Buhalterė	Apsaugos darbuotojai
		Buhalterės padėjėjas	Kambarinės
		Administratorė	

13 lentelė leidžia teigti, kad šiame analizuojamame viešbutyje egzistuoja 4 valdymo lygiai jie buvo nustatyti stebėjimo metu, analizuojant vidaus dokumentus, atliekant intervių. Tačiau šie lygiai gali parodyti kokioje hierarchijos pakopoje yra darbuotojas, o pavaldumo neapibrėžia. Apžvelgus turimus duomenis galime pavaizduoti siūlomą taikyti organizacinę valdymo struktūrą:



15 pav. Siūloma „Medžiotojų užeigos“ valdymo struktūra

Kaip matome iš 15 paveikslo, viešbučio direktorius užsiimtu visu viešbučio darbo koordinavimu, direktoriaus pavaduotojas būtų atsakingas konkrečiai už funkcinę veiklą, taip pat aiškiai būtų apibrėžtas buhalterės padėjėjos pavaldumas. Taip pat siūlyčiau papildomą darbuotoją – pardavimų vadovą, kuris užsiimtų viešbučio paslaugų pardavimo koordinavimu. Stebėjimo metu pastebėta, kad šias funkcijas atliekantis direktoriaus pavaduotojas, dėl darbų gausos nespėja produktyviai dirbti šioje srityje. Šiaulių mieste gausėjant turistų skaičiui, o taip pat pastoviai gyvenant NATO karių pajėgoms, būtina išnaudoti visas viešbučio teikiamas paslaugas kuo efektyviau.

Pagal mano siūlomą organizacinę valdymo struktūrą, valdymo lygių lentelė atrodytų sekančiai (14 lentelė):

**Siūloma „Medžiotojų užėigos“ valdymo lygių lentelė**

<b>1-asis valdymo lygis</b>	<b>2-asis valdymo lygis</b>	<b>3-iasis valdymo lygis</b>	<b>4-asis valdymo lygis</b>
Direktorius	Direktoriaus pavaduotojas	Buhalteris	Apsaugos darbuotojai
	Pardavimų vadovas	Administratorė	Kambarinės
	Vyriausias finasininkas		

Kaip matome iš 14 lentelės ir 15 paveikslų, susiformuoja aiškūs darbų pasiskirstymas antajame lygyje. Direktoriaus pavaduotojo funkcijos tampa aiškiai apibrėžtos, jo atsakomybėje lieka viešbučio funkcionavimas. Atsiradusi nauja vyriausiojo finansininko pareigybė, užsiimtų visais visais viešbučio finansais, o pardavimų vadovas padėtų spręsti prieš tai paminėtų viešbučio paslaugų pardavimų problemą.

Siūloma naujoji organizacinė valdymo struktūra tik nežymiai skiriasi nuo esamos, tačiau ji žymiai supaprastintų darbą viešbutyje, kiekvienai esamai pareigybei. Būtų kur kas labiau apibrėžtos darbuotojų funkcijos, būtų kur kas labiau koordinuotas darbas.

### **2.3. Viešbučio „Šiauliai“ organizacinės valdymo struktūros tyrimas**

Trijų žvaigždučių viešbutis „ŠIAULIAI“ įsikūręs Šiaulių miesto centre – patogiausioje mūsų miesto svečiams vietoje. Arti geležinkelio ir autobusų stotys, taip pat svarbiausios kultūros įstaigos ir bankai. Pro viešbučio langus atsiveria išpūdinga miesto panorama su Prisikėlimo aikšte, renesansinės architektūros katedra bei Talšos ežeru. Priešais viešbutį gražus fontanas su įkomponuota „Paukščių“ skulptūra. Keturiolikos aukštų viešbutyje yra 149 kambariai, o vienu metu juose gali apsigyventi daugiau kaip 250 svečių. Pagrindiniai viešbučio klientai – turistai, verslininkai, įvairių seminarų dalyviai bei sportininkai už palankias kainas čia randa jaukumą, švarą, šiltą bei malonų aptarnavimą.

Svečių apgyvendinimui įrengti vienviečiai, dviviečiai, triviečiai, pusiau liukso ir LUX klasės kambariai. Pagal dydį ir išplanavimą kambariai yra kelių tipų: standartiniai kambariai, kurių plotas – 18 m<sup>2</sup>, dideli ir erdvūs LUX (prabangūs) kambariai, kurių plotas 60 m<sup>2</sup>, o taip pat pagerinti kambariai 37 m<sup>2</sup>. Visuose kambariuose yra TV, kabelinė televizija, vonia, dušas ir tualetas (WC).



Pagerintų, pusiau prabangių ir LUX klasės kambarių, vonios ir WC kambariai įrengti atskirai. LUX bei pusiau liukso kambariuose yra palydovinė televizija, DVD grotuvas, internetas, telefonas, šaldytuvas, plaukų džiovintuvas. LUX klasės kambariuose yra plazminiai TV.

Viešbutyje teikiamų papildomų paslaugų dėka poilsis bus malonesnis bei įdomesnis. Skanūs patiekalai svečiams 250 vietų restorane. Įsimintinus vakarus galima smagiai praleisti naktiniame klube - bare „Martini Club“.

„Šiaulių viešbutyje“ įrengta 150 vietų konferencijų salė. Viešbutyje yra kelionių agentūra „Delta Interservis“, kirpykla, masažo kabinetas, profesionali treniruoklių salė, biliardo stalas, stalo tenisas. Didelė nemokama automobilių stovėjimo aikštelė (Viešbučio bei naktinio klubo klientams). Viešbutyje teikiamos ir kitos paslaugos:

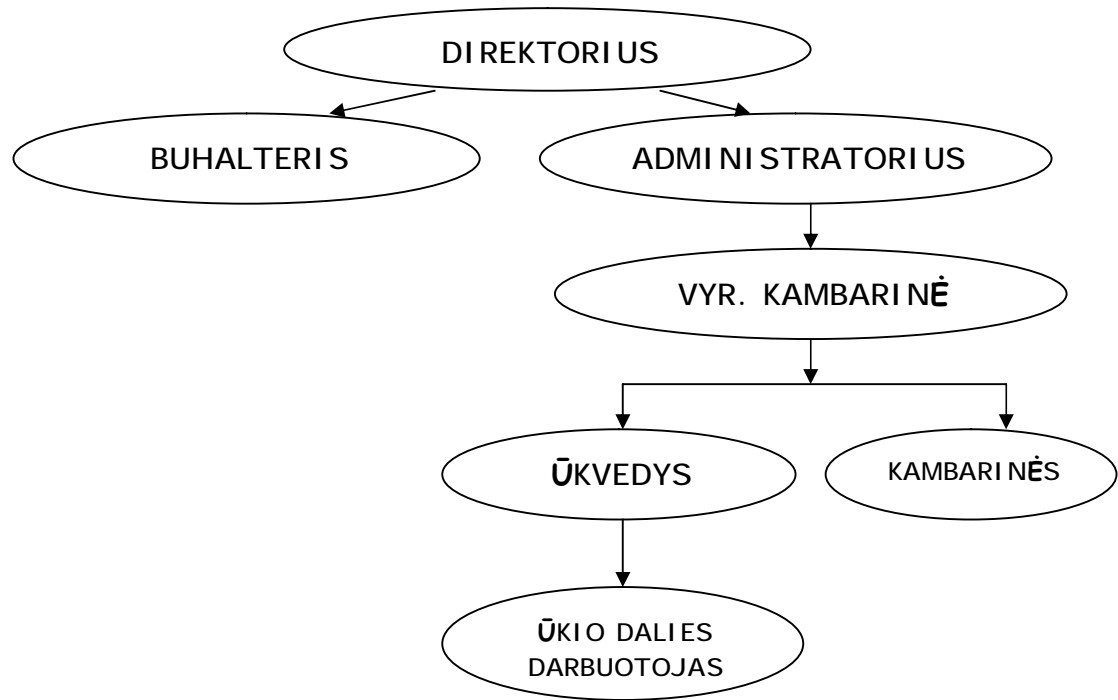
- skalbimas, lyginimas;
- kopijavimas bei faksas (fakso gramų siuntimas, gavimas);
- bevielis internetas;
- taksi iškvietimas;
- prekyba suvenyrais, atvirukais bei kitais su Šiaulių miestu susijusiais atributais.

Už apgyvendinimą ir suteiktas kitas paslaugas viešbutyje galima atsiskaityti grynais arba kreditinėmis kortelėmis: VISA, MAESTRO, MASTER CARD. Svečiams siūloma galimybė už nakvynės bei kitas paslaugas atsiskaityti jiems palankiausiomis sąlygomis bei patogiausiais būdais .

Turistų patogumu, bei saugumu viešbutyje Šiauliai rūpinasi šie darbuotojai:

- direktorius – 1,
- buhalteris – 1,
- administratoriai – 4,
- vyr. kambarinė – 1,
- kambarinės – 4,
- ūkvedys – 1,
- ūkio dalies darbuotojas – 1.

Atlikus interviu, bei išanalizavus pateiktus vidaus dokumentus, viešbučio “Šiauliai” organizacinė valdymo struktūra atrodo sekančiai (16 pav.):



**16 pav. Šiaulių viešbučio organizacinė valdymo struktūra**

Šiaulių viešbučio organizacinę valdymo struktūrą, galime priskirti funkicinei organizacinei valdymo struktūrai. Joje aiškiai matosi pareigybių išdėstymas pagal darbuotojų atliekamas funkcijas, matoma aiški hierarchija. Kaip ir prieš tai analizuotoje „Medžiotojų užėigos“ struktūroje galime išvystyti trūkumų, kritikuojamų vietų.

Didžiausią nuostabą kelia ūkvedžio pavaldumas vyr. kambarinei. Stebėjimo metu, pastebėta, kad vyr. kambarinės pareigybinės funkcijos yra per daug išplėstos, neatitinkančios realių darbo funkcijų. Interviu metu išsiaiškinta, jog į jos pareigybes įtraukta – viešbučio aprūpinimo funkcija, kambarinių darbo kontrolė, ūkio darbų koordinavimas. Kaip teigia viešbučio direktorius, tai yra senas, geras palikimas, nuo senų sovietinių laikų, darbo koordinavimo modelis. Tai motyvuojama, kad vyr. kambarinė turi daugiausiai informacijos apie viešbučio ūkio dalį (kambarinės pastebėjusios kokius tai gedimus (durų, baldų, santechnikos ar kt) pirmiausiai informuoja savo pamainos tiesioginę viršininkę – vyr. kambarinę, o ji sekančiai duoda nurodymus ūkvedžiui).

Kaip matome iš prieš tai pateiktos informacijos, viešbutyje dirba nedaug žmonių. Labai keistai atrodo, faktas, kad 250 kambarių viešbutį aptarnauja vos 4 kambarinės. Tai sietina, su mažu šio viešbučio lankomumu (nėra pardavimų srities specialisto). Taip pat nėra apsaugos darbuotojų, kas užtikrintų turistų ir darbuotojų saugumą. Į šią kritiką, buvo atsakyta, jog saugumo funkcijas atlieka samdoma apsaugos firma, kurios klientai yra ir naktinis baras įsikūręs viešbučio patalpose, tai

pažymima norint pabrėžti, kad esant reikalui apsaugos darbuotojai operatyviai reaguoja į viešbučio iškvietimus.

Kaip ir jau minėtame, „Medžiotojų užėigos“ viešbutyje maitinimo paslaugas teikia kita įmonė – šalia įsikūręs naktinis baras.

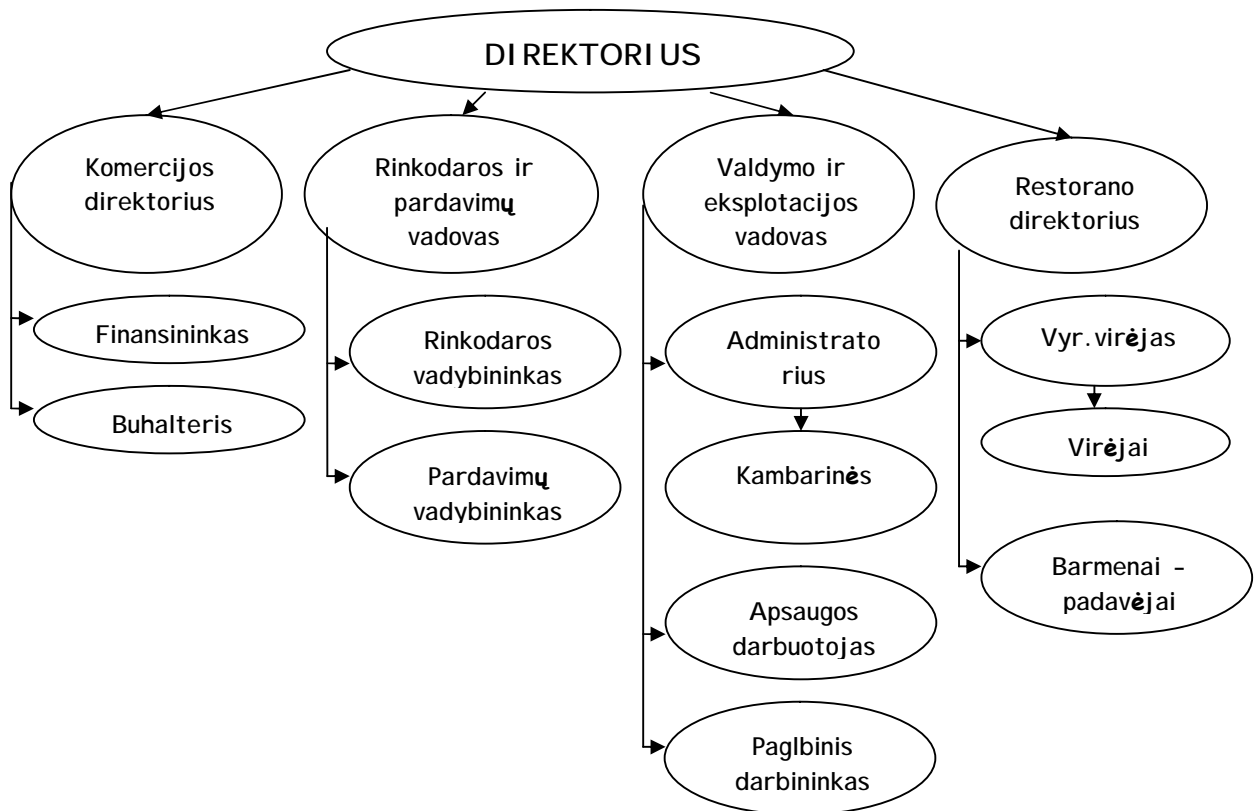
Pagal 16 paveiksle pavaizduotą organizacinę valdymo struktūrą yra sudaryta valdymo lygių lentelė (15 lentelė)

15 lentelė

**Viešbučio „Šiauliai“ valdymo lygių lentelė**

1-asis valdymo lygis	2-asis valdymo lygis	3-iasis valdymo lygis	4-asis valdymo lygis	5-asis valdymo lygis
Direktorius	Buhalteris	Vyr. kambarinė	Kambarinė	Ūkio dalies darbuotojas
	Administratorius		Ūkvedys	

Pagal 14 lentelę, „Šiaulių viešbutyje“ yra 5 valdymo lygiai, kurių minusai jau išvardinti, todėl 17 paveiksle yra siūloma organizacinė valdymo struktūra, tinkanti tokiam dideliam viešbučiui kaip "Šiauliai".



**17 pav.** Siūloma viešbučio „Šiauliai“ organizacinė valdymo struktūra

Siūloma organizacinė struktūra iš esmės yra kitokia nei esamoji. Iš esmės pasikeičia ir valdymo lygiai (16 lentelė):

16 lentelė

**Siūloma viešbučio „Šiauliai“ valdymo lygių lentelė**

1-asis valdymo lygis	2-asis valdymo lygis	3-asis valdymo lygis
Direktorius	Komercijos direktorius	Finansininkas
	Rinkodaros ir pardavimų vadovas	Buhalteris
	Restorano direktorius	Rinkodaros vadybininkas
		Pardavimų vadybininkas
		Administratorius
		Kambarinės
		Apsaugos darbuotojas
		Pagalbinis darbininkas
		Vyr. virėjas
		Virėjai
		Barmenai - padavėjai

Ši siūloma organizacinė valdymo struktūra yra funkcinė, aiškiai išskirtos visos viešbučio veiklos funkcijos, už kurias yra atsakingas atskiras skyrius.

- Komercijos skyrius – atsakingas už viešbučio finansinius išteklius, buhalterinę apskaitą, finansinę analizę.
- Rinkodaros ir pardavimų skyrius – atsakingas už viešbučio marketingo planą, produktų plėtojimą, efektyvų viešbučio paslaugų pristatymą bei pardavimą.
- Valdymo ir eksploatacijos skyrius – atsakingas už viešbučio techninę ir ūkinę veiklą, viešbučio svečių aptarnavimą, saugumą, viešbučio renovacijos darbus (šiuo metu jie vyksta palaipsniui ir labai chaotiškai).
- Maitinimo skyrius – atsakingas už viešbučio restorano funkcionavimą.

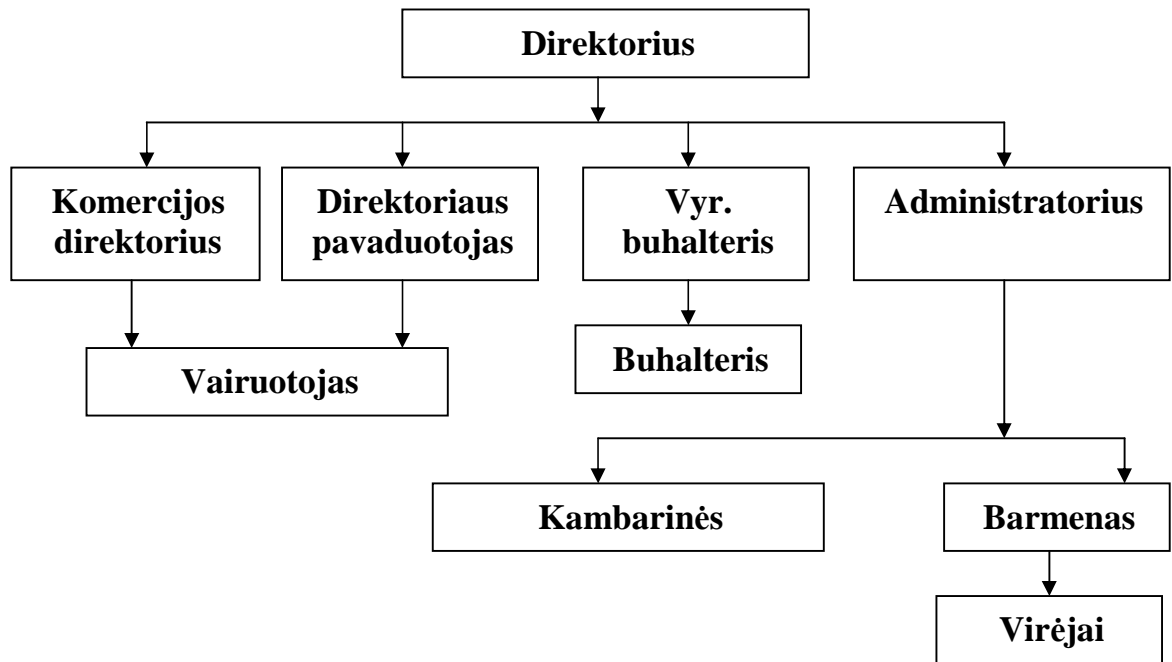
Kiekvienai iš šių skyrių paskiriamas vadovas, kuris būtų savo srities specialistas, kad skyriaus darbas būtų produktyvus bei našus. Šiaulių miesto didžiausiam viešbučiui yra būtini esminiai pertvarkymai, siekiant, kad jis taptų patraukliausias viešbutis Šiaulių regione.

#### **2.4. Viešbučio „Saulininkas“ organizacinės valdymo struktūros tyrimas**

Tai trijų žvaigždučių viešbutis, turintis 24 kambarius, kuriuose gali apsistoti iki 4 gyventojų. Šis viešbutis įsikūręs Šiaulių miesto centre, atokiau nuo triukšmingų gatvių, šalia ramaus poilsio parko. Savo svečiams garantuoja poilsį be rūpesčių po įtemptos darbo dienos ar pažintinės kelionės metu. Viešbutyje veikia restoranas, kuriame galite užsisakyti europietiškos virtuvės patiekalų. Taip pat Jūsų paslaugoms konferencijų salė, tinkanti dalykiniams susitikimams arba banketams. Norintiems atsipalaiduoti siūloma pasikaitinti saunoje, atsigavinti baseine. Sporto mėgėjų laukia puiki sporto salė. Viešbutyje nuo 12 iki 1 val. ryto veikia restoranas su europietiška virtuve. Čia galima paragauti ne tik klasikinių, bet ir firminių patiekalų. Meniu rasime nemažai pasiūlymų vegetarams, vaikams, yra ir specialus meniu sportininkams. Viešbučio svečių pageidavimu maistas pristatomas į kambarius. Restorane vienu metu gali pietauti 25 žmonės. Vasarą veikia lauko kavinė. Mėgstantys sportuoti puikiai praleis laiką sporto salėje. Čia įrengti naujausi treniruokliai. Po treniruotės galima atsigavinti baseine, pasikaitinti saunoje. Klientų patogumui sporto salėje veikia soliariumas. Visą darbą organizuoja profesionalus darbuotojų kolektyvas:

- Ø Direktorius (1),
- Ø Komercijos direktorius (1),
- Ø Direktoriaus pavaduotojas (1),
- Ø Vyr. buhalteris (1),
- Ø Buhalteris (1),
- Ø Administratoriai (3),
- Ø Vairuotojas (1),
- Ø Kambarinės (2),
- Ø Barmenas (2),
- Ø Virėjai (2).

„Saulininke“ darbuojasi 15 darbuotojų, kurių pavaldumo hierarchija pavaizduota 18 paveiksle.



**18 pav.** Šiaulių viešbučio „Saulininkas“ organizacinė valdymo struktūra

„Saulininko“ organizacinė struktūra yra funkcinė. Inertviu metu nustatyta, kad kiekvienas darbuotojas aiškiai žino savo pavaldumą, savo pareigybines funkcijas. Lyginant su prieš tai aptartomis struktūromis, galime teigti, kad ji yra pati tvarkingiausia iš iki šiol aptartų. Vieną iš minusų galime paminėti vairuotojo dvigubą pavaldumą komercijos direktoriui ir direktoriaus pavaduotojui. Dvigubas pavaldumas skatina konfliktą, todėl šią pavaldumo liniją būtina keisti. Taip pat pastebėtas neatitikimas pagal pareigybinius nuostatus – komercijos direktorių su vyr buhalterė nesieja jokie valdymo struktūros ryšiai. Todėl siūlyčiau keisti organizacinę valdymo struktūrą į pavaizduotą 18 paveiksle.

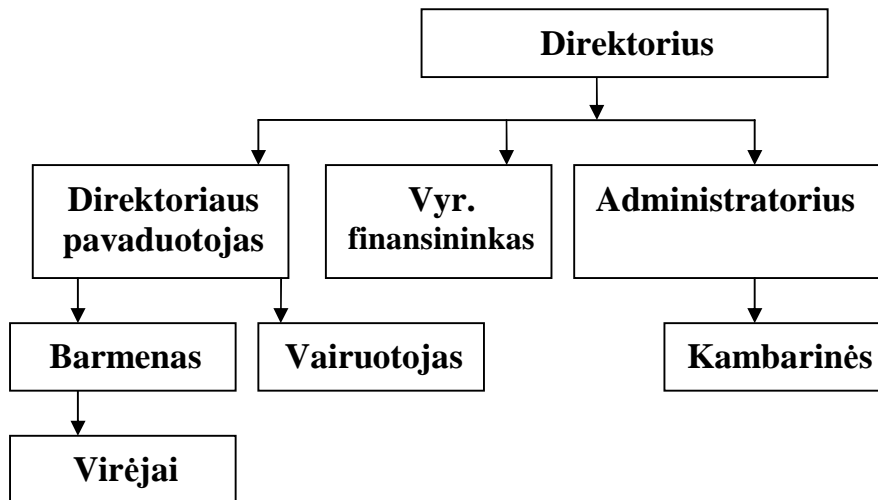
Lyginant šias dvi struktūras jų valdymo lygių lentelės ir atrodo panašiai. 17 lentelėje pateiki esamos viešbučio organizacinės valdymo struktūros valdymo lygiai:

17 lentelė

**Viešbučio „Saulininkas“ valdymo lygių lentelė**

1-asis valdymo lygis	2-asis valdymo lygis	3-iasis valdymo lygis	4-asis valdymo lygis
Direktorius	Komercijos	Vairuotojas	Virėjai
	Direktoriaus pavaduotojas	Buhalteris	
	Vyr. buhalteris	Kambarinės	
	Administratorius	Barmenas	

Apžvelgus esamą organizacinę valdymo struktūrą, išanalizavus jos trūkumus, 19 paveiksle vaizduojama siūloma organizacinė valdymo struktūra:



**19 pav.** Siūloma „Saulininko“ viešbučio organizacinė valdymo struktūra

Siūlomoje organizacinėje valdymo struktūroje, nebėra dvigubo pavaldumo, taip pat finansų skyrius viešbutyje yra sutelktas į vieną asmenį – vyr. finansininką. Maitinimo sektoriui tiesiogiai vadovautų direktoriaus pavaduotojas, kuriam būtų kur kas paprasčiau priimti sprendimus, bei koordinuoti maitinimo sektoriaus darbuotojų darbą. Visi valdymo lygiai pagal siūlomą organizacinę valdymo struktūrą pavaizduoti 18 lentelėje.

18 lentelė

**Siūloma „Saulininko“ valdymo lygių lentelė**

1-asis valdymo lygis	2-asis valdymo lygis	3-asis valdymo lygis	4-asis valdymo lygis
Direktorius	Vyr. finansininkas	Barmenas	Virėjai
	Direktoriaus pavaduotojas	Vairuotojas	
	Administratorius	Kambarinės	

Siūlomoje valdymo lygių lentelėje sumažėja viena pareigybe buhalterio, o esminis skirtumas yra maitinimo sektoriaus pavaldumą direktoriaus pavaduotojui. Valdymo lygių lentelė neparodo hierarchijos, pavaldumo, todėl 18 lentelėje tai neatsispindi. Esminis faktorius į kurį reikia atsižvelgti, tai sistemingai paskirstyti darbus išskirti viešbučio veiklos sritis, ir sutelkti darbuotojus konkrečiai veiklai.

## **2.5. Viešbučio „Šaulys“ organizacinės valdymo struktūros tyrimas**

Keturių žvaigždučių viešbutyje yra dvidešimt vienviečių, penkiolika dviviečių ir du triviečiai bei liukso ir apartamentų tipo kambariai. Du kambariai su specialia įranga yra skirti neįgaliems žmonėms.

Veikia 70 vietų restoranas ir jaukus kavos baras. Aukštos darbuotojų kvalifikacijos ir naujausios maisto gamybos technologijos dėka gali Jus pavaišinti labai skaniais patiekalais. Be abejo prie gero maisto - tik geri gėrimai.

Norintiems triukšmingiau, savoje kompanijoje praleisti vakarą ar priešingai - ieškantiems intymios aplinkos – siūlo nedidelę, jaukią banketų salę. Mėgstantys pamaloninti savo kūną galės pasikaitinti saunoje ir maudytis reguliuojamos temperatūros vandens baseine.

Viešbutyje norinčių sportuoti laukia puiki salė su treniruokliais. Yra 50 vietų konferencijų salė kartu su audio, video ir projekcine technika.

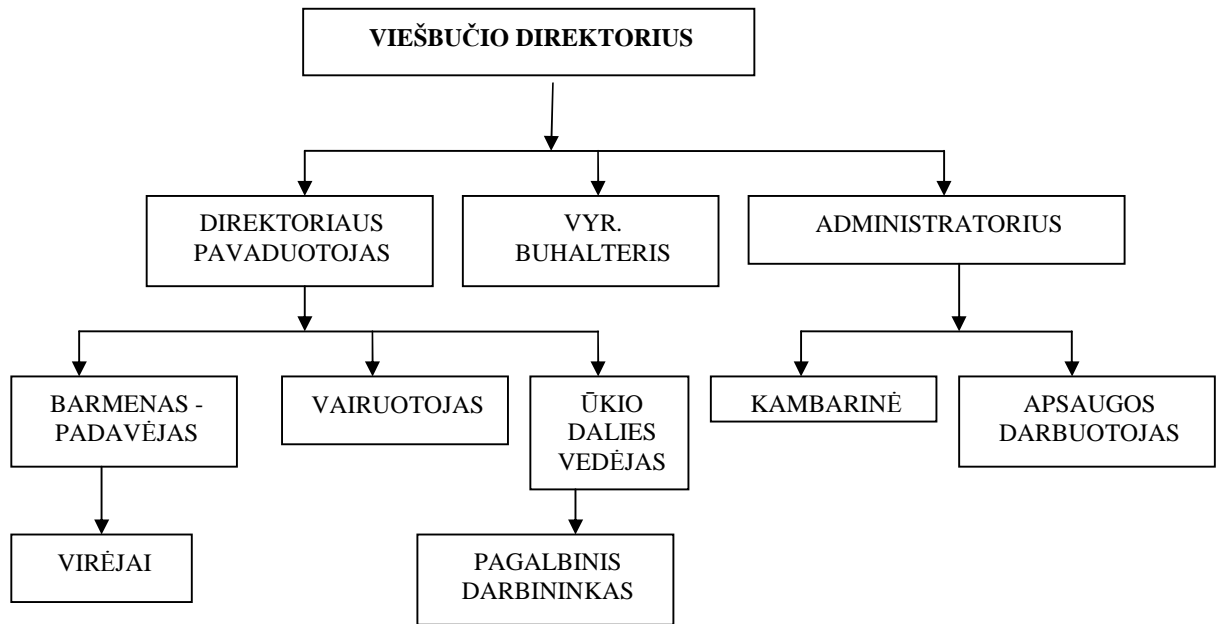
Vasarą skraidina po Šiaulių apylinkes lėktuvu AN-2, rengia iškylas į gamtą su žirgais, žvejybą ir vakarienę prie laužo.

Jūsų ramybę ir saugumą viešbutyje užtikrins apsaugos darbuotojai ir šiuolaikinės apsaugos video sistemos. Jūsų aptarnavimu rūpinasi jaunatviškas viešbučio darbuotojų kolektyvas ir paslaugūs patarnautojai. Viešbutyje dirbančiųjų pareigybės:

- Ü Viešbučio direktorius
- Ü Direktoriaus pavaduotojas
- Ü Vyr. buhalteris
- Ü Administratorius
- Ü Vairuotojas
- Ü Ūkio dalies vedėjas
- Ü Vyr. kambarinė
- Ü Apsaugos darbuotojas
- Ü Pagalbinis darbininkas
- Ü Kambarinė

„Šaulio“ viešbutyje esančią organizacinę valdymo struktūrą vaizduoja 20 paveikslas.





**20 pav.** Šiaulių viešbučio „Šaulys“ organizacinė valdymo struktūra

Interviu metu su „Šaulio“ viešbučio direktoriumi buvo sudaryta organizacinė valdymo struktūra (20 pav.), kurią galime priskirti prie funkcinės organizacinės valdymo struktūros modelio. Interviu metu direktorius aiškiai akcentavo, darbuotojų pasiskirstymą pagal jų atliekamas funkcijas. Išsamesnei analizei yra sudaryta pavaldumo lygių lentelė (19 lentelė)

19 lentelė

**Viešbučio „Šaulys“ valdymo lygių lentelė**

1-asis valdymo lygis	2-asis valdymo lygis	3-iasis valdymo lygis	4-iasis valdymo lygis
Viešbučio direktorius	Direktoriaus pavaduotojas	Barmenas - padavėjas	Virėjai
	Vyr. buhalteris	Vairuotojas	Pagalbinis darbininkas
	Administratorius	Ūkio dalies vedėjas	Kambarinės
		Vyr. kambarinė	
		Apsaugos darbuotojas	

Viešbučio direktorius vadovauja šauniam ir jaunatviškam personalui. Direktorius yra aiškiai paskirstęs darbų funkcijas kiekvienam savo tiesioginiam pavaldiniui:

Ū Direktorius pavaduotojas – atsakingas už viešbučio ūkio dalies bei restorano funkcionavimą. Jo tiesioginiai pavaldiniai: barmenai – padavėjai (3 darbuotojai), kurie

organizuoja tiek savo, tiek virtuvės darbą (4 virėjos), ūkio dalies vedėjas (kuriam pavaldus pagalbinis darbininkas), ir vairuotojas, kuris atlieka ir kaip tiekėjo funkcijas.

Ū Administratorius (3 darbuotojai) – tai savo srities aukštos kvalifikacijos darbuotojai, kurie reprezentatyviai priima viešbučio svečius, bei tiesiogiai su jais bendrauja. Administratoriams tiesiogiai pavaldūs yra apsaugos darbuotojai (3 darbuotojai) bei kambarinės (2 darbuotojos).

Remiantis surinkta informacija interviu metu, galime teigti, kad šiame viešbutyje esanti organizacinė valdymo struktūra yra efektyvi, bei neturinti neigiamų savybių. Kaip minėjo viešbučio direktorius, esama valdymo struktūra buvo sudaryta palaipsniui ją tobulinant, bei siekiant kuo racionaliau panaudoti kiekvieną darbuotoją.

## **2.6. Viešbučio „Turnė“ organizacinė valdymo struktūra**

Trijų žvaigždučių viešbutis "Turnė" pastatytas 1999 metais. Jis įsikūręs miesto centre, šalia geležinkelio ir autobusų stočių. Visiškai čia pat bankai, firmos, parduotuvės. Viešbutyje yra lauko kavinė, saugoma automobilių aikštelė, nuomojamas automobilis. Laisvalaikį siūlo praleisti kaimo sodyboje - žirgyne\_(Jodinėjimas, žvejyba, lauko tenisas, biliardas, pirtis, baseinas.) Viešbutis aptarnauja ir pavienius asmenis, ir organizuotas grupes. Viešbutyje yra 23 įvairių kategorijų numeriai: 2 vienviečiai kambariai, 4 mažesni dviviečiai, 14 dviviečių kambarių, 1 pusiau liuksas ir 2 liukso numeriai. Vienu metu viešbutis gali apgyvendinti 46 asmenis. Yra verslo klasės numeriai. Kiekviename kambaryje - telefonas, kabelinė TV, šaldytuvai-mini baras, tualetas, dušas. Jums garantuojamas profesionalus aptarnavimas.

Už paslaugas galima atsiskaityti grynaisiais, kreditinėmis kortelėmis (VISA, EURO CARD/MASTER CARD, GLOBUS, MAESTRO ) arba bankiniu pervedimu (Būtinai garantinis raštas).

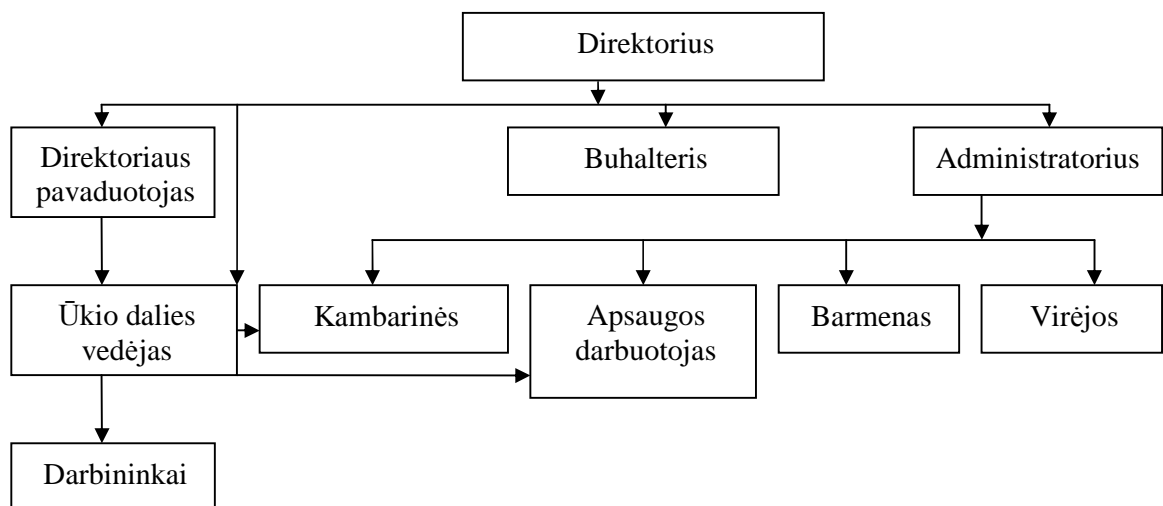
Viešbutyje yra 50-ies vietų restoranas-baras. Jus aptarnaus profesionalūs padavėjai ir barmenai.

Restorane yra video projektorius su 240cm pločio ekranu. Juo galima demonstruoti filmus, pristatymus, prezentacijas. Yra galimybė perteikti informaciją į ekraną tiesiai iš Jūsų kompiuterio. Salė įgarsinta Dolby surround akustine sistema. Kokybiško ir malonaus garso pojūtis Jums garantuotas.

Viešbutyje galite surengti įvairius pobūvius, prezentacijas, iš anksto užsisakyti pietus ar vakarienę. Šiame viešbutyje dirbuojasi gausus darbuotojų kolektyvas:

- Ü Direktorius – 1 darbuotojas
- Ü Direktorius pavaduotojas - 1
- Ü Buhalteris - 1
- Ü Administratorius - 3
- Ü Ūkio dalies vedėjas - 1
- Ü Kambarinės - 1
- Ü Apsaugos darbuotojas - 3
- Ü Barmenas - 2
- Ü Virėjos - 2
- Ü Darbininkai

Interviu metu sudaryta organizacinė valdymo struktūra pavaizduota. Visi šie darbuotojai dirbantys viešbutyje „Turnė“ yra susieti darbinių santykių, kurie pavaizduoti 21 paveiksle.



**21. pav.** Šiaulių viešbučio „Turnė“ organizacinė valdymo struktūra

Kaip matome iš 21 paveikslo, viešbutyje “Turnė“ organizacinė valdymo struktūra yra labai paini. Interviu metu nustatyta, kad viešbutyje visos problemos sprendžiamos kartu, nėra aiškaus pavaldumo, nėra nusistovėjusios hierarchijos. Esminiai minusai, šioje struktūroje – dvigubas pavaldumas. Ūkio dalies vedėjas turi du tiesioginius vadovus – direktoriaus pavaduotoją ir direktorių, taip pat kambarinėm vadovauja – ir administratorius, ir ūkio dalies vedėjas, apsaugos darbuotojas taip turi du tiesioginius vadovus – ūkio dalies vedėją, bei administratorių. Tokiame chaotiškame valdyme sunku nusakyti kokį organizacinės valdymo struktūros modelį galime pritaikyti. Interviu metu direktorius pabrėžė, kad visi darbuotojai yra atsakingi už savo funkcijas. Todėl galime daryti prielaidą, kad šioje organizacijoje yra funkcinė organizacinė valdymo struktūra.

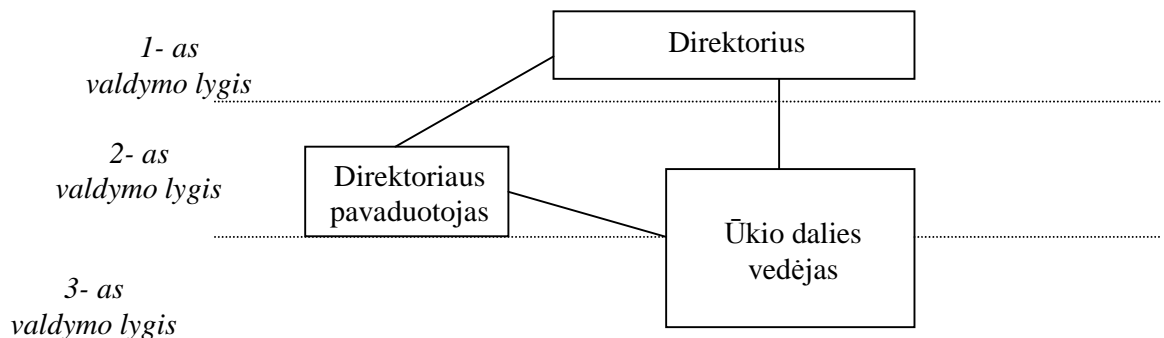
Pagal pateiktą 21 paveikslą sekančioje lentelėje pavaizduoti pavaldumo lygiai esantys „Turnė“ viešbutyje.

20 lentelė

**Viešbučio „Turnė“ valdymo lygių lentelė**

1-asis valdymo lygis	2-asis valdymo lygis	3-iasis valdymo lygis	4-iasis valdymo lygis
Direktorius	Direktoriaus pavaduotojas	<u>Ūkio dalies vedėjas</u>	Darbininkai
	Buhalteris	<u>Kambarinės</u>	<u>Kambarinės</u>
	Administratorius	<u>Apsaugos darbuotojas</u>	<u>Apsaugos darbuotojas</u>
	<u>Ūkio dalies vedėjas</u>	Barmenas	
		Virėjos	

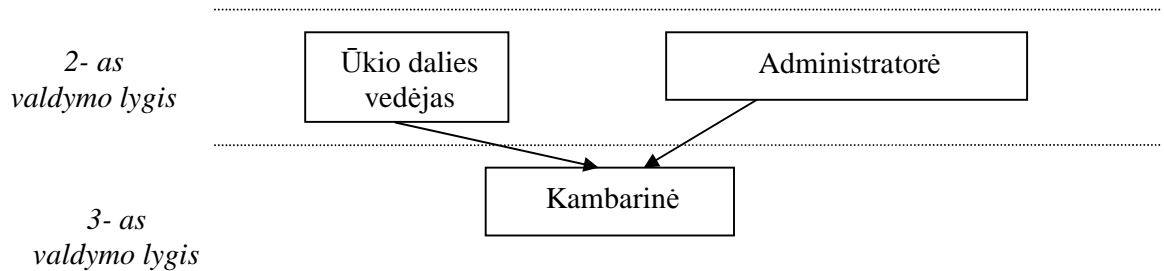
Kaip matome iš 20 lentelės, kambarinės bei apsaugos darbuotojas priskiriami tiek 3, tiek 4, ūkio dalies vedėjas priskiriamas 2 -ajam, bei 3 –ajam valdymo lygiams. Tokia situacija, organizacijoje išaukia nesusipratimus, iš ko seka konfliktai. Tuo pat metu gavus nurodymus iš tiesioginių vadovų skubiai atlikti užduotį konfliktas išplisčia tarp trijų darbuotojų – dviejų tiesioginių vadovų, bei pavaldaus asmens. Pagal 19 paveikslą ūkio dalies vadovas gaudamas nurodymą tiesiogiai iš direktoriaus, bei jam pavaldaus direktoriaus pavaduotojo – turės apsispręsti, kurio pageidavimą vykdyti. Šiame pavaldumo trikampyje (22 paveikslas) labiausiai nukentės direktoriaus pavaduotojas, kaip teigta interviu metu, nes į jo pavidimą nebus atsižvelgta, todėl jo pavestas darbas nebus atliktas, arba jį teks atlikti pačiam direktoriaus pavaduotojui.



**22 pav.** Dvigubo pavaldumo trikampis pagal valdymo lygius

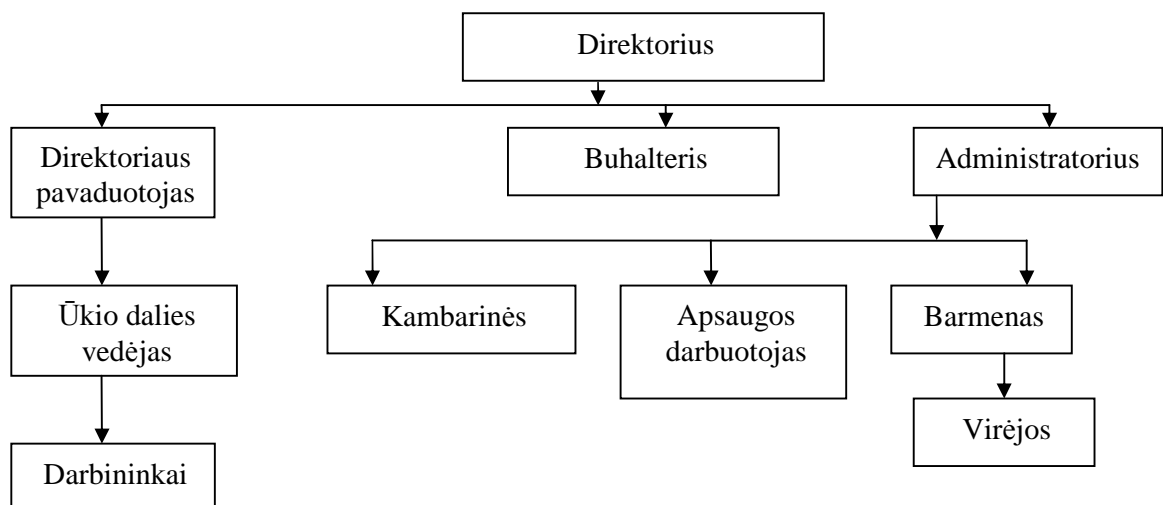
Iš šio paveikslo matome, kad aukščiausiame valdymo lygyje esantis direktorius savo vadovavimu įtakos tiek direktoriaus pavaduotoją, tiek ūkio dalies vedėją. Tai būtina atsižvelgti siūlant reorganizuoti esamą organizacinę valdymo struktūrą.

Apžvelgiant kitus darbuotojų pavaldumo trikampius (ūkio dalies vedėja – administratorė – kambarinė). Šioje situacijoje kambarinėms vadovauja antro lygio vadovai. Tai pavaizduota 23 paveiksle



**23 pav.** Dvigubo pavaldumo trikampis pagal valdymo lygius

Kaip matome iš 21 paveikslo kambarinės gauna tiesioginius nurodymus iš aukštesnio lygio ūkio dalies vedėjo ir tam pačiam valdymo lygiui priklausančios administratorės. Šioje vietoje formuojasi aiškus konfliktas. Nes kambarinei vadovauja to paties valdymo lygio du asmenys. Kaip prieš tai jau minėjau atveju, tuo pat metu atsiradus tam tikram ūkio dalies vedėjo ir tuo pat metu administratorės darbo pavedimui, kambarinė negali išskirti svarbesniojo. Lygiai tokia pati situacija susidaro ir tarp kitų trijų darbuotojų (ūkio dalies vedėja – administratorė – apsaugos darbuotojas). Situacija yra analogiška prieš tai minėtajai. Esamą organizacinę valdymo struktūrą būtina reorganizuoti. Mano siūloma struktūra pateikta 24 paveiksle.



**24 pav.** Siūloma organizacinė valdymo struktūra „Turnė“ viešbučiui

Siūlomoje organizacinėje valdymo struktūroje nebėra dvigubo pavaldumo ryšių. Ūkio dalies vedėjas atsakingas už ūkio dalį, jam pavaldūs lieka tik darbininkai. Administratoriaus funkcijos – viešbučio veiklos funkcionavimas įskaitant restorano veiklą. Pagal siūlomą organizacinę valdymo struktūrą 24 paveiksle pateikiama valdymo lygių lentelė siūlomai struktūrai.

21 lentelė

**Siūloma „Turnė“ valdymo lygių lentelė**

<b>1-asis valdymo lygis</b>	<b>2-asis valdymo lygis</b>	<b>3-iasis valdymo lygis</b>	<b>4-iasis valdymo lygis</b>
Direktorius	Direktorius pavaduotojas	Ūkio dalies vedėjas	Darbininkai
	Buhalteris	Kambarinės	Virėjos
	Administratorius	Apsaugos darbuotojas	Apsaugos darbuotojas
		Barmenas	

Šioje valdymo lygių lentelėje nebėra bepasikartojančių skirtinguose valdymo lygiuose tų pačių darbuotojų pareigybių. Tai apsaugotų nuo konfliktų, taip pat būtų aiškesnė pavaldumo hierarchija, kas sąlygotų geresnį organizacijos mikroklimatą, bei aiškų darbų pasiskirstymą. 24 paveiksle siūloma organizacinė valdymo struktūra – funkcinė. Šio modelio struktūra yra pati tinkamiausia nedideliame viešbutyje, kuriame nėra gausu darbuotojų, o darbai suskirstyti pagal funkcijas.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Išanalizavus mokslinę literatūrą, atlikus tyrimą, galime daryti sekančias išvadas:

1. Turizmas - tai pats masiškiausias XX a. fenomenas, kuris skverbiasi į visas mūsų gyvenimo sritis, keičia aplinką ir kraštovaizdį. Turizmas tapo vienu svarbiausių ekonomikos veiksnių. Tai darbo vietos viešbučiuose, moteliuose, svečių namuose, turizmo firmose, maitinimo įmonėse bei parduotuvėse. Pagrindinė turizmo infrastruktūros dalis yra apgyvendinimo dalis. Apgyvendinimo paslauga yra būtina turizmo struktūrinė dalis kiekvienoje vietovėje, kuri nori pritraukti ne tik vienadienius lankytojus, atvykstančius 3 - 4 valandoms, bet ir turistus, praleidžiančius joje bent vieną naktį. Daugumai lankymosi sričių, ši paslauga sudaro lankytojų pritraukimą atostogoms.

2. Organizacinių valdymo struktūrų yra ganėtinai daug. H. Minsberg (1982) pateikia jų šešias (verteiviška, profesionali, adhokratinė, mašininė biurokratinė, novatoriška, misionieriška), ir jas pateikia labai savotiškai (priedas Nr.4). S. Gudas (2002) pateikia 8 (linijinė, funkcinė, stabinė, linijinė – stabinė, projekcinė, matricinė, mišri projekto, tikslinė, R. Jewel (2002) – 6 (paprasčiausia, funkcinė, divizinė orientuota į prekę, divizinė orientuota į geografinį rajoną, divizinė orientuota į vartotoją, matricinė) R.C. Appleby (2003) – 4 (linijinė, patariamoji, funkcinė, komitetų). Kiti teoretikai išskiria organizacines valdymo struktūras ir valdymo lygius pagal hierarchijos laiptų skaičių ir pagal organizacinės valdymo struktūros „aukštį“, t.y. ar ji yra „aukšta“, ar ji yra „žema“. Tačiau kiekvieną organizacinę valdymo struktūrą galime suskirstyti į linijinę ir funkcinę, todėl bet kokios įmonės organizacinė valdymo struktūra priklauso nuo jos bruožų ir dydžio.

3. Atlikus tyrimą Šiaulių viešbučiuose („Medžiotojų užėiga“, „Šiauliai“, „Saulininkas“, „Šaulys“, „Turnė“) nustatyta, kad visuose juose esančios struktūros turi bendrą bruožą – nedidelis darbuotojų skaičius, darbuotojų pareigybės nustatytos pagal atliekamų darbų funkcijas. Dėl to, galime teigti, kad visuose juose esančios organizacinės valdymo struktūros yra funkcinės.

4. Išanalizavus organizacines valdymo struktūras – išskirtos kritikos vertos vietos:

- Viešutis „Medžiotojų užėiga“ – direktoriaus funkcijos nėra aiškios, pareigybinuose nuostatuose nurodytas pavaldumas neatitinka realiai esančio, dvigubas pavaldumas.
- Viešbutis „Šiauliai“ – paini hierarchija (ūkvedžio pavaldumas kambarinei), labai mažas darbuotojų skaičius lyginant su viešbučio dydžiu.
- Viešbutis „Saulininkas“ – esminis trūkumas yra vairuotojo dvigubas pavaldumas direktoriaus pavaduotojui ir komercijos direktoriui.

- Viešbutis „Šaulys“ – šio viešbučio organizacinė valdymo struktūra yra pati geriausia lyginant su kitomis analizuotomis. Viešbučio direktorius interviu metu teigė, kad organizacinei valdymo struktūrai yra skiriamas nemenkas dėmesys, norint kuo efektyviau koordinuoto viešbučio darbą.
- Viešbutis „Turnė“ – labai paini organizacinė struktūra, nėra aiškiai nusistovėjusios hierarchijos, pavaldumo lygių, trys darbuotojai turi po du tiesioginius vadovus (dvigubas pavaldumas).

Atlikus tyrimą apie Šiaulių viešbučių organizacines valdymo struktūras susisteminius ir apibendrinus duomenis ir remiantis praktinio tyrimo rezultatais **rekomenduojama:**

Ø Viešbutis "Medžiotojų užėiga" – atkreipti dėmesį į siūlomą organizacinės valdymo struktūros modelį (15 pav.). Būtina nauja pareigybė – pardavimų vadovo, kuris rūpintųsi viešbučio paslaugų efektyviu pardavimu. Taip pat reikalinga aiškiai apibrėžti kiekvieno darbuotojo pareigybinės funkcijas, bei pavaldumo lygius. Išskirtinė sąlyga – nuolatos analizuoti organizacinę valdymo struktūrą, bei ją tobulinti (bent vieną kartą metuose).

Ø Viešbutis „Šiauliai“ – iš esmės keisti organizacinę valdymo struktūrą. Norint tapti ne tik didžiausiu, bet ir geriausiu viešbučiu Šiaulių apskrityje būtina didinti darbuotojų skaičių, nustatyti konkrečias jų pareigybinės funkcijas, viešbučio valdymo aparatą išskaidyti pagal teikiamas paslaugas. Sudarytąją organizacinę valdymo struktūrą bent kas pusmetį kritiškai peržiūrėti, teikti siūlymus vadovybei, bei priimti optimalų valdymo modelį.

Ø Viešbutis „Saulininkas“ – būtina panaikinti dvigubą pavaldumą, kas leistų išvengti konfliktinių situacijų. Taip pat derėtų dažniau apgalvoti, kaip galima efektyviau išnaudoti turimus darbuotojus, atkreipti dėmesį į jų darbo kokybę.

Ø Viešbutis „Šaulys“ – rekomenduojama toliau analizuoti savo organizacinę valdymo struktūrą, ir atsiradus kokiems tai pokyčiams skubiai į juos reaguoti.

Ø Viešbutis „Turnė“ – labai svarbu viešbučio vadovui sukoordinuoti darbuotojų organizacinę valdymo struktūrą. Esama situacija dažnai iškelia konfliktus, nuo kurių kenčia visi – tiek darbuotojai, tiek lankytojai, tiek pačio viešbučio įvaizdis. Svarbu suvokti, kad niekada nebus našus darbas, jei vienam pavaldiniui vadovaus du ar daugiau darbuotojų.



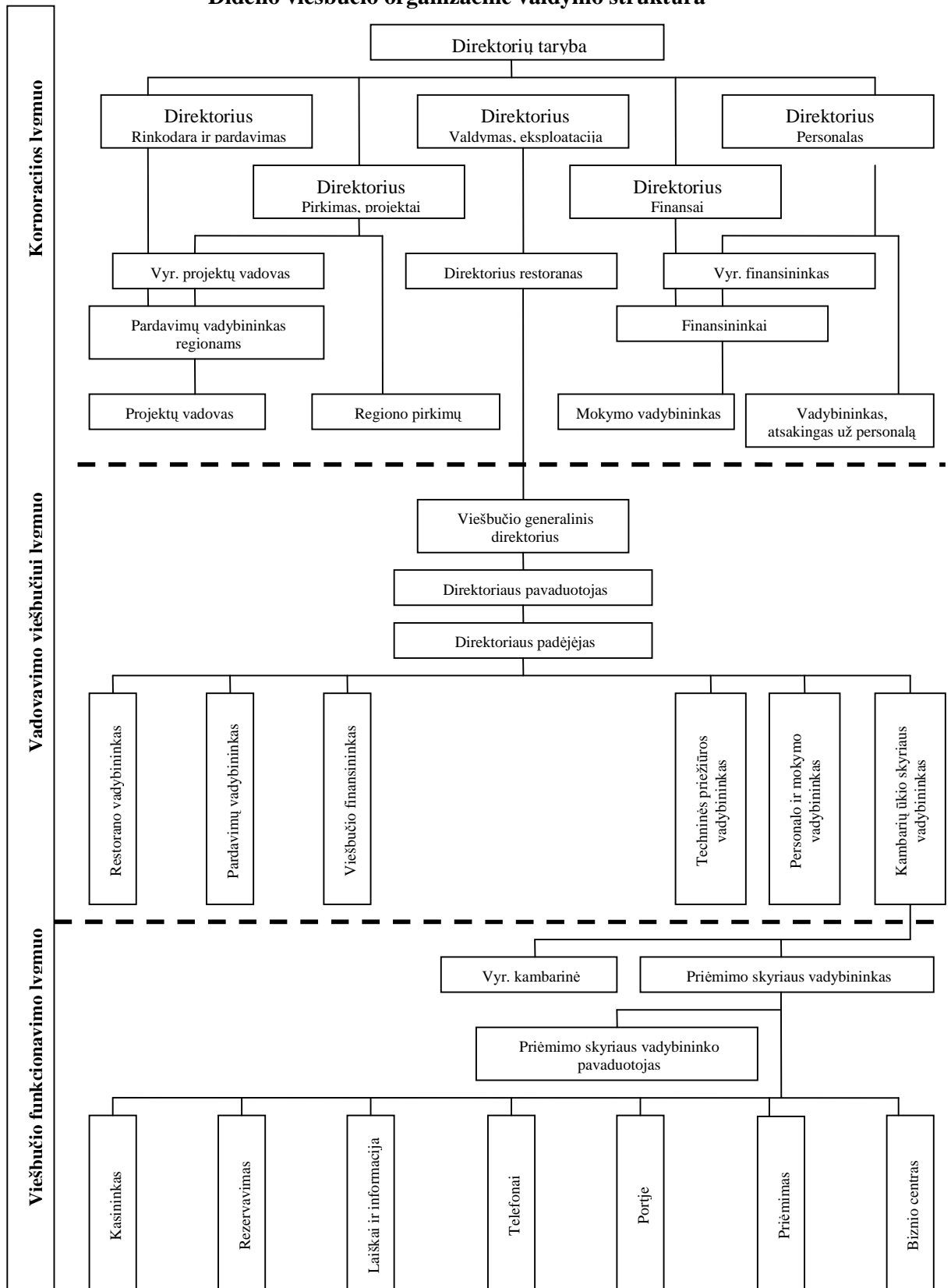
### **Literatūros sąrašas**

1. Albrodienė, B. (2002) Marketingas. Kaunas: Poligrafija ir informatika
2. Appleby, R.C. (2003). Šiuolaikinis verslo administravimas. Vilnius. Charibdė leidykla.
3. Bagdonas, E., Kazlauskienė, E. (2002) Verslo pradmenys. Kaunas: KTU leidykla
4. Bagdonienė, L., Bagdonas, E., Kazlauskienė, E., Zemblytė., J. (2004) Organizacijų vadyba. Kaunas: Technologija
5. Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2004). Paslaugų marketingas ir vadyba. Kaunas
6. Banienė, V., Stoškus, S., (1994) Smulkaus verslo plėtojimas. Kaunas: Technologija
7. Baublys, A., (1998) Krovinių vežimai. Vilnius: Technika
8. Butkus, F.S. (1996). Organizacijos ir vadyba. Vilnius: Alma litera.
9. Butkus, F.S. (1996). Vadybinis organizacijos struktūrizavimas. Vilnius: Technika leidykla
10. Cole, G. A. (1993). Management Theory and Practice 4<sup>th</sup> Edition
11. Cortney, R. (2002) Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations. London: Routledge
12. Česynienė, R., Diskienė, D., Kulvinskienė, V. R., Marčinskas, A., Tamaševičius, V. (2002) Įmonių vadybos orientacijos. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla
13. Dainauskienė, I., (1996) Derybos: organizavimas ir vedimas. Vilnius
14. Damulienė, A (1996). Paslaugų marketingas. Vilnius: Turizmas
15. Damulienė, A. (2003). Tourism Infrastructure in Lithuania: Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 26, p.77-87.
16. Evans, N., Courbell, (2004). Strategic management for travel and tourism
17. Fayol H., (2005) Administravimas: teorija ir praktika. Vilnius: Eugrimas leidykla.
18. Graičiūnas, V.A. (1988) Organizacijos vidiniai ryšiai. Mokslas ir gyvenimas Nr.11 1988, p.25
19. Grebliauskas, A., (1996). Organizacijų ir jų valdymo struktūrų projektavimas ir formavimas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2, p.53-67.
20. Grecevičius, P., Armaitienė, A., Junevičienė, O. (2002). Turizmas. Kaunas
21. Gučaitė, V., (1992) Tarptautinė logistika. Vilnius: Technologija
22. Gudas, S. (2002) Organizacijų veiklos modeliavimas. Kaunas: KTU leidykla
23. Jelinek. Ed.M., Litter J.A., Miles R.E. (1981) Organizations by design: theory and practice. – Plano, Text.: Business publications., 12, p. 567
24. Jewell, B. R. (2002) Integruotos verslo studijos. Vilnius: Garnelis
25. Johnson, G., Scholes, K. (1993) Exploring Corporate Strategy. Prentice Hall

26. Jucevičius, R., (1998). Strateginis organizacijų valdymas.
27. Kamoche, K.N., Cunha, M.P.E., De Cunha, J.V. (2002) Organization improvisation. New York: Wearset Ltd
28. Kvedaravičius, J. (1997). Organizacijų vystymosi sampratos matmenys. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 5. Kaunas: VDU leidykla
29. Martinkus, B., Vaičiūnas, G., Venskus, R., (2000) Gamybos vadyba. Vadyba. Šiauliai: ŠU leidykla
30. Mažeikienė, R., (202). Paslaugų marketingo vadyba. Vilnius
31. Miknius, R., (1999) Svetingas viešbutis sėkmingas verslas. Vilnius
32. Minzberg, H. (1982). The Strategy Process. Pretentice Hall
33. Moutinho, L., (2005). Startegic Managment in Tourism
34. Navickas, V., Malakauskaitė, A. (2006). Turizmo paslaugų reprezentacija: pažangi užsienio šalių patirtis. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 39, p. 179-185.
35. Paliulis, N., Chlivickas, E., (1998) Vadybos pagrindai. Vilnius: Technika
36. Paliulis, N., Chlivickas, E., Pabedinskaitė, A. (2004) Valdymas ir informacija. Vilnius: Technika
37. Pivorius, A., (2004). Informacijos rinkimo metodai, atliekant marketingo tyrimus.Reklamos ir marketingo idėjos. (Nr.2)
38. Pranulis, V., (1998). Marketingo tyrimai. Vilnius
39. Puškorius, S., (2002). Organizacijos ryšių ir institucinio įvaizdžio valdymo patirtis Lietuvos įmonėse. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai (Nr.18)
40. Sakalas, A., Šalčius A., (1997). Karjeros valdymas. Technologija. Kaunas
41. Selius, A. (1998) Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla
42. Soldatos, J., Hardy, J, (2004). Organisational Structure and New Product Development in The Australan Grocery Market. Ekonomika, 65, p.114-123.
43. Staniulienė, S., (2005). Modernių organizacinių struktūrų projektavimas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 34, p. 193-205.
44. Stoner, J.A.F ir kt. (2005) Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika leidykla
45. Sūdžius, V., (2001). SVV administravimas ir valdymas. Vilnius
46. Svetikienė, I., (2002) Turizmo marketingas. Vilnius
47. Tidikis R. (2003) Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius,
48. Urbanskienė, R., Vaitkienė, R., Clottey, B., (1998). Rinkos tyrimai ir analizė. Kaunas: Technologija
49. Vasiliauskas, A (2002). Strateginis valdymas. Vilnius

50. Žalienė, I., Sabaliauskaitė, A., (2002) Pasaulio turizmo raida. Kaunas. LKKA
51. Witzel, M., (2003) Fifty Keys in Management. London; TJ International
52. Воронкова Л. (2004). История туризма и гостеприимства. Учебное пособие. М. Фаир-Пресс
53. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52006DC0134:LT:NOT>
54. [www.medziotojuuzeiga.lt](http://www.medziotojuuzeiga.lt)
55. [www.hotelsiauliai.lt](http://www.hotelsiauliai.lt)
56. [www.saulininkas.com](http://www.saulininkas.com)
57. [www.saulys.lt](http://www.saulys.lt)
58. [www.turne.lt](http://www.turne.lt)

**Didelio viešbučio organizacinė valdymo struktūra**



Šaltinis: R. Miknius (1999)

**Organizacinės valdymo struktūros**

1)



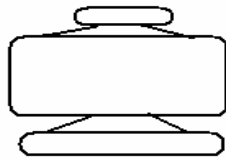
**Verteiviška organizacinė valdymo struktūra**

2)



**Profesionali organizacinė valdymo struktūra**

3)



**Adhokratinė valdymo struktūra**

4)



**Mašininė biurokratinė valdymo struktūra**

5)



**Novatoriška organizacinė valdymo struktūra**

6)



**Misionieriška organizacinė valdymo struktūra**

Šaltinis: Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005)

## **INTERVIU KLAUSIMYNAS**

1. Gal galėtumėte trumpai apibūdinti viešbutį (kelių žvaigždučių, kiek viešbutis turi kambarių, kiek vienu metu gali apgyvendinti svečių, viešbučio teikiamų paslaugų spektras ir t.t.)?
2. Ar turite sudarytą organizacinę valdymo struktūrą? Jei taip, tai kada ir kas ją sudarė?
3. Gal galėtumėte išvardinti viešbutyje dirbančių darbuotojų pareigybes ir tikslų jų skaičių?
4. Gal galėtumėte nurodyti aukščiausio valdymo lygyje esančio vadovo pavaldinius?
5. Gal galėtumėte išvardinti antrojo valdymo lygio vadovo pavaldinius, konkrečiai nurodant jų pavaldumą?
6. Gal galėtumėte išvardinti trečiojo valdymo lygio darbuotojus bei jų pavaldumą, jeigu jie yra?
7. Gal galėtumėte išvardinti ketvirtojo valdymo lygio darbuotojus bei jų pavaldumą, jeigu jie yra?
8. Kaip dažnai peržiūrite viešbučio organizacinę valdymo struktūrą?
9. Gal galėčiau susipažinti su viešbučio darbuotojų pareigybiniais nuostatais?
10. Gal galėtumėte įvertinti esamos organizacinės valdymo struktūros trūkumus bei privalumus?