

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Deividas NESOVAS

**STATYBOS IR REMONTO DARBŲ ORGANIZAVIMO PROBLEMOS
ŠVIETIMO IR MOKSLO ĮSTAIGOSE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2009

SANTRAUKA

Deividas Nesovas

Statybos ir remonto darbų organizavimo problemos švietimo ir mokslo įstaigose.

Magistro darbas

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjama tema yra – „Statybos ir remonto darbų organizavimo problemos švietimo ir mokslo įstaigose“.

Šiame darbe analizuojamos Šiaulių kolegijos statybos ir remonto darbų organizavimo problemos, kad būtų galima įvertinti jų pobūdį, kilmę. Nes statyba, geriau negu kitos ūkio šakos, rodo šalies ekonominį potencialą, ji yra viena iš svarbiausių valstybės ūkio šakų.

Šis darbas susideda iš įvado, trijų dalių pasiūlymų, išvadų, literatūros sąrašo ir priedų. Darbą sudaro teorinė ir praktinė dalys. Teorinėje dalyje yra supažindinama su organizacijos bei darbo organizavimo aspektais. Taip pat teorinėje dalyje yra aprašyta organizacijos esmė, jos valdymo bei organizavimo kultūra teoriniai aspektai, taip pat statybos ir remonto darbų organizavimas.

Praktinėje dalyje analizuojamos Šiaulių kolegijos statybos ir remonto darbų organizavimo problemos, naudojantis interviu metodu ir lyginant 2006 – 2007 – 2008 metų statybos ir remonto darbų ataskaitas bei stebėjimus.

Tyrimui atlikti buvo naudojamas klausimynas, kuris buvo sudarytas iš 6 klausimų.

Buvo atliktas Šiaulių kolegijos 6 pastatų statybos ir remonto darbų organizavimo problemų tyrimas. Pasirinkti pastatai adresais:

- ✓ „Centriniai rūmai Aušros alėja g. 40“
- ✓ „VTF II rūmai Vilniaus g.137“
- ✓ „SF M.K. Čiurlionio g.16A“
- ✓ „Bendrabutis M.K. Čiurlioniog.18“
- ✓ „Bendrabutis M.K. Čiurlioniog.20“
- ✓ „VTF I rūmai Tilžės g.159 “

SUMMARY

Deividas Nesovas.

Problems related to the organisation of building and repair work in educational and scientific institutions.

Masters' work

The topic discussed in the final master thesis is “Problems related to the organisation of building and repair work in educational and scientific institutions”.

The current thesis analyses the problems related to the organisation of building and repair work in Šiauliai College in order to establish their type and origin. Since building, much better than other business fields, reveals economic potential of the country and is one among the most important branches of the national economy.

The current thesis comprises an introduction, three chapters, proposals, conclusions, list of references and appendices. The thesis includes theoretical and practical chapters. Aspects of the organisation and work organisation are introduced in the theoretical chapter. In addition to that, the theoretical chapter describes essence of the organisation, culture of its management and organisation, theoretical aspects along with the organisation of building and repair work.

Practical chapter analyses the problems related to the organisation of building and repair work in Šiauliai College, when using an interview method and comparing building and repair reports and observations from years 2006, 2007 and 2008.

In order to conduct the research, a questionnaire was used comprising 6 questions.

The research of the problems related to the organisation of building and repair work has been completed with regard to 6 buildings of Šiauliai College. The following buildings have been selected:

- Central Building, Aušros al. 40;
- Faculty of Business and Technologies, Building No. 2, Vilniaus St. 137;
- Health Faculty, M.K. Čiurlionio St. 16A;
- Hostel, M.K. Čiurlionio St. 18;
- Hostel, M.K. Čiurlionio St. 20;
- Faculty of Business and Technologies, Building No. 1, Tilžės St. 159.

TURINYS

ĮVADAS.....	7
1. ORGANIZACIJOS BEI DARBO ORGANIZAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	9
1.1. Darbas kaip sistema	9
1.2. Organizavimo esmė.....	12
1.3. Darbo organizavimas ir jo principai.....	16
2. ORGANIZACIJOS VALDYMO, BEI ORGANIZACIJOS KULTŪROS TEORINIAI ASPEKTAI	19
2.1. Organizacijos esmė.....	19
2.2. Organizacijos valdymo struktūros esmė, bei samprata.....	21
2.3. Organizacijos kultūros samprata, modelis, lemiantys veiksniai, bei požiūris į darbą.....	26
2.4. Statybos ir remonto darbų organizavimas.....	34
3. STATYBOS IR REMONTO DARBŲ ORGANIZAVIMO PROBLEMOS ŠVIETIMO IR MOKSLO ĮSTAIGOSE ANALIZĖ.....	37
3.1. Tyrimo organizavimas ir metodologijos	37
3.2. Tiriamų objektų charakteristikos.....	42
3.3. Šiaulių kolegijos statybos ir remonto darbų organizavimo problemų analizė ir palyginimas, interviu apibendrinimas.....	43
3.3.1. Šiaulių kolegijos statybos ir remonto darbų analizė 2006 m.....	43
3.3.2. Šiaulių kolegijos statybos ir remonto darbų analizė 2007 m.....	49
3.3.3. Šiaulių kolegijos statybos ir remonto darbų analizė 2008 m.....	55
IŠVADOS	62
REKOMENDACIJOS.....	63
LITERATŪRA	64
PRIEDAI.....	67
1 priedas. Interviu klausimai.....	68
2 priedas. Šiaulių kolegijos rangovų samdymo modelis.....	69

LENTELĖS

1. **lentelė.** Organizavimo funkcijos sąvokos
2. **lentelė.** Organizacinės valdymo struktūros samprata
3. **lentelė.** Ryšys tarp organizacijos paskirties ir jos organizacinės valdymo struktūros
4. **lentelė.** Klasifikavimas pagal interviu vedimo būdą ir formą
5. **lentelė.** Interviu privalumai bei trūkumai
6. **lentelė.** 2006 m. Centrinųjų rūmų atliktų statybos remonto darbų suvestinė
7. **lentelė.** 2006 m. Verslo it technologijų fakulteto I ir II rūmų atliktų statybos remonto darbų suvestinė
8. **lentelė.** 2006 m. Sveikatos fakulteto atliktų statybos remonto darbų suvestinė
9. **lentelė.** 2006 m. Bendrabučių atliktų statybos remonto darbų suvestinė
10. **lentelė.** 2006 m. atliktų statybos remonto darbų suvestinė
11. **lentelė.** 2007 m. Centrinųjų rūmų atliktų statybos remonto darbų suvestinė
12. **lentelė.** 2007 m. Verslo it technologijų fakulteto I ir II rūmų atliktų statybos remonto darbų suvestinė
13. **lentelė.** 2007 m. Sveikatos fakulteto atliktų statybos remonto darbų suvestinė
14. **lentelė.** 2007 m. Bendrabučių atliktų statybos remonto darbų suvestinė
15. **lentelė.** 2007 m. atliktų statybos remonto darbų suvestinė
16. **lentelė.** 2008 m. Centrinųjų rūmų atliktų statybos remonto darbų suvestinė
17. **lentelė.** 2008 m. Bendrabučių atliktų statybos remonto darbų suvestinė
18. **lentelė.** 2008 m. Sveikatos fakulteto atliktų statybos remonto darbų suvestinė
19. **lentelė.** 2008 m. Verslo it technologijų fakulteto I ir II rūmų atliktų statybos remonto darbų suvestinė
20. **lentelė.** 2008 m. atliktų statybos remonto darbų suvestinė

PAVEIKSLAI

1. **pav.** Sistemos klasifikacija
2. **pav.** Organizavimas kaip vadybos funkcija
3. **pav.** Įvairūs mokslininkų požiūriai į organizacijos kultūras
4. **pav.** Stebėjimo klasifikavimo schema
5. **pav.** Statybos remonto darbų apimtis Kolegijos pastatuose

IVADAS

Kiekvienais metais plečiasi statybų verslas. Statybų verslas yra vienas iš dinamiškiausių, bei šiuo metu perspektyviausių verslo ekonomikos šakų pasaulyje. Statybų poreikiams didėjant, gausėja ir statybinių organizacijų paslaugas teikiančių įmonių skaičius. Statybų paslaugas teikiančiose įmonėse dirbantis personalas, turi sutelkti visą dėmesį į užsakovą, todėl labai svarbu tinkamai valdyti statybos organizacijos viduje esančius vidinius organizacinius resursus. Esminis veiksnys statybos 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. Tai esminis valdymo „variklis“ visų tipų, visų laikmečių organizacijose.

Temos naujumas. Statyba, geriau negu kitos ūkio šakos, rodo šalies ekonominį potencialą, ji yra viena iš svarbiausių valstybės ūkio šakų. Statyboje, įvairiose jos stadijose, dirba daug skirtingų specialybių žmonių, dalyvauja daug skirtingų verslo įmonių. Nuo visų statybos dalyvių gero, darnaus ir sėkmingo darbo priklauso statybos produkcijos – baigto statinio kokybė.

Temos aktualumas. Todėl racionalus statybos organizavimas, pagrįstas mokslo pažanga bei praktine patirtimi, yra vienas svarbiausių elementų, lemiančių statinio statybos eigą ir net visą statybos verslo įmonės veiklą. Tuo svarbiau racionaliai organizuoti darbą dabar, kai statybos rinkoje stiprėja konkurencija, statybos verslo įmonių darbų pasiūla viršija paklausą.

Statybos verslo įmonių veikla gali sėkmingai plėtotis tik tada, kai joms vadovauja kvalifikuoti specialistai, įvaldę statybos organizavimo principus.

Pastaruoju metu mūsų šalyje pastebimas statybų pagyvėjimas. Išaugo ir statybos įmonių skaičius. Statistikos departamento duomenimis 2008 m. pradžioje buvo įregistruota 2470 veikiančių statybos įmonių. Tačiau, kaip parodė Valstybinės darbo inspekcijos praktika, ne visi statybų dalyviai yra gerai susipažinę su teisės aktais, reglamentuojančiais jų pareigas ir atsakomybę.

Todėl iškyla mokslinė **problema** – ar statybos ir remonto darbų organizavimo problemos neįtakoja užsakovo poreikių (t.y. laiku neatlikti darbai švietimo ir mokslo įstaigose tiesiogiai veikia užsakovo ir jo aplinkos poreikius).

Darbo objektas - statybos ir remonto darbų organizavimo problemos švietimo ir mokslo įstaigose.

Darbo dalykas – statybos ir remonto darbų organizavimo problemos Šiaulių kolegijoje.

Darbo tikslas - išanalizuoti ir įvertinti statybos ir remonto darbų organizavimo problemas Šiaulių kolegijoje. Numatyti pagrįstus problemų sprendimo būdus.

Darbo uždaviniai:

- 1) Išanalizuoti darbo organizavimo esmę ir principus.
- 2) Išsiaiškinti organizacijos sampratą bei ją lemiančius veiksnius.
- 3) Iširti švietimo ir mokslo įstaigose atliekamų statybos ir remonto darbų organizavimą.
- 4) Nustatyti Šiaulių kolegijoje atliekamų statybos ir remonto darbų organizavimo problemas.
- 5) Pateikti Šiaulių kolegijoje atliekamų statybos ir remonto darbų organizavimo problemų sprendimo rekomendacijas.

Darbo metodai:

1. mokslinės literatūros analizė.
2. interviu.
3. palyginimas.
4. duomenų sisteminimas ir apibendrinimas.

Darbo pagrindas yra įvairių autorių mokslinės literatūros darbo organizavimo tematika apžvalga, valdymo organizavimo sistemų normatyvinės organizacinės dokumentacijos analizė, sisteminė analizė.

Tyrimo pagrindas (teorijos parinkimas). Pagrindiniai lietuvių autoriai kuriais remiantis darbe: Stoškus S., Sakalas A., Vanagas P., Neverauskas B., Venckus R., Beržinskienė D.

Atliekant tyrimą, išsamiai susisteminta mokslinė literatūra sietina su organizacijų darbo organizavimu. Analizuojama tiek Lietuvos, tiek užsienio mokslinių autorių literatūra, mokslinė, mokomoji medžiaga. Atlikus sisteminę literatūros analizę ir nustačius esminius organizacijos darbo organizavimo metodus, atliekama praktinė tyrimo dalis. Praktinė tyrimo dalis atlikta taikant stebėjimą bei ekspertų interviu su kolegijos ir statybinių organizacijų vadovais, bei analizuojant organizacijų vidaus dokumentus. Tyrimo metu buvo analizuojama kolegija, statybos organizacija.

Atlikus stebėjimus bei interviu ir nustačius organizacines valdymo struktūras, išskiriamos problemos, pateikiamos rekomendacijos.

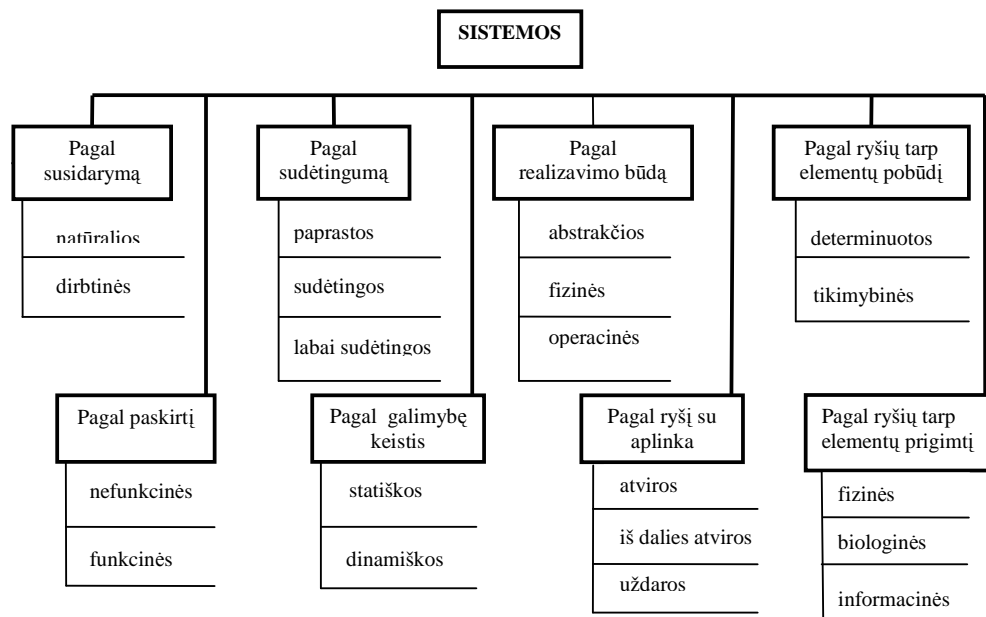
Magistro darbo struktūra susideda iš šių komponentinių dalių: santraukos, turinio, įvado, konceptualiosios ir analitinės tiriamosios dalies, išvadų ir rekomendacijų, naudotos literatūros, priedų. Magistrinio darbo struktūra yra sudaryta autoriaus suderinus su mokslinio darbo vadovu, remiantis „Magistro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

1. ORGANIZACIJOS DARBO ORGANIZAVIMO ASPEKTAI

1.1. Darbas kaip sistema

Sistema – tai vieninga tarpusavyje sąveikaujančių elementų visuma, pasižyminčių savybėmis, kurių neturi jų sudarantys elementai. Pavyzdžiui, TV, magnetofonai, radijo imtuvai susideda iš elementų, kurių kiekvienas nepasižymi savybėmis perduoti vaizdą ar garsą. Žmogaus organizavimas – irgi sistema, kurioje kiekvienas organas atlieka tam tikras funkcijas, o visuma sudaro tokią tobulą būtybę – žmogų. Svarbu tai, kad elementai būtų susiję ir vienas kitą veiktų.

Sistemos klasifikuojamos įvairiais aspektais. Stasys Stoškus sistemas klasifikuoja pagal aštuonis požymius:



1 pav. Sistemos klasifikacija

Šaltinis: Stoškus S. (2002)

Sisteminis požiūris organizacijos ir išorės aplinką, kurioje jos funkcionuoja, nagrinėja kaip visumą. Visos organizacijos yra socialinės-ekonominės sistemos, todėl, tiriant jų komponentus ir komponentų poveikį vienas kitam, jas reikia nagrinėti kompleksiskai, kaip sudarytą iš daugelio tarpusavyje susijusių elementų (Žalienė I., Žalys L., Išdonaitė I., 2008, p. 5).

Darbas yra pirmoji ir svarbiausioji žmonijos egzistavimo ir tobulėjimo sąlyga. Nei gamybos veiksnys kapitalas, nei žemė be darbo yra neveiksmingi. Darbas gali būti klasifikuojamas pagal įvairius kriterijus (Martinkus B., Sakalas A., Savanevičienė A., 2003, p.141-152).

✓ Pagal poreikį:

- 1) fizinis,
- 2) protinis,
- 3) kūrybinis.

✓ Pagal išsilavinimo lygį:

- 1) nekvalifikuotas,
- 2) kvalifikuotas,

3) aukštos kvalifikacijos. (Prie aukštos kvalifikacijos darbuotojų priskiriami baigusieji daugiamečių mokymų ir išlaikę valstybės pripažintus egzaminus.)

Kvalifikuotas darbas reikalauja tokių žmonių, kurie savo pasiruošimą ir žinias įgijo trumpalaikio mokymosi metu. Nekvalifikuota veikla dažniausiai nereikalauja jokio mokymosi.

✓ Pagal hierarchiją:

- 1) vadovaujanti,
- 2) vykdomasis.

Labai dažnai žmogus dirba pagal kitų nurodymus, savo ruožtu pateikdamas savas instrukcijas pagal hierarchiją žemiau esantiems. Vadovaujamos ir vykdomosios veiklos skiriamasis bruožas – užduoties atlikėjo atsakomybės laipsnis.

Darbo apibrėžimas sako, kad darbas - tikslinga žmogaus veikla, kuria objektai pritaikomi žmogaus poreikiams. Be to tai pagrindinis darbo proceso elementas (Vanagas P., 1979, p. 5-41).

Nagrinėjant darbo procesą kaip sistemą, išskiriami trys pagrindiniai labai glaudžiai susiję elementai, apibūdinantys darbą:

- Darbas;
- Darbo objektai;
- Darbo priemonės.

Darbą sudarantys elementai yra neatskiriami. Kiekvieną sudėtinę dalį, vadinamą darbo elementu, galima būtų apibrėžti kaip sisteminių procesą, arba tikslingą žmogaus veiklą, kuri atlieka valdymo funkciją. Kai tuo tarpu „darbo priemonės“ ir „darbo objektai“ yra valdomieji elementai (Sakalas A., Vanagas P., Martinkus B., Neverauskas R., ir kt. 2000, p. 413-427). Personalas, teikdamas paslaugas, darbo priemonėmis veikia darbo objektą, siekdami galutinio tikslo. Organizacija sudaro žmones, kurie joje kuria atitinkamus santykius ir tarpusavyje bendrauja, todėl kiekvienoje formalioje organizacijoje sudėtingai persipina neformalios grupės ir organizacijos. Šiuolaikinė organizacija gali būti suprantama taip: (Bagdonavičius J., Grigas R., Senkus V., 2006).

- organizacija kaip būklė;
- organizacija kaip sistema;
- organizacija kaip procesas;
- organizacija kaip metodas;

Darbo procesas negalėtų vykti be informacinio darbo proceso elementų ryšio. Žmogus tikslingai veikia, atlieka darbo veiksmus, remdamasis vidine (iš anksto sukaupta) bei operatyvine informacija apie darbo procesą. Dalis operatyviosios informacijos formuoja vidinę informaciją. Taip klostosi darbo įgūdžiai, patirtis. Galima išskirti tris darbo – tikslinės veiklos – etapus (Sakalas A., Vanagas P., Martinkus B., Neverauskas R., 2000, p. 413-427).

- Pirmasis etapas – įvertinimo – operatyvios informacijos priėmimas bei suvokimas. Žmogus vizualiai ar prietaisais priima informaciją, kuri parodo darbo priemonių, darbo objektų ir darbo produktų būklę darbo procese. Surinkta informacija perduodama centrinei nervų sistemai ir suvokiama.

- Antrasis etapas – planavimo – sprendimo priėmimas arba tam tikrų veiksmų plano sudarymas. Sprendimui priimti didelę reikšmę turi ne tik operatyvi, bet ir iš anksto sukaupta ir atmintyje laikoma informacija, intuícija bei psichinė būklė.

- Trečiasis etapas – įgyvendinimo – sprendimo vykdymas, t. y. darbo atlikimas naudojant informaciją, darbo priemones objektus.

Toliau informacijos apykaita kartojasi: žmogus suvokia tai, kas vyksta, dirbdamas priima naujus arba tokius pačius sprendimus, atlieka darbą ir t.t. (Sakalas A., Vanagas P., Martinkus B., Neverauskas R., 2000, p. 413-427).

Taigi taip atrodo darbo sąvoka, žvelgiant į įstaigoje dirbančio personalo veiklą, teikiant paslaugas. Analizuojant darbo procesą, reikia atminti, kad darbas yra sudėtingas ekonominis – socialinis reiškinys. Todėl darbo ekonomika, nagrinėjanti darbo jėgos vaidmenį ir jos efektyvumą, yra glaudžiai susijusi ir su kitais mokslais. Mokslas apie darbą, laikui bėgant, plėtojosi, įgaudamas vis naujų aspektų. Vadovaujantis teiloristine darbo samprata, žmogus buvo traktuojamas kaip darbo įrankis, ir todėl visas dėmesys skirtas pačiam darbo procesui organizuoti, siekiant maksimaliai išnaudoti turimus resursus, o vėlesnės darbo koncepcijos orientuojasi į darbo humanizavimą, akcentuodamos darbo procese žmogų motyvuojančio kūrybinio prado atsiradimą (Martinkus B., Sakalas A., Samanevičienė A., 2003, p.141-152).

1.2. Organizavimo esmė

Organizavimas bendrąja prasme yra ko nors surengimas, sutvarkymas į vieną visumą ar griežtą sistemą, kieno nors sandaros ar struktūros projektavimas ir sudarymas“ (Stoškus S., Beržinskienė D., 2005. 120 p.).

Kaip teigia: (Juozaitienė L., Staponkienė J., 2008, p. 83). Organizavimas - tai antroji valdymo funkcija, kuri suprantama dvejopai:

- organizavimas – tai organizacijos struktūros sukūrimas, numatant darbuotojų tarpusavio ryšius, jų atliekamas funkcijas, tikslus, veiklos sritis, teises ir kt.
- organizavimas – tai procesas, kurio metu procesai vyksta pagal numatytą tvarką.

Planavimo ir organizavimo funkcijos glaudžiai susijusios. Planavimas ir organizavimas tam tikra prasme vienijasi. Planavimas formuoja bazę, kad būtų realizuoti organizacijos tikslai, o organizavimas kaip valdymo funkcija formuoja darbinę struktūrą, kurios pagrindinis komponentas yra žmogus.

Mokslinėje literatūroje nagrinėjant organizavimą galima rasti įvairių apibrėžimų (žr. 1. lent.)

Organizavimo funkcijos sąvokos

1 lentelė

Autorius, metai	Organizavimo funkcijos sąvoka
Neverauskas, Rastenis, 2001.	Organizavimas, bendrąja prasme, yra ko nors surengimas, sutvarkymas į vieną visumą ar griežtą sistemą; kieno nors sandara ar struktūra.
Stoner, Freeman, Gilbert, 2000.	Organizavimas – toks darbo ir valdžios išteklių paskirstymo tarp organizacijos narių ir jų suderinimo, procesas, kuris leidžia jiems pasiekti organizacijos tikslus.
Bagdonas, Kazlauskienė, 2000.	Organizuoti – tai sustatyti mašinas ir žmones į savo vietas, duoti jiems reikalingus įrankius, medžiagas ir teises veikti, tai yra užtikrinti ilgai ir stabiliai egzistuojančią tvarką.
Česynienė ir kt., 2002.	Organizavimą apibūdina kaip darbo, valdžios ir išteklių pasiskirstymo organizacijos nariams ir jų suderinimą, kuris leidžia jiems pasiekti organizacijos tikslus.
Appleby, 2003.	Autoriaus teigimu organizavimas susijęs su struktūros pokyčiais arba augimu

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis: Appleby (2003) ir kt.

Kaip matyti iš pateiktų apibrėžimų dauguma autorių sutaria, kad organizavimas yra skirtas tam, kad būtų vieningai ir sistemingai siekiama bendro tikslo, kuris užtikrintų tobulėjimą ir ilgai egzistuojančią tvarką.

R.C. Appleby teigimu, svarbu vadovautis organizavimo principais . Daugelis įstaigų turi savo organizavimo principus, vis dėlto, autorius kaip pagrindinius išskiria šiuos:

- uždavinių vienovė;
- kontrolės apimtis;
- delegavimas;
- komandų vienovė;
- pakopų principas;
- atsakomybė (Appleby R. C ., 2003, p.147).

Sunku parengti principus, tinkančius visoms organizacinėms problemoms spręsti.

Tačiau turėti gaires, į kurias būtų galima lygiuotis, yra naudinga.

Kaip teigia (Neverauskas B ., Rastenis J., 2001, p. 55) - darbus nuderba žmonės, organizavimo paskirtis yra nurodyti kiekvienam darbuotojui jo darbą, bei suteikti jam įgaliojimus, tai yra teisės ištekliams panaudoti .

Anot R. Venskaus organizuoti reiškia atsakyti į šiuos klausimus:

- ką reikia padaryt?,
- kas ką daro?,
- kur, kada, kokių nuoseklumu turi būti atlikta?, (žr. 2 pav.) (Venskus R., 2007, p.33).

„**Organizavimas** – tai antroji valdymo funkcija“ (Juozaitienė L., Staponkienė J., 2006, p. 84). Kadangi organizavimo koncepcija yra visų organizacijos darbuotojų suvienijimas bendriems tikslams pasiekti, svarbu numatyti uždavinius, funkcijas, atsakomybę ir kiekvieno jų pavaldumą.

Organizavimo procesas struktūrizuoja darbą ir formuoja padalinius, atsižvelgdamas į organizacijos dydį, jos tikslus, technologiją bei personalą. Egzistuoja daugybė elementų, kuriuos būtina struktūrizuoti, kad organizacija galėtų įvykdyti savo planus ir pasiekti užsibrėžtą tikslą. Kaip matome, neatsižvelgiant į veiklos tipą bei mastą, kiekviena įmonė privalo būti organizuota.

Skiriamos šios organizavimo termino sąvokos:

- Kaip mokslas;
- Kaip procesas;
- Kaip savybė;
- Kaip vadybos funkcija.

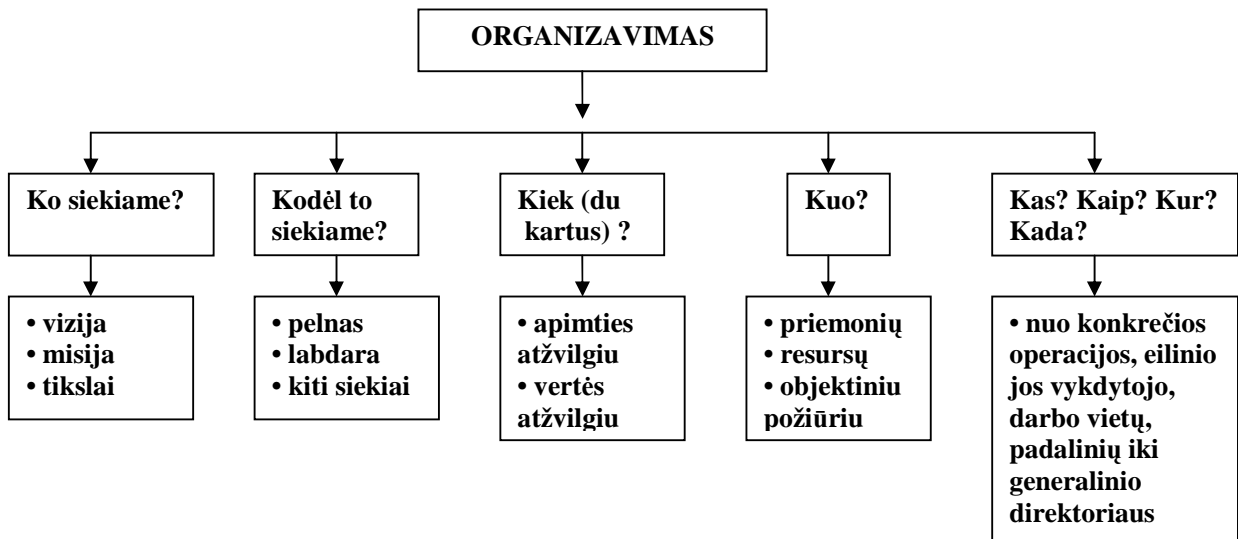
Organizavimas kaip mokslas yra žinių visuma apie sąmoningos ir kryptingos žmonių veiklos formavimo dėsningumus.

Organizavimas kaip procesas suvokiamas skirtingai ir žmonių veikloje gali būti suprantamas tokia prasme:

- Įsteigimas, kūrimas, sudarymas (pvz., naujos komandos, bendros įmonės organizavimas);
- Paruošimas, derinimas, surengimas (pvz., susirinkimo organizavimas, gamybinio proceso organizavimas);
- Reglamentavimas, tvarkymas (pvz., darbo dienos, darbo vietos organizavimas);
- Sujungimas, mobilizacija (pvz., savanorių organizavimas uragano pasekmėms likviduoti).

Organizavimas kaip savybė nusako organizaciją sudarančių elementų visumos bendrumą, pasižymintį griežta tvarka, aiškiais tarpusavio ryšiais, drausmingumu ir veiksmų sklandumu (pvz., organizuota komanda, organizuotas darbas, geras veiklos organizavimas).

Organizavimas kaip vadybos funkcija yra organizacijos struktūros sudarymas, sąlygojantis efektyvų darbą siekiant numatytų tikslų. Tai parengto plano įgyvendinimo detalizavimas, veiklos funkcijų, atsakomybės ribų, išteklių, terminų nustatymas ir derinimas; teisių ir pareigų (uždavinių) perdavimas (delegavimas) darbuotojui arba padaliniui, kurie tampa atsakingi už jų atlikimą.



2 pav. Organizavimas kaip vadybos funkcija , (Venckus R ., 2007).

Organizavimo tikslas yra optimizuoti organizacijos veiklą ir sudaryti prielaidas didinti šios veiklos efektyvumą parenkant:

- tinkamiausius žmones;
- darbo metodus;
- pakankamus išteklius;
- patogiausią vietą;
- palankiausią laiką.

Organizacijos tarpusavio interesai nusakomi teiginiu: „organizacijoms reikalingi žmonės, o žmonėms reikalingos organizacijos" (Stoškus S., 2002, p.124).

Darbo organizavimas – tai žmonių ir materialinių darbo elementų sistemos leidžiančios įgyvendinti sprendimą, sudarymas. Numačius visus reikalingus darbus, pirmiausiai reikia išnagrinėti kiekvieno atliekamo darbo technologiją, apsirūpinti priemonėmis bei medžiagomis, parinkti kiekvienam darbui tinkamus vykdytojus ir išsiaiškinus, kas ir pagal kokius dėsnius juda darbo procese, patikėti tam tikriems darbuotojams atlikti veiksmus, reikalingus, kad tas judėjimas vyktų nustatytu režimu (Martinkus B., Sakalas A., Savanevičienė A., 2003, p.141-152). Taigi organizavimo funkcijos paskirtis – parengti sprendimus ir priemones, kurie garantuotų organizacijos planų įgyvendinimą. Darbo organizavimas, grindžiamas sistemingai diegiamais į mediciną mokslo pasiekimais ir pažangiu patyrimu. Jo dėka darbo procese geriausiai sujungiama medicininė

technika, priemonės ir personalas, efektyviausiai naudojami materialiniai ir darbo ištekliai, nepaliamajam didėja darbo našumas, apsaugoma darbuotojų sveikata, darbas palaiapsniui tampa pirmuoju žmogaus poreikiu. Optimaliu darbo organizavimu išsprendžiami tokie uždaviniai, kap:

- ✓ Darbo pasidalijimas – specializavimas, darbuotojų išdėstymas ir kooperavimas;
- ✓ Darbo ir poilsio laiko organizavimas;
- ✓ Lygiagrečių profesijų įsisavinimas;
- ✓ Darbo vietų organizavimas ir patarnavimas;
- ✓ Optimalių ergonomikos sąlygų sukūrimas;
- ✓ Darbo disciplinos palaikymas;
- ✓ Techninis darbo normavimas;
- ✓ Darbo apmokėjimo organizavimas;
- ✓ Darbo saugos užtikrinimas.

Su šiomis darbo organizavimo kryptimis susiję darbo drausmės ir kūrybinio aktyvumo didinimo klausimai. Kai kurios darbo organizavimo kryptys susijusios tik su vienu darbo proceso elementu – žmogaus tikslingos veiklos gerinimu. Tai darbo sąlygos, profesinis orientavimas. Tuo tarpu kitos

kryptys, tokios kaip darbo vietų aptarnavimas, darbo pasidalijimas, susijusios su dviem ar visais darbo proceso elementais.

Nebūtina, kad visi darbai būtų atliekami darbo organizavimo skyriuje. Ergonomikos, darbo saugumo klausimai sprendžiami darbų saugos skyriuje, darbo užmokesčio, darbuotojų priėmimo bei atleidimo klausimai sprendžiami personalo skyriuje, personalo kvalifikacijos kėlimu rūpinasi atsakingas asmuo, statybos ir remonto darbus prižiūri infrastruktūros skyrius (Šiaulių kolegijos pareigybiniai nuostatai). Svarbu tai, kad jie būtų atliekami laiku ir įkomponuoti į įstaigos organizacinę struktūrą.

1.3. Darbo organizavimas ir jo principai

Supratimas apie darbo organizavimą kaip atskirą mokslo sritį atsirado XIX a. pabaigoje ir jo pradininku laikomas amerikiečių mokslininkas Federikas Teiloras (1856 - 1915). Teiloras buvo pirmasis, kuris apjungė idėjas ir bandymus racionalizuojant darbo procesus, padėdamas pagrindus darbo organizavimui. Savo darbuose Teiloras parengė darbo proceso analizės metodus, darbo normavimo ir jo apmokėjimo, darbo organizavimo principus ir įmonių valdymą.

Žmogaus darbas - tai vienas iš pagrindinių gamybos veiksnių, nuo kurių priklauso visų įmonių, firmų ir organizacijų veiklos rodikliai. Todėl darbo organizavimui reikia skirti ypatingą dėmesį. Moksliniu reikia laikyti tokį darbo organizavimą, kuris grindžiamas į gamybą sistemingai diegiamais mokslo pasiekimais ir pažangiu patyrimu, kurių dėka gamybos procese geriausiai sujungiama technika ir žmonės, efektyviausiai naudojami materialiniai ir darbo ištekliai, nepaliaujamai didėja darbo našumas, apsaugoma žmonių sveikata, darbas palaipsniui tampa pirmuoju žmogaus poreikiu. (Vanagas P., 1979, p. 155) Apžvelgus mokslinę literatūrą, galima pastebėti, kad dažniausiai darbo organizavimas nagrinėjamas gamybinių įmonių pavyzdžiu.

Darbo organizavimas priklauso nuo konkrečių ekonominių, socialinių ir politinių sąlygų. Darbo analizavimas apibūdinamas kaip priemonių sistema, pagal kurią galima racionaliai panaudoti darbuotojus valdymo procese, taikant racionalų darbo pasidalijimą ir kooperavimą, darbo metodus, darbo vietų organizavimą ir aptarnavimą, darbo sąlygas, darbo normavimą ir materialinį skatinimą. Dažniausiai literatūroje yra išskiriamos šios darbo organizavimo sudėtinės dalys:

- darbo pasidalijimas ir kooperavimas;
- darbo vietų organizavimas ir aptarnavimas;
- darbo būdai ir metodai,
- darbo normavimas,

- darbo sąlygų įvertinimas,
- darbo užmokestis ir materialinis skatinimas,
- planavimas ir darbo apskaita.

Darbo pasidalijimu vadinamas gamybos proceso suskaidymas į skirtingas užduotis, kurių kiekvieną atlieka kitas darbuotojas. Kitaip tariant, tai sudėtingo darbo suskirstymas į smulkias operacijas (Martinkus B., 2003, p.30).

Darbo kooperavimas - tai reguliarių gamybinių ryšių užmezgimas tarp specializuotų įmonių, cechų, barų, drauge gaminančių vieną sudėtingą gaminį. Darbo pasidalijimas ir kooperavimas yra viena svarbiausių darbo organizavimo sudedamųjų dalių. Kitos dalys tiesiogiai priklauso nuo darbo pasidalijimo.

Darbo vieta - vieno ar kelių darbininkų veiklos zona, aprūpinta būtinomis priemonėmis gamybinei užduočiai atlikti (Martinkus B., 2003, p.39). Darbo vietos reikalavimai yra labai įvairūs. Darbo vietos įrengimas priklauso nuo konkrečios paskirties. Svarbiausi reikalavimai, kad darbo vieta būtų saugi. Darbininkas darbo vietoje turi būti aprūpintas medžiagomis, įrankiais, technika.

Negalima nuspręsti, kuriai darbo organizavimo daliai reikėtų skirti didesnę dėmesį, tačiau tikrai aišku, kad darbo vietoje nesprenžiami darbo pasidalijimo klausimai, bet darbo vietos specializacija apibrėžiama padalinių arba įmonių sistema pasidalinant darbą. Darbo normavimas ir apmokėjimas taip pat sprendžiamas padalinių arba įmonės lygyje, bet konkrečios normos ir apmokėjimo sistema privedama prie darbo vietos. Tokiu būdu, darbo organizavimo elementai darbo vietoje priklauso nuo: darbo vietos specializavimo, jo kooperacijos su kitomis darbo vietomis, darbo vietos organizavimo ir jo aptarnavimo sistemos, darbo būdų ir metodų, darbo normų, taisyklių, apmokėjimo, skatinimo arba motyvavimo, planavimo ir apskaitos. Taigi, matyti, kad kiekviena darbo organizavimo sudėtinė dalis nagrinėjama bendrai su kitomis greta.

Kaip ir daugelis vadybinių teorijų, taip ir darbo organizavimas negali egzistuoti be tam tikrų principų. Darbo organizavimas remiasi kompleksiskumo, sisteminiu, reglamentacijos, specializacijos, stabilumo ir kūrybiškumo principais (Sakalas A., Šilingienė V., 2000, p. 205).

Kompleksiškumo principas reiškia, kad darbo organizavimo tobulinimo uždaviniai turi būti sprendžiami visapusiškai, tai yra įvertinant organizacinius, techninius, ekonominius, socialinius, psichologinius, fiziologinius ir teisinius aspektus.

Sisteminis principas parodo visų darbo organizavimo krypčių ir aspektų visapusišką derinimą, susijusį su gamybos ir valdymo organizavimo tobulinimu, tai pat su darbo ir darbo procesų mechanizavimu ir automatizavimu.

Reglamentacijos principas - atitinkamų normatyvinių aktų laikymasis.

Specializacijos principas - nustatytos darbų apimties ir pobūdžio priskyrimas kiekvienam struktūriniam padaliniui. Specializacija yra būtina pažangių darbo metodų ir priemonių, darbo našumo, atliekamų darbų kokybės prielaida.

Stabilumo principas parodo kolektyvo darbo stabilumą. Kolektyvo darbas nebus efektyvus, dažnai keičiant darbuotojus ir darbų pobūdį. Tačiau stabilumo principas negali prieštarauti dinamiškumui, sugebėjimui greitai pakeisti esamą darbo organizavimą, jeigu tai yra objektyviai būtina.

Kūrybiškumo principas įgalina pasiekti du susijusius tikslus: projektuoti bei diegti moksliskai pagrįstas darbo organizavimo tobulinimo priemones ir maksimaliai naudoti darbuotojų kūrybinį potencialą kasdieniniame darbe.

Apibendrinant galima teigti, kad darbo organizavimo sudedamosios dalys dažniausiai minimos šios: darbo pasidalijimas ir kooperavimas, darbo vietų organizavimas ir aptarnavimas, darbo būdai ir metodai, darbo sąlygos, darbo užmokestis ir materialinis skatinimas. Kiekviena ši sudedamoji dalis yra nagrinėjama greta su kitomis. Darbo organizavimas negali egzistuoti be tam tikrų, anksčiau minėtų, principų taikymo.

2. ORGANIZACIJOS VALDYMO BEI ORGANIZACIJOS KULTŪROS TEORINIAI ASPEKTAI

2.1. Organizacijos esmė

Žmonės jau gilioje senovėje suprato, kad tik susitelkę gali atlikti tokius darbus, kokių 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 B., Rastenis J., 2000, p. 7,143).

Organizacijos – tai sudėtingi tinklai, sumegzti iš žmonių tarpusavio santykių. Jų veiklos galutinį rezultatą visada nulemia žmonės. Jei jie noriai bendradarbiauja, siekdami bendrų tikslų, sistema visada tobulėja, prisitaikydama prie aplinkos, ir visada būna gyvybinga bei klestinti, jei žmonės to nedaro – sistema nyksta. Savo darbe autoriai Mergerisonas ir McCannas

(<http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.printer/3d7382c2751a2>) sutelkia dėmesį į:

- asmeninį polinkį atlikti tam tikrą vaidmenį komandoje;
- įvairių vaidmenų rinkinį, kad komandos sėkmingai funkcionuotų;
- sugebėjimą susieti ir koordinuoti komandos darbą;
- našiai dirbančių komandų sukūrimą ir palaikymą.

Po kruopščių tyrimų buvo išskirtos 9 skirtingos veiklos, arba darbų tipai, kurie nulemia sėkmingą komandos veiklą:

- **Informavimas** – informacijos surinkimas ir paskirstymas.
- **Novatoriškumas** – eksperimentavimas ir idėjų generavimas.
- **Skatinimas** – naujų galimybių paieška ir kitų įtikinimas tai daryti.
- **Plėtojimas** – naujų metodų įvertinimas ir pritaikomumo patikrinimas.
- **Organizavimas** – būdų, kad darbai judėtų, sukūrimas ir įdiegimas.
- **Gaminimas** – nustatytų sistemų eksploatavimas.
- **Tikrinimas** - tikrinimas ir auditas, siekiant užtikrinti, kad viskas veikia.
- **Aptarnavimas** – užtikrinimas, kad laikomasi nustatytų standartų.
- **Susiejimas** – koordinacinė ir integruojanti komandos veikla.

Organizacija yra žmonių, kuriuos sieja bendradarbiavimo ryšiai, bendri interesai ir tikslai, grupė. 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 (mano darbe nagrinėjamos švietimo įstaigose). Todėl šiuo požiūriu kiekviena organizacija yra ekonominė sistema Organizacija – tai grupė žmonių, kurių veikla sąmoningai koordinuojama bendram tikslui

pasiekti. Daugelis autorių skirtingai apibūdina organizacija. Jie teigia kad organizacija – tai atvira vieninga sistema, susidedanti iš daugelio tarpusavyje susijusių dalių ir aktyviai sąveikaujanti su aplinka:(Damašienė V., 2002, p. 28).

Knygoje „Įmonių vadybos orientacijos“ organizacija apibrėžiama kaip visuma daugelio susijusių ir vienu metu egzistuojančių santykių, per kuriuos žmonės, vadovaujami vadovų, siekia bendrų tikslų. (Česynienė R., Diskienė D, Kulvinskienė V.R., Marčinskas A., Tamaševičius V., 2002, p. 46).

Jewell B.R.,(2002) pateikia, kiek kitokį organizacijos apibrėžimą. Pasak jo, organizacija – tai priemonė, padedanti vadovui koordinuoti darbuotojų (ir kitų išteklių) pastangas, siekiant bendrų tikslų. Pasak Paliulio N., ir kt. autorių (2004, p. 85) Organizacija – tai planingas visų išteklių koordinavimas, įgyvendinant bendrus organizacijos tikslus, kuris remiasi darbo pasidalijimu, valdžios hierarchija ir atsakomybe. Česynienė R., ir kiti autoriai (2002, p. 46) pateikia ir organizacinės struktūros apibrėžimą. Tai rėmai, kuriuos vadovai sukuria, kad paskirstytų ir koordinuotų organizacijos narių darbą.

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 S., 2000).

Pasaulyje formuojasi, funkcionuoja, išnyksta ir atsiranda daug įvairių organizacijų. Todėl aktualu jas grupuoti, klasifikuoti, sudaryti jų tipologiją. Būtina skirstyti organizacijas į grupes arba klases, jas įvertinant bent penkiais aspektais:

- organizacijų funkcijų visuomenės gyvenime požiūriu;
- nuosavybės formos požiūriu;
- teisinės – organizacinės formos požiūriu;
- organizacijos dydžio požiūriu;
- gamybos (veiklos) tipo požiūriu.

Kiekviena organizacija keičiasi su aplinka, energija, medžiagomis ir informacija. Todėl organizacijos struktūra turi rodyti šių trijų srautų kelius ir numatyti administracijos padalinius tik ten, kur šiuos srautus reikia keisti kita kokybės ar kiekio forma.

Organizacijos gali būti formalios ir neformalios. Galima teigti, kad organizacijos apibūdinimas pritaikytas formaliai organizacijai. Tačiau kiekvienoje organizacijoje, išskyrus gal labai mažas, būna neformalios organizacijos. Egzistuoja jos ir šiaip, nebūtinai tik formaliose organizacijose, - tai grupės, kurios atsiranda spontaniškai, bet kuriose žmonės reguliariai sąveikauja.

Neformaliose organizacijose paprastai nebūna vadovų, tačiau jos daro tokią stiprią įtaką, kad jų ignoruoti negalima. Organizacijos dažnai turi keletą tikslų. Tokiose organizacijose atskiri tikslai deleguoti atskiriems tos organizacijos padaliniams, kurie turi savo realizacijos ir pelno planus, tačiau kiekvienas iš jų gali įgyvendinti savo tikslus tik tada, jei juos įgyvendins kiti. Pavyzdžiui, restoranas pasieks tikslą, jeigu pirkimo tarnyba nupirks reikiamus produktus reikiama kaina, o ji savo ruožtu įgyvendins tikslus, jei rinkodaros tarnyba aprūpins pirkėjais, jei technologinė tarnyba suras efektyvų gamybos būdą ir t.t.

Visos sudėtingos organizacijos – tai ne tik grupės, tikslingai organizuojančios savo darbą ir turinčios tarpusavyje susijusių tikslų, bet jos turi visoms būdingas charakteristikas. Šie bendri tikslai ir padeda suprasti, kodėl būtina organizaciją valdyti.

2.2. Organizacijos valdymo struktūros esmė, bei sanprata

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. (Stoner., Freeman., Daniel., Gilbert., 2006, p. 323).

Organizavimas - tai dviejų ar daugiau žmonių įtraukimas dirbti kartu tam tikroje struktūroje, siekiant konkretaus tikslo (Razauskas R., 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 priešastis organizacijoms atsirasti. (Neverauskas B., 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 grupeles, kurios

skiriasi savo paskirtimi ir vieta organizacijoje. Jas, kaip sudėtinius organizacijos elementus, vienu metu sieja dvejoji 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 S., 2000).

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

2 lentelė

Organizacinės valdymo struktūros samprata

AUTORIUS	APIBRĖŽIMAS
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 koordinuojamos 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 – vienu 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 darbo autorias, 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, galima 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, L., 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 (Šeibokienė, G., 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, žmonės 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. (Seilius A., 1998).

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

Tinkamai nustatytas pakopiškumas – labai svarbi tikslaus ir efektyvaus valdymo organizavimo sąlyga. Kiekvienai valdymo pakopai (lygiui) nustatomi tam tikri uždaviniai, reikalingos teisės ir atsakomybė (Seilius A., 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 (Seilius A., 1998).

Kiekviena organizacija yra unikali savo dydžiu, gaminama produkcija, teikiamomis paslaugomis, organizacine kultūra, todėl svarbu detalčiai apgalvoti, kiek organizacijos paskirtis lemia tinkama struktūrą. 3 lentelėje pateikti ryšiai tarp organizacijos paskirties ir organizacinės valdymo struktūros.

3 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 svarbiausiems tiekimo ir realizacijos problemoms, pavyzdžiui, bendri tiekėjai arba bendri platintojai
Valstybinė civilines paslaugas teikianti organizacija	Griežta procedūra ir įgaliojimą kontrolė. Griežtai formalios struktūros, tvarkančios svarbiausias politines kryptis ir teisinės problemas
Labdaros organizacija	Lanksti organizacija su išplėta darbuotojų atsakomybe, 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

3 lentelės tęsinys

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 . 2004)

Kiekvienam vadovui, bekuriančiam organizacinę valdymo struktūrą, 3 lentelė padėtų lengviau apspręsti galimas alternatyvas. Būtina yra atsakyti ir į kitus klausimus (Robbins, 2003):

1. Kiek užduotys turėtų būti suskirstytos į atskirus darbus?
2. Kokiu pagrindu 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?

Tinkamai nustatytas organizacinės valdymo struktūros pakopiškumas – labai svarbi tikslaus ir efektyvaus valdymo organizmo sąlyga (Jucevičius P., 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:

- ✓ Amžius - leidžiantis pasikliauti formaliais santykiais, atsiskaitomybės ir užduočių požiūriu susiformavusiu per laiką;
- ✓ Dydis – organizacijai didėjant atsiranda didesnis poreikis formalių bendravimo metodų ir didesnio koordinavimo;
- ✓ 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, sugebančios tinkamai reaguoti į aplinkos pokyčius, parinkimas priklausys nuo aplinkos pokyčių prigimties. (Alborovienė B., 2002)
- ✓ 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 S., 2003).
- ✓ 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 A., 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: Bagdonas E., Bagdonienė L., Damulienė A., Graičiūnas V.A., Stoner J.A.F, Воронкова Л. ir kt.

2.3. Organizacijos kultūra ir samprata, modelį lemiantys veiksniai, bei požiūris į darbą

Terminas „kultūra“ visiems žinomas, tačiau ši sąvoka labai apgaulinga. Žinoma, platų terminą apibūdinti trumpai, aiškiai ir visiems suprantamai labai sunku. Tokie apibrėžimai ir charakteristikos lengvai pastebimos „iš šalies“, t.y. tų, kurie nėra tos srities profesionalai. Specialistai dažnai nesutaria tarpusavyje. Žinoma, jie susiduria su sunkumais ne dėl savo požiūrio ribotumo, o todėl, kad kiekviena sąvoka istoriškai keitėsi, susipynė su kitais mokslais (Stoškus S., Beržinskienė D., 2005, p. 214).

Organizacija – socialinė sistema, susidedanti iš dviejų ar daugiau žmonių, kurie sąmoningai derina savo veiklą, kad pasiektų vieną ar keletą bendrų tikslų. Kad ši sistema efektyviai funkcionuotų būtinas kokybiškas veiksmų koordinavimas, valdymas. (Chreptavičienė V., 2002, p. 4).

Organizacinė kultūra (angl. *corporate culture*) įvardija organizacijos vertybes, įsitikinimus ir papročius. Organizacijų struktūrą atvaizduoti ir paaiškinti yra santykinai paprasta, tačiau paaiškinti organizacinę kultūrą yra kiek kebliau.

Organizacinė kultūra yra reiškinys turintis didelę įtaką įmonių ilgalaikiai sėkmei, todėl tyrinėtojai stengiasi paaiškinti organizacinės kultūros poveikį ir surasti efektyvias priemones, padedančias išsiaiškinti jos turinį (Bagdonienė L., Sližienė G., 2002).

Egzistuojantis organizacijoje klimatas, vertybių, normų, taisyklių visuma, kuria dalinasi visi darbuotojai tarpusavyje (K. Davis, J. Newstrom)		O R G A N I Z A C I J O S K U L T Ū R A	←	Vyraujančios vertybės, kurios pasireiškia per pasakojimus, atsiminimus, legendas, mitus (T. J. Peters, R. H. Waterman)
Būdas arba kelias veikti išorėje (T. E. Deal ir A. A. Kennedy)	→		←	Bendri supratimai ir teiginiai (J. Van ir Maanen ir S. R. Barley)
Vertybių, mitų, tikėjimo, prielaidų bei normų vyraujantis modelis ir jo įkūnijimas kalboje, simboliuose bei žmogaus rankų darbuose, technologijoje, valdyme (L. F. Wendell, F. E. Kast, J. E. Rosenzweig)	→		←	Darbuotojų tarpe paplitusių vertybių ir tikėjimų sistema, kuri yra vystoma organizacijų viduje ir įtakoja jos narių elgesį (E. Schein-I)
Simboliai, tradicijos, istorijos, sukuriantys organizacijos vertybes ir normas dirbantiesiems (W. G. Ouchi)	→		←	Viešai ir kolektyviai priimtų reikšmių, skirtų tam tikrai grupei tam tikru laiku, sistema (A. Huczynski, D. Budranan)
Patarimų, nurodymų rinkinys, pateikiamas dirbantiesiems, kad jie galėtų įveikti problemas (E. H. Schein-II)	→		←	Nuostatų, vertybių visuma, kuria vadovaujasi organizacija, siekdama savo tikslų ir spręsdama iškilusias problemas (P. Jucevičienė, 1994)
Pasitikėjimo sistema, funkcionuojanti tarp organizacijos narių (J. C. Spender)	→		←	Stiprių, plačiai paplitusių esminių vertybių visuma (C. O. Reilly)

3 pav. Įvairūs mokslininkų požiūriai į organizacijos kultūras

Šaltinis: P. Jucevičienė (1996)

Dauguma autorių organizacijos kultūros organizacinės kultūros pagrindu įvardija vertybes. Kai kurie jų, apibrėždami sąvoką, organizacinė kultūra neapsiriboja vien tik vertybėmis. Jie teigia, jog organizacinė kultūra pasireiškia per pasakojimus, atsiminimus, legendas, mitus. Rosenzweig organizacinės kultūros sampratoje kartu su vertybėmis pabrėžia ir jomis grįstas normas, taip pat šių vertybių atspindį narių sąmonėje įsitikinimo forma, nurodo viso to pasireiškimo formas, kelius ir būdus, įkūnijimus kalboje, simboliuose ir žmogaus rankų darbuose, technologijoje, valdymo procese (Jucevičienė P., 1996, p. 46).

A. Huczynski ir D. Buranan, susiaurindami organizacinės kultūros apibrėžimą, jai priskiria viešai ir kolektyviai priimtinas reikšmes, kurios tam tikrą laiką būdingos kuriai nors žmonių grupei. Jie vertybes, kurios yra bevertės bet kuriai kitai grupei, pakeičia reikšmėmis tuo pabrėždami jų ribotą trukmę ir nuvertina organizacinę kultūrą gana fundamentalų vertybinį požiūrį. Taip pat ir J. C. Spender, pateikdamas organizacinės kultūros apibrėžimą, kuriame teigiama, jog tai - „pasitikėjimo sistema“, visiškai neakcentuoja jos vertybinio pobūdžio. Bet iš šio apibrėžimo galima suprasti, kad organizacinė kultūra yra siejama su *psichologiniu, emociniu bendrumu*, egzistuojančiu tarp organizacijos narių. E. H. Scheino aiškinamame apibrėžime organizacinės kultūros suprantama kaip patarimų, nurodymų rinkinys, kuris pateikiamas darbuotojams, kad jie lengviau galėtų įveikti problemas. W. G. Ouchi organizacinę kultūrą sutapatino su jos pasireiškimo formomis - simboliais, tradicijomis, istorijomis. Tikrąjį organizacinės kultūros turinį (vertybes) - su šių simbolių, tradicijų,

istorijų sukurtoomis kokybėmis. J. Van Maanen ir S. R. Barley organizacinės kultūros apibrėžimą supaprastina iki „bendrų supratimų ir teiginių“; T. E. Deal, A. A. Kennedy - iki „būdo veikti išorėje“. K. D ir J. Newstrom organizacinę kultūrą supranta kaip vertybių, normų, taisyklių visumą. Jie prideda ir „egzistuojantį organizacijoje klimatą“, kurį formuoja organizacijos kultūra. P. Jucevičienė (1994) organizacinę kultūrą apibrėžia „nuostatų vertybių visuma, kuria vadovaujasi organizacija.“ Tai daroma siekiant užsibrėžtų organizacijos tikslų.

Organizacijos kultūra yra esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama daugumos organizacijos narių, veikia jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius ir t.t., taip pat padedanti išsiskirti iš kitų organizacijų (Guščinskienė J., 2000, p.12).

7 savybės, kurios perteikia organizacijos kultūrą (Robbins S., 2003, p. 284):

Dėmesys detalėms — kiek iš darbuotojų tikimasi, kad jie bus preciziški, analitiški ir dėmesingi detalėms.

Novatoriškumas ir rizika — kiek darbuotojai yra skatinami rizikuoti būti novatoriški.

Orientavimasis į rezultatus – kiek vadovybė skiria dėmesio rezultatai! o ne metodams ir procesams Šiems rezultatams pasiekti.

Orientavimasis į žmones — kiek vadovybės sprendimuose atsižvelgiau į jų poveikį organizacijos žmonėms.

Orientavimasis į komandas — kiek darbas organizuotas ne pavienių žmonių, o komandų pagrindu.

Agresyvumas — kiek žmonės yra ne atsipalaidavę, o agresyvūs ir konkurencingi.

Stabilumas — kiek organizacijos veikla pabrėžia būtinybę išsaugoti statusu, o ne plėstis.

Stipri kultūra pasižymi tuo, kad organizacijos pagrindinės vertybės yra ir labai puoselėjamos, ir jas visi plačiai pripažįsta. Juo daugiau yra pripažįstančių pagrindines vertybes organizacijos narių ir juo didesnis jų pasiryžimas vadovautis šiomis vertybėmis, juo stipresnė yra kultūra. Taigi, pasak šio apibrėžimo, stipri kultūra turės didesnę įtaką organizacijos narių elgesiui, nes labai puoselėjamos ir plačiai pripažįstamos vertybės sukuria vidinį griežtos poelgių kontrolės klimatą. Stipri organizacijos kultūra (J. R. Shermerhorn, J.G. Hunt, R. N. Osborn, 1994, p. 607)

Yra stipri kultūra tuomet, kai organizacijos nariai veikia dėl to, kad jų vertybės linkusios atitikti organizacijos vertybes. Ir priešingai, yra silpna kultūra, - kuomet šios vertybės yra linkusios skirtis nuo organizacijos vertybių. Tuomet kontrolė gali būti pasiekama daugybės biurokratinių procedūrų dėka.

Kur kultūra stipri - žmonės veikia todėl, kad jie tiki, kad tai, ką jie daro, yra tai, ką reikėtų daryti. Tačiau šiuo atveju egzistuoja kito reiškinio rizika: pernelyg grupinio mąstymo (angl. *Groupthink*). Tai yra būseną kai žmonės mąsto taip panašiai, kad jie negali atsispirti grupiniam mąstymui, ir taip sumažėja inovacinių minčių. Tai gali atsitikti, pavyzdžiui, kur yra didelis pasitikėjimas centriniu charizmatiniu organizacijos vadovu, ar kur yra perdėtas tikėjimas organizacijos vertybėmis.

Palyginimui, biurokratinės organizacijos gali nesugebėti mąstyti inovaciškai dėl per didelės priklausomybės nuo išgalėjusių procedūrų.

Inovacinėms organizacijomis reikia žmonių, kurie yra pasiruošę kritiškai mąstyti apie dabartinę padėtį - nesvarbu, ar tai yra grupinio mąstymo tipo struktūrą, ar biurokratinio tipo struktūrą. Tačiau tam taip pat būtinos procedūros naujoms idėjoms efektyviai įgyvendinti. (Stipri ir silpna cultura (http://lt.wikipedia.org/wiki/Organizacin%C4%97_kult%C5%ABra))

Vienas iš esminių dienos vadovo uždavinių - pritraukti ir išlaikyti kompetentingus darbuotojus. Tai tampa tikru galvos skausmu, kai organizacija susiduria su pokyčių iššūkiais. Įmonei būdingų ir darbuotojų elgesį įtakojančių savybių visuma yra vadinama organizacijos kultūra. Dar bendresnis šios sąvokos apibrėžimas galėtų skambėti: visa tai, kas išskiria mus iš kitų, ką mes vertiname ir visa tai, kaip esame įpratę elgtis. Kaip kiekvienas žmogus turi genetiškai paveldėtas savybes ir išsiugdytą charakterį, taip ir kiekviena organizacija turi istoriškai atsiradusią kultūrą. Kiekviena organizacija yra unikali, lygiai kaip unikalus yra kiekvienas žmogus. Gyvenime dažnai skirtingi žmonės įvairiose situacijose elgiasi gana panašiai, todėl žmones apibūdiname įvairiomis kategorijomis: cholerikas, melancholikas, "darboholikas" ir pan. Organizacijų kultūros gali būti apibendrintos bendromis kategorijomis, kurios atspindi esmines vertybes, pageidaujamą elgesį, vadovavimo būdą bei sėkmingos veiklos kriterijus.

JAV dirbantis vadybos ekspertas K. S. Cameron yra pasiūlęs modelį, kurio pagalba visas organizacijų kultūras galima suskirstyti į keturias grupes. Skirstant į grupes organizacijos kultūra yra vertinama pagal dvi kriterijų dimensijas:

1. lankstumas, veiksmų laisvė ir dinamiškumas prieš stabilumą, tvarką ir kontrolę;
2. vidinė orientacija, integracija ir vienybė prieš išorinę orientaciją, diferenciaciją ir konkurenciją.

Klanas (Clan)

Labai draugiška vieta, kur žmonės gali viskuo dalintis vienas su kitu. Organizacija panaši į didelę giminę (gentį). Kompanijos lyderiai ir vadovai darbuotojams yra tikri patarėjai ar net "tėviški" globėjai. Tradicijos ir lojalumas yra tos vertybės, kurios jungia organizacijos narius. Labai aukštas abipusių (darbuotojas-organizacija) įsipareigojimų lygis. Organizacija ilgalaikę naudą sieja

su žmoniškųjų išteklių tobulėjimu, svarbiais laiko tarpiais ryšius su darbuotojais bei gerą jų dvasinę būklę. Organizacijos sėkmė nusakoma sąvokomis susijusiomis su jautrumu klientams bei rūpinimusi savo darbuotojais. Būdinga veiklos forma- darbas komandose, dalyvavimas ir sutarimas (konsensusas).

Specializacija (Adhocracy)

Labai dinaminė, kūrybinga organizacija, vertinanti entrepreneriškas savybes. Žmonės linkę rizikuoti. Būdingos lyderių savybės - inovatyvumas ir drąsa rizikuoti. Organizacijos narius sieja pasišventimas eksperimentams ir inovacijoms. Būdingas pastovus “vaikščiojimas peilio ašmenimis”. Organizacijos ilgalaikė nauda siejama su naujų resursų įsisavinimu ir augimu. Sėkmė siejama su unikalių bei naujų produktų ar paslaugų sukūrimu. Siekiama būti produktų ar paslaugų lyderiu. Organizacija skatina individualias iniciatyvas ir laisvumą.

Rinka (Market)

Į rezultatus orientuota organizacija, kurioje darbuotojams svarbiausia- pasiekti iškeltus konkrečius tikslus. Darbuotojų pastangos kryptingos tikslui pasiekti, jie skatinami konkuruoti tarpusavyje. Lyderiai ryžtingi, atkaklūs, griežti ir reiklūs. Organizacijos darbuotojus sieja siekis nugalėti konkurencinėje kovoje. Organizacija stipriai rūpinasi savo reputacija ir sėkme. Ilgalaikė nauda suvokiama per rungtyniavimą ir išmatuojamų tikslų bei rezultatų pasiekimą. Organizacija savo sėkmę matuoja užimtu rinkos dalies dydžiu ir įsiskverbimu į ją, siekia turėti konkurencingas kainas bei būti rinkos lyderiais.

Pastaba: šio tipo kultūrai toks pavadinimas parinktas dėl rinkos modelio taikymo organizacijos viduje, santykiams tarp atskirų padalinių pagrįsti. Jokių būdu negalima daryti prielaidos, kad kiti organizacijų kultūrų tipai nėra tinkami organizacijoms, veikiančioms rinkos ekonomikos sąlygomis.

Hierarchija (Hierarchy)

Labai struktūruota ir formalizuota organizacija. Procedūros aprašo viską, ką darbuotojai gali ir turi daryti darbe. Lyderiais laikomi tie, kurie sugeba gerai organizuoti ir koordinuoti veiklą, užtikrinant jos efektyvumą. Svarbiausia šioje organizacijoje- sklandus veiklos procesas. Organizacijos narius kartu laiko formalios taisyklės ir politikos. Ilgalaikė nauda siejama su stabilumu ir efektyvia bei sklandžia veikla. Sėkmė siejama su patikimu prekių tiekimu, sklandžiais tvarkaraščiais, žemais kaštais. Personalo valdymas turi užtikrinti saugius organizacijai išteklius bei jų elgesio nuspėjamumą.

Organizacijos kultūros nėra nei teisingos nei neteisingos- jos gali būti tik tinkamos arba netinkamos esant konkrečioms aplinkos sąlygoms. Kitaip sakant, tai kas vakar buvo idealu, šiandien gali būti jau beviltiškai atsilikę.

Nustatyti organizacijos kultūrą, kaip beje ir pažinti žmogų, nėra lengva, tačiau tą padarius mes galime žinoti silpnąsias bei stipriąsias puses.

(http://www.zebra.lt/verslas/ism_straipsniai.php?st=view&msg_id=1732)

Individas turi adaptuotis visoje organizacijoje. To siekdamas, žmogus linkęs į kompromisus. Vyksta savotiški mainai tarp organizacijos ir asmens: individas dirba organizacijos tikslams, o ji jam už tai moka atlyginimą. Tačiau pagarba, atlikto darbo vertinimas, sugebėjimų pripažinimas – taip pat svarbūs atlygiai (kaip ir pinigai). Gera darbuotojo savijauta organizacijoje yra emocinio požiūrio išraiška. Tai svarbi investicija į asmens atsidavimą bei įsipareigojimą organizacijai. Nematerialinių asmens poreikių patenkinimą lemia organizacijos aplinka, jos kultūra. (Kasiulis J., Barvydienė V., 2005, p. 121)

(Renfeld ., 1994) aprašė skirtingų organizacijų kultūrų elementus:

- Darbo erdvė. Sėkmingos organizacijos laikosi atvirų durų politikos.
- Darbuotojų apranga neformali.
- Laikas. Geriausias būtų monochromijos – vienu metu atliekamas tik vienas darbas. Būtina tiksliai laikytis tvarkaraščio, grafiko.
- Planavimą: turėtų būti ilgalaikis, ilgalaikiai tikslai, orientavimasis į ateitį.
- Atsakomybė: atsako visi ir kiekvienas asmeniškai už suteiktus įgaliojimus.
- Valdymo struktūra: matricinė – lyg „paukščių būrys, kurių veiksmai suderinti ir kuriame komunikuojama visomis kryptimis.
- Kreipiniai. Vertėtų kreiptis vardu, pavarde, nes žmogus reiškia daugiau nei pareigas.
- Darbo stilius: komandinis – dalytis informacija, atsižvelgti į darbuotojų nuomonę bei pasitenkinimą darbu.
- Problemų sprendimas. Orientuotis į pačių problemų sprendimų; visi su jomis susiję darbuotojai turi jas spręsti.
- Verslo stilius: orientuotis į klientą, į produkto ar paslaugos kokybę.
- Santykiai: ilgalaikiai su nuolatiniais partneriais bei klientais.
- Atmosfera: geranoriška, nuotaikinga, empatiška, savitarpio pagalba.
- Tradicijos: pažymėti šventės, sukaktis, vardadienius ir gimtadienius.
- Darbo etika. Griežtai laikytis darbo laimo: svarbiausia – atlikti darbą, o ne atbūti valandas. Į namus darbo nesinešti. Darbo metu – kuo mažiau privačių, pašalinių pokalbių. (Kasiulis J., Barvydienė V., 2005, p. 121)

Sutrikusios kultūros požymiai:

- Prastos kultūros kompanijos paprastai neturi aiškių vertybių bei įsitikinimą, taip pat nežino, kaip reikia siekti sėkmės, plėtojant savo verslą.
- Turi daugybę įsitikinimų, tačiau nesugeba sutarti, kurie jų svarbiausi.
- Įvairūs kompanijos padaliniai turi iš esmės skirtingus įsitikinimus.
- Kultūros herojai yra destruktivos asmenybės ir neformuoja bendro supratimo apie tai, kas svarbu.
- Kasdieninio gyvenimo ritualai dezorganizuoti, ir kiekvienas organizacijos narys daro, ką nori.

Schein H., (1992) teigimu, kiekvienos organizacijos kultūra formuojasi kaip atsakas į dvi pagrindinių problemų rūšis:

išorinės adaptacijos ir išlikimo problemos (organizacijos misijos, strategijos, tikslų nustatymas, priemonės jiems pasiekti įvertinimas ir pataisos),

vidinės integracijos problemos (bendra kalba ir pagrindinės kategorijos, grupių parengimas veiklai, darbuotojų priėmimo ir atleidimo kriterijai, valdžia ir statusas, intymumas, draugystė ir meilė, socialinių santykių taisyklės, atlyginimai ir bausmės).

Organizacijos kultūra formuojasi, kai nariai dalijasi žiniomis ir prielaidomis, kurias įgyja sprenddami šias problemas. Kultūros unikalumą veikia daugelis veiksnių, kuriuos galima skirstyti į keturias grupes (Stoškus S., Beržinskienė D., 2005, p. 216):

- organizacijos istorija;
- aplinka;
- personalo administravimo pobūdis;
- Socializacija.

Organizacijos istorija. Organizacijos kultūra priklauso nuo steigėjų. Ji bent iš dalies su jais susijusi. Tai dažniausiai būna dinamiškos asmenybės, turinčios stiprių vertybių, aiškią viziją. Steigėjai, samdydami pirmus darbuotojus, perduoda savo vertybes ir taip formuoja organizacijos kultūrą. Atsižvelgiant į šias vertybes, stengiamasi parinkti joms imponuojančius žmones ir taip išlaikyti organizacijos pradinį įvaizdį. Tačiau nors naujos kompanijos gyvavimo pradžioje jos įkūrėjas ir gali nustatyti organizacijos kultūrą, vėliau organizacijos kultūroje idėjos ir prielaidos susimaišo su darbuotojų patirtimi. Organizacijos istorija, jos įkūrimas, gyvavimas taip pat formuoja organizacijos kultūrą. Kuo senesnė organizacija, kuo gilesnės jos šaknys, tuo daugiau ji turi istorijų, padavimų, mitų, ceremonijų, ritualų ir kitų kultūros pasireiškimo elementų, tuo ta kultūra yra stipresnė ir dažniausiai konservatyvesnė.

Aplinka. Organizacijos yra atviros sistemos, todėl jas veikia aplinka. Kultūrinėje aplinkoje išskiriamas ekonominis, socialinis ir politinis kultūros kontekstas:

- **ekonominis** — kaip padaromas darbas, kam priklauso darbo vaisiai, santykis su valdžios institucijomis;
- **socialinis** - žmonių bendravimo normos, kontrolė, dvasinių ar materialinių vertybių prioritetas, kaip kalba išreiškia idėjas ir santykius, kaip simboliai atspindi organizacijos kultūrą;
- **politinis** - žmonių santykiai su valstybe, teisiniai ir politiniai tvarkos palaikymo būdai. Dėl aplinkos įtakos organizacijos kultūrai išryškėja lokaliniai jų skirtumai. Skirtumai gali atsirasti ne tik tarp vienos valstybės ar tautos organizacijos, bet ir tarp skirtingų valstybės regionų organizacijų, todėl reikia ypač atidžiai įvertinti aplinką.

Personalo valdymo pobūdis. Kultūra priklauso nuo organizacijos valdymo pobūdžio. P. Herfsey, K. Blanchard pagrindė gyvenimo ciklo teoriją, pagal kurią susiejamas vadovavimo stilius ir darbuotojų brandumas. Joje numatomi keturi vadovavimo stiliai atsižvelgiant į darbuotojų sugebėjimą atsakyti už savo elgesį siekti numatytų tikslų bei jų patirties.

Nurodymų stilius. Vadovas daug dėmesio skiria užduotims įvykdyti ir nepakankamai domisi pavaldinių santykiais. Šis stilius visiškai pateisinamas, kai pavaldiniai nenori arba negali atsakyti už konkrečios užduoties įvykdymą.

Idėjų perdavimas. Vadovas pakankamai daug dėmesio skiria ir užduotims, ir darbuotojų santykiams. Pavaldiniai norėtų dirbti savarankiškai ir atsakyti už atliktą darbą, tačiau negali, nes yra nepakankamai subrendę. Todėl vadovas, įvertinęs darbuotojų pastangas, teikia savo idėjas pavaldiniams ir šitaip paskatina juos veikti.

Dalyvavimo stilius. Ši vadovavimo stilių atitinką aukštas pavaldinių brandumo laipsnis. Vadovas gali paskatinti darbuotojus padėdamas jiems, o ne primesdamas savo nurodymus. Iš esmės vadovas ir pavaldiniai kartu priima sprendimus.

Delegavimo stilius. Pavaldiniai kompetentingi savarankiškai spręsti uždavinius ir atsakyti už jų rezultatus. Be to, jie pareiškia norą prisiimti atsakomybę. Vadovas leidžia pavaldiniams veikti savarankiškai, t. y. deleguoja jiems savo teises ir įgaliojimus.

Socializacija. Vienas iš išskirtinių kultūros bruožų yra jos tęstinumas. Kadangi žmonėms būdinga kalba ir manipuliavimas simboliais, jie gali perduoti ateinančioms kartoms savo pasaulio supratimą taip, kad:

- naujiems kultūros nariams nereikia daryti tų pačių klaidų ar atradimų;
- jie žino, kaip prisitaikyti ir nesuardyti grupės gyvenimo.

Organizacijos socializacija yra socialinis procesas, kuriame organizacijos išreiškia nariams lūkesčius, susijusius su jų vaidmenimis, ir nori, kad nariai, atliepdami šiuos lūkesčius, sutapatintų

save su šiais vaidmenimis ir priimtą organizacijos kultūrą. Organizacijos naudoja daugybę socializacijos priemonių tam, kad pasiektų savo tikslus, perduotų kultūros vertybes ir lūkesčius naujiems ir seniau dirbantiems nariams. Socializacija nėra griežtai planuojamas procesas, dažniausiai ji spontaniškai pasireiškia įvairiose neformaliose socialinėse grupėse.

2.4. Statybos remonto darbų organizavimas

Šiuolaikinė statyba yra sudėtingas procesas, kuriame dalyvauja „kainos“, „įmonės“ ir „firmos“. Sutelkti visų statybos grandžių organizacines, technines ir technologines pajėgas bendrai sėkmingam darbui, kai gerai ir sutartu laiku būtų pastatytas statinys, yra pagrindinis statybos organizavimo tikslas. Organizuojant statybą būtina laikytis tam tikrų taisyklių:

- įvertinti vietos sąlygas ir numatyti priemones remonto darbams paruošti;
- paruošti statybvieta;
- organizuoti darbus pagal iš anksto numatytą eiliškumą ir technologiją;
- garantuoti reikiamą statybos darbų finansavimą;
- laiku aprūpinti statybą geros kokybės medžiagomis, gaminiais ir kitais ištekliais;
- atlikti darbus srautiniu būdu, kiek įmanoma juos mechanizuoti, pasirūpinti saugiomis darbo sąlygomis, gamtosauga ir apsauga nuo gaisro;
- ekonomiškai pagrįsti visas būtinas statybos priemones.

Visi su statyba susiję klausimai iš anksto visapusiškai išanalizuojami ir nusprendžiama, kokiomis techninėmis priemonėmis ir kaip organizuoti statybos darbus. Pagal anksčiau galiojusias statybos normas ir taisykles, objektų statybos organizavimo ir darbų vykdymo technologijos sprendiniai buvo pateikiami statybos darbų vykdymo projekte ir statybos darbų vykdymo projekte. Statybos organizavimo projektą rengdavo statybos projektą rengusi projektavimo organizacija, o statybos darbų vykdymo projektus – rangovai arba jų užsakymu kitos projektavimo įmonės. (Zavackas K., Mikšta P., Sakalauskas R., Šimkus J.,).

Juodis (2001) pateikia kiek kitokį statybos proceso apibrėžimą, teigdamas, jog tai yra „tikslingas ir efektyvus tarpusavyje susijusių logiškai pagrįstų veiksmų atitikimas naudojant reikalingas ir efektyvias priemones, taip pat laikantis statybos reglamentų ir kitų apribojimų reikalavimų. Statybos proceso galutinis rezultatas – statinys arba pastatas, kuriame yra visa reikalinga įranga ir kuris gali būti naudojamas pagal paskirtį“. Taigi, statybos proceso svarbiausia ašis – baigtas statinys, kuriam įgyvendinti naudojama atitinkama statybinė įranga.

Statybos darbus, statybinių medžiagų bei gaminių kokybės reikalavimus, anot Zavadsko K., ir kt. autorių (2001), reglamentuoja statybos norminiai dokumentai. Pagrindinius nacionalinius dokumentus autoriai nurodo šiuos:

- Statybos techniniai reglamentai – STR;
- Lietuvos standartai – LST;
- Specialieji statybos norminiai dokumentai;
- Statybos normos ir taisyklės.

Autoriai pabrėžia, jog norminiai statybos dokumentų reikalavimai pirmiausia pateikiami statiniams ir tik po to konstrukcijoms, medžiagoms ir gaminiais, iš kurių bei priemonėms, kuriomis bus statomas statinys. Pažeidus statybos normų reikalavimus nukenčia statinio kokybė, kurią įtakoja ne tik gamybinės priemonės, kaip nesilaikoma statybos normatyvų, bet ir techninės, o techniniu požiūriu prasta gamybinė bazė yra viena iš jų, bei organizacinės, kai ne laiku teikiamos techninės priemonės.

Banaitienė N., ir Banaitis A., (2007) atkreipia dėmesį į projektų valdymą, kuris statyboje yra vienas svarbiausių sėkmingos ir kryptingos projekto plėtros veiksnių. Svarbiausi organizavimo uždaviniai, vykdant statybos projektus, yra:

- nustatyti valdymo ir kitas reikalingas struktūras,
- parinkti reikalingus išteklius ir technologinius procesus,
- išdėstyti reikalingas darbo priemones,
- sutvarkyti darbo vietas ir suderinti darbuotojų veiklą,
- prižiūrėti statybos darbuotojus.

Statybos, nepaisant pasirinktos technologijos, organizavimas pagrįstas keturiais pagrindiniais principais: specializacijos, nenutrūkstamumo, ritmingumo (tolygumo) ir proporcingumo. Statybos proceso ritmingumas ir nenutrūkstamumas priklauso nuo būtinų darbo, materialinių (įrenginiai, medžiagos) ir finansinių išteklių tiekimo laiku, ir reikiamomis apimtimis (Banaitienė N., Banaitis A., 2006).

Juodžio J., (2005) teigimu, projektų valdymas yra vadovo funkcijų, valdymo metodų ir valdymo technikos panaudojimas siekiant galutinių projekto įgyvendinimo rezultatų. Projektai gali būti vadinami ir statybos įmonių restruktūrizavimas, specialiųjų statybos technologijų valdymas, statybos kokybės valdymo sistemos įdiegimas įmonėje - tikslaus apibrėžimo Lietuvoje nėra. Projektų valdymas apima keturis etapus: statybos projekto įgyvendinimo prielaidų nustatymas, prieš projektinę stadiją, projektavimas bei statybos darbų vykdymas. Aktualiausi du pastarieji etapai, nes projektavimo stadijoje sudaromos sąmatos, į kurias įtraukiami ir įrangos remonto galimybė. Statybos darbų vykdymo metu nagrinėjamos ir įvertinamos statybos procesų vykdymo alternatyvos, numatomi ir įgyvendinami optimalūs sprendimai.

Kaip teigia Zavackas K., ir Mikšta P.,(2001) statybos paruošiamieji ir organizavimo sprendiniai yra techninio projekto, kurį rengia projektuotojai, dalis. Jie apima visus projekte

numatytus statybos darbus. Statant didelius objektus dalimis, statybos pirmosios dalies projekte įvertinami viso objekto statybos klausiniai.

Sudarant statybos paruošiamuosius ir organizavimo sprendinius atsižvelgiama į:

- statyb vietės ypatumus;
- planinę, erdvinę ir konstrukcinę statomo objekto sandarą;
- inžinerinių tyrinėjimų rezultatus;
- statybos trukmę nustatančius norminius dokumentus ir užsakovo sutartį;
- medžiagų, konstrukcijų, įrenginių techninius nurodymus (specifikacijas);
- aplinkos apsaugos reikalavimus.

Statybos paruošiamuosiuose ir organizavimo sprendiniuose nurodomos statybos vietos sąlygos, statybos darbų eiliškumas, parengiami ypatingi statybos darbų organizavimo atvejai, kurių privaloma laikytis, kad būtų įvykdyti projekto ir techninių nurodymų (specifikacijų) reikalavimai.

Jei rengiant techninį projektą žinomas rangovas, su juo derinamos projekte numatytos konstrukcijos, medžiagos, statybos ir montavimo darbų mechanizavimo priemonės, įvertinamos rangovo realios galimybės (jo turimi darbininkai, transportas, gamybinė bazė, laikinieji statiniai ir kt.).

- statybos kalendorinį planą su investicijų paskirstymu;
- paruošiamojo (jei reikia) ir pagrindinio statybos periodo planą;
- ypatingųjų statybos darbų organizavimo ir technologijos atvejų sprendinius;
- pagrindinių statybinių medžiagų, gaminių ir konstrukcijų poreikio grafiką;
- tam tikrų specialybių statybos darbininkų poreikio grafiką;
- pagrindinių statybos mašinų ir transporto priemonių poreikio grafiką;
- aiškinamąjį raštą.

Paprastai nė vienas projektas nėra tiksliai vykdomas, kaip numato projektuotojas. Taip atsitinka todėl, kad sukaupiama naujų žinių arba atsiranda trukdžių, pokyčių, kuriuos būtina įvertinti, ir pratęsti terminus arba kitaip koreguoti projektą. Todėl statybos projekto įgyvendinimas užtrunka ilgiau ir jam reikia daugiau sąnaudų negu pavienio užsakymo vykdymui.

Norint sėkmingai įvykdyti statybos organizavimo procesus, reikia parinkti kvalifikuotus darbininkus ir optimaliai organizuoti jų darbą. Todėl statybos procesus dažniausiai atlieka darbininkų grandys arba brigados. (Malinauskas P., Nakas H., ir kt .2006)

3. STATYBOS IR REMONTO DARBŲ ORGANIZAVIMO PROBLEMOS ŠVIETIMO IR MOKSLO ĮSTAIGOSE ANALIZĖ

3.1. Tyrimo organizavimas ir metodologija

Statybos ir remonto darbų organizavimo problemoms Šiaulių kolegijoje iširti remtasi pirmine ir antrine informacija. Pagrindinis informacijos šaltinis apie Šiaulių kolegijos statybos ir remonto darbų organizavimo problemas yra atlikti interviu su Šiaulių kolegijos atsakingais asmenimis už pastatų, jų remonto bei statybos organizavimo darbus. 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 statybos ir remonto organizavimo problemas. Interviu, bei stebėjimas buvo atliekamas nuo 2008m sausio mėnesio iki 2009 m. sausio mėnesio.

Duomenims apie esamą Šiaulių kolegijos statybos ir remonto darbų organizavimą rinkti taikytas interviu ir stebėjimo, vidaus dokumentų (pareigybinių nuostatų) analizės metodas. Interviu metu pateikti klausimai respondentui, pateikiami 1 priede. Atlikti interviu buvo sudaryti dvejopi klausimai:

- Klausimai atskleidžiantys respondentų nuomones bei vertinimus
- Klausimai, kuriais norima gauti konkrečią informaciją apie esamas statybos ir remonto darbų problemas.

Interviu metu bendrauta su Šiaulių kolegijos dekanais, rūmų vedėjais, pavaduotoju infrastruktūrai, pavaduotoju ūkio reikalams ir kitais infrastruktūros skyriaus darbuotojais.

Interviu (angl. – interview; vok. – interview; rus. – интервью) – metodas, gauti žodinei informacijai, numatyta 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, laikraščiniai klausimynai ir kt.) (Pivorius, 2004).

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.

Interviu tipai:

1. Klasifikavimas pagal interviu vedimo būdą ir formą pateikti 4 lentelėje:

4 lentelė

Interviu klasifikavimas	Interviu apibūdinimas
<p>Standartizuotas (struktūrizuotas, formalizuotas) interviu</p>	<p>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.</p> <p>Interviu procedūros standartizavimas padeda tyrėjui kontroliuoti apklausos sąlygas ir eigą, gretinti ir palyginti gautus rezultatus. Standartizuotas interviu – viena iš labiausiai paplitusių masinių apklausos rūšių.</p>
<p>Nestruktūrizuotas (laisvas) interviu.</p>	<p>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 eilę 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 rūšimis gautus rezultatus</p>
<p>Pusiau standartizuotas interviu.</p>	<p>Iš anksto numatomi būtinai ir galimi klausimai. Pusiau standartizuoti interviu procedūra ir klausimai standartizuojami iš dalies. Ši rūšis patogi tuo, kad griežtai neformalizuojamas pašnekesys ir tarp klausėjo su respondento būna laisvesnė atmosfera.</p>

Šaltinis: (http://www.cvmarket.lt/career.php?menu=1&lastmenu=21&text_id=621).

Tyrimo praktikoje galimi keturių tipų interviu (Kardelis K., 2007):

- 1) struktūrizuotas (klausimai ir visa procedūra numatomi iš anksto, ir interviu eigoje mažai kas keičiama, šiuo atveju situacija esti apibrėžta);
- 2) nestruktūrizuotas (be detalaus plano, klausinėjama laisva forma; situacija atvira, galinti keistis);
- 3) neprimestinis (kilęs iš psichiatrijos, kada klausinėjantysis nesistengia išlaikyti numatytos pokalbio linijos, o pasiduoda lignonio primetamai pokalbio eigai);

- 4) kryptingas (klausinėjantysis ypatingą dėmesį kreipia į subjektyvius respondento atsakymus apie jam žinomą situaciją, su kuria jis susipažino prieš interviu; iš gautų atsakymų tyrėjas gali spręsti, ar pasitvirtino jo iškelta hipotezė, ar ne).

Interviu taip pat galime klasifikuoti pagal tikslią paskirtį:

1. Nuomonių, požiūrių, vertinimų interviu skirtas žmonių nuomonei, vertinimams, samprotavimams, jų reakcijoms į tam tikrus reiškinius, socialinės tikrovės įvykius, atskleisti.
2. Dokumentinių interviu tikslas – atkurti tam tikrus praeities faktus, socialinius įvykius, apklausiant šių įvykių liudininkus arba dalyvius.

Taip pat yra galimas klasifikavimas pagal apklaustųjų subjektų tipą:

- Atsakingų asmenų (vadovų) interviu. Tokie asmenys pagal savo statusą gali leisti ar neleisti jų vadovaujame kolektyve (įstaigoje, įmonėje) vesti interviu. Todėl interviu vedėjas turi sudominti ar įtikinti asmenį, kad reikia, kad tikslinga jo objekte atlikti tyrimą.
- Ekspertų interviu – tai asmenys, kurie dėl savo profesinės ir gyvenimo patirties turi didžiausią kompetenciją ir patikimiausi ir pakankamai išsamią informaciją apie tiriamą problemą. Iš jų tyrėjas gali gauti maksimalia ir detalią informaciją apie tiriamą objektą, aptarti ir patikrinti tyrimo hipotezes, įvertinti įvairias tyrimo metodikas, susidaryti tikslesnę tyrimo proceso programą.
- 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.

Klasifikavimas pagal procedūrą

1. Pakeliniu (kartoniniu) interviu tiriama 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 vienerūšę atranką (dalis asmenų išvyksta, kiti kartotiniuose interviu nedalyvauja, tretieji apskritai nenori, atsisako atsakinėti ir pan.) praktika rodo, kad toks interviu efektyviausias, kai tam tikro skaičiaus asmenų nuomonės pasikeitimas studijuojamas per trumpą laikotarpį.

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 populiariesnis tampa kvazi – interviu „focus grupė“. 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, detaliai konceptualizuojama problema, tariami pagrindiniai terminai. Diskusija tokioje grupėje gali trukti kelias valandas.

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 klausinėjo kvalifikacijai.

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

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

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.

6. Telefoninis interviu naudojamas norint greitai surinkti informaciją apie įvykį, išsiaiškinti žmonių nuomonę konkrečiu klausimu. Respondentai parenkami visiškai atsitiktinai, atsiliepe 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 hipoteze tyrėjas norėtų patikrinti ir kokio patikimumo lygio duomenų norėtų gauti.

Apibendrinant galima išskirti interviu privalumus ir trūkumus (5 lent.).

5 lentelė

Interviu privalumai bei trūkumai

Interviu privalumai	Interviu trūkumai
Interviu tyrėjas turi galimybę aiškinti respondentui vieno ar kito klausimo ar atsakymo varianto prasmę	Vedėjas 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

5 lentelės tęsinys

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

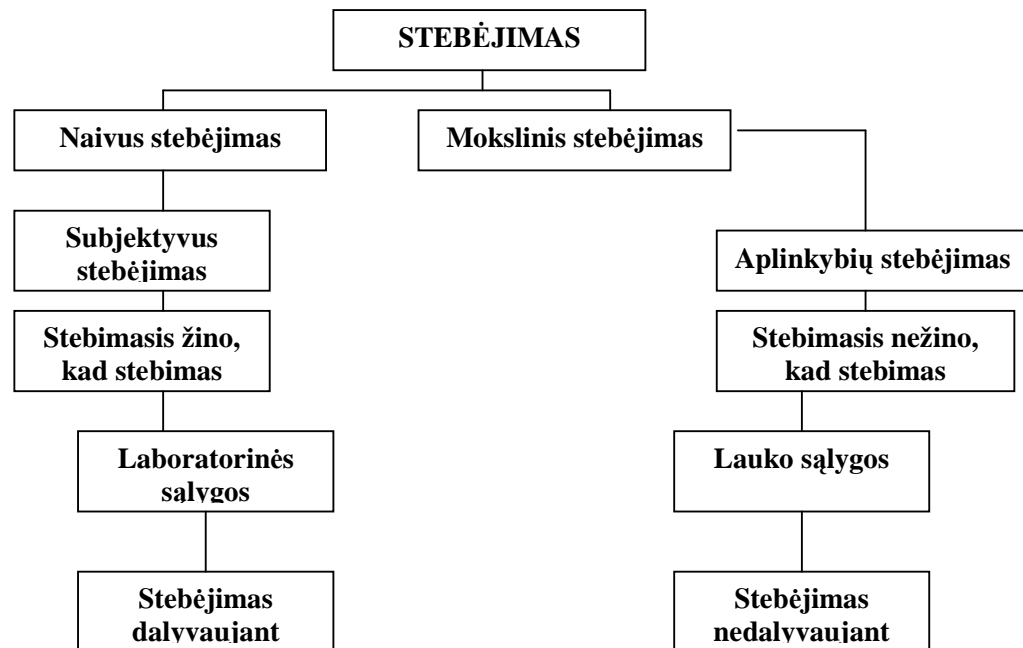
Šaltinis: R. Tidikis (2003) Socialinių mokslų tyrimo metodologija.

Atliekant 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)



4 pav. Stebėjimo klasifikavimo schema

Šaltinis: Urbanskienė, R. (1998)

Šiuo tyrimo metu buvo atliktas aplinkybių stebėjimas, nes buvo stebima statybos ir remonto darbų įtaka tiesioginiam Šiaulių kolegijos darbui. Tai padėjo sužinoti, kaip statybos darbai įtakoja

Šiaulių kolegijos studentų, dėstytojų, ir administracijos darbuotojų darbo kokybei. Interviu buvo paimta iš 15 respondentų dirbančių Šiaulių kolegijos „Centrinuose rūmuose Aušros alėja g. 40“ „VTF II rūmuose Vilniaus g.137“ „SF M.K. Čiurlionio g.16A“ „Bendrabutis M.K. Čiurlionio.18“ „Bendrabutis M.K. Čiurlionio.20“ „VTF I rūmai Tilžės g.159“ .

Stebėjimas ir interviu padėjo nustatyti realią statybos ir remonto darbų įtaką tiesioginiai Šiaulių kolegijos veiklai, parodė esamas problemas, kurios bus apibendrinamos kitame skyriuje.

3.2. Tiriamų objektų charakteristikos

Analizės objektais pasirinkti atitinkami Šiaulių kolegijos pastatai:

- ✓ „Centriniai rūmai Aušros alėja g. 40“
- ✓ „VTF II rūmai Vilniaus g.137“
- ✓ „SF M.K. Čiurlionio g.16A“
- ✓ „Bendrabutis M.K. Čiurlionio g.18“
- ✓ „Bendrabutis M.K. Čiurlionio g.20“
- ✓ „VTF I rūmai Tilžės g.159“

Šiaulių kolegija patikėjimo teise valdo 6 pastatus , kurie yra seni, statyti 1954 -1973 m. Šiaulių kolegija ūkio ir rangos būdais atlieka būtiniausias pastatų remonto ir renovacijos darbus. Kiekvienais metais analizuojama pastatų esama būklė, sudaromi kolegijos statybos ir remonto darbų planai ateinantiems metams. 2006 – 2008 m. Pastatų rekonstrukcijai ir remontui iš specialiosios švietimo plėtros ir specialistų rengimo programų Šiaulių kolegija panaudojo per 4 mln. Lt. Lėšų. Visi 6 pastatai kurie randasi Šiauliuose tai - Centriniai rūmai Aušros alėja g. 40, Verslo ir technologijų fakulteto I rūmai Tilžės 159g, Verslo ir technologijų fakulteto II rūmai Vilniaus g.137, Sveikatos fakultetas M.K. Čiurlionio g.16A, Bendrabutis M.K. Čiurlionio.18, Bendrabutis M.K. Čiurlionio g 20, visi pastatai reikalauja kapitalinio remonto.

Remiantis pirminių dokumentų analize, Šiaulių kolegija patikėjimo teise valdo valstybei nuosavybės teise priklausantį ilgalaikį materialųjį turtą:

1. Pastatas – Technikos mokykla Šiauliuose, Aušros al. 40, bendrasis plotas – 6320,27 m², likutinė vertė – 429131 Lt;
2. Pastatas – Technikos mokykla Šiauliuose, Vilniaus g. 137, bendrasis plotas – 4691,97 m², likutinė vertė – 468027 Lt. Šiaulių kolegija įsikūrusi 2837,54, m² plote, 1432,15 m² .
3. Pastatas – Mokykla, kiemo statiniai (kiemo aikštelė) ir sporto salė Šiauliuose, M .K.Čiurlionio g. 16A, 1C3p, bendrasis plotas – 4286,71 m², 2C3p, bendrasis plotas – 2986,19 m², 3C1p, bendrasis plotas – 514,62 m², bendroji likutinė vertė – 1175014 Lt;

4. Pastatas – Bendrabutis Šiauliuose, M. K.Čiurlionio g. 18, bendrasis plotas – 2615,72 m², likutinė vertė – 429131 Lt;
5. Pastatas – Bendrabutis Šiauliuose, M. K.Čiurlionio g. 20, bendrasis plotas – 2602,21 m², likutinė vertė – 429131 Lt;
6. Pastatas – Mokykla Šiauliuose, Tilžės g. 159, bendrasis plotas – 4212,89 m², likutinė vertė – 427370 Lt.

3.3 Šiaulių kolegijos statybos ir remonto darbų organizavimo problemų analizė ir palyginimas

3.3.1. Šiaulių kolegijos statybos ir remonto darbų analizė 2006 m.

Žemiau pateiktoje 6 lentelėje pateikiami kiekybiniai susisteminti duomenys labiausiai įtakojantys tiesiogines Šiaulių kolegijos darbo problemas apibūdinantys statybos ir remonto darbus atskiruose Šiaulių kolegijos pastatuose:

Šiaulių kolegijos statybos ir remonto organizavimo darbai vykdomi, vadovaujantis 2005-12-22 Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymu (Žin., 2006, Nr. 4-102), Lietuvos Respublikos statybos įstatymu (Žin., 1996, Nr.32-788; 2001, Nr.101-3597; 2002, Nr.73-3093, Nr.124-5625), statybos reglamentais, Lietuvos Higienos norma HN 42:2004 „Gyvenamųjų ir viešojo naudojimo pastatų mikroklimatas“.

2006 m. 6-juose Kolegijos pastatuose rangos ir ūkio būdais atlikta statybos remonto darbų už 1018,10 tūkst. Lt. Suremontuotų patalpų bendras plotas – 2746,94 m².

Ūkio būdu atliktas paprastas patalpų remontas, rangos būdu atlikti didesnės apimties ir sudėtingesni kapitalinio remonto darbai: apšiltintas stogas, pakeistos remontuojamų patalpų susidėvėjusios bendrosios inžinerinės sistemos ir jų elementai, pašalinti jų defektai; keistos pertvarų vietos, seni mediniai langai – plastikiniai. Atliekant remonto darbus atkurtos normatyviniais statybos techniniais dokumentais nustatytos remontuojamų patalpų savybės. Darbams naudotos šiuolaikinės apdailos medžiagos bei gaminiai, pakeista elektros instaliacija, įrengtos priešgaisrinės signalizacijos sistemos.

Rangos būdu suremontuotos 7 auditorijos (bendrasis plotas 323,73 m²), administracinės patalpos (20,28 m²), Centrinį rūmų bufetas (185 m²), Sveikatos fakulteto aktų salė (274,6 m²), konferencijų salė (bendrasis plotas 97,90 m²) ir kitos bendro naudojimo patalpos (605,89 m²). Atliktų remonto darbų vertė – 937,925 tūkst. Lt.

Ūkio būdu suremontuota 13 auditorijų (bendrasis plotas 644,94 m²), 6 administracinės patalpos (105,11 m²) ir įvairios paskirties bendro naudojimo patalpos (1095,38 m²). Atliktų remonto darbų vertė – 80,175 tūkst. Lt.

2006 m. buvo paruošti investiciniai projektai 2006 m. valstybės kapitalo investicijų programai:

1. Šiaulių kolegijos Sveikatos fakulteto aktų salės (M. K. Čiurlionio g. 16A, Šiauliai) avarinės būklės likvidavimo darbai. Paskaičiuotos investicijos šio projekto įgyvendinimui – 554 tūkst. Lt.

2. Šiaulių kolegijos Centrinų rūmų (Aušros al. 40, Šiauliai) bufeto ir mokomųjų patalpų paprastas remontas. Paskaičiuotos investicijos šio projekto įgyvendinimui – 616,69 tūkst. Lt.

2006 m. gauta valstybės parama statybos remonto darbams – 750 tūkst. Lt.

2006 m. buvo paruošti investiciniai projektai 2007 m. Valstybės kapitalo investicijų programai:

1. Šiaulių kolegijos Verslo ir technologijų fakulteto II-ųjų rūmų pastato (Vilniaus g. 137, Šiauliai) rekonstravimas. Paskaičiuotos investicijos šio projekto įgyvendinimui – 4 948,46 tūkst. Lt.

2. Šiaulių kolegijos bendrabučio pastato (M. K. Čiurlionio g. 18, Šiauliai) rekonstravimas. Paskaičiuotos investicijos šio projekto įgyvendinimui – 2 590 tūkst. Lt.

Šio projekto finansavimui skirtos lėšos – 531,00 tūkst. Lt.

3. Šiaulių kolegijos Sveikatos fakulteto pastato (M. K. Čiurlionio g. 16A, Šiauliai) rekonstravimas. Paskaičiuotos investicijos šio projekto įgyvendinimui – 4 035 tūkst. Lt.

2006 metais atliktų statybos remonto darbų suvestinė pateikta 6-oje lentelėje

6 lentelė

2006 m. Centrinų rūmų atliktų statybos remonto darbų suvestinė

Objekto adresas	Patalpos pavadinimas	Darbų aprašymas	Patalpos plotas m ²	Atliktų darbų vertė tūkst. Lt
CENTRINIAI RŪMAI (Aušros alėja 40)	Bufetas	Langų, durų keitimas, vandentiekio, nuotakyno, apšvietimo, vėdinimo, gaisrinės saugos sistemų, elektros instaliacijos, pakabinamų lubų, grindų konstrukcijos ir dangos keitimo, vidaus apdailos darbai.	185,00	235,248
	I aukšto koridorius	Langų, durų keitimas, apšvietimo, gaisrinės saugos sistemų, elektros instaliacijos, pakabinamų lubų, grindų konstrukcijos ir dangos keitimo, vidaus apdailos darbai.	57,30	55,868
	Pramonės elektronikos laboratorija (107)	Langų, durų keitimas, apšvietimo, gaisrinės saugos sistemų, elektros instaliacijos, pakabinamų lubų, grindų konstrukcijos ir dangos keitimo, vidaus apdailos darbai	46,78	10,000
	Automatikos laboratorija (108)	Langų, durų keitimas, apšvietimo, gaisrinės saugos sistemų, elektros instaliacijos, pakabinamų lubų, grindų konstrukcijos ir dangos keitimo, vidaus apdailos darbai	43,18	10,000

6 lentelės tęsinys

	Elektros energijos tiekimo laboratorija (pusrūšis)	Langų, durų keitimas, apšvietimo, gaisrinės saugos sistemų, elektros instaliacijos, pakabinamų lubų, grindų konstrukcijos ir dangos keitimo, vidaus apdailos darbai	79,46	9,500
	Automobilių techninės priežiūros laboratorija	Dalinis vidaus patalpų remontas	50,69	0,405
	IV aukšto (dešinė)	Langų keitimas, dalinė sienų apdaila	446,00	21,801
	Inžinierių kabinetas	Langų keitimas, apšvietimo, gaisrinės saugos sistemų, elektros instaliacijos, grindų dangos keitimo, vidaus apdailos darbai	14,95	2,092
	Rūmų vedėjo kabinetas	Langų keitimas, apšvietimo, gaisrinės saugos sistemų, elektros instaliacijos, grindų dangos keitimo, vidaus apdailos darbai	15,73	2,140
	Studentų atstovybė	Langų keitimas, apšvietimo, gaisrinės saugos sistemų, elektros instaliacijos, grindų dangos keitimo, vidaus apdailos darbai	20,28	2,120
	Elektros inžinerijos katedra	Langų keitimas	20,05	0,985
IŠ VISO:			979,42	350,159

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis Šiaulių kolegijos 2006 m. veiklos ataskaita

Iš pateiktų duomenų galime teigti, jog 2006 metais atlikti remonto darbai Šiaulių kolegijos Centrinuose rūmuose buvo atlikti ūkio ir rangos būdu. Iš viso bendras atliktų darbų plotas 979,42 m². Bendra šių darbų suma – 350, 159 tūkst.Lt.

7 lentelė

2006 m. Verslo it technologijų fakulteto I ir II rūmų atliktų statybos remonto darbų suvestinė

Objekto adresas	Patalpos pavadinimas	Darbų aprašymas	Patalpos plotas m ²	Atliktų darbų vertė tūkst. Lt
VTF I RŪMAI (Tilžės g. 159)	III aukšto (dešinė) patalpos	Langų, durų keitimas, vandentiekio, nuotakyno, apšvietimo, vėdinimo, gaisrinės saugos III sistemų, elektros instaliacijos, pakabinamų lubų, grindų konstrukcijos ir dangos keitimo, vidaus apdailos darbai	446,60	325,564
	Sanmazgas	Sanitarinių prietaisų, inžinerinių tinklų montavimas, apdailos darbai	7,00	0,750
IŠ VISO:			453,6	326,314
VTF II RŪMAI (Vilniaus g. 137)	Automobilių įrangos kabinetas	Vidaus apdailos darbai	59,22	0,220
	Metalų technologijos laboratorija	Apšvietimo, gaisrinės saugos sistemų, elektros instaliacijos, grindų dangos keitimo, vidaus apdailos darbai	60,23	4,657

7 lentelės tęsinys

	Automobilių įrangos laboratorija	Vidaus apdailos darbai	50,60	0,220
	Inžinerinės grafikos kabinetas	Apšvietimo, gaisrinės saugos sistemų, elektros instaliacijos, grindų dangos keitimo, vidaus apdailos darbai	51,38	4,292
IŠ VISO:			675,04	9,389

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis Šiaulių kolegijos 2006 m. veiklos ataskaita

Iš pateiktų duomenų galima teigti, jog 2006 metais atlikti remonto darbai Šiaulių kolegijos Verslo ir technologijų fakultetuose, buvo atlikti ūkio ir rangos būdu. Iš viso bendras atliktų darbų plotas 675,04 m². Bendra šių darbų suma – 335, 703 tūkst.Lt. Lyginant Verslo ir technologijų I ir II rūmus iš pateiktos duomenų lentelės yra matoma, jog Verslo ir technologijų I rūmuose buvo atlikti langų, durų, vėdinimo, gaisrinės saugos, elektros instaliacijos ir sanmazgo remonto darbai. Atliktų darbų vertė – 326,314 Lt. Verslo ir technologijų II rūmuose buvo atlikti apšvietimo, gaisrinės saugos, elektros instaliacijos, grindų dangos ir vidaus apdailos darbai. Atliktų darbų vertė – 9,389 Lt.

8 lentelė

2006 m. Sveikatos fakulteto atliktų statybos remonto darbų suvestinė

Objekto adresas	Patalpos pavadinimas	Darbų aprašymas	Patalpos plotas m ²	Atliktų darbų vertė tūkst. Lt
SF (M. K. Čiurlionio g. 16A)	Aktų salė	Stogo rekonstrukcija (585 kv. m), langų, durų keitimas, apšvietimo, gaisrinės saugos sistemų, elektros instaliacijos, pakabinamų lubų, grindų konstrukcijos ir dangos keitimo, vidaus apdailos darbai.	274,60	253,000
	Konferencijų salė	Langų, durų keitimas, apšvietimo, gaisrinės saugos sistemų, elektros instaliacijos, pakabinamų lubų, grindų konstrukcijos ir dangos keitimo, vidaus apdailos darbai.	97,90	68,245
	110 auditorija	Sienų, lubų apdailos, grindų dangos keitimo, elektros instaliacijos darbai	51,15	1,695
	109 auditorija	Sienų, lubų apdailos, grindų dangos keitimo, elektros instaliacijos darbai	50,15	2,199
	227 auditorija	Sienų, lubų apdailos, grindų dangos keitimo, elektros instaliacijos darbai	51,12	1,695
	219 auditorija	Sienų apdaila, šviestuvų keitimas	51,00	0,311
	I a. koridorius	Vidaus apdailos darbai	70,19	0,602
	146 kabinetas	Sienų apdaila, grindų dangos keitimas	20,05	0,630
	Studentų atstovybė	Sienų apdailos darbai, grindų dangos keitimas, elektros instaliacijos rekonstrukcija	14,05	0,250
	Koridorius prie studentų atstovybės	Vidaus apdailos darbai	84,50	0,145
	Bufeto patalpos	Vidaus apdailos darbai	327,77	0,923
IŠ VISO:			1092,48	329,695

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis Šiaulių kolegijos 2006 m. veiklos ataskaita

Iš pateiktų duomenų galima teigti, jog 2006 metais atlikti remonto darbai Šiaulių kolegijos Sveikatos fakultete buvo atlikti ūkio ir rangos būdu. Iš viso bendras atliktų darbų plotas 1092,48 m². Bendra šių darbų suma – 329, 695 tūkst.Lt.

9 lentelė

2006 m. Bendrabučių atliktų statybos remonto darbų suvestinė

Objekto adresas	Patalpos pavadinimas	Darbų aprašymas	Patalpos plotas m ²	Atliktų darbų vertė tūkst. Lt
BENDRABUTIS (M. K. Čiurlionio g. 18)	Vidaus patalpos (koridorius, WC, kambariai)	Apdailos darbai, inžinerinių tinklų remontas	-	1,024
IŠ VISO:			-	1, 024
BENDRABUTIS (M. K. Čiurlionio g. 20)	Vidaus patalpos (koridorius, WC, kambariai)	Apdailos darbai, inžinerinių tinklų remontas	-	1,520
IŠ VISO:			-	1,520

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis Šiaulių kolegijos 2006 m. veiklos ataskaita

Iš pateiktų duomenų galima teigti, jog 2006 metais atlikti remonto darbai Šiaulių kolegijos bendrabučiuose buvo atlikti ūkio ir rangos būdu. Bendra šių darbų suma – 1,520 tūkst.Lt.

10 lentelė

2006 m. atliktų statybos remonto darbų suvestinė

Objekto adresas	Patalpos plotas m ²	Atliktų darbų vertė tūkst. Lt
CENTRINIAI RŪMAI (Aušros alėja 40)	979,42	350,159
VTF I RŪMAI (Tilžės g. 159)	453,6	326,314
VTF II RŪMAI (Vilniaus g. 137)	221,44	9,389
SF (M. K. Čiurlionio g. 16A)	1092,48	329,695
BENDRABUTIS (M. K. Čiurlionio g. 18)	-	1, 024
BENDRABUTIS (M. K. Čiurlionio g. 20)	-	1,520
IŠ VISO KOLEGIJOJE:	2746,94	1 018,101

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis Šiaulių kolegijos 2006 m. veiklos ataskaita

Iš pateiktų duomenų galima teigti, jog 2006 metais atlikti remonto darbai Šiaulių kolegijos Verslo ir technologijų fakultetuose, Sveikatos fakultete, bendrabučiuose, Centrinuose rūmuose buvo atlikti ūkio ir rangos būdu. Iš viso bendras atliktų darbų plotas 2746,94 m². Bendra šių darbų suma – 1018,101 tūkst.Lt..

Remiantis interviu su centrinių rūmų vedėju didžiausias problemas sukėlė laiku neatlikti darbai. Darbai buvo planuojami atlikti studentų atostogų laikotarpiu, kad kuo mažiau keltų probleminių situacijų tiesioginiam Šiaulių kolegijos darbui.

Sunku būtų išvardinti visas analizuojamas 2006 metų statybos ir remonto darbų problemas, kurios iškilo atliekant darbus, apibūdintus Šiaulių kolegijos 2006 metų atliktų statybos remonto darbų suvestinėje. Šiaulių kolegijos patalpų renovacijai ir statybos remonto darbų organizavimui, bendruomenės darbo sąlygų gerinimui, 2006 metais buvo skiriamas nepakankamas finansavimas iš Švietimo ir mokslo ministerijos. Svarbiausiems tikslams įgyvendinti: darbo sąlygų pagerinimui (patalpų temperatūra, sanitarinės higieninės sąlygos) ir pastatų eksploatavimui pagal pastatų priežiūros reikalavimus (reikalavimai stogams, elektros instaliacijai, inžineriniams tinklams, langams, grindų dangai) buvo skirta 800,000 tūkst. Lt.

2006 metų Šiaulių kolegijos statybos ir remonto darbų suvestinių lentelėse pateikti pastatai, kuriuose atlikti remonto darbai:

- Centrinuose rūmuose (Aušros alėja g. 40),
- VTF I rūmai (Tilžės g. 159),
- VTF II rūmai (Vilniaus g. 137),
- SF (M. K. Čiurlionio g. 16A),
- Bendrabutis (M. K.Čiurlionio g. 18),
- Bendrabutis (M. K.Čiurlionio g. 20).

Centrinių rūmų dekanas pabrėžė, kad vieni statybos ir remonto darbai buvo atliekami ūkio būdu, kiti rangos būdu. Atliekant interviu paaiškėjo, kad rangos būdu organizuojant darbus iškylo problema: reikalingas skelbti konkursas, kuris užima laiko, taip pat dažniausiai darbai nebūna atliekami laiku, trūksta rangovinėms organizacijos darbo patirties, nepristatomos laiku medžiagos. Su šiomis problemomis susidūrė atsakingi už statybos darbus asmenys. Nebuvo laiku pabaigti darbai, susitrukdė mokymo procesas, Šiaulių kolegija patyrė materialinių nuostolių, (pvz.: užsitęsęs langų ir durų keitimas padidino išlaidas skirtas šilumos ūkiui).

Atliekant statybos ir remonto darbus ūkio būdu atsiranda kitos problemos: yra per maža statybos darbuotojų brigada kuri galėtų, greitai ir kokybiškai atlikti remonto darbus. Tai lemia per mažas etatų skaičius skiriamas ūkio daliai. 2006 metais išsiplėtojus statybos procesui, ženkliai šoktelėjo statybos ir remonto darbų kainos.

Remiantis interviu su Sveikatos fakulteto dekanu didžiulė problema buvo laiku neatlikti remonto darbai, pavėluotai organizuoti statybos ir remonto darbų vešieji konkursai. Viešuosiuose statybos ir remonto darbų konkursuose dalyvavo tik kelios statybinės organizacijos, todėl pasiūlymuose nurodyta darbų kaina buvo palyginti aukšta ir dalis darbų buvo numatyta atlikti 2007 metais.

Ruošiant investicinius projektus 2006 metams, problemų buvo skaičiuojant darbų apimtį ir kainas. Reikėjo tiksliai apskaičiuoti patalpų grindų, sienų, lubų plotus. Sunku buvo numatyti

paslėptų darbų ir defektų atsiradimą statybos ir remonto darbų eigoje. Imant interviu iš Šiaulių kolegijos pavaduotojo ūkiui pagrindinė problema organizuojant statybos ir remonto darbus, tai papildomų darbų atsiradimas pvz.: sąmatoje ir darbų kiekių skaičiavime buvo įtrauktas dalinis grindų betonavimas, o darbų eigoje, išradžius seną plytelių dangą, pasirodė, kad betono sluoksnis po danga sutrūkinėjęs, neatitinka STR 1.08.02 :2002 reikalavimų, todėl jį būtina keisti nauju. Netiksliai paskaičiuotos buvo ir paslėptų darbų apimtys inžineriniams tinklams.

Atliekant remonto darbus Šiaulių kolegijos bendrabučiuose M. K. Čiurlionio g. 20 ir M. K. Čiurlionio g. 18 didelių problemų neiškilo, nes remonto darbai: apdailos darbai, inžinerinių tinklų remontas - buvo atliekami studentų atostogų metu.

Pagrindinė 2006 metų problema: pavėluotai, ne sutartyse numatytais terminais, atlikti statybos ir remonto darbai. Tai įtakoja tiek kiekybinius tiek kokybinius kolegijos veiklos aspektus.

Laiku nepakeisti remontuojamų auditorijų langai, padidino planuotas išlaidas šildymui, nebaigti elektros instaliacijos darbai sukėlė problemų tiesioginiam kolegijos darbui.

3.3.2. Šiaulių kolegijos statybos ir remonto darbų analizė 2007 m.

2007 m. 6-iuose Kolegijos pastatuose rangos ir ūkio būdais atlikta statybos remonto darbų už 3557,246 tūkst. Lt. Suremontuotų patalpų bendras plotas – 2278,73 m², suremontuotų stogų bendras plotas – 4551 m².

Šiaulių kolegijos pastatų rekonstrukcijos, patalpų paprastojo remonto darbai vykdomi vadovaujantis 2002 m. gruodžio 3 d. Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymu, Lietuvos Respublikos statybos įstatymu (Žin., 1996, Nr. 32-788; 2001, Nr. 101-3597; 2002, Nr. 73-3093, Nr. 124-5625), statybos reglamentais, Lietuvos Higienos norma HN 42:2004 „Gyvenamųjų ir viešojo naudojimo pastatų mikroklimatas“.

Remonto ir rekonstrukcijos darbams naudotos šiuolaikinės apdailos medžiagos bei gaminiai, įgyvendinti normatyviniais statybos techniniais dokumentais nustatyti reikalavimai.

Ūkio būdu atliktas paprastas patalpų remontas: suremontuotos 8 auditorijos, sporto salė, administracinės patalpos (bendras plotas – 1141,23 m²). Atliktų remonto darbų vertė – 59,566 tūkst. Lt.

Rangos būdu atlikti didesnės apimtys ir sudėtingesni kapitalinio remonto darbai: pakeista Verslo ir technologijų fakulteto II-ųjų rūmų (Vilniaus g. 137) stogo danga, kurios plotas – 2 298 m², apšiltintas Sveikatos fakulteto pastato (M. K. Čiurlionio g. 16A) stogas, kurio plotas – 2253 m², šio pastato mediniai langai pakeisti į plastikinius, bendrabutyje (M. K. Čiurlionio g. 18) atliktas inžinerinių sistemų (šaltojo ir karštojo vandentiekio, buitinio ir lietaus nuotakyno, šildymo sistemos) remontas, pakeisti sanitariniai prietaisai, įrengtos 5 dušų patalpos, iš kurių viena pritaikyta žmonių, turinčių negalia, poreikiams.

2007 m. buvo paruošti investiciniai projektai 2008 m. valstybės kapitalo investicijų programai:

1. Šiaulių kolegijos Verslo ir technologijų fakulteto II-ųjų rūmų pastato (Vilniaus g. 137) rekonstravimas. Apskaičiuotos investicijos šio projekto įgyvendinimui – 4 466,437 tūkst. Lt.
2. Šiaulių kolegijos bendrabučio pastato (M. K. Čiurlionio g. 20) rekonstravimas. Paskaičiuotos investicijos šio projekto įgyvendinimui – 2895,96 tūkst. Lt.

2007 metais atliktų statybos remonto darbų suvestinė pateikta 11 lentelėje.

11 lentelė

2007 m. Centrinų rūmų atliktų statybos remonto darbų suvestinė

Objekto adresas	Patalpos pavadinimas	Darbų aprašymas	Patalpos plotas, m ²	Atliktų darbų vertė, tūkst. Lt	
CENTRINIAI RŪMAI (Aušros alėja 40)	102 auditorija	Mokomųjų stendų pajungimo prie elektros tinklo darbai	69,29	1,621	
	409 auditorija	Apšvietimo, gaisrinės saugos sistemų, elektros instaliacijos, grindų dangos keitimo, vidaus apdailos darbai	66,60	4,977	
	401 auditorija	Apšvietimo, gaisrinės saugos sistemų, elektros instaliacijos, grindų dangos keitimo, vidaus apdailos darbai	50,44	4,319	
	105 auditorija	Apšvietimo, gaisrinės saugos sistemų, elektros instaliacijos, grindų dangos keitimo, vidaus apdailos darbai	74,64	7,374	
	107 auditorija	Apšvietimo, gaisrinės saugos sistemų, elektros instaliacijos, grindų dangos keitimo, vidaus apdailos darbai	44, 18	4,895	
	108 auditorija	Apšvietimo, gaisrinės saugos sistemų, elektros instaliacijos, grindų dangos keitimo, vidaus apdailos darbai	50,60	4,852	
		IŠ VISO ŪKIO BŪDU:		355,75	28,038
	Pusrūsio, I-ojo aukšto koridorius, pagalbinės patalpos	Langų, durų keitimas, apšvietimo, gaisrinės saugos sistemų, elektros instaliacijos, pakabinamų lubų, grindų konstrukcijos ir dangos keitimo, vidaus apdailos darbai.	204,5	171,367	
	Pusrūsis-IV aukštai	Langų keitimo darbai	204,5	22,590	
	Autotransporto elektronikos studijų programos specialistų rengimo bazės sukūrimas pusrūsio ir I-ojo aukšto patalpose	Šildymo, vandentiekio, nuotekų, apšvietimo, gaisrinės saugos sistemų, elektros instaliacijos, sistemų rekonstrukcija, grindų dangos keitimo, vidaus apdailos darbai	933	1204,140 (ES struktūrinių fondų lėšos)	
		IŠ VISO RANGOS BŪDU:	1137,5	1398,097	
IŠ VISO:			1493,25	1426,135	

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis Šiaulių kolegijos 2007 m. veiklos ataskaita

Iš pateiktų duomenų galima teigti, jog 2007 metais atlikti remonto darbai Šiaulių kolegijos Centrinuose rūmuose buvo atlikti ūkio ir rangos būdu. Iš viso bendras atliktų darbų

plotas 1493,25 m². Bendra šių darbų suma – 1426, 135 tūkst.Lt. Iš viso ūkio būdu buvo atlikti remonto darbai – 355,75 m², ir jie kainavo – 28,038 tūkst. Lt. Rangos būdu atlikti remonto darbai kainavo 1398,097 tūkst. Lt.

12 lentelė

2007 m. Verslo ir technologijų fakulteto I ir II rūmų atliktų statybos remonto darbų suvestinė

Objekto adresas	Patalpos pavadinimas	Darbų aprašymas	Patalpos plotas, m ²	Atliktų darbų vertė, tūkst. Lt	
Verslo ir technologijų fakulteto I rūmai (Tilžės g. 159)	WC ir dušo įrengimas pusrūsyje	Sanitarinių prietaisų, inžinerinių tinklų montavimas, apdailos darbai	7,00	0,557	
IŠ VISO ŪKIO BŪDU:			7,00	0,557	
IŠ VISO:			7,00	0,557	
Verslo ir technologijų fakulteto II rūmai (Vilniaus g. 137)	103 auditorija	Apšvietimo, gaisrinės saugos sistemų, elektros instaliacijos, grindų dangos keitimo, vidaus apdailos darbai	45,54	6,757	
	104 auditorija	Apšvietimo, gaisrinės saugos sistemų, elektros instaliacijos, grindų dangos keitimo, vidaus apdailos darbai	58,94	6,295	
	IŠ VISO ŪKIO BŪDU:			104,48	13,052
	I-asis aukštas	Patalpų gaisrinė sauga	-	6,080	
	Stogo remonto darbai	Stogo dangos keitimo, jo konstrukcijos remonto darbai	Stogo plotas - 2298	398,784	
IŠ VISO RANGOS BŪDU:			-	404,864	
IŠ VISO:			2409,98	417,916	

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis Šiaulių kolegijos 2007 m. veiklos ataskaita

Iš pateiktų duomenų galima teigti, jog 2007 metais atlikti remonto darbai Šiaulių kolegijos Verslo ir technologijų fakultetuose buvo atlikti ūkio ir rangos būdu. Iš viso bendras atliktų darbų plotas 2409,98 m². Bendra šių darbų suma – 417, 916 tūkst.Lt. Iš viso ūkio būdu buvo atlikti remonto darbai – 111,48 m², ir jie kainavo – 13,609 tūkst. Lt. Rangos būdu atlikti remonto darbai kainavo 404,864 tūkst. Lt. Lyginant Verslo ir technologijų I ir II rūmus iš pateiktos duomenų lentelės matome, jog Verslo ir technologijų I rūmuose buvo atlikti auditorijų remonto darbai, daliniai WC ir dušo remonto darbai. Atliktų darbų vertė – 13,609 Lt.

13 lentelė

2007 m. Sveikatos fakulteto atliktų statybos remonto darbų suvestinė

Objekto adresas	Patalpos pavadinimas	Darbų aprašymas	Patalpos plotas, m ²	Atliktų darbų vertė, tūkst. Lt
Sveikatos fakultetas (M.K.Čiurlionio g. 16A)	Išorės pagrindinio įėjimo laiptų remontas	Laiptų pakopų remonto darbai		0,143
	Socialinių darbo studijų katedra (338)	Sienų, lubų apdailos, grindų dangos keitimo, elektros instaliacijos darbai, gipso kartono pertvara	53,00	3,579
	223 auditorija (kompiuterių klasė)	Sienų, lubų apdailos, grindų dangos keitimo, elektros instaliacijos darbai, gipso kartono pertvara (įrengta patalpa serveriui)	108,00	5,447
	Sporto salė	Vidinis išorinės sienos dažymas. Sienų, dalinis lubų, grindų dažymas, įstatytos naujos dvi dvi durys	513,00	7,130
	IŠ VISO ŪKIO BŪDU:		674,00	16,299
	Sporto salė	Išorinės sienos vidinio paviršiaus dažymas	-	0,913
	Stogo rekonstrukcija	Stogo konstrukcijos rekonstrukcijos darbai, vidaus lietaus nuotakyno rekonstrukcija	Stogo plotas - 2253	425,979
	Langų ir durų rekonstrukcija	Medinių langų keitimo į plastikinius, durų keitimo darbai	-	653,827
	Šiluminio mazgo rekonstrukcija	Šildytuvų karštajam vandentiekiiui ir šildymo sistemai montavimas		30,000 (AB „Šiaulių energija“ lėšos)
	IŠ VISO RANGOS BŪDU:		-	1110,719
IŠ VISO:		2927,00	1127,018	

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis Šiaulių kolegijos 2007 m. veiklos ataskaita

Iš pateiktų duomenų galima teigti, jog 2007 metais atlikti remonto darbai Šiaulių kolegijos Sveikatos fakultete buvo atlikti ūkio ir rangos būdu. Iš viso bendras atliktų darbų plotas 2927,00 m². Bendra šių darbų suma – 1127,018 tūkst.Lt. Iš viso ūkio būdu buvo atlikti remonto darbai – 674,00 m², ir jie kainavo – 16,299 tūkst. Lt. Rangos būdu atlikti remonto darbai kainavo 1110,719 tūkst. Lt. Atliktų remonto darbų plotas – 2253,00m².

14 lentelė

2007 m. Bendrabučių atliktų statybos remonto darbų suvestinė

Objekto adresas	Patalpos pavadinimas	Darbų aprašymas	Patalpos plotas, m ²	Atliktų darbų vertė, tūkst. Lt
Bendrabutis (M.K.Čiurlionio g. 18)	Pastato inžinerinių sistemų remonto darbai	Šaltojo ir karštojo vandentiekio, pastato nuotakyno, šildymo sistemos remontas, keičiant vamzdynus ir sanitarinius prietaisus, 4 dušų patalpų remontas, sanitarinio 2 dušo įrengimas jį pritaikant žmonių, turinčių negalią, poreikiams	-	584,000

14 lentelės tęsinys

		IŠ VISO RANGOS BŪDU:		584,00
		IŠ VISO:		584,00
Bendrabutis (M.K.Čiurlionio g. 20)	Vidaus patalpos (koridorius, WC, kambariai)	Apdailos darbai, inžinerinių tinklų remontas	-	1,620
		IŠ VISO ŪKIO BŪDU:		1,620
		IŠ VISO:	-	1, 620

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis Šiaulių kolegijos 2007 m. veiklos ataskaita

Iš pateiktų lentelės galima teigti, jog 2007 metais atlikti remonto darbai Šiaulių kolegijos bendrabučiuose buvo atlikti rangos būdu. Bendrabutyje (M.K.Čiurlionio g. 18) buvo atlikta pastato inžinerinių sistemų remonto darbai, bendra šių darbų suma – 584,00 tūkst.Lt. Bendrabutyje (M.K.Čiurlionio g. 20) buvo atlikta apdailos darbai, inžinerinių tinklų remontas, bendra darbų suma - 1,620tūkst.Lt. Atliktų darbų vertė – 2,204 Lt

15 lentelė

2007 m. Atliktų statybos remonto darbų suvestinė

Centriniai rūmai (Aušros al. 40)	IŠ VISO ŪKIO BŪDU:	355,75	28,038
	IŠ VISO RANGOS BŪDU:	1137,5	1398,097
Verslo ir technologijų fakulteto I rūmai (Tilžės g. 159)	IŠ VISO ŪKIO BŪDU:	7,00	0,557
Verslo ir technologijų fakulteto II rūmai (Vilniaus g. 137)	IŠ VISO ŪKIO BŪDU:	104,48	13,052
	IŠ VISO RANGOS BŪDU:	-	404,864
Sveikatos fakultetas (M.K.Čiurlionio g. 16A)	IŠ VISO ŪKIO BŪDU:	674,00	16,299
	IŠ VISO RANGOS BŪDU:	-	1110,719
Bendrabutis (M.K.Čiurlionio g. 18)	IŠ VISO RANGOS BŪDU:	-	584,00
Bendrabutis (M.K.Čiurlionio g. 20)	IŠ VISO ŪKIO BŪDU:	-	1,620
IŠ VISO ATLIKTA STATYBOS REMONTO DARBŲ:		2278,73	3557,246

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis Šiaulių kolegijos 2007 m. veiklos ataskaita

Iš pateiktų duomenų galima teigti, jog 2007 metais atlikti remonto darbai Šiaulių kolegijos Verslo ir technologijų fakultetuose, Sveikatos fakultete, bendrabučiuose, Centrinuose rūmuose buvo atlikti ūkio ir rangos būdu. Iš viso bendras atliktų darbų plotas 2278,73 m². Bendra šių darbų suma – 3557, 246 tūkst.Lt. Iš viso ūkio būdu buvo atlikti remonto darbai – 1141,23 m², ir jie kainavo – 59,566 tūkst. Lt. Rangos būdu atlikti remonto darbai kainavo 3497,68 tūkst. Lt.

Pradedant analizuoti 2007 metų statybos ir remonto darbus norėtusi pabrėžti išaugusias statybos ir remonto darbų kainas. Išaugus statybos ir remonto darbų paklausai, stipriai šoktelėjo statybinių medžiagų kainos tai pat pabrango vidaus apdailos darbai, gaisrinės saugos sistemų, elektros instaliacijos, grindų dangos, langų ir durų montavimo, stogo remonto darbai.

Remiantis interviu su Šiaulių kolegijos Sveikatos fakulteto, Centrinų rūmų, Verslo ir technologijų fakulteto, dekanais pati didžiausia 2007m. problema, siekiant tinkamai įsisavinti ir įgyvendinti Europos sąjungos struktūrinių fondų lėšas, buvo: suplanuoti ir suorganizuoti tinkamą lėšų įsisavinimą, laiku pateikti projektuojamą medžiagą, darbų planus, darbų kiekius. Buvo skelbtas viešas statybos ir remonto darbų konkursas, kuriam turėjo būti paruošta konkreti ir tiksliais duomenimis pagrįsta medžiaga.

Darbai buvo planuojami atlikti taip, kad kuo mažiau keltų problemų laimėjusiai šį konkursą organizacijai ir Šiaulių kolegijos studentų, dėstytojų bei administracijos darbui. Darbus buvo planuojama atlikti studentų, dėstytojų atostogų laikotarpiu. Statybos ir remonto darbų finansavimui lėšos buvo skirtos anksčiau negu planuota, todėl buvo paskubinti pasiruošimo lėšų įsisavinimui darbai: techninių projektų rengimas, viešieji konkursai, statybos leidimų išsiėmimas. Nespėjus laiku (iki 2007 gruodžio 1 dienos) atlikti statybos ir remonto darbų, finansavimas iš Europos sąjungos struktūrinių fondų būtų nutrauktas. Sprendžiant šia problemą, paankstinta darbų pradžia sudarė problemų studentų mokymuisi.

2007 metų Šiaulių kolegijos statybos ir remonto atliktų darbų suvestinėje atsispindi, kad remonto darbai buvo atlikti šiuose kolegijos pastatuose:

- Centrinuose rūmuose (Aušros alėja g. 40),
- VTF I rūmai (Tilžės g. 159),
- VTF II rūmai (Vilniaus g. 137),
- SF (M. K. Čiurlionio g. 16A),
- Bendrabutis (M. K.Čiurlionio g. 18),
- Bendrabutis (M. K.Čiurlionio g. 20).

Šiaulių kolegijos Sveikatos fakulteto pastate 2007 metais buvo atliekami statybos ir remonto, rekonstrukcijos darbai:

- Stogo rekonstrukcijos darbai,
- Medinių langų keitimo į plastikinius, darbai,
- Medinių išorės durų keitimo į metalines, darbai,
- Automatizuoto šilumos punkto karštajam vandentekiui ir šildymo sistemai montavimas.

Remiantis interviu su Sveikatos fakulteto rūmų vedėju išsiaiškinta, kad stogo rekonstrukcijos darbai didelių problemų nekėlė: darbai buvo pradėti laiku, vykdoma techninė priežiūra, laiku tiekiamos medžiagos, darbus atliko kvalifikuoti darbininkai. Problema iškilo darbų pabaigoje: stogo nespėjus uždengti nauja rulonine danga pablogėjo oro sąlygos (prasidėjo lietūs), todėl stogo darbai nebuvo atlikti pagal sutartyje nustatytą datą.

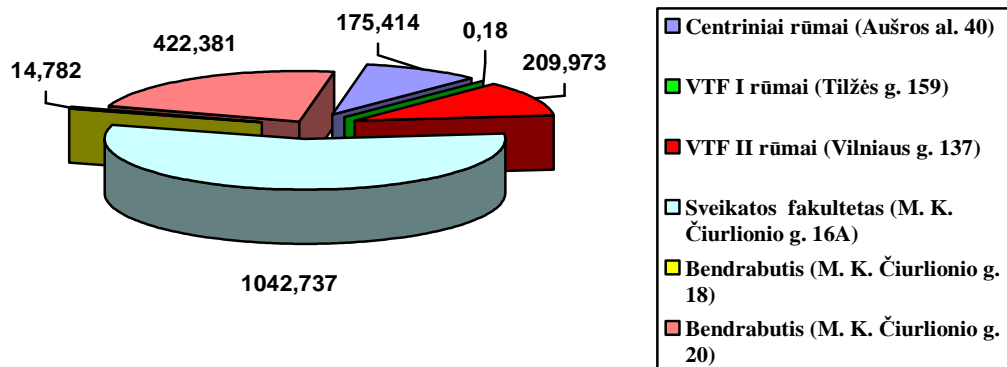
Remiantis interviu su Sveikatos fakulteto dekanu didžiulė problema buvo rangos būdu atliekami langų ir durų montavimo darbai. Kaip teigė dekanas pagal statybos rangos darbų sutartį langų ir durų montavimo darbai turėjo būti pradėti 2007 metų birželio 30 dieną (studentų atostogų metu) ir baigti 2007 metų rugpjūčio 22 dieną. Tačiau statybos rangovai 2007 metais buvo laimėję kelis konkursus, todėl didelės darbų apimtys, langų ir durų montuotojų kvalifikacijos stoka nulėmė darbų atlikimo vėlavimą.

Šiaulių kolegijos bendrabučio valdytojas interviu apie atliktus statybos ir remonto darbus (šaltojo ir karštojo vandentiekio, pastato nuotakyno, šildymo sistemos remontas, keičiant vamzdynus ir sanitarinius prietaisus, dušų patalpų remontas,) probleminių situacijų neišskyrė. Inžinerinių tinklų remonto darbai buvo atlikti kvalifikuotai, laiku. Darbai buvo vykdomi vasaros atostogų metu, kai bendrabučiuose negyveno studentai.

3.3.3. Šiaulių kolegijos statybos ir remonto darbų analizė 2008 m.

2008 m. 6-iouose Kolegijos pastatuose rangos ir ūkio būdais atlikta statybos remonto darbų už 1 865,467 tūkst. Lt. Suremontuotų patalpų bendras plotas – 1 555,81 m², pakeistų langų bendras plotas – 487 m².

5 paveiksle pateikta statybos remonto darbų apimtis Kolegijos pastatuose (tūkst. Lt)



5 pav. Statybos remonto darbų apimtis Kolegijos pastatuose (tūkst. Lt)

2008 m. skirtos valstybės programų lėšos: bendrabučių atnaujinimo programos lėšos (209 tūkst. Lt) ir Kolegijos specialiosios programos lėšos (71,233 tūkst. Lt) buvo panaudotos studentų bendrabučio (M. K. Čiurlionio g. 20) vidaus karštojo ir šaltojo vandentiekio, buitinių ir lietaus nuotekų inžinerinių sistemų, sanitarinių prietaisų keitimo, WC patalpų grindų ir sienų aptaisymo keraminėmis plytelėmis darbams. Atnaujintų vidaus karštojo ir šaltojo vandentiekio tinklų

ilgis – 855 m, buitinių nuotekų tinklo ilgis – 251 m, lietaus nuotekų tinklo ilgis – 62 m, pakeistų sanitarinių prietaisų skaičius – 82, didelė atliktų apdailos darbų apimtis. Įsisavinus to paties bendrabučio atnaujinimui iš privatizavimo fondo skirtas lėšas (142 tūkst. Lt), buvo atliktas bendrabučio dušų ir WC patalpų remontas. Keturiuose bendrabučio aukštuose įrengtos dušų ir WC patalpos, kuriose sumontuoti šaltojo ir karštojo vandentiekio, nuotekų, elektros instaliacijos tinklai, įrengti rankšluosčių džiovintuvai, mechaninio vėdinimo sistemos, pakeisti sanitariniai prietaisai, įrengtos 8 dušų kabinos, atlikti šių patalpų lubų, sienų apdailos darbai, pakeistos durys.

Įsisavinus Mokslo ir studijų institucijų renovavimo ir rekonstravimo programos lėšas (142 tūkst. Lt) ir Kolegijos specialiosios programos lėšas (57,124 tūkst. Lt), Verslo ir technologijų fakulteto II-uose rūmuose (Vilniaus g. 137) seni mediniai langai pakeisti naujais plastikiniais langais.

Buvo įgyvendinamas tęstinis projektas „Šiaulių kolegijos Sveikatos fakulteto pastato (M. K. Čiurlionio g. 16A) rekonstrukcija“. Jam skirtos lėšos (1 000 tūkst. Lt) buvo panaudotos pastato inžinerinių sistemų ir valgyklos remonto darbams.

Ūkio būdu buvo atliekamas paprastas patalpų remontas. Suremontuotų ūkio būdu patalpų plotas – 735,55 m². Šiems darbams atlikti įsigytų statybinių medžiagų kaina per 41 tūkst. Lt.

Remonto ir rekonstrukcijos darbams naudotos šiuolaikinės apdailos medžiagos bei gaminiai, įgyvendinti normatyviniais statybos techniniais dokumentais nustatyti reikalavimai.

2008 m. kartu su Akademinio mobilumo ir projektų valdymo skyriumi buvo parengti 2 viešosios paskirties pastatų renovavimo nacionaliniu lygiu projektų aprašymai:

- „Šiaulių kolegijos pastato (Vilniaus g. 137, Šiauliai) rekonstravimas pagerinant pastato energetines charakteristikas“. Prašomas finansavimo dydis – 3 107,141 tūkst. Lt.
- „Šiaulių kolegijos pastato (Tilžės g. 159, Šiauliai) rekonstravimas pagerinant pastato energetines charakteristikas“. Prašomas finansavimo dydis – 2 172,256 tūkst. Lt.

2008 m. paruoštas investicinis projektas 2009 m. valstybės kapitalo investicijų programai: „Šiaulių kolegijos Verslo ir technologijų fakulteto II-ųjų rūmų pastato (Vilniaus g. 137, Šiauliuose) rekonstravimas“.

2008 metais atliktų statybos remonto darbų suvestinė pateikta 16 lentelėje.

16 lentelė

2008 m. Centrinų rūmų atliktų statybos remonto darbų suvestinė

Objekto adresas	Patalpos pavadinimas	Darbų aprašymas	Patalpos plotas, m ²	Atliktų darbų vertė tūkst. Lt
CENTRINIAI RŪMAI (Aušros alėja 40)	Stogeliai virš kiemo durų	2 stogelių virš kiemo durų montavimo darbai	-	1,655
	405 auditorija	Elektros instaliacijos, sienų apdailos, grindų dangos remonto, durų, pertvaros montavimo darbai	35,14	6,467
		IŠ VISO ŪKIO BŪDU:	35,14	8,122

16 lentelės tęsinys

	IV aukšto koridorius	Grindų konstrukcijos ir dangos keitimo, vidaus apdailos darbai	222,24	83,504
	Pusrūsio patalpos (koridoriai ir auditorijos)	Vidaus sienų ir pertvarų apdaila, pakabinamų lubų įrengimas, langų ir durų keitimas, priešgaisrinio vandentiekio sistemos montavimas, šviesduobių remontas	222,80	83,788
		IŠ VISO RANGOS BŪDU:	445,04	167,292
		IŠ VISO:	480,18	175,414

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis Šiaulių kolegijos 2008 m. veiklos ataskaita

Iš pateiktų duomenų galima teigti, jog 2008 metais atlikti remonto darbai Šiaulių kolegijos Centrinuose rūmuose atlikti ūkio ir rangos būdu. Iš viso bendras atliktų darbų plotas 480,18 m². Bendra šių darbų suma – 175,414 tūkst.Lt. Iš viso ūkio būdu buvo atlikti remonto darbai – 35,14 m², ir jie kainavo – 8,122 tūkst. Lt. Rangos būdu atlikti remonto darbai – 445,04 m² ir jie kainavo 167,292 tūkst. Lt.

17 lentelė

2008 m. Bendrabučių atliktų statybos remonto darbų suvestinė

Objekto adresas	Patalpos pavadinimas	Darbų aprašymas	Patalpos plotas, m ²	Atliktų darbų vertė tūkst. Lt
Bendrabutis (M. K. Čiurlionio g. 18)	I ojo-aukšto 0, 1a, 1b kambariai, koridorius, WC, salė	Elektros instaliacijos, sienų apdailos, grindų dangos, durų, montavimo darbai	153,30	10,657
		IŠ VISO ŪKIO BŪDU:	153,30	10,657
	WC ir dušų patalpos	Rankšluosčių džiovintuvų įrengimas jungiant juos prie karštojo vandentiekio tinklų	-	4,125
		IŠ VISO RANGOS BŪDU:	-	4,125
		IŠ VISO:	153,30	14,782
Bendrabutis (M. K. Čiurlionio g. 20)	WC ir dušų patalpos	4 WC ir dušų patalpų rekonstrukcija	28,8	142, 148
	Visos pastato patalpos	Šaltojo ir karštojo vandentiekio, pastato nuotakyno rekonstrukcija, keičiant vamzdynus ir sanitarinius prietaisus	-	280, 233
		IŠ VISO RANGOS BŪDU:	28,8	422,381
		IŠ VISO:	28,8	422,381
IŠ VISO ATLIKTA STATYBOS REMONTO DARBŪ:			1555,81	1865,467

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis Šiaulių kolegijos 2008 m. veiklos ataskaita

Iš pateiktų duomenų galima teigti, jog 2008 metais atlikti remonto darbai Šiaulių kolegijos bendrabučiuose buvo atlikti ūkio ir rangos būdu. Iš viso bendras atliktų darbų plotas 1555,81 m². Bendra šių darbų suma – 1865,467 tūkst.Lt. Iš viso ūkio būdu buvo atlikti remonto

darbai – 153,30 m², ir jie kainavo – 10,657 tūkst. Lt. Rangos būdu atlikti remonto darbai kainavo tūkst.422,381 Lt.

18 lentelė

2008 m. Sveikatos fakulteto atliktų statybos remonto darbų suvestinė

Objekto adresas	Patalpos pavadinimas	Darbų aprašymas	Patalpos plotas, m ²	Atliktų darbų vertė tūkst. Lt	
Sveikatos fakultetas (M.K.Čiurlionio g. 16A)	Biblioteka	Dalinis vandentiekio ir nuotakyno vamzdynų keitimas	-	0,228	
	I aukštas	Pertvaros montavimo, apdailos, elektros instaliacijos darbai	36,00	0,373	
	141 kabinetas	Elektros instaliacijos, sienų apdailos, grindų dangos keitimo darbai	18,00	1,040	
	Sporto salė	Grindų dažymas po šildymo sistemos remonto	60,00	0,270	
	I–III-ųjų aukštų koridoriai	Koridorių sienų aptaisymas gipso plokštėmis, sienų apdailos darbai	172,00	0,778	
	101, 102 auditorijos	Elektros instaliacijos, sienų apdailos, grindų dangos klojimo darbai, durų, gipso pertvaros montavimo, dušo patalpos įrengimo darbai	134,05	8,291	
	I–III-ųjų aukštų koridoriai, WC patalpos	Koridorių sienų ardymo darbai atidengiant karštojo ir šaltojo vandentiekio stovų kanalus, sanmazgų pertvarų, grindų ardymo darbai	-	-	
	Valgyklos laiptinė	Sienų apdailos darbai	35,00	0,215	
	IŠ VISO ŪKIO BŪDU:			455,05	11,195
	Visos pastato patalpos	Pastato šaltojo ir karštojo vandentiekio, vidaus ir kiemo buitinio ir lietaus nuotakynų rekonstrukcija, keičiant vamzdynus ir sanitarinius prietaisus	-	372,432	
	Valgyklos patalpos	Sienų, lubų, grindų apdaila, inžinerinių tinklų rekonstrukcija, ištraukiamosios ir tiekiamosios vėdinimo sistemų montavimo darbai	332,80	300,046	
	Visos pastato patalpos	Pastato šildymo sistemos tiekiamųjų ir grįžtamųjų magistralių, stovų montavimo (3306 m) dalinio šildymo prietaisų keitimo darbai	-	294,801	
	Šilumos punktas	Šildymo sistemos kolektorių montavimas	-	32,731	
	WC patalpos (prie valgyklos)	Inžinerinių sistemų remonto darbai, sanitarinių prietaisų pastatymas, grindų, lubų, sienų apdailos darbai, pritaikant patalpas žmonių su negalia poreikiams	13,62	31,532	
	IŠ VISO RANGOS BŪDU:			346,42	1031,542
IŠ VISO:			801,47	1042,737	

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis Šiaulių kolegijos 2008 m. veiklos ataskaita

Iš pateiktų duomenų galima teigti, jog 2008 metais atlikti remonto darbai Šiaulių kolegijos Sveikatos fakultete buvo atlikti ūkio ir rangos būdu. Iš viso bendras atliktų darbų plotas 801,47 m². Bendra šių darbų suma – 1042,737 tūkst.Lt. Iš viso ūkio būdu buvo atlikti remonto darbai – 455,05 m², ir jie kainavo – 11,195 tūkst. Lt. Rangos būdu atlikti remonto darbai kainavo 1031,542 tūkst. Lt atliktų darbų plotas 346,42 m².

19 lentelė

Objekto adresas	Patalpos pavadinimas	Darbų aprašymas	Patalpos plotas, m ²	Atliktų darbų vertė tūkst. Lt
Verslo ir technologijų fakulteto I-iejie rūmai (Tilžės g. 159)	Rūsio laiptinė	Sienų ir lubų apdailos darbai	-	0,180
	IŠ VISO ŪKIO BŪDU:			0,180
	IŠ VISO:		-	0,180
Verslo ir technologijų fakulteto II-iejie rūmai (Vilniaus g. 137)	Statybinių medžiagų laboratorija	Elektros instaliacijos, sienų apdailos, grindų dangos, plytelių dangos klojimo, durų, pakabinamų lubų, inžinerinių sistemų montavimo darbai	92,06	10,849
	IŠ VISO ŪKIO BŪDU:		92,06	10,849
	Visos pastato patalpos	Langų keitimo darbai	-	199,124
	IŠ VISO RANGOS BŪDU:		-	199,124
	IŠ VISO:		92,06	209,973

2008 m. Verslo ir technologijų fakulteto I-II rūmų atliktų statybos remonto darbų suvestinė

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis Šiaulių kolegijos 2008 m. veiklos ataskaita

Iš pateiktų duomenų galima teigti, jog 2008 metais atlikti remonto darbai Šiaulių kolegijos Verslo ir technologijų fakultetuose buvo atlikti ūkio ir rangos būdu. Iš viso bendras atliktų darbų plotas 92,06 m². Bendra šių darbų suma – 209,973 tūkst.Lt. Iš viso ūkio būdu buvo atlikti remonto darbai – 92,06 m², ir jie kainavo – 11,029 tūkst. Lt. Rangos būdu atlikti remonto darbai kainavo 199,124 tūkst. Lt. Lyginant Verslo ir technologijų I ir II rūmus iš pateiktos duomenų lentelės matome, jog Verslo ir technologijų I rūmuose buvo atlikti rūsio laiptinės, sienų ir lubų apdailos darbai. Verslo ir technologijų II rūmuose buvo atlikti langų keitimo darbai.

Objekto adresas	Darbų aprašymas	Patalpos plotas, m ²	Atliktų darbų vertė tūkst. Lt
Centriniai rūmai (Aušros al. 40)	IŠ VISO ŪKIO BŪDU:	35,14	8,122
	IŠ VISO RANGOS BŪDU:	445,04	167,292
	IŠ VISO:	480,18	175,414
Verslo ir technologijų fakulteto I rūmai (Tilžės g. 159)	IŠ VISO ŪKIO BŪDU:		0,180
	IŠ VISO:		0,180
Verslo ir technologijų fakulteto II rūmai (Vilniaus g. 137)	IŠ VISO ŪKIO BŪDU:	92,06	10,849
	IŠ VISO RANGOS BŪDU:	-	199,124
	IŠ VISO:	92,06	209,973
Sveikatos fakultetas (M.K.Čiurlionio g. 16A)	IŠ VISO ŪKIO BŪDU:	455,05	11,195
	IŠ VISO RANGOS BŪDU:	346,42	1031,542
	IŠ VISO:	801,407	1042,737
Bendrabutis (M.K.Čiurlionio g. 18) Bendrabutis (M.K.Čiurlionio g. 20)	IŠ VISO RANGOS BŪDU:	1402,51	1854,81
	IŠ VISO ŪKIO BŪDU:	153,30	10,657
IŠ VISO ATLIKTA STATYBOS REMONTO DARBŲ:		4303,167	4722,075

2008 m. Atliktų statybos remonto darbų suvestinė

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis Šiaulių kolegijos 2008 m. veiklos ataskaita

Iš pateiktų duomenų galima teigti, jog 2008 metais atlikti remonto darbai Šiaulių kolegijos Verslo ir technologijų fakultetuose, Sveikatos fakultete, bendrabučiuose, Centrinuose rūmuose buvo atlikti ūkio ir rangos būdu. Iš viso bendras atliktų darbų plotas 4303,167 m². Bendra šių darbų suma – 4722,075 tūkst.

Analizuojant 2008 metų statybos ir remonto darbus Šiaulių kolegijoje, darbai buvo atliekami ūkio ir rangos būdu. Remiantis interviu su Centrinų rūmų, Verslo ir technologijų I rūmų - II rūmų, Sveikatos fakulteto, bendrabučių rūmų vedėjais, didžiulė problema organizuojant statybos ir remonto darbus rangos būdu buvo savalaikis Viešųjų konkursų organizavimas, esant pavėluotam valstybės lėšų skiriami. Skubos tvarka, atsižvelgiant į valstybės skirtas lėšas, reikėjo paruošti darbų suvestines ir viešųjų pirkimų konkursų sąlygas. Statybos ir remonto darbų sąlygos turėjo atitikti Lietuvos Respublikos Viešųjų pirkimų įstatymo, Lietuvos Respublikos statybos įstatymo (Žin., 1996, Nr. 32-788; 2001, Nr. 101-3597; 2002, Nr. 73-3093, Nr. 124-5625), statybos reglamentų reikalavimus.

Remiantis interviu su Sveikatos fakulteto dekanu 2008 metais šiame fakultete rangos būdu buvo atliekami šie statybos ir remonto darbai:

- Pastato šaltojo ir karštojo vandentiekio, vidaus ir kiemo buitinio ir lietaus nuotakynų rekonstrukcija, keičiant vamzdynus ir sanitarinius prietaisus;
- Sienų, lubų, grindų apdaila, inžinerinių tinklų rekonstrukcija, ištraukiamosios ir tiekiamosios vėdinimo sistemų montavimo darbai;
- Šildymo sistemos kolektorių montavimas;
- Inžinerinių sistemų remonto darbai, sanitarinių prietaisų pastatymas, grindų, lubų, sienų apdailos darbai, pritaikant patalpas žmonių su negalia poreikiams.

Darbai buvo organizuojami pradėti pasibaigus šildymo sezonui ir pabaigti iki šildymo sezono pradžios. Atliekant darbus Sveikatos fakultete: nuotakyno rekonstrukcija, pastato šildymo sistemų rekonstrukcija, problemas, kaip teigė interviu rūmų vedėjas, kėlė nenumatyti darbai. Pvz.: sąmatose buvo paskaičiuoti tik dalies lietaus nuotakyno išvadų rekonstrukcijos darbai, bet darbų eigoje, atkasus išvadus, paaiškėjo, kad vamzdynai visiškai susidėvėję. Atsiradus papildomiems darbams ir padidėjus darbų apimčiai, darbai buvo nebaigti laiku, atsirado papildomos išlaidos.

Atliekant Sveikatos fakulteto valgyklos remonto darbus, kaip teigė interviu dekanas, darbai pradžioje buvo vykdomi laiku pagal numatytus statybos darbų grafikus. Darbų pabaigoje dėl

užsitęsusių grindų apdailos darbų statybos remonto darbai vėlavo 1 mėnesį. Šiaulių kolegija patyrė materialinių nuostolių, nes laiku nebuvo pradėtas maitinimas, valgykloje dirbantis personalas neturėjo darbo.

Remiantis interviu su fakulteto dekanu, atliekant langų keitimo darbus Verslo ir technologijų fakulteto II rūmuose, problemas kėlė ne laiku pradėti langų montavimo darbai. Darbų vėlavimas sutrukdė mokymo procesą, pablogino atliekamų darbų kokybę ir pratęsė (defektų taisymas) darbų atlikimo laiką.

Remiantis interviu su bendrabučio valdytoju atliekant šaltojo ir karštojo vandentiekio, pastato nuotakyno rekonstrukciją, keičiant vamzdynus ir sanitarinius prietaisus šie darbai problemų nekėlė, nes buvo pradėti studentų atostogų metu ir atlikti pagal pasirašyta darbų atlikimo grafiką.

IŠVADOS

1. Darbo organizavimas yra grindžiamas į gamybą sistemingai diegiamais mokslo pasiekimais ir pažangiu patyrimu, kurių dėka gamybos procese geriausiai sujungiama technika ir žmonės, efektyviausiai naudojami materialiniai ir darbo ištekliai, todėl nepaliaujamai didėja darbo našumas, apsaugoma žmonių sveikata. Darbas palaiapsniui tampa pirmuoju žmogaus poreikiu.

2. Darbo organizavimas priklauso nuo konkrečių ekonominių, socialinių ir politinių sąlygų. Darbo analizavimas apibūdinamas kaip priemonių sistema, pagal kurią galima racionaliai panaudoti darbuotojus valdymo procese, taikant racionalų darbo pasidalijimą ir kooperavimą, darbo metodus, darbo vietų organizavimą ir aptarnavimą, darbo sąlygas, darbo normavimą ir materialinį skatinimą.

3. Šiuolaikinė statyba yra sudėtingas procesas, kuriame dalyvauja „kainos“, „įmonės“ ir „firmos“. Sutelkti visų statybos grandžių organizacines, technines ir technologines pajėgas bendrai sėkmingam darbui, kai gerai ir sutartu laiku būtų pastatytas statinys, yra pagrindinis statybos organizavimo tikslas

4. Organizacijos kultūra yra esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama daugumos organizacijos narių, veikia jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius ir t.t., taip pat padedanti išsiskirti iš kitų organizacijų. Kultūros unikalumą veikia daugelis veiksnių: organizacijos istorija, aplinka, personalo administravimo pobūdis ir socializacija.

Atlikus tyrimą statybos darbams organizacijos aspektu nustatyta kad:

1. Visi su statyba susiję klausimai Šiaulių kolegijoje iš anksto visapusiškai išanalizuojami ir nusprendžiama, kokiomis techninėmis priemonėmis ir kaip organizuoti statybos darbus. Pagal anksčiau galiojusias statybos normas ir taisykles, objektų statybos organizavimo ir darbų vykdymo technologijos sprendiniai yra pateikiami statybos darbų vykdymo projekte.

2. Šiaulių kolegijoje, atliekamų statybos ir remonto darbų organizavimo problemos yra tokios: nepakankamas finansavimas, rangos sutartyse numatytų darbų atlikimo terminų nesilaikymas, papildomų nenumatytų statybos ir remonto darbų atsiradimas.

REKOMENDACIJOS

Atlikus tyrimą Šiaulių kolegijoje, susisteminius ir apibendrinus duomenis, remiantis praktinio tyrimo rezultatais galima teikti tokias rekomendacijas:

1. Šiaulių kolegijai kokybiškai paruošti finansinę ir materialinę bazę būsimų renovacijos darbų vykdymui. Pasitelkiant konsultacinę grupę, kokybiškai ruošti investicinius projektus finansuojamus iš valstybės investicijų ir Europos sąjungos struktūrinių fondų programų.

2. Siekiant, kad būtų atlikti laiku statybos ir remonto darbai Šiaulių kolegijoje būtina naudotis konkurso būdu atrinktų kvalifikuotų rangovų, kurie atliktų laiku ir kokybiškai visus statybos ir remonto darbus, paslaugomis.

3. Ruošiant medžiagą viešųjų pirkimų konkursams sugriežtinti rangovams taikomus ekonominės ir finansinės būklės, techninio ir profesinio pajėgumo reikalavimus.

4. Statybos ir remonto rangos darbų sutartyse sugriežtinti reikalavimus didinant delspinigius už laiku neatliktus darbus. Sugriežtinti delspinigių už laiku neatliktus darbus apskaitą.

5. Ruošiant medžiagą viešųjų pirkimų konkursams, kruopščiai ir tiksliai paskaičiuoti darbų apimtis.

LITERATŪRA

1. Appleby, R. C., (2003). *Šiuolaikinis verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė leidykla
2. Albrobienė, B. (2002). *Marketingas*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
3. Bagdonienė, L., Bagdonas, E., Kazlauskienė, E., Zemblytė, J. (2004). *Organizacijų vadyba*. Kaunas: Technologija.
4. Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2004). *Paslaugų marketingas ir vadyba*: Kaunas.
5. Bagdonienė, L., Sližienė, G. (2002). *Ryšių marketingas – šiuolaikinės paslaugų organizacijos naujoji veiklos filosofija: Organizacijų vadyba*. Nr. 23.
6. Butkus, F. S. (1996). *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: Alma litera.
7. Bagdonavičius, J., Grigas, R., Senkus, V. (2006). *Vadybos sociologijos aspektai*. Vilnius: p. 64.
8. Banaitienė, N., Banaitis, A. (2006). *Statybos projektų valdymo pagrindai*. Vilnius: p. 152-153.
9. Chreptavičienė, V. (2002). *Dalykinė komunikacija organizacijoje*. Kaunas . p. 4
10. Česnyienė, R., Diskienė, D., Kulvinskienė, V. R., Marčinskas, A., Tamaševičius, V. (2002). *Įmonių vadybos orientacijos*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
11. Damašienė, V. (2000). *Valdymo pagrindai, mokomoji knyga*. Šiauliai: Šiaurės Lietuva. p. 28
12. Diskienė, D., Česnyienė, R., Kulvinskienė, V. R., Marčinskas, A., Tamaševičius, V. (2002). *Įmonių vadybos orientacijos*. Vilniaus universiteto leidykla.
13. Graičiūnas, V. A., (1988). *Organizacijos vidiniai ryšiai*. Mokslas ir gyvenimas: Nr.11 1988, p. 25.
14. Gudas, S., (2002). *Organizacijų veiklos modeliavimas*. Kaunas: KTU leidykla.
15. Guščinskienė, J., (2000). *Konfliktų valdymas organizacijoje. KTU sociologija: praeitis ir dabartis mokslinių konfliktų pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija.
16. Jewell, B. R., (2002). *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: Garnelis.
17. Jucevičius, R., (1998). *Strateginis organizacijų valdymas*.
18. Juozaitienė, L., Staponkienė, J. (2008). *Verslo ir vadybos įvadas: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla*.
19. James, A. F. Stoner., R. Edward Freeman Daniel R., Gilbert. J R. (2006). *Vadyba*. Kaunas: Mažoji poligrafija.
20. Jucevičienė, P. (1994). *Organizacijos elgsena*. Kaunas.

21. Jelinek, Ed. M., Litter J. A., Miles R.E. (1981) *Organizations by design: theory and practice*. Plano, Text.: Business publications, (12), p. 567.
22. Juodis, J. (2005). *Mokslo populiarinimo straipsniai ir darbai*. Iš: Žemėtvarkos ir hidrotechnikos..
23. Juozaitienė, L., Staponkienė, J. (2006). *Verslo ir vadybos įvadas*. VšĮ: Šiaulių universiteto leidykla.
24. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus.
25. Kvedaravičius, J. (1997). *Organizacijų vystimosi sampratos matmenys. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 5. Kaunas: VDU leidykla.
26. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2005). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas.
27. Lileikienė, A., ir kt. (2004). *Magistro darbo metodika*.
28. Martinkus, B., Sakalas, A., Savanevičienė, A. (2003). *Darbo išteklių ekonomika ir valdymas*. Kaunas: Technologija.
29. Margerisono, C., McCanno, D., *Komandos valdymo sistemos pagal Margerisono C, McCanno D, metodika:*
<http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.printer/3d7382c2751a2>
30. Malinauskas, P., Zavadskas, K., Karabikovas, A., Mikšta, P., Nakas, H., Sakalauskas, R. (2006). *Statybos procesų technologija*. Vilnius: Technika.
31. Minzberg, H. (1982). *The Strategy Process*. Prentice Hall
32. Neverauskas, B., Rastenis, J. (2000). *Vadybos pagrindai*. Kaunas. p. 143 ISBN 9986-13-802-7.
33. Paliulis, N., Chlivickas, E., Pabedinskaitė, A. (2004) *Valdymas ir informacija*. Vilnius: Technika.
34. Pivorius, A. (2004). *Informacijos rinkimo metodai, atliekant marketingo tyrimus*. Reklamos ir marketingo idėjos. (Nr.2).
35. Robbins, S. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas.
36. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
37. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas.
38. Stoner, J. A. F ir kt. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika leidykla.
39. Sūdžius, V. (2001). *SVV administravimas ir valdymas*. Vilnius.
40. Sakalas, A., Vanagas, P., Martinkus, B., Neverauskas, B. (2000). *Pramonės įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija.
41. Seilius, A. (1996). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Vilnius : Alma litera.

42. Sakalas, A., Šilingienė, V. (1994). *Personalo valdymas*. Kaunas : Technologija, p.205. Shermerhorn, J.R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., 1994, p. 607.
43. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai.
44. Statybos Techninis Reglamentas STR.1.12.01:2004.
45. Schein, H., and published in (1992), *Organizational Culture and Leadership* is a must read for all who live and work in organizations.
46. Šeibokienė, G. (2002). *Vadybos pagrindai*. Naujieji verslo sprendimai.
47. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius,
48. Urbanskienė, R., Vaitkienė, R., Clotey, B. (1998). *Rinkos tyrimai ir analizė*. Kaunas: Technologija.
49. Vanagas, P. (1979). *Darbo mokslinis organizavimas*. Vilnius.
50. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius.
51. Venckus, R. (2007). *Organizavimas kaip vadybos funkcija*. Pramonės organizacijos pagrindai, mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
52. Zaveckas, E. P., Mikšta, R., Sakalauskas, J. (2001). *Statybos organizavimas*: Kaunas.
53. Žalienė, I., Žalys, L., Iždonaitė, I. (2008). *Vadybos pagrindai*. Šiauliai: K.J. Vasiliausko leidykla Lucilijus.
54. Witzel, M. (2003). *Fifty Keys in Management*. London; TJ International
55. Воронкова, Л. (2004). История туризма и гостеприимства. Учебное пособие. М. Фаир-Пресс.
Prieiga per internetą: [žiūrėta 2008-11-13]
http://www.zebra.lt/verslas/ism_straipniai.php?st=view&msg_id=1732
- Prieiga per internetą: [žiūrėta 2009-01-16]
http://lt.wikipedia.org/wiki/Organizacin%C4%97_kult%C5%ABra
(http://www.cvmarket.lt/career.php?menu=1&lastmenu=21&text_id=621)

PRIEDAI

1 PRIEDAS

INTERVIU KLAUSIMYNAS

1. Gal galėtumėte trumpai apibūdinti Šiaulių kolegijos statybos ir remonto darbų organizavimo problemas.
2. Ar pakankamas yra finansavimas iš švietimo ir mokslo ministerijos, statybos ir remonto darbams.
3. Ar turite problemų organizacinių, techninių, finansinių. Dėl auditorijų, laboratorijų remonto darbų atlikimo, jei turite kokių.
4. Ar laiku atliekami statybos ir remonto darbai.
5. Ar pakankamai yra statybos ir remonto darbuotojų Šiaulių kolegijoje, atliekant statybos ir remonto darbus ūkio būdu.
6. Ar Europos sąjungos struktūrinių fondų lėšos buvo pritaikytos renovuojant Šiaulių kolegijos pastatus.

2 PRIEDAS

Šiaulių kolegijos rangovų samdymo modelis

