

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Leonardas SAUCHATAS

**STATYBINĖS PASLAUGAS TEIKIANČIŲ ĮMONIŲ
ORGANIZACINĖS VALDYMO STRUKTŪROS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2009

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Leonardas SAUCHATAS

**STATYBINES PASLAUGAS TEIKIANČIŲ ĮMONIŲ
ORGANIZACINĖS VALDYMO STRUKTŪROS**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

Magistro darbo autorius
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Leonardas Sauchatas

Statybines paslaugas teikiančių įmonių organizacinės valdymo struktūros.

Magistro darbas.

Magistro darbe nagrinėjama suformuluota problema – kaip statybines paslaugas teikiančių įmonių organizacinės valdymo struktūros atitinka teorinius modelius. Darbe išanalizuoti ir susisteminti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių teoriniai organizacinių valdymo struktūrų modeliai. Praktinėje dalyje pateikiamos Panevėžio statybines paslaugas teikiančių įmonių organizacinės valdymo struktūros, jos išsamiai išanalizuotos, bei pateikti pasiūlymai esamai situacijai pagerinti.

Tema pasirinkta, nes stiprėjant konkurencijai, bei augantys klientų poreikiai reikalauja susikoncentravimo atliekamuose darbuose. Įmonių vadovai suvokia, kad norint išlikti rinkoje, reikia modernizuoti ne tik naudojamą įrangą, bet ir organizacijos valdymo budus. Teisingai parinkta organizacinė valdymo struktūra, įtakoja įmonės veiklos efektyvumą.

SUMMARY

Leonardas Sauchatas

Governing of organizational structure at enterprises providing constructional services.

Master's work.

Master's work formulated the problem - as building service companies comply with the organizational management structure of the theoretical models to analyze and codify the various Lithuanian and foreign authors' theoretical models of organizational structures. Practical part presents Panevėžio construction firms organizational management structure, its detailed analysis, and provide suggestions to improve the situation.

The theme chosen, because the increased competition and the growing needs of clients requires concentration the work is done. Enterprise executives understand that in order to stay on the market, it is necessary not only to modernize the equipment used, but the organization and management. Correctly selected the organizational management structure, influences the business performance.

TURINYS

IVADAS	7
1. ORGANIZACIJOS SAMPRATA, APLINKA, TIKSLAI	9
1.1. Organizacijos sampratos vertinimas teoriniu aspektu	9
1.2. Organizacijos vidinė ir išorinė aplinka	12
1.3. Organizacijos tikslai	13
2. ORGANIZACIJOS VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI	17
2.1. Organizacijos valdymo samprata. Sąvokos problematiškumas	17
2.2. Organizacijos valdymo funkcijos	18
3. ORGANIZACINĖS VALDYMO STRUKTŪROS TEORINIAI ASPEKTAI	26
3.1. Organizacinės valdymo struktūros esmė, tikslai ir uždaviniai	26
3.2. Organizacinės valdymo struktūrų klasifikavimas ir charakteringi bruožai	32
4. STATYBINES PASLAUGAS TEIKIANČIŲ ĮMONIŲ ORGANIZACINIŲ VALDYMO STRUKTŪRŲ ANALIZĖ	45
4.1. Tyrimo metodika ir organizavimas	45
4.2. UAB „Legrama“ organizacinė sandara ir valdymo struktūra.....	48
4.3. UAB „Darlista“ organizacinė sandara ir valdymo struktūra	52
4.4. UAB „Lavija“ organizacinė sandara ir valdymo struktūra.....	57
4.5. UAB „Merlangas“ organizacinė sandara ir valdymo struktūra	61
4.6. UAB „Statybų trikampis“ organizacinė sandara ir valdymo struktūra	65
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	70
LITERATŪRA	73
PRIEDAI	76
1 priedas. Interviu klausimynas	77

LENTELĖS

1 lentelė. Valdymo funkcijos

2 lentelė. Planavimo skirstymas

3 lentelė. Vadovavimo sąvokos apibūdinimai

4 lentelė. Minzberg organizacinės valdymo struktūros konfigūracijos

PAVEIKSLAI

- 1 pav.** Organizacijos veiklos aplinkos elementai
- 2 pav.** Organizacijos valdymo funkcijos
- 3 pav.** Pagrindiniai kontrolės proceso žingsniai
- 4 pav.** Pagrindinės organizacijos dalys
- 5 pav.** Funkcinė organizacinė valdymo struktūra
- 6 pav.** Linijinės organizacinės valdymo struktūros pavyzdys
- 7 pav.** Divizioninė, orientuota į produktą organizacinė valdymo struktūra
- 8 pav.** Divizioninė, orientuota į vartotoją organizacinė valdymo struktūra
- 9 pav.** Divizioninė, teritoriniu principu orientuota organizacinė valdymo struktūra
- 10 pav.** Matricinė organizacinė valdymo struktūra
- 11 pav.** UAB „Legrama“ organizacinė valdymo struktūra
- 12 pav.** Siūloma UAB „Legrama“ organizacinė valdymo struktūra
- 13 pav.** UAB „Darlista“ organizacinė valdymo struktūra
- 14 pav.** Siūloma UAB „Darlista“ organizacinė valdymo struktūra
- 15 pav.** UAB „Laviija“ organizacinė valdymo struktūra
- 16 pav.** Siūloma UAB „Laviija“ organizacinė valdymo struktūra
- 17 pav.** UAB „Merlangas“ organizacinė valdymo struktūra
- 18 pav.** Siūloma UAB „Merlangas“ organizacinė valdymo struktūra
- 19 pav.** UAB „Statybų trikampis“ organizacinė valdymo struktūra
- 20 pav.** Siūloma UAB „Statybų trikampis“ organizacinė valdymo struktūra

IVADAS

Temos aktualumas. Vienas iš pagrindinių organizacijos valdymo elementų yra organizacinė valdymo struktūra. Tai organizacinė forma, apimanti teisių, pareigų ir atsakomybės paskirstymą tarp valdymo lygių ir funkcinių sričių. Esminis veiksnys organizacijos tikslams pasiekti yra veiksmingas personalo valdymas. Darbo procesas sėkmingas tik tada, kai darbui parenkami tinkami darbuotojai, nustatoma pavaldumo struktūra, motyvavimas ir atsakomybė.

Organizacijoje visi darbai yra tarpusavyje susiję, todėl visos struktūros, padalinių, darbuotojų atliekamų funkcijų nesuderinamumas ar pasikeitimas išbalansuoja visą organizacijos nuoseklią veiklą. Taigi, siekiant, kad kiekvienas žmogus organizacijoje aiškiai žinotų savo vietą, pareigas, teises, atsakomybę, reikia teisiškai įforminti organizacijos veiklos ir valdymo struktūrą, apibrėžti kiekvienos struktūros elemento nuostatas, o jomis remiantis sudaryti kiekvienos pareigybės nuostatos.

Temos naujumas. Užsienio rinkų pritraukimas skatina šalies ekonomikos augimą, naujų darbo vietų kūrimą bei statybinių įmonių konkurencingumą. Tinkamas statybinių įmonių plėtros problemų identifikavimas ir efektyvūs sprendimo būdai susiję su jų organizacine valdymo struktūra.

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

Darbo objektas - Statybines paslaugas teikiančių įmonių organizacinės valdymo struktūros

Darbo dalykas - organizacinių valdymo struktūrų taikymas statybines paslaugas teikiančiose įmonėse.

Darbo tikslas - išanalizuoti teorinių organizacinių valdymo struktūrų modelių atitikimą statybines paslaugas teikiančiose įmonėse: UAB „Legrama“, UAB „Darlista“, UAB „Lavija“, UAB „Merlangas“, UAB „Statybų trikampis“.

Darbo uždaviniai:

- 1) Nustatyti statybinių įmonių vietą statybos sektoriuje bei jų svarbą.
- 2) Apžvelgti organizacinių valdymo struktūrų tipus.
- 3) Ištirti statybines paslaugas teikiančių įmonių organizacines valdymo struktūras.

4) Nustatyti statybinės paslaugas teikiančių įmonių organizacinių valdymo struktūrų tipų atitikimo teoriniams modeliams lygį.

Hipotezė. Darbe nagrinėjama hipotezė, kaip organizacinės valdymo struktūros įtakoja statybinės organizacijos darbo rezultatų efektyvumui.

Darbo metodai:

- mokslinės literatūros analizė,
- dokumentų analizė,
- pirminių duomenų sisteminimas,
- apibendrinimas,
- interviu.

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

Atliekant tyrimą, išsamiai susisteminta mokslinė literatūra sietina su organizacijų organizacinės valdymo struktūros modeliais. Analizuojama Lietuvos Bagdonas, E. (2002), Bagdonienė, L. (2004), Bakanauskienė, I (1998), Butkus, F.S. (1996), Damašienė, V. (2002), Graičiūnas, V.A. (1988), Guščinskienė, J. (2002), Gudas, S. (2002), Sūdžius, V. (2001), Vasiliauskas, A (2002) ir kt.) ir užsienio autorių (Cole, G. A. (1993), Gibson, L. (1994), Evans, N., (2004), Fayol H., (2005), Stoner, J.A.F (2005) ir kt.) literatūra, mokslinė medžiaga. Atlikus sisteminę literatūros analizę ir nustačius esminius skirtingų valdymo struktūrų modelius, atliekama praktinė tyrimo dalis.

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

1. ORGANIZACIJOS SAMPRATA, APLINKA, TIKSLAI

1.1. Organizacijos sampratos vertinimas teoriniu aspektu

Apibrėžiant sąvoką „organizacija“, egzistuoja daug organizacijos apibrėžimų. Apibrėžimai pateikiami skirtingai, tačiau esmė visų apibrėžimų panaši.

Organizacija - tai grupė žmonių, kurių veikla sąmoningai koordinuojama bendram tikslui pasiekti. Organizacija turi atitikti tokius reikalavimus:

- dirba nors du žmonės, kurie mano esantys grupės dalis;
- būtinas nors vienas tikslas (t.y. norimas rezultatas), kurį priima kaip bendrą visi grupės nariai;
- grupė žmonių dirba kartu kryptingai, kad pasiektų reikiamą tikslą (Damašienė, 2002).

Organizacija nėra paprastas individų suvienijimas, nes žmonės čia dirba grupėmis ir jaučia tai organizacijai priklausomybę (Seilius, 1998).

Organizacija yra suprantamas daiktine prasme („organizuotas daiktas“ ar visuma, pavyzdžiui universitetas, gamykla, bankas, savivaldybė, profsąjunga ir pan.). Kita termino prasmė – geras, tinkamas veiklos vykdymas, darbo organizavimas (Žvinklys, Vabalas, 2001).

Organizacijos yra tikslų orientuotos žmonių asociacijos, kurios turi identifikuojamus planus, sistemas ir struktūras, kurios yra sukurtos, norint pasiekti žmonių numatytus planus (Gerloff, 1995).

Formuluojant organizacijos sampratą dažniausiai nurodoma, kad organizacija tai (Šalčius, 1998):

- 1) tam tikras skaičius susivienijusių žmonių;
- 2) grupė žmonių, kurių visos ar kai kurios veiklos rūšys yra koordinuojamos;
- 3) bet kuri žmonių vienijimosi forma bendram tikslui pasiekti;
- 4) dviejų ar daugiau asmenų sąmoningai koordinuojama sistema.

Kai kurie autoriai organizaciją įvardina kaip visuomenės ląstelę su fiksuotais tikslais, veikla, erdve ir žmonėmis. Taigi pabrėžiamas jos vaidmuo žmonių bendruomenėje (Barvydienė, Kasiulis, 1998).

Yra teigiama, kad organizacijos reikalingos visų pirma tam, kad žmonėms dirbant kartu nebūtų chaoso. Organizacija sukuria ryšius tarp žmonių technologijos, darbų ir resursų. Beje, technologija, žmonės ir ryšiai tarp jų darbe sudaro vadinamąsias technologines sistemas (Jucevičienė, 1996).

Pasak A. Seiliaus (1993, 16 p.), „organizacija – tai žmonių grupė, kurių veikla sąmoningai koordinuojama bendrų tikslų įgyvendinimui.”

Organizacija – tai žmonių grupė, kurių veikla sąmoningai koordinuojama bendrų tikslų įgyvendinimui (Seilius, 1994, p. 149).

Organizacija – tai du ar daugiau žmonių, kartu dirbančių tam tikroje struktūroje, kad pasiektų tikslą ar tam tikrų tikslų visumą (Stoner, Freeman, Gibert, 2000, p. 6).

Organizacija – tai santykinai stabili ir kokybiškai savita sistema. Vienas svarbiausių sistemos bruožų yra jos struktūra – sistemos sandara, suvokiama atskirai nuo jos kilmės, funkcijų ir požymių. Kiekvieną organizaciją sudaro pirminiai jos elementai – pavieniai žmonės, kurie jungiasi į tam tikras grupes, kurios skiriasi savo paskirtimi ir vieta organizacijoje. Jų visuma ir sudaro organizacijos struktūrą (Butkus, 1996).

Organizacija yra dualistinės sandaros ir vykstančių procesų sistema, dažniausiai vadinama socialine ekonomine sistema. Todėl organizacija suprantama kaip pagrindinė visuomenės ląstelė (Gudas, 2002).

Jeigu organizacijos sampratą galima tapatinti su kolektyvu, tai A. Makštutis (1997) ją apibrėžė taip: “Kolektyvas socialine prasme – tai grupė individų (ne mažiau trijų žmonių), kurie savo veikloje surado (susitarė) bendrų tikslų mikro arba makro sistemų lygiuose“ (Seilius, 1998, p. 22).

Organizacija – grupė žmonių, kurie sąmoningai derina savo veiklą, siekdami bendro tikslo ar tikslų (Kučinskas, Kučinskienė, 2002, p.7).

Organizacija – tai grupė žmonių, kurie savo bendra veikla įgyvendina bendrus tikslus ir tenkina savo poreikius ir interesus (Janušonis, 2000, p. 39).

Tarptautiniame žodžių žodyne pateikiamas toks apibrėžimas: organizacija – [pranc. organisation organizo.- sutvarkau, surengiu]: 1. kieno nors struktūra, sandara; sistema; 2. žmonių kolektyvas, susidaręs ar sudarytas tam tikrai veiklai ar darbui; dažniausiai turi atskirą turtą ir valdymo organus (Tarptautinių žodžių žodynas, 1985, p. 354).

Organizacijoje svarbiausia yra žmonės dirbantys joje ir tikslas, kurio jie siekia. Organizacija - tai žmonių pastangomis suburta ar susibūrusi bendrija, kurią sieja bendras tikslas arba bendra veiksmų programa. Žmonės vertina organizaciją kaip priemonę, padedančią pasiekti savo tikslus, o organizacijoms reikalingi žmonės, kad jos galėtų realizuoti savo organizacinius tikslus (Stoškus, 2002).

Pasak V. Damašienės (2002) „viena iš svarbiausių organizacijos charakteristikų yra jos ryšys su išorine aplinka. Jos visiškai priklausomos nuo išorinio pasaulio, t.y. nuo išorinės aplinkos tiek naudodamos savo išteklius, tiek bendradarbiaudamos su vartotojais, kuriems svarbūs organizacijų

siekiami rezultatai. Terminas išorinė aplinka apima ekonomines sąlygas, vartotojus, profesines sąjungas, valstybinius aktus, įstatymų leidybą, konkuruojančias organizacijas, vertybių sistemą visuomenėje, visuomenės požiūrį, techniką ir technologiją bei kitus elementus".

R. Bleikas ir Dž. Moutonas pateikia apibendrintas universalias organizacijos charakteristikas. Jie mano, kad vadovų darbo efektyvumas priklauso nuo to, kaip jie sugeba paveikti šias charakteristikas.

1. Pirmoji universali organizacijos charakteristika – veiklos tikslai, nes sunku įsivaizduoti organizaciją, kuri neturėtų savo tikslų.

2. Antra bendroji charakteristika - personalas, be kurio jokia organizacija negali egzistuoti. Didėjant gamybos procesų automatizacijos laipsniui, kartais manoma, kad galima būtų jo atsisakyti, o tuomet ir "personalo" charakteristika netinka. Tačiau pamirštama, kad bet kokia sudėtingiausia technika niekada negalės pakeisti žmogaus, kuris ją kuria, duoda jai užduotis, planuoja darbą, ją eksploatuoja, remontuoja, prižiūri ir leidžia jai dirbti arba priverčia stovėti. Taigi, veiklos tiksliai niekada nebus galima įvykdyti be žmonių. Kuo sudėtingesni darbo procesai, tuo būtinesnis daugelio žmonių sutelktas darbas.

3. Trečioji universali organizacijos charakteristika yra valdžia. Vieni organizacijos nariai atlieka kontrolės funkcijas, kiti būna kontroliuojami. Asmenys, turintys kontrolės teisę, turi daugiau įgaliojimų, jie užima tam tikrą laiptą hierarchiniame valdžios lygyje. Organizacijos tikslų įgyvendinimo procesas personalo pastangomis apibrėžiamas tuo, kad vieni organizacijos nariai gauna teisę kontroliuoti ir nukreipti kitų darbą (t.y. jie gauna teisę atsakyti už kitų darbą). Taigi atitinkamiems vadovams suteikiama teisė organizacijos tikslų įgyvendinimui per pavaldinius.

4. Ketvirta universali organizacijos charakteristika yra kultūra. Organizacija – tai ne paprastas individų apjungimas. Bet kurioje organizacijoje žmonės dirba grupėse ir jaučia tai organizacijai priklausomybę. Kiekvienoje organizacijoje būna kokios nors normos, taisyklės, vertybių skalė, kuri apsprendžia žmonių elgseną. Šios normos, vertybių skalė, gali skatinti darbuotojus aktyviam organizacijos tikslų įgyvendinimui, arba, priešingai, trukdyti. Įmonės vadovybei dažnai tenka ieškoti būdų, kaip apjungti žmonių intelektualines ir fizines pastangas vienam bendram įmonės tikslui siekti ir bendrai atsakyti už jos ateitį ir darbo rezultatus (Seilius, 1993, p.16).

Pagal F.S.Butkų (1996) organizaciją geriausia tirti, kaip sistemą. Sistemą sudaro jos dalys - elementai ir jų ryšys. Jis į organizaciją žiūri kaip į statinę sistemą ir išskiria šiuos elementus:

- organizacijos narys (darbuotojas);
- darbo objektas, kurį veikdamas savo pastangomis keičia darbuotojas;

- darbo produktas, kuriuo virsta darbuotojo keičiamas darbo objektas;
- darbo priemonės, kuriomis naudojasi darbuotojas. (Butkus, 1996).

Visus šiuos elementus panaudojus, t.y. kai darbo objektas paverčiamas darbo produktu, visą šią eigą veiksmų galima pavadinti darbo procesu organizacijoje. Tam, kad organizacija vykdytų savo veiklą, svarbu, kad kas ją valdytų.

Galima padaryti logišką išvadą, kad organizacija – tai daugelio tarpusavyje susipynusių ir vienu metu egzistuojančių santykių visuma, per kuriuos žmonės, vadovaujami vadovų, siekia bendrų tikslų. Organizacijos nariams reikalingi nekintami aiškūs rėmai, kuriuose jie gali dirbti kartu ir siekti organizacijos tikslų. Į vadybinį organizavimo procesą įeina sprendimų priėmimas, siekiant sukurti tokius rėmus, kad organizacija galėtų sėkmingai gyvuoti ir ateityje.

Taigi organizacijai egzistuoti visų pirma reikalingas bendras veiklos tikslas. Siekdami šio tikslo, organizacijos nariai būtinai turi derinti savo veiksmus ir pastangas tarpusavyje. Tai galima padaryti tik vieningos valdymo veiklos pagalba. Vadinasi, kiekvieną organizaciją būtina valdyti.

1.2. Organizacijos vidinė ir išorinė aplinka

Organizacijos aplinka - tai visi išoriniai veiksniai, potencialiai ar faktiškai darantys įtaką tiriamai populiacijai.

Išorinės aplinkos veiksniai:

- Netiesioginiai: ekonominiai, socialiniai, politiniai, technologiniai, ekologiniai.
- Tiesioginiai: vartotojai, konkurentai, tiekėjai, darbo ištekliai, įstatymai ir kt. reguliavimo formos.

Vidinės aplinkos veiksniai: tikslai, užduotys, technologija, personalas, struktūra (Bagdonienė, Bagdonas, Kazlauskienė, Zemblytė. 2005).

V. Kučinskas, R. Kučinskienė (2002) skiria tokias aplinkas: bendrąją ir savitą.

Bendrąją aplinką vadinama aplinka, kurios parametrai vienodai svarbūs ne tik konkrečiai organizacijai, bet ir kitoms toje teritorijoje ar valstybėje veikiančioms organizacijoms. Kompleksinę bendrosios aplinkos charakteristiką sudaro:

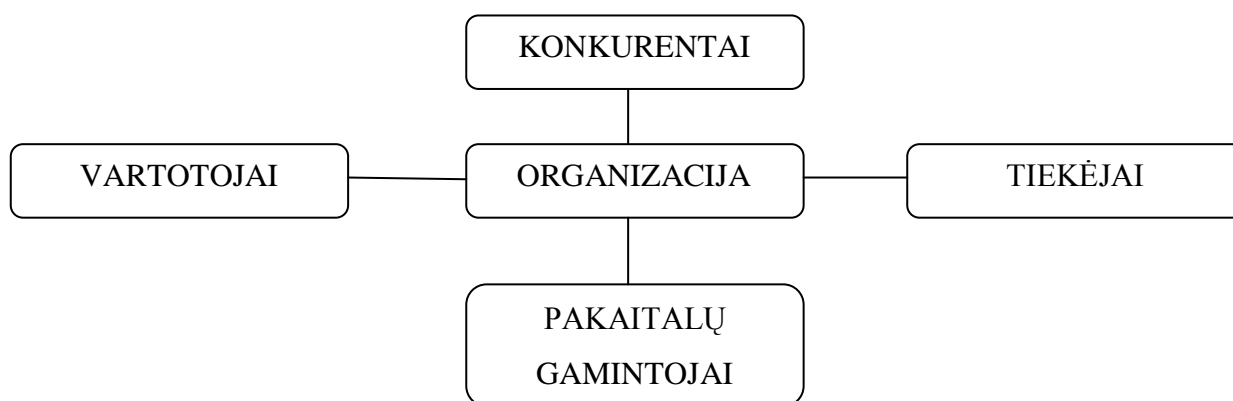
- natūralioji (gamtinė) aplinka (miškai, vandens telkiniai, dirbama žemė, naudingosios iškasenos, aplinkos švarumo lygis ir kt.);

- demografinė aplinka (teritorijos gyventojų sudėtis nacionaliniu, lyties, amžiaus, turiniu ir kt. požiūriais);
- ekonominė aplinka (šalies ekonomikos išsivystymo lygis, ekonominis potencialas, ekonominiai ryšiai su kitomis šalimis ir kt.) (Kučinskas, Kučinskienė, 2002).

Savita vadinama aplinka, kurios parametrai svarbūs tik tyrinėjamai organizacijai (pvz.: socialinė aplinka). Kitoms organizacijoms jie įtakos neturi (Kučinskas, Kučinskienė, 2002).

Aplinkos tyrimas padeda gauti reikiamos informacijos. Tai leidžia organizacijai prognozuoti galimybes, parengti planą dirbti apibrėžtomis aplinkybėmis grėsmės atveju ir nustatyti strategiją, kuria remiantis grėsmė gali būti paversta naudinga galimybe. Išorinė aplinka apibrėžiama kaip visi už organizacijos ribų esantys elementai, nuo kurių priklauso jos veikla. Išskiriamos dvi išorinės aplinkos rūšys: veiklos aplinka, kurią sudaro organizacijos veikloje tiesiogiai dalyvaujantys arba ją lemiantys aplinkos elementai ir bendroji aplinka, kuri apibūdinama netiesiogiai organizacijos veiklą veikiančiais bruožais. Vidinei organizacijos aplinkai priklauso darbuotojai, akcininkai ir direktorių valdyba.

Veiklos aplinką sudaro: vartotojai, konkurentai, arba panašią produkciją gaminančios organizacijos, organizacijos gaminamos produkcijos pakaitalų gamintojai, tiekėjai. (1 pav.)



1 pav. Organizacijos veiklos aplinkos elementai

Vartotojų svarba aiški nuo pat organizacijos suvokimo pradžios – jie išlaiko organizaciją ir sudaro sąlygas nuolat atnaujinti veiklą. Organizacija turi orientuotis į tai, kas jos numatomoje veiklos sferoje jau yra pateikta, nes nuo to priklauso organizacijos galimybės susirasti sau tinkamą veiklos sferą ir įsitvirtinti joje. Organizacijos veiklą gerokai lemia ir konkurentai – organizacijos gaminančios tokią pat produkciją. Nagrinėjant organizacijos galimybes, būtina reikia iširti ir organizacijos produkcijos pakaitalų gamybą. Pasaulio ūkio istorijai žinoma daugybė pavyzdžių, kai

žlugo natūralių audinių gamybos organizacijos, nepastebėjusios sintetinių pluoštų išiveržimo, ar stiklo fabrikai, neįvertinę plastikinės taros galimybių. Išlikusios ir sėkmingai tebegyvuojančios tradicines technologijas naudojančios firmos, panaudodamos unikalias savo technologijų galimybes, turėjo pradėti gaminti produktus, neprieinamus pakaitalus gaminančioms organizacijoms.

Šios trys aplinkos veikėjų grupės lemia organizacijos veiklos išėjimus. Bet organizacijos veikla labai priklauso ir nuo aplinkos elementų, lemiančių organizacijos veiklos įėjimus. Tai tiekėjai, aprūpinantys organizaciją darbo objektu (medžiagomis, žaliavomis, pusgaminiais, komplektuojamaisiais gaminiais) bei energetiniai išteklių.

Organizacijos bendroji aplinka apibūdinama gamtiniais, demografiniais, socialiniais, ekonominiais, kultūriniais, technologiniais, išsilavinimo, politiniais ir teisiniais bruožais.

Gamtiniai bendros aplinkos bruožai – gamtinių išteklių pobūdis, kiekis bei prieinamumas; klimatas.

Demografiniai bruožai – gyventojų bendrijos darbo išteklių, kiekis, amžius, lytis.

Sociologiniai išteklių – klasinė gyventojų struktūra ir jų judrumas; socialiniai vaidmenys ir jų apibrėžtumas; socialinių organizacijų pobūdis; socialinių institutų plėtra.

Ekonominiai bruožai – ekonominis organizavimas: privačios ir valstybinės nuosavybės lyginamasis svoris; ekonominio valdymo centralizavimas; bankų sistema; mokesčių politika; investicijų lygis; vartojimo struktūra.

Kultūriniai bruožai – istorinė patirtis; visuomeninė vertė ir normos; tarpasmeniniai santykiai; vadovavimo bruožai; mokslo įtaka kultūrai; racionalizmas.

Technologiniai bruožai – mokslo ir technikos plėtra; techninė mokslo ir technikos bazė; mokslinės techninės visuomenės sugebėjimas kurti ir įgyvendinti naujas idėjas.

Bendrosios aplinkos išsilavinimo bruožai – bendrasis gyventojų išsilavinimas; gyventojų, turinčių aukštąjį specialųjį profesinį išsilavinimą, lyginamasis svoris.

Politiniai bruožai – bendras visuomenės politinis klimatas; politinės valdžios koncentravimas; politinių organizacijų pobūdis; politinių partijų sistema.

Teisiniai bruožai – konstitucinės nuostatos; teisinė sistema; valstybinių organų jurisdikcija; organizacijos veiklą liečiantys įstatymai (Butkus, 1996).

1.3. Organizacijos tikslai

Visos tautos ar valstybės gyvenimas turi būti tvarkomas pagal ilgalaikius ir apibendrintus tikslus, o menkesni žmogaus sukurti dariniai turi turėti aiškesnius, konkretesnius tikslus. Tie tikslai

turi būti gerai suvokiami. Organizacija siekia ne vieno, o viso komplekso tikslų, kartais net tarpusavyje prieštaraujančių. Žmonės į darbo organizacijas buriasi norėdami turėti pragyvenimo šaltinį – taigi vienas iš organizacijos tikslų yra socialinis – suteikti savo nariams pragyvenimo šaltinį. Tą pragyvenimo šaltinį organizacija galės suteikti tik tada, jei bendromis savo narių pastangomis sugebės vartotojams teikti reikalingą produktą, už kurį vartotojai mokės tiek, kad pakaks atsiskaityti su visais tiekėjais, valstybe ir dar liks pinigų savo darbuotojams bei perspektyvinei plėtrai. Tai yra organizacijos paskirtis, tikslas, kuriam pati organizacija yra skirta, kuri pateisina jos buvimą. Iš to išplaukia komercinis tikslas – parduoti vartotojams pagamintą produkciją tam tikra kaina. Kad vartotojai gaminius pirktų, reikia, kad gaminiai tenkintų tam tikrus vartotojų poreikius. Gera gaminių kokybė – tai jau techninis tikslas. Kad vartotojai pirktų, produkto kaina neturi viršyti tam tikros ribos, o kad organizacija galėtų gyvuoti, kaina neturi būti mažesnė už tam tikrą lygį – tai ekonominis tikslas. Kad organizacija išsilaikytų, ji turi pateikti rinkai tam tikrą produktų kiekį tam tikru laiku – tai jau gamybinis tikslas. Pagaliau organizacija savo veikla turi nekenkti aplinkai – čia ekologinis tikslas. Praktiškai šie tikslai neretai prieštarauja vieni kitiems – kokybės gerinimas reikalauja papildomų išlaidų ir prieštarauja ekonominiam tikslui, gamybinis tikslas kartais prieštarauja ekologiniam tikslui, kartais techniniam, todėl norint organizaciją valdyti racionaliai, reikia ne tik išsiaiškinti visą tikslų sistemą, bet ir nustatyti jų pirmenybes, nuspręsti, kuri iš tikslų aukosime kurio labui, jiems susikirtus (Butkus, 1996, p. 29).

Pasak B. Neverausko, J. Rastenio (2000, p. 11) organizacijos paskirtis - pasiekti tam tikrų tikslų ir laikoma, kad ji dirba sėkmingai, kai šiuos tikslus įgyvendina.

Iš pradžių yra suformuluojami organizacijos tikslai. Po to nustatomi tikslai kiekvienam tos organizacijos smulkesniam vienetui: divizijoms, departamentams ir pan. Nustačius tikslus, kuriamos programos jiems pasiekti. Žinoma, formuodamas tikslus ir kurdamas programas, pagrindinis organizacijos vadovas atsižvelgia į galimybę realiai juos įgyvendinti ir į tai, ar jie bus priimtini kitiems organizacijos vadovams ir darbuotojams (Stoner ir kiti, 1999).

Organizacijos tikslai formuluojami ir priimami misijos ir aukščiausios grandies vadovų vertybių ir tikslų pagrindu. Reikia pažymėti, jog tikslai turi turėti tam tikras charakteristikas: būti konkretūs ir išmatuojami, bei pasiekiami (Seilius, 1994).

F.S.Butkus (1996) išskiria šiuos organizacijos tikslus:

- socialinis - suteikti savo nariams pragyvenimo šaltinį;
- komercinis - parduoti vartotojams pagamintą produktą tam tikra kaina;

- ekonominis - produkto kaina neturi prašokti tam tikros ribos, o kad organizacija galėtų gyvuoti, kaina neturi būti mažesnė už tam tikrą lygį;
- gamybinis - organizacija turi pateikti rinkai tam tikrą produktų kiekį, tam tikru laiku;
- ekologinis - organizacija savo veikla turi nepakenkti aplinkai.

Visus šiuos tikslus lemia organizaciją supančios aplinkos - vartotojų, gamtos sąlygų bei gyventojų bendrijos, iš kurios atstovų susidaro organizacijos narių bendrija.

Organizacija savo tikslus gali įgyvendinti tik tada, kada jie bus suderinti vertikaliu ir horizontaliu darbo pasidalijimu (Stoškus, 2002).

2. ORGANIZACIJOS VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

2.1. Organizacijos valdymo samprata. Sąvokos problematiškumas

Šiuolaikiniame itin konkurencingame verslo pasaulyje būtinas ne tik didelis kapitalas, gera verslo idėja ar technologinės žinios. Vis svarbesnis tampa pats organizacijos valdymo procesas, kuris padeda prisitaikyti prie aplinkos pokyčių ir pasiekti užsibrėžtų tikslų.

Valdymo procesas nagrinėjamas visoje vadybos mokslo raidoje. Yra išskiriamos dvi pagrindinės vadybos teorijos: mokslinė (dar vadinama klasikine, kurios pagrindą sukūrė F. Taylor (1903) ir kt.) ir žmogiškųjų santykių (sukūrė E. Mayo 1925 ir kt). Klasikinės mokyklos teoretikai, valdymo sistemos pagrindu laikė organizacijos struktūrą, valdymo funkcijas, valdymo ir organizavimo principus. Žmogiškųjų išteklių ideologija akcentuoja darbo sąlygų gerinimą, kad būtų pasiektas norimas rezultatas (Stoškus, Beržinskienė, 2005, p. 46-61).

Darbe pateikiami įvairių šiandienos vadybos mokslo specialistų valdymo apibrėžimai, besiremiantys abiejų mokyklų pagrindais.

Valdymas - tai organizacijos bei įmonės vedimas į tikslą, siekiant optimalios naudos iš visų turimų išteklių ir sklandaus visų šešių (planavimas, prognozavimas, organizavimas, vadovavimas, koordinavimas, kontrolė) esminių funkcijų darbo (Fayol, 2005, p. 27).

Valdymas - kryptingas socialinis, ekonominis ir psichologinis poveikis, turintis įtakos darbuotojų veiklai. Valdymas būdingas kiekvienai visuomenei. Jos tikslus ir uždavinius lemia visuomenės politinės santvarkos pobūdis. Svarbiausia valdymo funkcija ir jos paskirtis -suderinti, sutvarkyti, susieti įvairias ūkinės veiklos sritis ir garantuoti jų sąveiką (Damašienė, 2002, p. 40).

Valdymas - tai sisteminis procesas, apimantis atsakomybę už veiksmingą ir ekonomišką įmonės darbo planavimą ir vadovavimą, įgyvendinant užsibrėžtą tikslą arba užduotį (Robert C Appleby, 2002, p. 20).

Valdymas - tai kryptingas valdančiojo posistemio poveikis valdomajam, siekiant išlaikyti pastarąjį norimoje vystymosi trajektorijoje. Šis procesas nevyks, jei nebus grįžtamojo ryšio tarp valdomo objekto ir valdymo subjekto, tai yra jei pastarasis negaus informacijos apie poveikio rezultatus (Jucevičius, 1998).

Valdymas – sąmoningas ir nuolatinis organizacijos „formos palaikymas“. Visos organizacijos turi asmenis, atsakingus už tai, kad tikslai būtų pasiekti (Stoner ir kt., 2000).

Valdymas - tai organizacijos narių darbo planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė; visų organizacijos išteklių panaudojimas iškeltiems organizacijos tikslams siekti (Stoner ir kt., 2005, p. 6).

Anot Weick (1999), valdymą galima vadinti ir „socialiniu procesu“, kuris atlieka koordinavimo, komunikavimo, kontrolės bei planavimo funkcijas, atskleidžiančias santykį tarp vadovo ir pavaldinių“.

Valdymas, kaip teigė S. Frolov, - tai specifinio organizacijos organo funkcija, kuri garantuoja visų be išimties organizacijos elementų kryptingą veiklą išlaiko tam tikrą leistiną visos organizacijos ir atskirų jos elementų nukrypimą nuo užsibrėžtų tikslų (Guščinskienė, 2002, p. 4).

Įmonės valdymas visų pirma remiasi valdymo sprendimų priėmimu. Kaip teigė I. Bakanauskienė (1998, p. 9), „valdymo sprendimų priėmimas – bet kurios organizacijos valdymo sudėtinė dalis. Dar daugiau – tai vienas esminių vadovų kaip specifinės personalo kategorijos, veiklos elementų. Vadovo sugebėjimas priimti valdymo sprendimus žymia dalimi nulemia sėkmingą organizacijos funkcionavimą ir vystymą“.

Įmonės valdymas - tai gebėjimas priimti sprendimus, kontroliuoti ir valdyti naujos įmonės ūkinę ir komercinę veiklą. Tai tikslingas veiklos procesas, kuris remiasi sprendimais, priimtais išnagrinėjus gaunamų informacijų (Gineitienė, 2005, p. 123).

Nagrinėjant valdymo apibrėžimus, galima pastebėti, kokia įvairi ir kaip plačiai gali būti apimanti ši sąvoka. Tačiau tiek J. A. F. Stoner, tiek ir Robert C Appleby, V. Damašienė, Z. Gineitienė, S. Frolov, H. Fayol ir kiti autoriai išskiria vieną pagrindinį valdymo bruožą *kryptingą procesą kurio metu bandoma pasiekti iškeltų tikslų*. Būtent šiais organizacijos valdymo požymiais bus remiamasi tolimesniame darbe.

2.2. Organizacijos valdymo funkcijos

Nuo XIX šimtmečio pabaigos valdymą priimta apibrėžti pagal keturias konkrečias vadovo atliekamas funkcijas: planavimą, organizavimą, vadovavimą bei kontrolę.

Valdymo proceso funkcijų skaičius skirtingų autorių nurodomas nevienodai. Dauguma vadybos teoretikų nurodo daugiau nei keturias valdymo funkcijas (1 lentelė).

1 lentelė

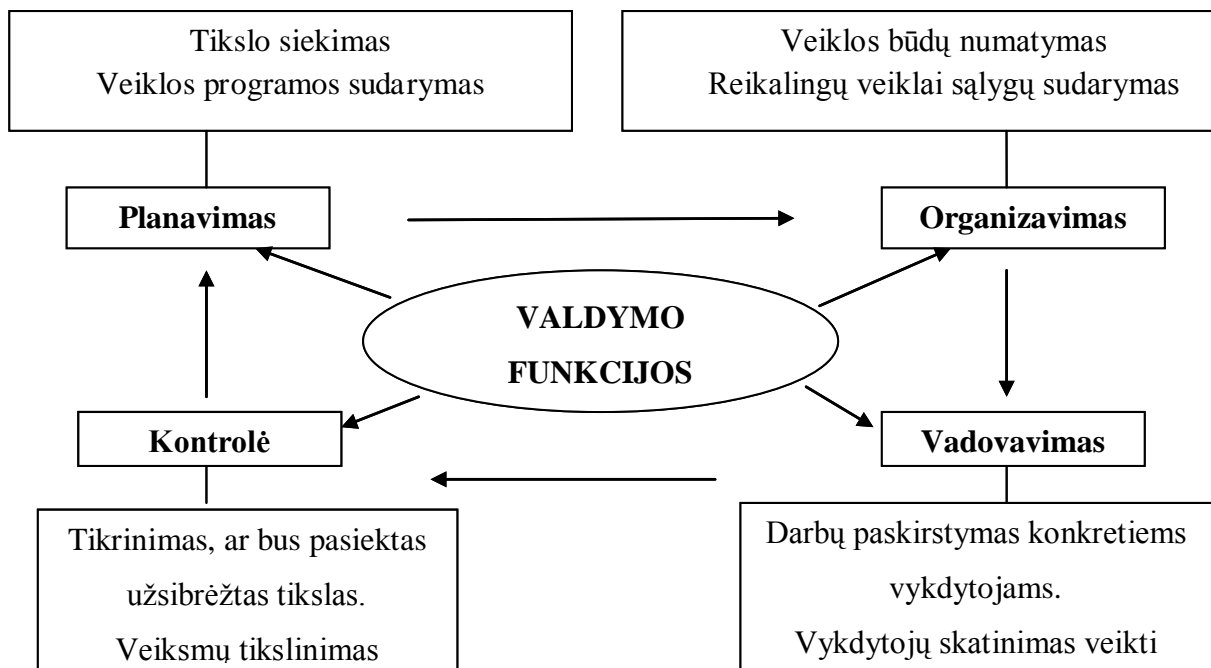
Valdymo funkcijos

Autorius	Valdymo funkcijų klasifikavimas
A. Fajolis	Planavimas. Organizavimas. Vadovavimas. Koordinavimas. Kontrolė.
L. Gjulkas	Planavimas. Organizavimas. Darbas su personalu. Operatyvinis vadovavimas. Koordinavimas. Kontrolė ir atsiskaitomybė. Biudžeto sudarymas.
G. Kuncas, S. O'Donelis	Planavimas. Organizavimas. Vadovavimas. Koordinavimas. Kontrolė.
M. Meskonas, M. Albertas, F. Chedouri	Planavimas. Organizavimas. Motyvacija. Kontrolė.

Šaltinis: Stoškus S., Beržinskienė D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija, p. 94.

Valdymo funkcijos gali būti išskiriamos net septynios. Tačiau galima pastebėti, jog tai yra pagrindinių funkcijų išskaidymas. Pats valdymas yra nepertraukiamas procesas, todėl sunku pasakyti kurio įmonės valdymu prasideda viena valdymo funkcija, o kur baigiasi kita. Todėl ir pačios valdymo funkcijos negali būti aiškiai išskaidytos.

Būtent vadybos funkcijos, anot Z. Gineitienės (2005, p. 124), sudaro valdymo ciklą (2 pav.), kuris padeda pasiekti organizacijos tikslus. 2 paveiksle pavaizduotos pagrindinės valdymo funkcijos, kurios nuolat juda ratu įmonės valdymo metu. Valdymą praktiškai negalima skaidyti į keturias atskiras veiklas. Jos tarpusavyje glaudžiai susijusios ir vyksta valdant tuo pačiu metu.



2 pav. Organizacijos valdymo funkcijos

Šaltinis: Gineitienė, Z. (2005). *Verslo kūrimas ir valdymas*. Vilnius: Rosma leidykla, p. 124

Planavimas apima veiklos programos sudarymą, kuris padeda siekti organizacijos tikslus. **Organizavimas** numato veiklos procesą, tinkamų sąlygų sudarymą. Trečioji valdymo funkcija - **vadovavimas** - apima darbų paskirstymą, darbuotojų skatinimą. Paskutinė valdymo funkcija - **kontrolė** - garantuoja patikrinimą. Visos šios funkcijos veikiančios kartu ir sudaro kryptingą procesą, kurio pagalba pasiekiami organizacijos tikslai.

Kaip jau buvo minėta, vadybos funkcijos sudaro valdymo procesą. Vadovas, realizuodamas ir derindamas pagrindines valdymo funkcijas, formuoja organizacijos valdymo procesą, kurio rezultatas yra organizacijos išsikeltų tikslų pasiekimas. Visos valdymo funkcijos yra glaudžiai tarpusavyje susijusios, tačiau kiekviena jų skirtingai įtakoja valdymo procesą organizacijoje. Kiekviena iš keturių valdymo funkcijų yra gyvybiškai svarbi organizacijai ir turi didelę įtaką valdymo proceso realizavimui.

Planavimas, kaip valdymo funkcija, sudaro pagrindą kitoms funkcijoms ir laikomas prioritetine vadybinės veiklos funkcija. O organizavimas, vadovavimas bei kontrolė yra nukreipiami į numatytą darbų vykdymą.

Kaip teigia T. Palubinskas (1997), planavimas – tai sudarymas projekto, programos ar metodo konkrečiam tikslui arba rezultatui pasiekti.

Ypatingą planavimo reikšmę valdymo organizavimui išskyrė ir vienas pirmųjų valdymo teoretikų F. Taylor. Planavimas, kaip pirmoji valdymo funkcija, akcentuojama visų vadybos teoretikų darbuose. Pavyzdžiui, J. A. F. Stoner ir kt. (2005, p. 259-260) planavime pirmiausia pabrėžia tikslų nustatymo svarbą, nes tikslai:

- *Suteikia krypties pojūtį.* Reaguodami į aplinkos pokyčius darbuotojai aiškiai suvokia, ką nori pasiekti;
- *Sutelkia pastangas.* Pasirenkant tikslus yra apsprendžiama, kaip bus panaudoti organizacijos ištekliai, nustatomi prioritetai;
- *Orientuoja organizacijos planus ir sprendimus.* Žinodami ko organizacija siekia, darbuotojai lengviau gali priimti sprendimus;
- *Padedą įvertinti organizacijos pažangą.* Išmatuotas tikslas su konkrečiu įgyvendinimo terminu tampa veiklos standartu, kuris leidžia vadovui įvertinti organizacijos pažangą.

Tikslai padeda kryptingai ir planingai valdyti organizaciją. Jie apibrėžia gaires, kuriomis paremti smulkesni konkretūs planai. Anot S. Stoškaus ir D. Beržinskienė (2005, p. 96), planavimas organizacijoje apima tikslų nustatymą ir priemonių tiems tikslams pasiekti parinkimą. Be plano vadovams būtų sunku efektyviai organizuoti žmones ir tvarkyti išteklius, patikimai vadovauti ir tikėtis, kad kiti jais seks. Nesudarydamas veiksmų plano, vadovas padidina organizacijos nesėkmės riziką.

Planavimas padeda nurodyti organizacijos narių veiksmų kryptį, veiksmų planą, suderinti organizacijos padalinių ir jos narių pastangas, įvertinti galimas kliūtis bei numatyti būdus joms įveikti, o taip pat sudaryti sąlygas nuolat sekti veiklą, pastebėti jos trūkumus ir laiku juos šalinti, orientuojantis į išskeltus tikslus.

Planavimui, kaip vienai iš valdymo dalių, kuri nurodo tikslo pasiekimo laiką, yra svarbi planų trukmė. Ir vadovai, ir pavaldiniai turi suvokti procesą laike, todėl efektyvesniam valymo procesui turėtų padėti V. Damašienės (2003, p. 46 - 47) planavimo skirstymas į trajektorinį arba taškinį (žr. 2 lentelė).

Planavimo skirstymas

Planavimo skirstymas	Būdingi bruožai
Trajektorinis planavimas	Kryptis nustatoma remiantis organizacijos vidinės sandaros ir veiklos organizavimo pagrindais; Organizacijos veiklos erdvė sunkiai apibrėžiama; Užduotis suprantama labai plačiai, planuojama kartu su veikla, vis atnaujinant informaciją; Planai intuityvūs, kiekybiškai sunkiai įvertinami.
Taškinis planavimas	Uždaviniai yra technologiniai; Aiškus jų sprendimo būdas; Jie nukreipti į išorinius, organizacijos veiklą lemiančius veiksnius; Planai racionalūs, aiškūs, tikslūs ir išmatuojami; Planavimas griežtai atsietas nuo plano vykdymo veiklos.

Šaltinis: Lentelė sudaryta, remiantis V. Damašienė (2003), p. 46-47

Trajektorinis planavimas, kaip teigia autorė, naudojamas būsimos veiklos krypties numatymui. Kryptinis (trajektorinis) planavimas lankstus ir pritaikomas kintančioms aplinkos sąlygoms, leidžia daryti didesnę įtaką bendrai veiklai. Tačiau šis planavimas nepakankamai koncentruoja darbuotojų pastangas, reikalauja daug papildomos informacijos ir nepakankamai skatina organizacijos narių veiklą.

Taškinis planavimas padeda numatyti konkrečius uždavinius. Toks planavimas, autorės teigimu, tinka esant paprastai, pastoviai ir nusakomai kintančiai aplinkai. Planavimas uždaviniais geresnis tuo, kad sudaro sąlygas labiau koncentruoti vykdytojų pastangas, leidžia geriau įvertinti individualias vykdytojų ir materialinių veiklos elementų ypatybes, suteikia vykdytojam-, stabilumo ir aiškesnį veiklos prasmės suvokimą. Tačiau planavimas uždaviniais nėra toks lankstus, yra galimybė praleisti neiširtas veiklos alternatyvas.

Planavimas yra būsimos veiklos sumanymas, pagrįstas racionalumo principu. Planuose yra numatoma, ko ir kaip organizacija sieks. Planavimas nėra vienkartinis veiksmas, kurio pradžia ir pabaiga aiški. Tai nenutrūkstamas procesas, atspindintis supančios aplinkos pokyčius bei prisitaikymą prie jų. Planuojant reikia žinoti ir tai, kas tuos planus įgyvendins. Tam padeda organizacijos valdymo struktūrinės schemas, kurios paprastai siejamos su antrąja valdymo funkcija - organizavimu.

Organizavimą galima suprasti kaip kieno nors sutvarkymą ar parengimą. Būtent organizuojant galima pradėti vykdyti organizacijos planus. Organizavimą, kaip teigia S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005, p. 120-121), galima išskirti kaip:

- *Procesą*. Tai gali būti suvokiama kaip įsteigimas, kūrimas, sudarymas (pvz., naujos komandos) arba kaip paruošimas, derinimas, surengimas (pvz., susirinkimo organizavimas), arba kaip reglamentavimas, tvarkymas (pvz., darbo dienos, darbo vietos) ir galiausiai kaip sujungimas, mobilizacija (pvz., savanorių organizavimas uragano pasekmėms likviduoti).

- *Savybė.* Tai apibūdina organizaciją sudarančių elementų visumos bendrumą. Ji pasižymi griežta tvarka, aiškiais tarpusavio ryšiais, drausmingumu ir veiklos sklandumu, (pvz. geras veiklos organizavimas, organizuotas darbas).

- *Vadybos funkcija.* Tai apima organizacijos struktūros sudarymą, kuri sąlygotų efektyvų darbą siekiant numatytų tikslų. Tai parengto plano detalizavimas, veiklos funkcijų, atsakomybės ribų, išteklių, terminų nustatymas ir derinimas.

Taigi organizavimo funkcija svarbi tuo, kad jos pagalba galima sukurti sistemą, kurioje derinami planai su organizacijos ištekliais, suformuojama organizacijos struktūra, paskirstomi darbai, kad organizacijos užsibrėžti tikslai būtų pasiekti efektyviausiu būdu.

Organizavimas yra nuolatinis valdymo procesas ir vadovai, prieš priimdami organizacinius sprendimus, J. A. F. Stoner ir kt. nuomone (2005, p. 309 - 314), turi žengti, keturis pagrindinius žingsnius:

1. *Suskirstyti visą darbą į užduotis*, kurias logiškai ir patogiai galės atlikti pavieniai žmonės ar jų grupės. Tai darbo pasidalijimas, kuris, kaip žinoma, didina našumą.
2. *Logiškai ir efektyviai sujungti užduotis.* Darbuotojų ir užduočių grupavimas paprastai vadinamas struktūrinių grandžių formavimu.
3. *Atskaitingų asmenų vienas kitam sukonkretinimas* t. y. organizacinės hierarchijos sudarymas. Valdymo mastą pasirenka kiekvienas vadovas. Jei jis per „platus“, vadovai per mažai vadovauja arba nepakankamai kontroliuoja darbuotojus. Per „siauras“ valdymo mastas yra neveiksmingas, nes neišnaudojamas vadovų potencialas. Kitas kontrolės matavimas - pagal organizacijos hierarchijos aukštį t.y. nuo aukščiausio iki žemiausio lygio vadovų. Nuo to gali priklausyti sprendimų organizacijoje priėmimo greitis.
4. *Sukurti mechanizmus, jungiančius skyrių veiklą į visumą* ir juos efektyviai kontroliuoti, koordinuoti. Koordinavimas - atskirų struktūrinių grandžių veiklų integravimo procesas, efektingai siekiant organizacijos tikslų. Koordinavimas padeda darbuotojui pajusti savo vaidmenį visos organizacijos mastu, o ne tik rūpintis savo grandies interesais.

Šiuos keturis žingsnius (darbo pasidalijimas, struktūrinių grandžių formavimas, hierarchija ir koordinavimas), J. A. F. Stoner ir kt. (2005) išskiria kaip organizacinio projektavimo sudedamąsias dalis. Organizacinis projektavimas - sprendimų priėmimo procesas, kuriame vadovai pasirenka tinkamą strategijai ir aplinkai organizacijos struktūrą, kurioje organizacijos nariai tą strategiją įgyvendina.

Organizacinė struktūra reiškia organizacijos veiklų padalijimą, sugrupavimą bei santykių tarp atskirų vadovų ir darbuotojų koordinavimo būdą. Organizacijos struktūrinės grandis galima formaliai sudaryti trimis būdais: pagal funkcijas, pagal produktą/rinką, arba pagal matricinę formą.

Organizacijos struktūra – tai formali sprendimų priėmimo sistema, kurios pagalba darbo užduotys yra paskirstomos, grupuojamos bei koordinuojamos. Formalizacija yra labai svarbus struktūros aspektas. Ji nurodo lygį kaip aiškiai ir tiksliai yra apibrėžta organizacijos vidaus politika, kaip detalai ir tiksliai yra įvardintos bei aprašytos procedūros ir užduotys. Visa tai yra oficialioji organizacijos struktūra, kurią modeliuoja, kuria bei įgyvendina aukščiausioji organizacijos valdžia (Allen, 2002).

Organizacijos struktūrą lemia ne tik formali jos sudėtis, darbo procesai, o dar ir amžius, santykių su aplinka pobūdis ir daugelis veiksnių (Bagdonas, Bagdonienė, 2000).

Pasak Gibson ir kt. (1994), organizacijos struktūra – tai formali ir neformali politikos bei taisyklių sistema, kurioje organizacija nustato pavaldumo bei komunikacijos ryšius ir paskirsto teises bei pareigas. Organizacijos struktūra apibrėžia metodus bei įvardija lygmenį kaip rolės, galia bei įsipareigojimai yra deleguojami, kontroliuojami, koordinuojami ir kaip informacija keliauja bei pasiskirsto skirtinguose organizacijos valdymo lygiuose. Organizacijos struktūra yra absoliučiai priklausoma nuo organizacijos tikslų bei jiems pasiekti pasirinktos strategijos.

Organizacijos struktūra – tai būdas, kuriuo organizacija paskirsto užduotis ir koordinuoja jų atlikimą (Schlesinger ir kt., 1993).

Bet kokiam verslui ar veiklai yra reikalinga struktūra tam, kad būtų galima dirbti ir įgyvendinti iškeltus tikslus. Organizacijų struktūra gali būti labai skirtinga, ir tai priklauso nuo kompanijos misijos, pasirinktos strategijos bei srities, kurioje kompanija vykdo savo veiklą. Kompanijos dydis, kompanijos darbuotojai, naudojamos technologijos bei pokyčiai aplinkoje, kurioje kompanija veikia, taip pat sąlygoja struktūros skirtumus. Ir nors įvairių organizacijų struktūra yra kuriama panaudojant tuos pačius kertinius elementus (tokius kaip, departamentai, skyriai, darbuotojai, pareigybės ir t.t.), tačiau kiekvienos organizacijos struktūra yra unikali ir ji yra vystoma tokia, kad padėtų kuo efektyviau atlikti tiek kasdienes operacijas, tiek būtų tinkama strateginių tikslų siekimui ir įgyvendinimui (Lammers, 1992).

Nustačius organizacijos tikslus bei sukūrus organizacinę struktūrą, svarbus veiksnys tampa žmonės (personalas). Kad užsibrėžti planai ir iškelti tikslai būtų pasiekti, reikalingas tinkamas darbuotojų sutelkimas efektyviam darbui. Šiame procese dalyvauja kita valdymo funkcija - **vadovavimas**. Vadovavimo sąvoka gali turėti keletą apibūdinimų. 3 lentelėje yra pateikti kelių autorių apibrėžimai.

Vadovavimo sąvokos apibūdinimai

Autorius	Vadovavimo sąvokos apibūdinimas
P. Drucker	Tai ypatinga veikla, kuri neorganizuotą minią paverčia efektyviai, tikslingai ir našiai dirbančia grupe
L. Iacocca	Tai ne kas kita, kaip žmonių nuteikimas dirbti, ir vienintelis būdas tai padaryti - bendrauti su jais
D. H. Kuck	Tai menas žmonėms suteikti tai, ko jiems reikia ir ko jie nori. Kartu tai yra gavimas to, ko jums (vadovui) reikia ir ko jūs norite

Šaltinis: Kasiulis J., Barvydienė, V. (2003). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija, p. 12

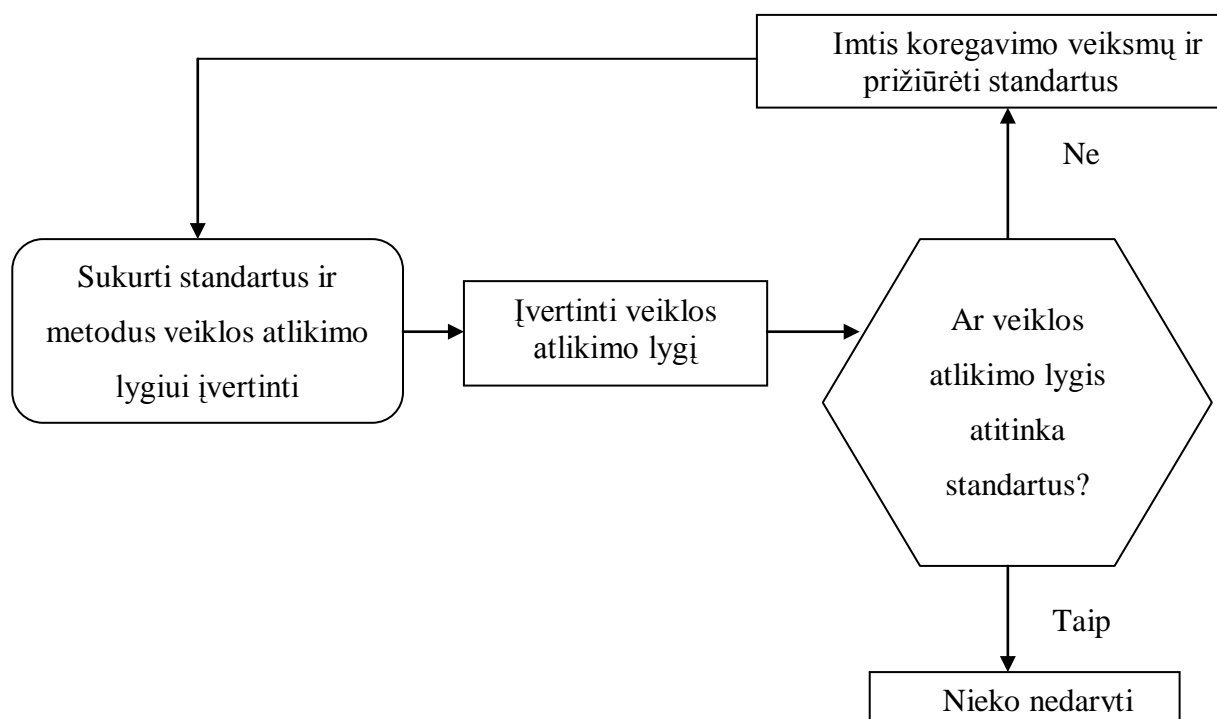
Apibendrinant galima teigti, jog vadovavimas yra žmonių veiklos organizavimas (tinkamų sąlygų sudarymas) organizacijos tikslams pasiekti. Kad įmonės tikslai būtų pasiekti kuo maksimaliau, reikalingas atitinkamas darbuotojų motyvavimo priemonių parinkimas.

Motyvaciją J. A. F. Stoner ir kt. (2005, p. 434 - 435) *apibūdina kaip veiksnius, sukeliančius, nukreipiančius ir palaikančius pavienio asmens elgesį* Tai psichologinė savybė, lemianti asmens įsipareigojimo laipsnį. Motyvavimas sąlygoja asmens veiklos rezultatus. Motyvacija nėra nuolatinė būseną, ją reikia nuolat papildyti. Motyvacijos pagalba vadovai gali sutvarkyti darbo santykius organizacijoje ir taip efektyvinti valdymo procesą.

Suplanavus visus veiksmus ir nustačius jų įgyvendinimo eigą sutelkus ir tinkamai motyvavus darbuotojus, prasideda kita svarbi valdymo proceso dalis - **kontrolė**.

Valdymo procese neįmanoma visada veikti taip, kaip viskas buvo suplanuota ar tikėtis, kad darbai bus atliekami taip tiksliai, kaip nori vadovas. Todėl įmonės naudoja kontrolę, kuri, kaip teigia A. Seilius (1998, p. 242), padeda pasiekti numatytus tikslus organizacijai, o pati kontrolės procedūra užtikrina patenkinamą pažangą ir efektyvų išteklių panaudojimą.

V. Damašienė pabrėžia (2002, p. 6) ekonomiško principą, kurio būtina laikytis kontroliuojant, t. y kontrolės išlaidos turi būti mažesnės nei teikiama nauda.



3 pav. Pagrindiniai kontrolės proceso žingsniai

Šaltinis: Stoner, J. A. F. ir kt. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika leidykla, p. 551

Robert J. Mockler išskyrė keturis esminius kontrolės proceso žingsnius, kurie pavaizduoti 2 paveiksle. Pirmasis yra standartų ir metodų sukūrimas veiklos atlikimo lygiui *įvertinti*. Tam reikalinga suformuluoti tiksliai apibrėžtus ir išmatuojamus tikslus. Po to seka veiklos vertinimas, kuris yra nenutrūkstamas, pasikartojantis procesas, [vertinus veiklą būtina išsiaiškinti, ar atlikta veikla atitinka standartus. Jeigu neatitinka standartų - reikalinga pataisa, koregavimas. (Stoner ir kt., 2005, p. 550 - 551)

Tarp pagrindinių keturių valdymo funkcijų (planavimo, organizavimo, vadovavimo, kontrolės) kai kurie autoriai išskiria ir tokias funkcijas kaip prognozavimas, motyvacija ar koordinavimas. Tačiau tai yra tik pagrindinių funkcijų detalizavimas. Aktualiau yra aptarti valdymo sistemos organizavimą, kaip dalinę funkcijos veiklą ir kaip būtiną sąlygą sėkmingam valdymo procesui.

3. ORGANIZACINĖS VALDYMO STRUKTŪROS TEORINIAI ASPEKTAI

3.1. Organizavimas, jo esmė, tikslai ir uždaviniai

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

Organizavimas – toks darbo, valdžios ir išteklių paskirstymo tarp organizacijos narių ir jų suderinimo procesas, kuris leidžia jiems pasiekti organizacijos tikslus. Tai dviejų ar daugiau žmonių įtraukimas dirbti kartu tam tikroje struktūroje, siekiant konkretaus tikslo ar tikslų visumos (Stoner ir kt., 1999).

Taigi organizavimas – tai nustatytiems tikslams pasiekti reikalingos sistemos sukūrimas. Čia struktūrizuojama socialinė sistema, įvertinant tikslui pasiekti reikalingų darbuotojų, medžiaginių, informacinių ir piniginių išteklių apimtį.

Šiuo atveju organizavimo sąvoka suprantama kaip įrankis, priemonė įmonės tikslui pasiekti. Vartojama ir institucinė organizacijos sąvoka, kur fiksuojama socialinės organizacijos struktūra.

Organizacijos rėmuose struktūrizavimas visada apima du aspektus (Butkus, 1996):

- 1) diferencijavimą, kurio metu visi pagrindiniai uždaviniai skaidomi į dalinius ir kiekvieno vykdymui numatomi reikalingi vykdytojai bei ištekliai;
- 2) koordinavimą, kurio metu atskirų uždavinių vykdymas jungiamas į vientisą kryptingai veikiančią sistemą.

Diferencijavimas ir koordinavimas yra dvi to paties proceso dalys. Svarbiausias organizavimo uždavinys – nustatyti jų pusiausvyrą.

Vadovai organizuodami privalo atsižvelgti į dvejopo pobūdžio veiksnius. Pirma, jie privalo bendrais bruožais nusakyti savo tikslus organizacijai, savo strateginius planus tiems tikslams pasiekti bei sugebėjimus tuos tikslus įgyvendinti organizacijose. Kartu vadovai privalo apsvarstyti, kas dabar vyksta ir kas gali vykti ateityje organizacijos aplinkoje. Šių dviejų veiksmų – planų ir aplinkos – sankirtoje vadovai privalo priimti sprendimus, kuriuose tikslai, strateginiai planai bei sugebėjimai atitinka aplinkos veiksnius (Butkus, 1996).

Organizavimas bendrąja prasme yra ko nors surengimas, sutvarkymas į vieną visumą ar griežtą sistemą, kieno nors sandaros ar struktūros projektavimas ar sudarymas. Vadybos prasme – tai vientisų sistemų ir žmonių, įrengimų ir medžiagų projektavimas, tobulinimas ir, pasiekus kitas vadybos funkcijas, įgyvendinimas (Stoškus, 2002).

Pateikiamos skirtingų autorių įvairiuose moksliniuose leidiniuose apibūdintas organizacinių valdymo struktūrų sampratas:

- Priemonių visuma darbui suskirstyti į skirtingas užduotis ir koordinuoti šių užduočių vykdymą (Bagdonas ir kt., 2002).
- Valdymo mokslo kategorija, atspindinti organizacinio valdymo santykių pusę ir sudaranti valdymo laiptų bei grandžių vienybę palaikant tarpusavio ryšius ir savitarpio priklausomybę (Neverauskas, Rastenis, 2000).
- Logiški tarpusavio valdymo lygių ir funkcinių sričių santykiai, sudaryti tokia forma, kuri leidžia efektyviausiai pasiekti organizacijos tikslus (Meskon ir kt., 2002).
- Tai, rėmai, kuriuos vadovai sukuria, kad paskirstytų ir koordinuotų organizacijos narių darbą (Česynienė ir kt., 2002).
- 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 ir kt., 2005).
- Gamybinių ir valdymo elementų sutvarkymas ir jų priklausomybės nustatymas (Martinkus ir kt., 2000).
- Organizacijos struktūra apibrėžia, kaip formaliai paskirstomos, grupuojamos ir koordinuojamos darbo užduotys (Robbins, 2003).
- Tai ryšiai ir tam tikros pozicijos, ir ryšiai tarp atskirų organizacijos padalinių, valdymo lygių ir funkcinių sričių (Kvedaravičius, 1997).
- Tai žmonių išdėstymas įvairiose socialinėse pozicijose, kurios lemia žmonių vaidmenis, o šie veikia žmonių santykius (Cole, 1990).
- 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 – vieno vadovų ar padalinių pavaldumas kitiems (Minzberg, 1982).
- Organizacinė valdymo struktūra –tai pareigų, teisių ir atsakomybės paskirstymo forma tarp tarpusavyje susijusių struktūrinių vienetų, atliekančių konkrečius valdymo veiksmus. Tai reiškia, kad valdymo organizacinė struktūra yra gamybinių ir valdymo elementų visuma su egzistuojančiais tarpusavio ryšiais. Organizacinė valdymo struktūra – tai vienas iš pagrindinių organizacijos valdymo elementų. Jos dėka tarp organizacijos padalinių ir

dirbančiųjų paskirstomi valdymo tikslai ir užduotys. Valdymo struktūra – tai valdymo sprendimų priėmimo ir vykdymo darbo pasidalijimo organizacinė forma (Šalčius, 1998).

- Organizacinė struktūra būtent ir reiškia organizacijos veiklos pasidalijimo, sugrupavimo ir santykių tarp vadovų ir darbuotojų, tarp atskirų vadovų ir darbuotojų koordinavimo būdą (Stoner ir kiti, 1999).
- Organizacinė struktūra reiškia organizacijos veiklos padalijimo, sugrupavimo bei santykių koordinavimo būdą tarp vadovų ir darbuotojų (Jelinek ir kt., 1981).

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

Organizacinė valdymo struktūra – tai visuma valdymo grandžių, išdėstytų pagal griežtą pavaldumą ir užtikrinančių tarpusavio ryšį tarp valdymo ir valdomosios posistemių. Galima išskirti šiuos organizacinės valdymo sistemos elementus: funkcinė vieta, valdymo grandis, valdymo lygiai ir ryšiai.

Funkcinė vieta – tai atskiras, elementarus organizacinės valdymo struktūros elementas.

Valdymo grandis – tai atitinkamų funkcinų vienetų visuma, pavyzdžiui, struktūriniai padaliniai arba atskiri specialistai, vykdančys atitinkamas valdymo funkcijas. Kitaip sakant, valdymo grandis yra savarankiški funkciniai organai arba vykdytojai, tiesiogiai pavaldūs linijiniam vadovui tam tikru valdymo lygiu.

Valdymo lygis – tai tam tikros valdymo hierarchijos pakopos grandžių vienybė. Valdymo lygiai atspindi valdymo organų pavaldumo nuoseklumą nuo apačios iki viršaus.

Funkcinės vietos ir valdymo grandys gali būti linijinės ir štabo (aparato). Funkcinės vietos ir valdymo grandys yra jungiamos į vieną visumą ir vadinamos valdymo ryšiais. Skiriami vertikalūs ir horizontalūs valdymo ryšiai. Vertikalūs valdymo ryšiai suformuoja skirtingus valdymo lygius ir jungia skirtingo lygio pareigybes. Pavyzdžiui, daugelyje organizacijų susidaro pirmas lygis, kurį atstovauja skyriaus vadovas, antrasis lygis – meistrai ir trečiasis, kurį sudaro organizacijos darbininkai.

Tinkamai nustatytas pakopiškumas – labai svarbi tikslaus ir efektyvaus valdymo organizavimo sąlyga. Kiekvienai valdymo pakopai (lygiui) nustatomi tam tikri uždaviniai, reikiamos teisės ir atsakomybė. Taigi skyriaus vadovas organizuoja darbą, jį paskirstydamas į lygius ir funkcijas, po to

nurodydamas tinkamus žmones ir reikalingus resursus. Paskirstymo lygis yra galimas netgi tada, kai darbą atlieka tik du žmonės (Jucevičienė, 1996).

Mintzberg, analizuodamas organizacijas, skiria šešias jų pagrindines dalis (žr. 2 pav.) (Bagdonas, Bagdonienė, 2000):

- 1) Strateginė viršūnė
- 2) Hierarchinė linija
- 3) Vykdytojai
- 4) Technostruktūra
- 5) Papildomos tarnybos
- 6) Ideologija



4 pav. Pagrindinės organizacijos dalys

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

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

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

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, 1998).

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

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

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, 1998).

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

Mintzberg organizacinės valdymo struktūros konfigūracijos

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

Šaltinis: Vasiliauskas A. (2004)

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

1. Administracinis pavaldumas - tai toks pavaldumas, kai pavaldiniui yra įsakoma tiesiogiai ir pagal savo užimamas pareigas jis privalo paklusti;
2. Funkcinis pavaldumas - tai toks pavaldumas kai pavaldinys nėra tiesiogiai pavaldus, tačiau funkcinis vadovas gali funkciniam pavaldiniui skirti nuobaudą ar kitokią drausminę priemonę (Banienė, 1994).

3.2. Organizacinių valdymo struktūrų klasifikavimas ir charakteringi bruožai

Kiekviena organizacija, atsižvelgiant į savo veiklos specifiką, esamą vidinę situaciją, norimo rezultato gavimą, turi pasirinkti sau tinkamiausią organizacijos valdymo struktūrą. Gerai parinkta organizacinė struktūra padeda išvengti kliūčių, siekiant organizacijos tikslų, kurias gali sukelti neaiški organizacijos struktūra. Organizacijos struktūrizavimas yra būtinas, kad organizacijos narių darbas atneštų norimus rezultatus.

Organizacinė valdymo struktūra gali būti apibūdinta kaip organizacijos projektas, per kuriuo ji yra valdoma. Organizacijos struktūra yra lyg formalus darbo vaidmenų ir administravimo mechanizmą išdėstymas, siekiant valdyti darbo veiksmus. (F.S. Butkus, 1996, p. 11). Taigi valdymo struktūros pagalba, darbuotojams paskirstomos pareigos, darbai ir nustatoma atsiskaitymo sistema.

Iškeltų organizacijos tikslų siekimas, vadovą įpareigoja paskirstyti organizacijoje žmones į pakopas. Tinkamai nustatytas pakopiškumas - labai svarbi tikslaus ir efektyvaus valdymo organizavimo sąlyga. Kiekvienai valdymo pakopai (lygiui) turi būti nustatomi tam tikri uždaviniai, reikiamos teisės bei atsakomybė. Svarbiausia parinkti tokią valdymo struktūrą, kuri geriausiai tenkintų organizacijos tikslus ir uždavinius (A. Seilius, 1998, p. 223).

Valdymo struktūros apibūdinamos ir nagrinėjamos, atsižvelgiant į ryšių, egzistuojančių tarp padalinių ar atskirų darbuotojų, pobūdį Gudas (2002) išskiria 8 organizacinės valdymo struktūros tipus. N. Paliulis ir E. Chlivickas (2002) visas organizacines struktūras skirsto į tradicines ir programinio tikslinio tipo. Iš visų S. Gudo paminėtų organizacijų valdymo struktūrų, tradicinėms yra priskiriamos linijinė, funkcinė, linijinė-funkcinė ir linijinė - štabinė valdymo struktūros. Iš likusių keturių, programinio tikslinio tipo struktūroms priskiriama matricinė valdymo struktūra ir dar trys, S. Gudo nepaminėtos valdymo struktūros. Tai centralizuota linijinė programinė, koordinavimo tipo programinė tikslinė ir tinklinė valdymo struktūros. Bruce R. Jewell (2002) tiek Mindzberg išskiria 6 organizacijų valdymo struktūros tipus.

Organizacinė struktūra būtent ir reiškia organizacijos veiklos pasidalijimo, sugrupavimo ir santykių tarp vadovų ir darbuotojų, tarp atskirų vadovų ir darbuotojų koordinavimo būdą (Stoner ir kiti, 1999).

Ne paslaptis, kad yra daugybė alternatyvių valdymo struktūrų. Pirmoji pasirodžiusi praktikoje organizacijos valdymo struktūra, sėkmingai funkcionuojanti ir šiandien, yra **biurokratinė** valdymo struktūra. Ji dar kitaip yra vadinama racionalia arba klasikine organizacijos struktūra.

1900 metų pradžioje Weber suformuluota biurokratijos koncepcija siūlė biurokrtiją daugiau kaip normatyvinį modelį, idealą, kurio turėtų siekti organizacija. Minėtoje teorijoje buvo minimos šios racionalios biurokratijos charakteristikos:

- 1) Tikslus darbo pasidalijimas lemia aukštos kvalifikacijos specialistų atėjimą į pareigas;
- 2) Valdymo lygių hierarchija, kuriai esant kiekvienas žemesnis lygis kontroliuojamas aukštesnio pagal pavaldumą;
- 3) Būtinumas tarpusavyje susieti sistemą išreikštas įvairiomis formaliomis taisyklėmis ir standartais, užtikrinančiais darbuotojų pareigų vykdymo vienareikšmiškumą ir įvairių užduočių koordinavimą;
- 4) Formaliai neįvardinta dvasia, kurios pagrindu oficialūs asmenys vykdo savo pareigas;
- 5) Priėmimas į darbą griežtai laikantis techninių kvalifikacinių reikalavimų. Tarnautojų sauga užkertant kelią savavaliavimui atleisti iš darbo.

Taigi biurokratinė organizacinė valdymo struktūra apibūdinama aukštu darbo pasidalijimo laipsniu, išvystyta hierarchija, komandų grandine, daugybe personalo elgseną reguliuojančių normų ir taisyklių, taip pat personalo parinkimu griežtai pagal dalykines ir profesines žinias. Yra įvardijamos tokios teigiamos biurokratijos pusės: stabilumas ir unifikuotas dėmesys tikslams. Tačiau tuo pačiu pažymima, kad dėmesys pernelyg sukoncentruojamas “popieriams”, mažėja “gyvųjų” valdymo elementų veiksmų efektyvumas (Jucevičienė, 1996).

Taigi biurokratinė valdymo struktūra yra pakankamai kritikuojama. Dažnai dėl per didelės standartizuotų taisyklių reikšmės ignoruojami kitų darbuotojų arba padalinių poreikiai, ryšiai su klientais ir visuomene. Visa tai sukelia neigiamas pasekmes – sumažina bendrą organizacijos lankstumą.

Išnagrinėtoji organizacinė valdymo struktūra labiausiai tinka valdant pramonės, aptarnavimo sferos ir ypač valstybinės valdžios įstaigas.

Nors tam tikros organizacijos turi labai daug bendro, tačiau pagal daugelį charakteristikų jos gali iš esmės skirtis. Todėl projektuojant organizavimą būtina atsižvelgti ir gerai išanalizuoti konkrečią padėtį. Norint įvertinti ir parodyti organizacijų skirtumus, jų vadovai, kurdami valdymo organizacines struktūras, naudoja įvairias skirstymo į padalinius (departamentalizavimo) sistemas. Ši samprata reiškia organizacijos dalijimo į atskirus blokus procesą. Šie blokai gali būti vadinami skyriais, poskyriais, sektoriais, cechais ir kt.

Šiandien plačiausiai žinoma ir geriausiai teoriškai pagrįsta yra *funkcinė* organizacinė struktūra (žr. **6 pav.**). Šios struktūros šalininkai ir teoretikai buvo Taylor, Fayol ir Weber. Pagal juos, organizacija dalinama į elementus, iš kurių kiekvienas turi savo tikslia apibrėžtą konkrečią užduotį ir pareigas (Stoner, Freeman, 1999).

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

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

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

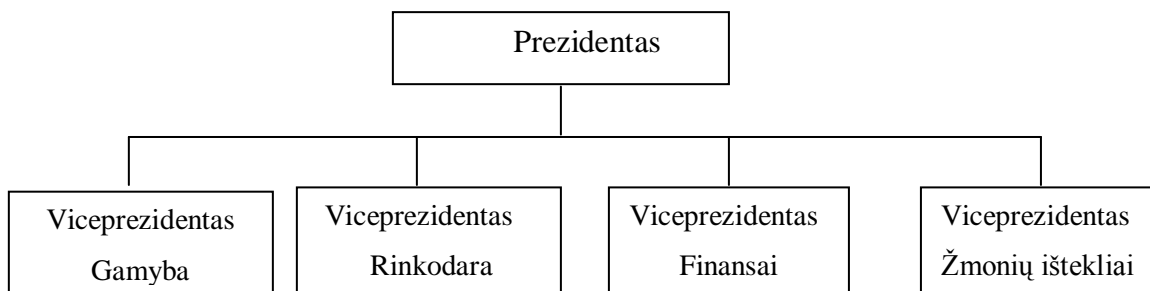
Pasak A. Seiliaus (1998) funkcinės struktūros naudojamos tose organizacijose, kurios gamina pakankamai ribotą produkcijos nomenklatūrą, dirba stabiliomis išorinėmis sąlygomis ir naudojami standartiniais sprendimais.

Funkcinis organizacijos valdymas yra apibrėžiamas kaip struktūra, kuomet tos pačios funkcinės srities personalas sutelkiamas viename funkciniam padalinyje. Struktūra labiausiai paplitusi organizacijose gaminančiose vieną produktą (paslaugą) (Stoškus, Beržinskienė, 2005 p. 134).

Koncentruojantis gamybai, darbuotojų specializacija vis siaurėjo, didėjo darbų mechanizacija, tobulėjo technologija. Šie procesai vadovams iškėlė daugybę iš esmės naujų problemų: specializuotų darbininkų darbo vieta ir laikas; galutinio produkto, kurį gamina daugelio specializuotų darbininkų rankos, kokybė; darbininkų, dirbančių įvairaus turinio darbus, darbo kiekio ir kokybės vertinimas. Išėitį rado minėtasis Taylor, kuris sukūrė funkcinę valdymo struktūrą, kurią pritaikius, vadovų ansamblio darbo pasidalijimo pagrindu tapo valdymo darbo turinio išskaidymas į keletą funkcijų grupių. Tai leido specializuoti tam tikras valdymo darbuotojų grupes konkrečioms valdymo funkcijoms atlikti ir taip gerokai padidinti valdymo darbo našumą, pagerinti jo kokybę (Butkus, 1996).

Taigi organizacinė valdymo struktūra, sudaryta funkcinio principu vienoje grandyje jungia visus, kurie dirba toje pačioje arba keliose tarpusavyje susijusiose veiklos srityse, vadinamomis funkcijomis. Pavyzdžiui, minėto tipo organizacija gali turėti atskirus gamybos ar pardavimų

skyrius. Tuomet tokios organizacijos pardavimų vadovas bus atsakingas už visų tos firmos pagamintų prekių pardavimą.



5 pav. Funkcinė organizacinė valdymo struktūra

Šaltinis: Stoner, J., Freeman, R., Gilbert, D. *Vadyba*. Kaunas, 1999, p. 324

Funkcinėje valdymo struktūroje už atskiras funkcijas atsakingi vadovai. Tokioje organizacijoje yra pasiekiamas tobulas valdymo darbo pasidalijimas, nes kiekvienas vadovas specializuojasi atskiroje veiklos srityje ir visiškai atsako už savo funkcijų vykdymą. Galima išskirti sekančius funkcinės valdymo struktūros privalumus (Seilius, 1998):

- 1) Stimuliuoja dalykinę ir profesinę specializaciją;
- 2) Funkcinėse srityse sumažina pajėgų dubliavimą ir materialinių išteklių poveikį;
- 3) Pagerina funkcinų sričių koordinavimą.

Vadinasi, funkcinė organizacijos struktūra leidžia efektyviai panaudoti specializuotus išteklius. Dėl šios priežasties daugiausia ją taiko mažesnės firmos, siūlančios nedidelį produktų asortimentą. Be to, ši struktūra leidžia lengviau “prižiūrėti”, nes kiekvienas vadovas turi būti tik siauros srities specialistas. Funkcinė organizacijos struktūra leidžia lengviau sutelkti specialius sugebėjimus ir panaudoti juo ten, kur jie yra labiausiai reikalingi (Stoner ir kt., 1999).

Galima išskirti šiuos funkcinės struktūros trūkumus:

- 1) Skyriai ir kiti padaliniai gali būti suinteresuoti savo tikslų ir uždavinių įgyvendinimu labiau negu visos organizacijos. Tai didina konfrontaciją tarp atskirų padalinių.
- 2) Didelėse organizacijose komandų grandinė nuo vadovo iki tiesioginio vykdytojo gali būti per ilga.

Funkcinės struktūros yra naudojamos daugiausia tose organizacijose, kurios gamina pakankamai ribotą produkcijos asortimentą, dirba stabiliomis išorės sąlygomis ir naudojami standartiniais sprendimais. Jos netinka organizacijoms, veikiančioms plačioje geografinėje aplinkoje arba veikiančioms tarptautinėse rinkose, skirtingose socialinėse-ekonominėse ir politinėse sistemose.

padidėjo vadovo asmeninė atsakomybė. Kad vadovams būtų suteikta kvalifikuotų specialistų pagalba sprendžiant sudėtingus, specialių žinių reikalaujančius klausimus, ir, kad būtų garantuojamas suderintas visų padalinių darbas, tarp aukščiausio gamybinių padalinių vadovų lygio bei organizacijos vadovo buvo įterptas funkcinis bei aptarnaujančių padalinių lygis (Butkus, 1996).

Kita plačiai žinoma ir taikoma organizacinė struktūra yra **linijinė-funkcinė (štabo)** valdymo struktūra. Ji yra mišri ir turi abiejų struktūrų privalumų. Linijiniams vadovams parengti sprendimus padeda specialistai, suburti į specialius aparatus (štabus).

Šis struktūros tipas derina tarpusavyje atsakomybę ir kompetenciją. Galimi atvejai, kai štabai, turėdami dideles poveikio galimybes ir būdami tiesiogiai neatsakingi už galutinius rezultatus, gali tapti savotiškais pilkaisiais kardinolais, tyliai vykdančiais savarankišką politiką. Tokie atvejai yra pakankamai dažni realiame gyvenime.

Daugelis organizacijų ne tik gamina plataus asortimento produktus, bet ir prekiauja. Todėl jos, norėdamos susidoroti su naujomis problemomis, sąlygomis, organizacijos apimtimi, technologija ir išorinių sąlygų pasikeitimu, sukūrė naują organizacinę struktūrą, kurios pagrindą sudaro organizacijų dalijimasis į elementus ar blokus pagal produktą ar paslaugas, pirkėjų grupes arba geografinius regionus. Ši naujoji struktūra buvo pavadinta **produkto/rinkos** organizacine struktūra. (Seilius, 1998).

Produkto/rinkos dažnai dar vadinama **padalinių** (divizionine) organizacija. Ji jungia į vieną veiklos vienetą visus tuos, kurie yra susiję su tam tikro produkto arba su tam tikros susijusių produktų grupės gamyba bei marketingu; arba pagal tam tikrą geografinę padėtį ar pagal orientaciją į atskiro tipo vartotojus.

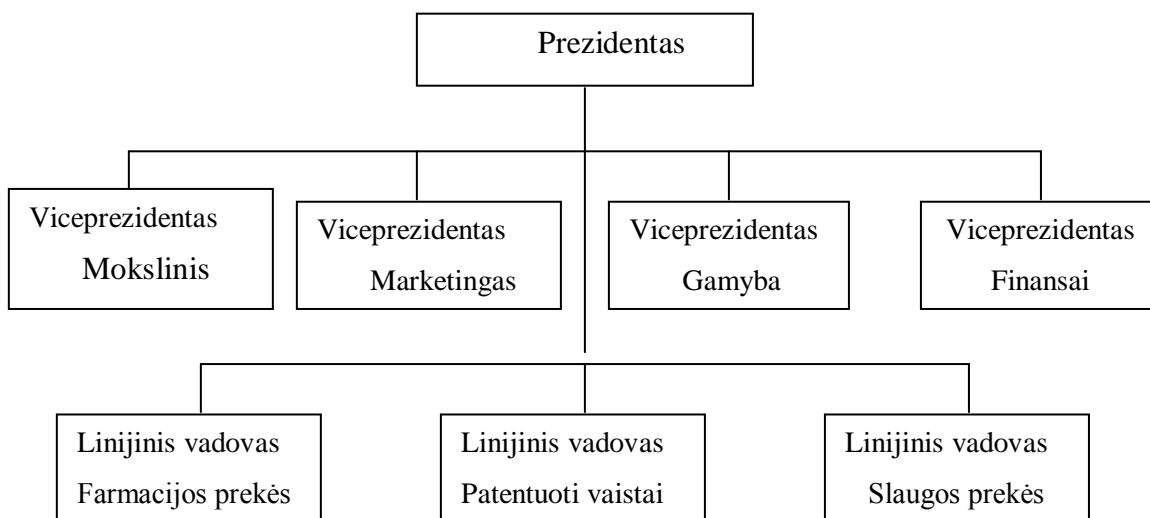
Dauguma didelių, daug produktų gaminančių organizacijų, tokių kaip "General Motors", turi produkto arba rinkos organizacinę valdymo struktūrą. Kažkuriuo organizacijos gyvavimo laikotarpiu produktų apimtis ir įvairovė padaro funkcinę grandis labai nepaslankias. Kai organizacijose pasidaro per daug sudėtinga kontroliuoti funkcinę struktūras, aukščiausio lygio vadovai paprastai formuoja iš dalies autonomiškas divizijas (padalinius). Divizija (padalinys) – tai stambi organizacijos valdymo struktūrinė grandis, primenanti atskirą verslą, t.y. skirta gaminti ir parduoti tam tikrus produktus arba patarnauti konkrečią rinką. Kiekvienoje iš minėtų divizijų vadovai ir kiti darbuotojai patys kuria, gamina ir parduoda savo produktus (Stoner, Freeman, 1999).

Priešingai nei funkcinė grandis, divizija panaši į atskirą verslą. Divizijos vadovas susitelkia pirmiausia į savo divizijos operacijas, atsako už pelną ar nuostolius ir netgi gali konkuruoti su tos pačios organizacijos kitais vienetais. Tačiau nuo atskiro verslo ji skiriasi vienu esminiu aspektu: divizijos vadovas dar privalo atsiskaitinėti savo organizacijos centrinei valdžiai.

Produkto/rinkos organizacinė struktūra gali būti 3 tipų:

- 1) Produktinė;
- 2) Orientuota į vartotoją;
- 3) Regioninė.

Šiuo metu daugelis stambių vartojimo prekių gamintojų naudoja *produktines* organizavimo struktūras (žr. **8 pav.**). Šioje struktūroje kokio nors produkto gamybos ir realizavimo paslaugų įgaliojimai perduodami vienam vadovui, kuris tampa atsakingas už tą produktą ar paslaugas.



7 pav. Divizioninė, orientuota į produktą organizacinė valdymo struktūra

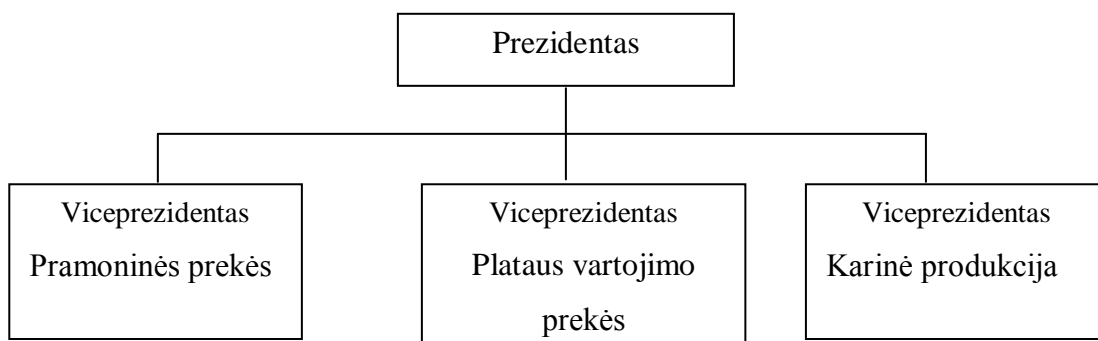
Šaltinis: Stoner, J., Freeman, R., Gilbert, D. *Vadyba*. Kaunas, 1999, p. 325

Produktinė struktūra stambioje organizacijoje sudaro sąlygas skirti produktui tiek pat dėmesio, kaip ir mažoje, gaminant tą produkcijos rūšį. Tai yra svarbiausias privalumas. Be to, labai svarbus privalumas yra ir tai, kad visa veikla, susijusi su to produkto gamyba ir realizavimu yra valdoma vieno žmogaus (Seilius, 1998).

Tačiau šios struktūros trūkumas yra tas, kad padidėja išlaidos dubliuojant vienodus darbus, kiekviename produktiniame poskyryje būna savi funkciniai padaliniai, negalima maksimaliai efektyviai išnaudoti techninių priemonių ir įrengimų.

Organizacinė struktūra, *orientuota į vartotoją*. Kai kurios organizacijos gamina plataus asortimento produktus, kurie patenkina keletą stambių vartotojų grupių arba rinkos poreikį. Kiekviena grupė arba rinka turi griežtai apibrėžtus arba specifinius poreikius. Jeigu du ar daugiau tokių klientų organizacijai tampa labai reikšmingi, tai ji gali naudoti organizacinę struktūrą orientuotą į vartotoją.

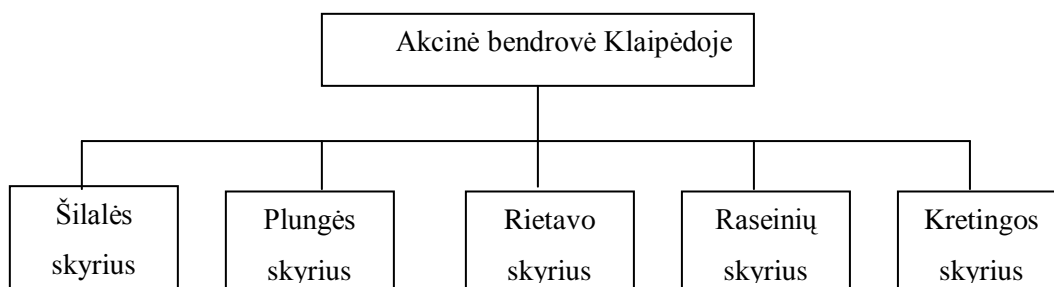
Minėtosios struktūros padaliniai grupuojasi apie konkrečius vartotojus (žr. 8 pav.). Organizacija padalinama pagal vartotojų tipus, atskleidžiančius skirtingų produktų naudojimo paskirtį (Stoner ir kiti, 1999).



8 pav. Divizioninė, orientuota į vartotoją organizacinė valdymo struktūra
Šaltinis: Stoner, J., Freeman, R., Gilbert, D. *Vadyba*. Kaunas, 1999, p. 326

Tokios struktūros pagrindinis tikslas – patenkinti vartotojo poreikius taip gerai, kaip ir organizacija, aptarnaujanti tik vieną jų grupę. Kiekvienas padalinys orientuojasi tik į savo klientus ir veikia praktiškai kaip nepriklausoma organizacija. Suprantama, kad toks padalinys vidinėje savo struktūroje turi ir savo funkcinis padalinius (rinkodaros, finansų ir kt.).

Jeigu organizacijos veikla apima dideles geografines zonas, ypač tarptautiniu mastu, tai gali būti naudinga *regioninė* organizacinė struktūra, t.y. pagal organizacijos padalinių vietos dislokavimą (žr. 9 pav.).



9 pav. Divizioninė, teritoriniu principu orientuota organizacinė valdymo struktūra
Šaltinis : Seilius A. *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda, 1998, p.97.

Šia struktūra visų pirma siekiama, kad įmonė būtų kuo arčiau prie žaliavų šaltinių, didžiųjų rinkų ar prie reikiamo personalo. Yra žinoma, kad regioninė organizacinė struktūra palengvina vietines problemas bei pagerina ryšius su klientais ir tarp organizacijos narių.

Visos trijų tipų minėtosios *divizinės* organizacijos turi eilę privalumų. Kai visos veiklos, sugebėjimai ir žinios, reikalingi tam tikro produkto gamybai ir marketingui, yra sukonzentruoti vienoje vietoje, vadovaujant vienam asmeniui, būna daug lengviau koordinuoti ir palaikyti aukšto lygio darbo rezultatus. Be to pagerėja darbo kokybė ir operatyvumas, nes sprendimai, priimami divizijų lygiu, yra arčiau vyksmo vietos. Kartu palengvėja centrinis valdymas, nes divizijų vadovai turi didesnius įgaliojimus veikti. Tačiau tikriausiai svarbiausias divizinių organizacinių struktūrų privalumas yra tai, kad čia aiški atsiskaitomybė. Divizijų valdymo rezultatus galima įvertinti pagal atitinkamos divizijos pelną arba nuostolius.

Tačiau reikia pažymėti, kad vis dėl to *divizinės* struktūros turi keletą ryškių trūkumų. Antai divizijų interesai gali būti iškeliami aukščiau visos organizacijos tikslų. Pavyzdžiui, būdami jautrūs pelno ir nuostolių rezultatų stebėjimams, divizijų vadovai gali labiau pabrėžti trumpalaikius laimėjimus visos organizacijos ilgalaikio pelningumo sąskaita. Be to tuo pačiu didėja ir valdymo kaštai, nes kiekviena divizija turi savo valdymo personalą ir specialistus, o tai skatina brangų kompetencijos dubliavimą.

Kai organizacijos susiduria su staigiai besikeičiančiomis išorinėmis sąlygomis, tai įprastos biurokratinės organizacijos struktūros visai nebetinka. Jau 7-ojo dešimtmečio pradžioje daugelis organizacijų (JAV) pradėjo kurti ir diegti lankstesnes organizacijos struktūras, kurios buvo pavadintos **adaptyviniėmis**. Šis pavadinimas atitinka jų galimybes adaptuotis prie staigiai besikeičiančios aplinkos. Labiausiai šiuo metu paplitusios minėto tipo organizacinės struktūros yra **matricinės**.

Matricinė organizacijos struktūra – tai tokia struktūra, kurioje kiekvienas darbuotojas atsiskaito tiek funkciniam ar divizijos vadovui, tiek projekto ar grupės vadovui (Šalčius, 1998). Matricinėje struktūroje derinama vertikali funkcinė ir horizontali projektinė (daiktinė) struktūra (žr. **10 pav.**).

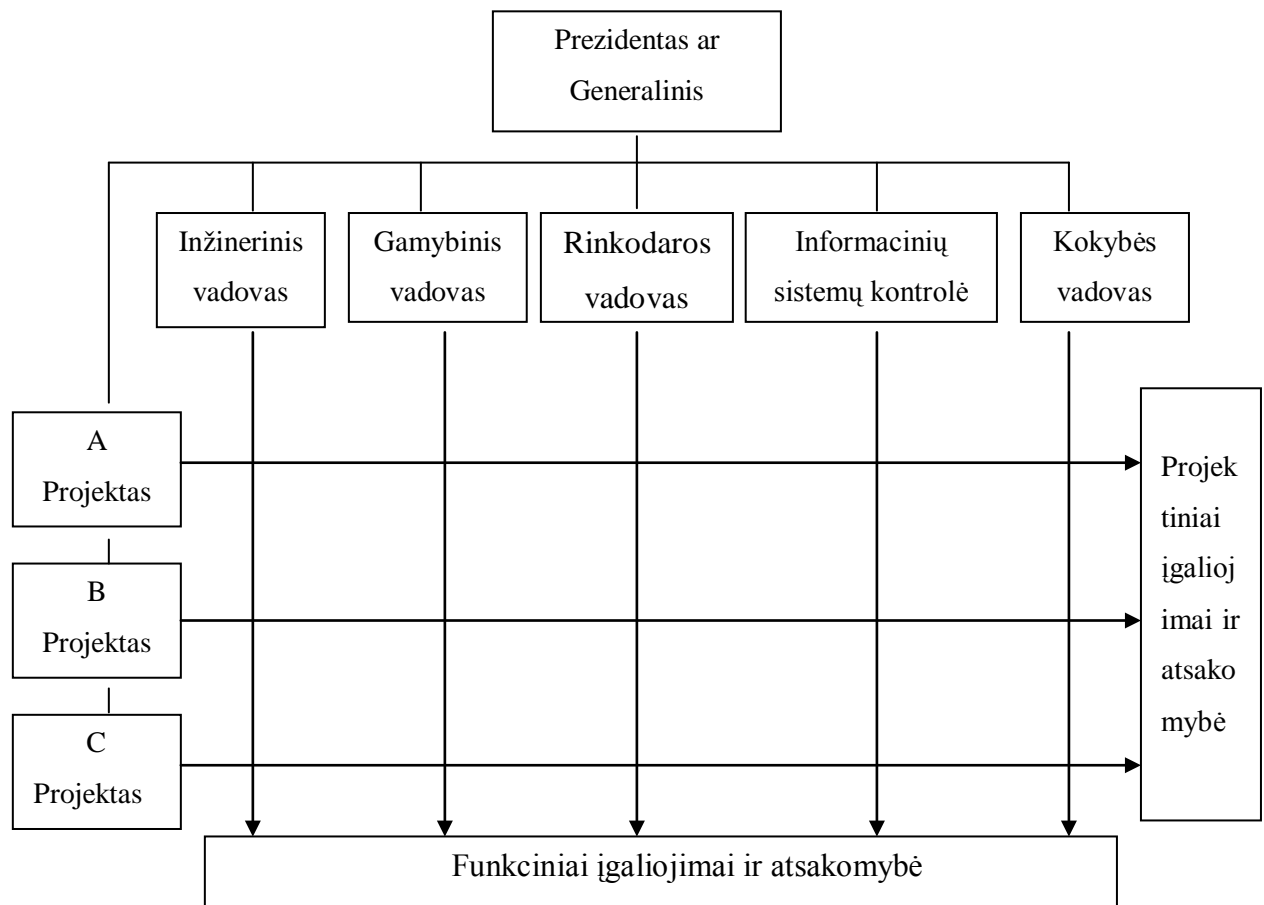
Matricinės organizacijos – tai struktūros organizavimo būdas, sukurtas, siekiant lanksčiai reaguoti į besikeičiančius organizacijos poreikius. Jis naudojamas, realizuojant didelius specialių sugebėjimų reikalaujančius projektus (Jucevičienė, 1996).

Išlaikant tradicinę hierarchiją, konkretaus projekto realizavimui sukuriama nauja struktūra iš tų pačių darbuotojų, kurie tuo pačiu metu įeina į kitą hierarchinę struktūrą. Šiuo atveju darbuotojas gali turėti pagrindines pareigas hierarchinėje struktūroje, o projekto realizavimui pereiti tik į matricinę struktūrą, išlaikydamas galimybę grįžti į hierarchinę struktūrą, realizavus projektą. Gali būti kitaip, kad darbuotojas, išlaikydamas pagrindinę vietą hierarchinėje struktūroje, dirba keliose matricinėse struktūrose, t.y. realizuoja kelis projektus.

Reikia pabrėžti, kad matricinės struktūros naudojamos:

- 1) specialiams projektams, reikalaujantiems ypač aukšto lygio žinių bei sugebėjimų;

- 2) besikeičiant sąlygoms projekto realizavimo laikotarpiu;
- 3) kai projekto atlikimas reikalauja iš vadovo ypatingų specialiųjų žinių ir sugebėjimų.



10 pav. Matricinė organizacinė valdymo struktūra

Šaltinis : Seilius, A. *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda, 1998, p. 101.

Matricinė organizacija pasižymi tam tikrais ypatumais. Ypatingi reikalavimai yra keliami projekto vadovui, nes jis turi sugebėti per trumpą laiką suburti grupę iš žmonių, pripratusių dirbti kitose struktūrose, ir nukreipti juos tikslo realizavimui. Projekto vadovas gali turėti, palyginti, nedidelius įgaliojimus ir teises. Taip yra todėl. Kad matricinėse organizacijose susirenka ypatingai kvalifikuoti specialistai, kurių veikla pakankamai efektyvi, esant horizontaliems ryšiams; ypatinga vertybė – keitimasis informacija.

Matricinėje struktūroje daugiausia reikšmės teikiama kompetencijai. Kai kurie žmonės dėl to gali pajusti psichologinį diskomfortą, ypač tie, kurie pagrindinėje struktūroje užima vadovaujančias pareigas.

Matricinei struktūrai būdinga dvejopa atsakomybė: tiek už funkcijas, tiek už atskirą objektą, projektą, padalinį. Matricinėje struktūroje suderinamos, sujungiamos linijinė ir programinė –

tikslinė struktūra. Funkcionuojant programinei – tikslinei struktūrai valdymo poveikis nukreipiamas tikslinei užduočiai atlikti (Šalčius, 1998).

Nors matricinės organizacinės struktūros yra sudėtingos, jos turi savų pranašumų. Matricinė struktūra dažnai būna efektyvus būdas, kai reikia jungti įvairius specialius žmonių sugebėjimus, sprendžiant sudėtingą problemą. Koordinavimo klausimų, apsunkinančių daugelį funkcinių struktūrų, sumažėja, nes matricinėje struktūroje daug projektu svarbių specialistų dirba grupėje kartu. Tai teikia ir tokį pranašumą, kad dirbdami kartu visai skirtingų atsakomybės sričių darbuotojai geriau supranta vieni kitus. Dar vienas matricinės struktūros pranašumas yra tas, kad ji teikia organizacijai lankstumo, mažina išlaidas, padeda išvengti bereikalingo specialistų dubliavimo (Stoner ir kt., 1999).

Kaip trūkumą galima paminėti, kad ne kiekvienas lengvai prisitaiko prie matricinės sistemos. Kad darbas būtų efektingas, grupės nariai turi turėti gerus bendravimo įgūdžius, būti lankstūs pasirenkę bendradarbiauti. Kartais žmonės tiesiog blogai veikia tai, jog personalas yra perskirstomas baigus vieną projektą ir pereinant prie kito.

Matricinę organizacinę struktūrą yra tikslinga naudoti, jeigu yra būtinybė pradėti gaminti naują produkciją per labai trumpą laiką, įdiegti technologines naujoves, greitai reaguoti į rinkos konjunktūrinius svyravimus ir t.t.

Be visų anksčiau išvardintų organizacinių struktūrų dar galima paminėti, jog būna **centralizuotos** ir **decentralizuotos** struktūros.

Esant centralizuotai valdymo struktūrai aukščiausio lygio vadovai sau pasilieka didesnę dalį įgaliojimų, būtinų priimant svarbiausius sprendimus.

Esant decentralizuotai valdymo struktūrai didesnė dalis įgaliojimų, būtinų sprendimams priimti, perduodama žemesniems valdymo lygiams. Decentralizuotoje organizacijoje vidurinio valdymo lygio vadovai atitinkamose veiklos srityse turi labai didelius įgaliojimus.

Jeigu sprendimų priėmimas yra sutelktas vienoje organizacijos vietoje, tada sakoma, kad struktūra yra centralizuota. Sąlygiškai decentralizuota struktūra yra tada, kai įgaliojimams priimti sprendimus yra padalyti įvairiems padaliniams (darbuotojams). Yra skiriamos (Bagdonas, Bagdonienė, 2000):

- Vertikalioji decentralizacija, kai sprendimų priėmimas perduodamas hierarchinei linijai einant iš viršaus į apačią,
- Horizontalioji decentralizacija, kai sprendimus priima technostruktūros ir papildomų tarnybų vadovai.

Praktikoje sunku rasti organizaciją, kuri būtų vien centralizuota ar vien decentralizuota, nes tai tik kraštutiniai vertinimai. Todėl norint ją vertinti vienos ar kitos organizacijos centralizavimo laipsnį, būtina palyginti ją su kita, o su ja pačia galima lyginti tik laiko atžvilgiu (Seilius, 1998).

Praktikoje sutinkamos šešios decentralizacijos formos (Bagdonas, Bagdonienė, 2000):

- 1) vertikaloji ir horizontalioji centralizacija – kai visa sprendimų priėmimo galia sutelkta organizacijos strateginėje viršūnėje (kitais tariant, tai yra nulinė decentralizacija);
- 2) horizontali pasirinktinė decentralizacija – kai strateginė viršūnė dalijasi galia priimti sprendimus su technostruktūros, standartizuojančios darbo procesus, padalinių vadovais;
- 3) vertikali lygiagreti decentralizacija – kai organizacijos padalinių, kurie sudaryti tam tikram produktui gaminti ar tam tikrai vartotojų grupei aptarnauti, vadovai didžiąją dalį savo įgaliojimų, priimant sprendimus, perduoda pavaldiniams;
- 4) vertikaloji ir horizontalioji decentralizacija – kai sprendimų priėmimas sukonzentruotas vykdytojų lygmenyje;
- 5) vertikali, horizontali pasirinktinė decentralizacija – kai sprendimus priima skirtingų hierarchinių lygių vadovai ir specialistai, dirbantys įvairiuose organizacijos padaliniuose;
- 6) grynoji decentralizacija – kai sprendimų priėmimo teisė padalijama visiems organizacijos nariams maždaug po lygiai.

Organizacinės valdymo struktūros schemas yra naudingos **formaliai** organizacinei struktūrai pavaizduoti ir parodyti, kas yra atsakingas už atskiras užduotis. Žinoma, organizacinė valdymo struktūros schema negali parodyti asmeninių ryšių, sudarančių **neformalią** organizacijos struktūrą. Simon aprašė ją kaip tarpusavio santykius organizacijoje, veikiančius joje priimamus sprendimus, bet formalioje schemoje jie yra arba praleidžiami, arba jos neatitinka. Pavyzdžiui, visi, kas dirbo organizacijoje, žino sekretorių ir pavaduotojų svarbą, niekada neparodomą organizacinėje valdymo struktūros schemoje (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999).

Kadangi organizacinės valdymo struktūros tikslas yra užtikrinti organizacijos uždavinių patenkinamą sprendimą, tai valdymo organizacinės struktūros projektavimas turi remtis strateginiu planu. Svarbiausia yra sugebėti parinkti struktūrą, kuri geriausiai tenkintų organizacijos tikslus ir uždavinius, įvertinant išorinių ir vidinių jėgų neigiamas bei teigiamas puses. Tačiau reikia atkreipti dėmesį į tai, kad geriausiai tinkamos struktūros tam tikrai organizacijų grupei paprasčiausiai nebūna. Egzistuoja visada geresnė organizacinė struktūra už esamą, todėl yra tiesiog būtina pastoviai ją kritiškai vertinti ir tobulinti. Išorinės aplinkos reikalavimai atitinkamai įvertinami planavimo ir kontrolės procese (Seilius, 1998).

Pokyčiai organizacijose yra neišvengiamas dalykas. Jeigu organizacija nori tapti efektyvia, ji privalo atsižvelgti į rinkos sąlygas. Tik gebėjimas laiku sureaguoti į aplinkos pokyčius gali padėti įmonėms išlikti konkurentiškomis (Šimanskienė, 2001).

4. STATYBINES PASLAUGAS TEIKIANČIŲ ĮMONIŲ ORGANIZACINIŲ VALDYMO STRUKTŪRŲ ANALIZĖ

4.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Bet kuris tyrimas yra pagrįstas moksliniais metodais ir jam galioja reikalavimai, taikomi moksliniam tyrimui. Suprantama, kad tyrimai, atliekami rašant baigiamąjį darbą, yra mažesnio masto, juose nagrinėjami paprastesni ir konkretesni klausimai, dažniausiai susiję su praktinėmis visuomenės ir organizacijos problemomis. Atliekant tokius tyrimus, paprastai remiamasi socialinio tyrimo samprata bei metodologija, kadangi sociologinių tyrimų reiškiniai susiję su žmonėmis, jų grupėmis, organizacijomis, bendravimu ir sąveika (Skrestonienė, Valickas, 2008).

Metodologija - mokslas apie mokslinio tyrinėjimo metodą, tyrinėjime naudojamų metodų visumą (Kardelis, 2002).

Tyrimo metodologija ir metodika - pažintiniai instrumentai, priemonės, būdai, iš kurių metodologija - bendrosios strategijos sritis, o metodika - tyrimo taktika. Metodologijai priskirtinos bendramokslės pažinimo priemonės, pirmiausia - socialinių procesų tyrimo metodas, socialinė-struktūrinė objektų analizė ir labiau specifiniai betarpiškai susiję su tyrimo sritimi. Tyrimo metodika - tai operacijų, būdų, procedūrų nustatant faktus, jų sisteminio ir analizės būdų sistema.

Įvairių teoretikų požiūriai į tyrimus bei jų organizavimą skiriasi. Tai priklauso ir nuo tyrimo pravedimo laiko ir vietos, tačiau visi tyrimai praeina tam tikrus etapus, bendrus visiems tyrėjams. Pagal amerikiečių sociologą Beili, yra penki tyrimo etapai, kuriais remiantis ir atliktas tyrimas (Bailey, 1987):

1. Tyrimo problemos parinkimas;
2. Tyrimo plano sudarymas;
3. Informacijos rinkimas;
4. Duomenų analizavimas;
5. Rezultatų interpretavimas ir rezultatų pateikimas.

Šie tyrimo etapai turi vykti nuosekliai, sudarydami tam tikrą ciklą.

Atliekant tyrimą turi būti iškelta problema, apibrėžtas objektas ir tyrimo aktualumas. Galima skirti šiuos tyrimo aktualumo momentus: socialinį, praktinį, duotos tyrimų krypties ir konkretaus tyrimo aktualumą. Metodologiniu požiūriu reikšmingiausias yra konkretaus tyrimo aktualumas, kurį sąlygoja mokslinės problemos formulavimas.

Vienas iš būdų geriau išsiaiškinti tyrimo problemą yra interviu metodas. Naudodamas šį metodą, tyrėjas tiesiogiai gali bendrauti su respondentu, informacija gaunama žodžiu. Beje, šis būdas yra gana patogus, jei tyrimas vykdomas mažoje organizacijoje ir siekiama objektyvių duomenų.

Rezultatas priklauso nuo klausėjo pasirengimo, jo asmeninių savybių ir įgūdžių. Klausėjas turi atitikti tam tikrus reikalavimus (Guščinskienė, 2002), todėl jis privalo:

- būti komunikabilus, sąžiningas, kantrus, dėmesingas, mandagus, taktiškas, tvarkingas;
- kalbėti aiškiai, įtikinamai, nuoširdžiai;
- žinoti ir suprasti atliekamo tyrimo uždavinius;
- sugebėti įsivaizduoti save respondento vietoje;
- tiksliai laikytis tyrimo instrukcijos;
- kritiškai vertinti savo veiksmus.

Interviu – tai pokalbis tarp žmonių, santykinė komunikacija su išankstiniu ir aiškiu tikslu – klausiant ir atsakant įtakoti elgesį, gauti, surinkti informaciją. Jo tikslai gali būti labai platūs, pavyzdžiui, įvertinti kai kuriais požiūriais asmenį, parinkti tinkamą darbuotoją, psichiatrijoje – nuspręsti, kaip gydyti ligonį, iškelti bei plėtoti hipotezes, rinkti informaciją eksperimentiniams tyrimams ir t.t.

Atliekant tyrimą interviu metodu reikėtų pasirūpinti, kad būtų parinktas tinkamas laikas, apklausiamasis neskubėtų, geranoriškai sutiktų dalyvauti tyrime. Šie faktoriai priklauso ir nuo klausėjo kvalifikacijos. Interviu neturėtų būti panašus į tardymą, turėtų vykti geranoriškas dviejų dalyvių dialogas, kurio tikslas - kuo išsamesnė informacija.

Interviu tipai:

- Laisvas pokalbis. Tai pokalbis, kurio metu gaunami pirminiai duomenys apie tiriamą objektą.
- Standartizuotas pokalbis. Šis pokalbis vykdomas pagal iš anksto suformuluotus, sudarytus pagal tyrimo uždavinius, klausimus.
- Pusiau standartizuotas pokalbis. Tai lankstus pokalbis, kai pateikiami ir standartizuoti klausimai, ir klausimai, iškilę interviu metu.

Interviu metodas yra patogus, kadangi galima patikslinti respondento atsakymus. Šį metodą įmanoma derinti ir su kitais metodais. Kita vertus, interviu metodas suteikia papildomos informacijos, kuri gali būti svarbi tyrimui. Klausėjas, bendraudamas su respondentu, gali pastebėti, ar atsakymai yra nuoširdūs.

Interviu kaip atskiras tyrimo metodas gali būti skirstomas į daugelį įvairių variantų, pradedant nuo formalizuotų (standartizuotų) interviu, kur klausimai iš anksto numatyti, iki neformalių interviu, kur klausimų seka bei jų formalizavimas visiškai laisvi.

Tiriamasis interviu apibrėžiamas kaip tyrėjo inicijuotas dviejų asmenų pokalbis, kurio tikslas yra gauti būtiną tyrimo uždaviniams informaciją. Būdingas jo bruožas tas, kad visa informacija gaunama žodžiu. Tiriamojo interviu metodo paskirtis gali būti trejopa:

- Tiesioginė ir pagrindinė priemonė reikiamai informacijai gauti. Pavyzdžiui, sužinoti, ką mano respondentas, išsiaiškinti, ką asmuo žino (žinių informacija), ką jis mėgsta ir ko nemėgsta (vertybės), ką galvoja (požiūriai).
- Priemonė iškeltai hipotezei patikrinti. Pavyzdžiui, nustatyti arba patikslinti kintamųjų ir tiriamojo įvykio ryšius.
- Gali būti panaudotas kartu su kitais tyrimo metodais ir renkant informaciją, ir įvertinant kitus metodus, pavyzdžiui, anketinę apklausą.

Šis metodas turi ir trūkumų (Guščinskienė, 2002):

- Neatsižvelgiama į respondento pasirengimą būsimam pokalbiui, jo kompetenciją, išsimokslinimą, gebėjimą atsakyti į klausimus.
- Noras iš respondento gauti informacijos apie įvykius, kuriuose nedalyvavo.
- Respondentas nesudominamas interviu, nepaaiškinamas tyrimo tikslas.
- Neaptariami anonimiški klausimai.
- Neatsižvelgiama į atsakymų adekvatumą, vengiama nuvilti kolegas ar viršininkus.
- Respondentas nukrypsta nuo tyrimo temos.
- Užtęsiama apklausa.

Klaidų skaičių galima sužinoti iš anksto, atlikus žvalgomąjį (bandomąjį) tyrimą.

Interviu sėkmė priklauso nuo tokių sąlygų:

- Klausėjas turi mokėti išklaudyti, pateikti taktiškus klausimus, nepertraukinėti kalbančiojo.
- Klausėjas turi mokėti klausinėti, pateikti tik tokius klausimus, kurie svarbūs tyrimui.
- Klausėjas turi mokėti suformuluoti konkrečius klausimus atsižvelgdamas į tyrimo uždavinius.
- Klausėjas turi būti komunikabilus, nuoširdus, gebantis prakalbinti respondentą.

4.2. UAB „Legrama“ organizacinė sandara ir valdymo struktūra

Įmonė įkurta 1998 metais. Pagrindinės veiklos sritys – statybos ir remonto darbai, plastikinių langų gamyba.

Bendrovė turi Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerijos Atestatą Nr. 0177, suteikiantį teisę atlikti bendruosius ir specialiuosius statybos darbus, vykdyti statinių techninę priežiūrą.

Statinių grupės: gyvenamieji, viešojo naudojimo, pramonės energetikos ir kitos ūkinės veiklos pastatai, inžinieriniai tinklai, nekilnojamos kultūros paveldo vertybės.

Statybos darbų sritys: bendrieji statybos darbai, mechanikos darbai, pastatų ir išorės vandentiekis bei nuotekų šalinimas, šildymas, vėdinimas ir oro kondicionavimas, elektrotechnikos darbai.

Bendrovė brangina savo gerą vardą, rūpestingai vykdo įsipareigojimus ir siekia išlikti patikimu partneriu.

Įmonės organizacinė valdymo struktūra – vienas pagrindinių įmonės sėkmingo egzistavimo veiksnių. Nuo struktūros efektyvumo priklauso įmonės rezultatai. Todėl jos nepaisyti negalima. Ji nusako įmonės kompleksiskumo, formalizavimo bei centralizavimo laipsnį. Siauresniu aspektu struktūra apibrėžia pavaldumo ir koordinacinius ryšius tarp atskirų įmonės padalinių, tarnybų, valdymo darbuotojų informacijos kanalus ir informacijos pobūdį; sprendimų priėmimo pobūdį, trukmę ir procedūras; atsakomybės pasidalijimą ir kontrolės pobūdį. Tačiau organizacinė struktūra rodo tik tokį darbo ir atsakomybės pasidalijimą įmonėje, kurį įsivaizduoja įmonės savininkas. Todėl labai svarbi vadovų pozicija. Organizacinė struktūra turi padėti įgyvendinti įmonės strategiją, todėl ji turi būti nuolat modifikuojama ir keičiama, įmonės tikslai, pasirinkta strategija ir organizacinė struktūra – vienos sistemos dalys, tarp kurių egzistuoja stiprūs ryšiai. Jei neefektyvi viena sistemos dalis, neefektyvi ir visa sistema.

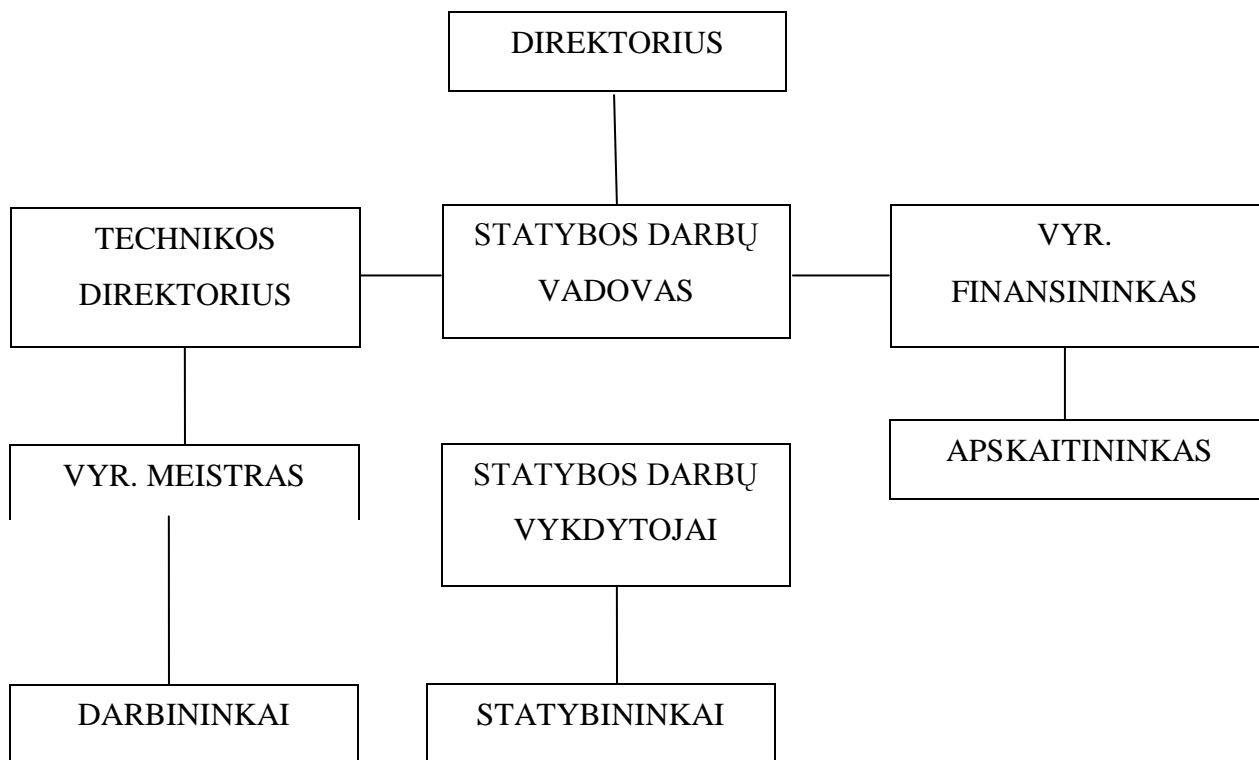
Įmonės veikos pobūdis – statyba, pastatų šiltinimas, apdailos darbai, daugiabučių namų modernizavimas.

Šiuo metu įmonėje dirba 25 darbuotojai:

- Direktorius – 1,
- Technikos direktorius – 1,
- Statybos darbų vadovas – 1,
- Vyr. finansininkas – 1,
- Apskaitininkas – 1,
- Statybos darbų vykdytojas – 2,
- Vyr. meistras – 1,

- Darbininkai – 6,
- Statybininkai – 11.

UAB „Legrama“ organizacinė valdymo struktūra (11 pav.)



11 pav. UAB „Legrama“ organizacinė valdymo struktūra

UAB „Legrama“ organizacijos struktūra sudaryta funkcinio principu. Įmonės valdymo struktūrą priskirčiau funkciniai organizacinei valdymo struktūrai. Funkcinėje valdymo struktūroje už atskiras funkcijas atsakingi vadovai. Ši struktūra leidžia lengviau kontroliuoti, nes kiekvienas vadovas yra atsakingas už konkrečius jam patikėtus darbus. Funkcinė organizacijos struktūra leidžia lengviau sutelkti specialius sugebėjimus ir panaudoti juos ten, kur jie yra labiausiai reikalingi. Išanalizavus pateiktus pareigybių aprašymus, buvo pastebėta nemažai trūkumų.

Visų pirma stebina direktoriaus labai mažas domėjimasis įmonės veikla. Iš 11 pav. aiškiai matyti, kad beveik visą įmonės veiklą kontroliuoja statybos darbų vadovas. Jis analizuoja ir sprendžia klausimus, susijusius su atliekamų darbų kokybe. Statybos darbų vadovas vadovauja objektų statybos paruošimui, darbų organizavimui ir gamybinių procesų atlikimo technologijos gerinimui, tuo užtikrinant gerą darbų kokybę. Išanalizavus visus gautus duomenis, aiškiai matyti, kad statybos darbų vadovo pareigybinės funkcijos yra per daug išplėstos. Jis kontroliuoja ir techninio skyriaus ir buhalterijos, bei statybos darbų vykdytojų darbą. Esant labai įtemptam

vykdomų statybos darbų vadovo darbų grafikui, bei aukšties atliekamų darbų kokybės reikalavimams, nukenčia atliekamų darbų kokybė.

Iš gautų duomenų matyti, kad yra 3 valdymo lygiai:

1. Aukščiausiasis valdymo lygis – direktorius;
2. Vidurinis valdymo lygis – technikos direktorius, statybos darbų vadovas, vyr. finansininkas;
3. Žemutinis valdymo lygis – vyr. meistras, darbų vykdytojai.

Aukščiausiasis valdymo lygis atsako už pačių svarbiausių organizacijos sprendimų priėmimą.

Viduriniojo valdymo lygio vadovai realizuoja aukščiausiojo valdymo lygmens suformuotą organizacijos politiką ir yra atsakingi už kompetentingą detalesnių užduočių perdavimą žemiausiajam valdymo lygiui. Jie koordinuoja ir kontroliuoja žemiausiojo valdymo lygio vadovų darbą. Tai technikos direktorius, statybos darbų vadovas, vyr. finansininkas.

Žemiausiajam valdymo lygiui atstovauja žemiausiojo rango viršininkai. Tai vadovai, tiesiogiai vadovaujantys darbininkams ar kitiems darbuotojams.

Esant decentralizuotai valdymo struktūrai, aukščiausiojo lygio vadovai pasilieka sau didesnę dalį įgaliojimų būtinų priimant svarbiausius sprendimus. UAB “Legrama” vyrauja decentralizuota valdymo struktūra. Tai reiškia, kad didesnė dalis įgaliojimų perduodama žemesniems valdymo lygiams. Viduriniojo lygio vadovai atitinkamose veiklos srityse turi labai didelius įgaliojimus. Delegavimas – tai užduočių ir įgaliojimų perdavimas individui, užimančiam atitinkamas pareigas. Delegavimo vaidmuo organizavimo procese yra labai svarbus. Jo pagalba vadovas paskirsto užduotis pavaldiniams. Atlikus užduotis turi būti pasiekti bendrovės tikslai. Delegavimas padeda paskirstyti užduotis darbuotojams.

Darbo paskirstymas turi būti tikslingas. Organizacinėje valdymo struktūroje, darbai yra skirstomi pagal padalinius specializuotiems darbams atlikti ar veiklai vykdyti. Padalinyje darbai skirstomi pagal darbuotojų kvalifikaciją. Šis darbų paskirstymas vadinamas horizontaliu, nes vykdytojų teisės ir atsakomybė yra vienodos.

Organizacijos veiklos rezultatai labai priklauso nuo organizacinės valdymo struktūros, atskirų padalinių tarnybų organizavimo, pavaldinių skaičiaus, valdymo struktūros, vadovų darbo stiliaus, elgesio ir pan. Visais atvejais, kokia struktūra bebūtų, iškyla jos valdymo būtinybė, valdymo funkcijos ir metodai. Kad organizacija optimaliai veiktų būtina, kad visuose lygiuose atitinkamuose padaliniuose, atitinkami žmonės gerai žinotų savo vietą, darbą, vaidmenį ir atliekamas funkcijas.

Nagrinėjant įmonės organizacinę valdymo struktūrą, jos formavimo ir pavaldumo klausimus, labai svarbu atsižvelgti į kontrolės apimties problemą. V. A. Graičiūnas pirmasis pasaulinėje vadybos teorijos istorijoje pateikė matematiškai pagrįstą metodą valdymo normai nustatyti –

pavaldinių skaičių, kuri gali valdyti vienas vadovas. Kiekvienoje veikloje labiausiai pageidautina organizacijos struktūra yra ta, kuri pagrįsta tiksliau ir logišku funkcijų sutvarkymu, kai joks vadovas neturi daugiau kaip keturių penkių tiesioginių pavaldinių. Štai kokia šio principo pirminė formuluotė, kurią parengė Graičiūnas: „Joks vadovas neturėtų stengtis tiesiogiai vadovauti daugiau kaip penkiems (daugiau šešiams) pavaldiniams, kurių darbas tarpusavyje susijęs. Pagrindiniu veiksmu, darančiu didžiausią įtaką vadovo darbo apimčiai, V. A. Graičiūnas laikė ryšius tarp darbuotojų (pavaldinių) ir vadovo. V.A. Graičiūnas teigė, kad kiekvienas naujas pavaldinys įneša papildomų visų tipų ryšių ir išvedė tokią matematinę priklausomybę tarp bendro ryšių skaičiaus (f) ir pavaldinių skaičiaus (n):

$$f = a + b + c = n[(2^n/2) + (n - 1)]. \quad (4.1)$$

Įmonės vadovo pavaldinių valdymo ryšių skaičius:

$$f = 3[(2^3/2) + (3 - 1)] = 18; \quad (4.2)$$

UAB „Legrama“ technikos direktoriaus pavaldinių valdymo ryšių skaičius:

$$f = 1[(2^1/2) + (1 - 1)] = 1; \quad (4.3)$$

Įmonės statybos darbų vadovo pavaldinių valdymo ryšių skaičius:

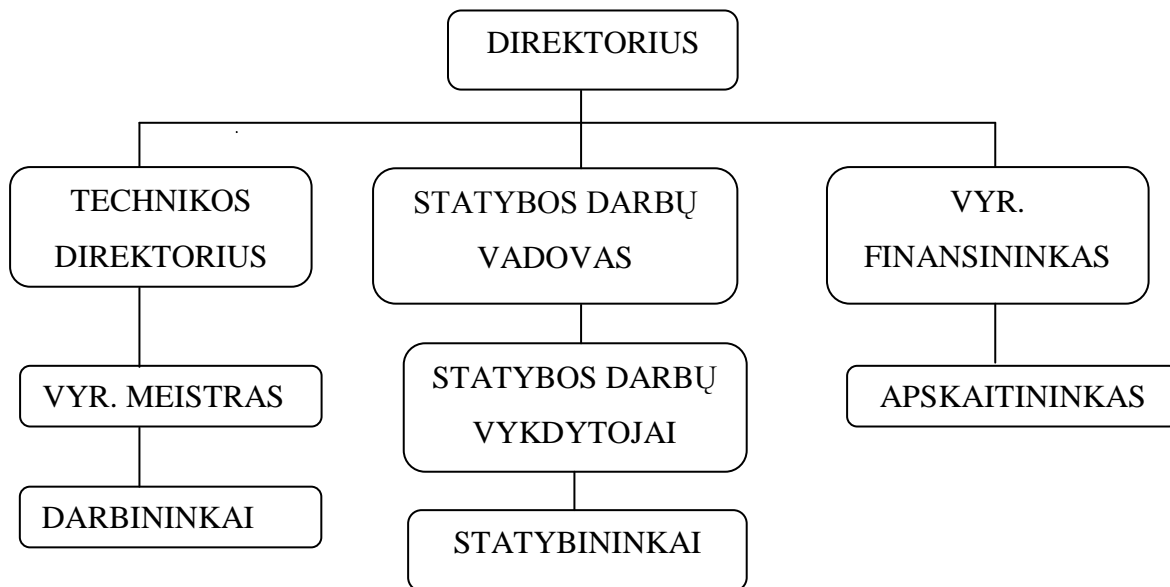
$$f = 2[(2^2/2) + (2 - 1)] = 6; \quad (4.4)$$

UAB „Legrama“ vyr. finansininko pavaldinių valdymo ryšių skaičius:

$$f = 1[(2^1/2) + (1 - 1)] = 1. \quad (4.5)$$

Remiantis V.A. Graičiūno formule, administracijos kontrolės apimtis dažniausiai apsiriboja vieno vadovo ryšiais su ne daugiau kaip penkiais bendradarbiais.

Išnagrinėjus interviu metu gautus duomenis, bei įvertinus privalumus ir trūkumus, siūlau sekančią organizacinę valdymo struktūrą:



12 pav. Siūloma UAB „Legrama“ organizacinė valdymo struktūra

Naujai siūlomoje organizacinėje valdymo struktūroje, kuri sudaryta funkcinio principu, daugiau kontrolės yra suteikiama direktoriui, jam tiesiogiai atsiskaito:

1. Technikos direktorius;
2. Statybos darbų vadovas;
3. Vyr. finansininkas.

Taip įmonėje yra lengviau paskirstyti atsakomybę ir lengviau kontroliuoti atskirų skyrių darbą. Siūlomoje organizacinėje valdymo struktūroje kiekvieno skyriaus vadovas yra tiesiogiai atsakingas už jam patikėto padalinio darbą. Statybos darbų vadovas turi aiškias pareigas, jam nebereikia kontroliuoti tiekimo ir techninio aprūpinimo skyriaus darbo. Šioje organizacinėje valdymo struktūroje visų padalinių darbą kontroliuoja įmonės direktorius. Tai leidžia efektyviau kontroliuoti įmonės ar jos padalinių veiklos rezultatus, išsiaiškinti kiekvieno padalinio problemas ir nedelsiant jas spręsti, taip gerinant įmonės konkurencingumą .

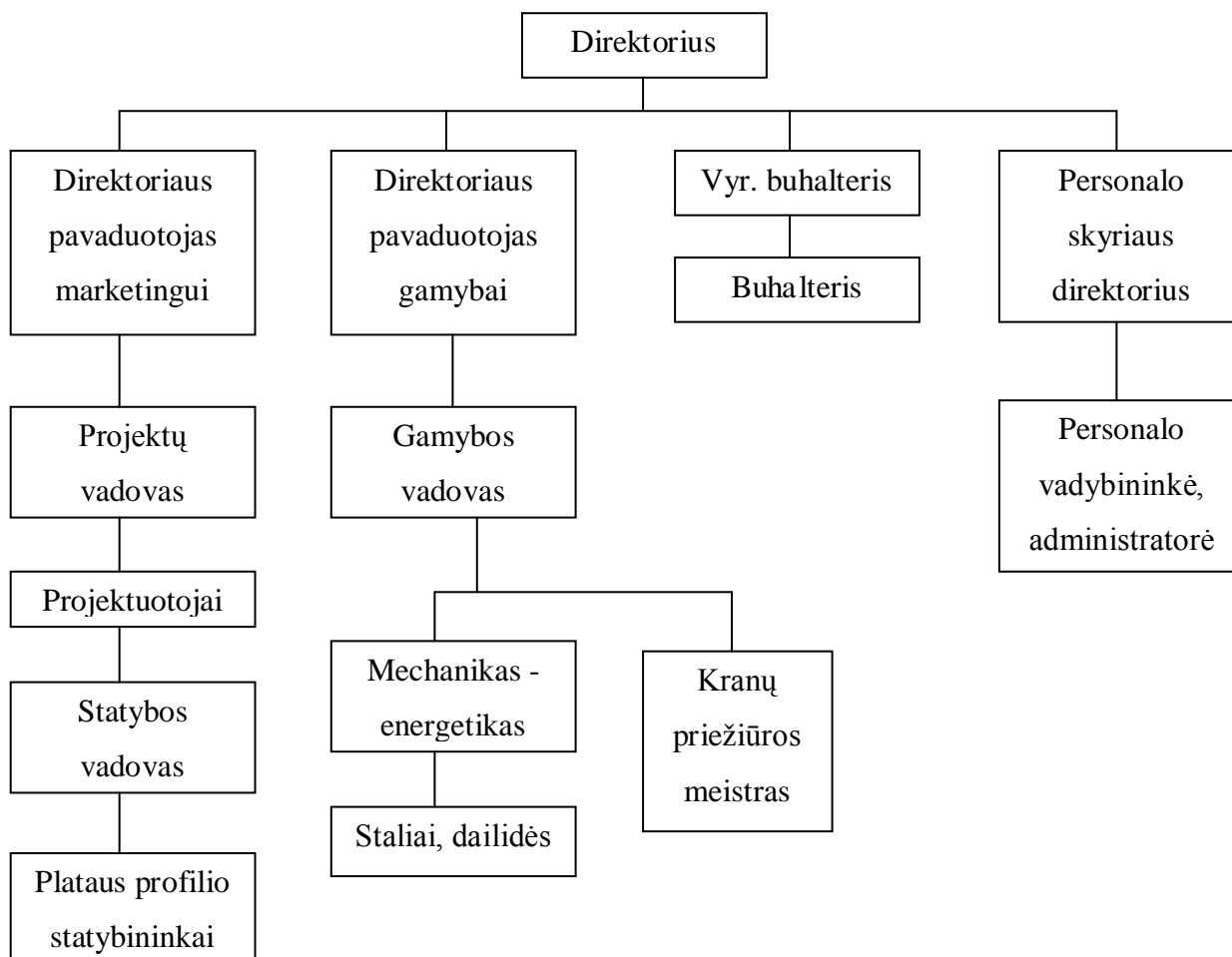
4.3. UAB „Darlista“ organizacinė sandara ir valdymo struktūra

UAB "DARLISTA" buvo įkurta 2004 metais. Pagrindinė bendrovės veikla – medinių - skydinių karkasinių statinių gamyba ir statyba, pjautos medienos dirbinių gamyba. Taip pat pagaminame sodo namelius, pirtis, pavėsines ar kitos paskirties statinius. Surenkami skydiniai karkasiniai statiniai gaminami pagal individualius ar pasiūlytus projektus. Nors Lietuvoje nestinga norinčių statyti medinius namus, įmonė intensyviai bendradarbiauja su partneriais iš ES ir po žingsnį integruojasi į ES rinką. Didžioji dalis bendrovėje pagamintų skydinių namų eksportuojama į

Islandiją. Namų gamyba ir surinkimas priklausomai nuo didžio ir sudėtingumo, užtrunka nuo 2 iki 5 mėnesių. Karkasų technologija yra labai optimali įvairiom klimato sąlygom (nuo -45C iki +40C). Medinis namas tai ne tik šiluma ir komfortas bet ir sveikata, todėl kad gydymo savybė kuri priklauso medžiui buvo įrodyta dar labai senai.

Įmonėje dirba 50 darbuotojų: direktorius, direktoriaus pavaduotojas marketingui, direktoriaus pavaduotojas gamybai, gamybos vadovas, vyr. buhalteris, buhalterė, administratorė, keturi projektuotojai, 35 darbininkai (staliai-dailidės ir kt.).

Organizacinei veiklai svarbiausia – žmonių santykiai ir laikas. Susidaro organizacijos santykių struktūra ir būtent per šiuos struktūrinius santykius bus siekiama ateities planų. Kitas santykių, kaip organizavimo dalies, aspektas – ieškoti naujų žmonių, kurie įsitrauktų į santykių struktūrą. Ši paieška vadinama organizacijos aprūpinimu žmonių ištekliais.



13 pav. UAB „Darlista“ organizacinė valdymo struktūra

Nuolat pasikartojančiu režimu dirbančios įmonės kasdieninės veiklos planavimas vykdomas jau sukurtai jos veiklos sistemai, pirmiausia savo darbe, remiantis surinkta medžiaga, pateikta organizacijos valdymo struktūra, išnagrinėsiu įmonės darbuotojų funkcijas:

Direktorius – tai pagrindinis žmogus, kuris atsakingas už visos bendrovės komercinę, ūkinę, finansinę, socialinę veiklą.

Direktoriaus pavaduotojas marketingui vadovauja finansinei ir ūkinei įmonės veiklai šiose srityse: medžiagų ir technikos tiekimas įmonei, produkcijos realizavimas rinkoje pagal tiekimo sutartis, transporto paslaugų užtikrinimas. Jis yra atsakingas už materialinių ir finansinių išteklių efektyvų bei tikslingą panaudojimą, jų sąnaudų sumažinimą. Direktoriaus pavaduotojas marketingui taip pat atsakingas už klientų paiešką, įmonės reklamavimą ir pristatymą užsakovams, sutarčių sudarymą, prižiūri projektuotojo darbą, vertina darbų kokybę.

Direktoriaus pavaduotojas gamybai vadovauja medžiagų panaudojimui, produkcijos realizavimui, kiekvieną mėnesį pateikia normatyvinių žaliavų ir medžiagų išlaidų gamybai ataskaitas bei statybinių ir kitų medžiagų nurašymo aktus atsakingiems asmenims. Taip pat užtikrina, kad materialiniai ir finansiniai ištekliai būtų panaudoti efektyviai bei tikslingai, kad būtų sumažintos jų sąnaudos ir pagreitetų apyvarta, bendrauja su klientais, priima ir vykdo užsakymus, susijusius su jo pareigomis. Perduoda buhalterijai tikslius paskaičiavimus apie medžiagas ar gaminius ir jų kainas kontroliuoja gamybos vadovą.

Vyr. buhalteris kontroliuoja visos įmonės finansinę veiklą, perduoda ataskaitas direktoriui, apskaičiuoja ir išmoka atlyginimus darbuotojams.

Projektuotojas – atsakingas už projektavimą, derinti darbo brėžinius, bei pateikti juos į gamybą, bendrauja su klientais.

Kiekvienas darbininkas turi tiksliai jam skirtą ir apibrėžtą darbą (skydų kalėjai, staliai ir t.t.), jie visiškai priklausomi nuo direktoriaus pavaduotojo gamybai ir gamybos vadovo.

Išanalizavus interviu metu gautus duomenis bei pateiktą organizacinę valdymo struktūrą matome, kad sudaryta įmonės organizacinė valdymo struktūra pagal teoriją atitinka funkcinę organizacinę valdymo struktūrą.

Matyti, kad direktoriaus pavaduotojas marketingui, direktoriaus pavaduotojas gamybai ir vyr. buhalteris yra tiesiogiai atsakingi už valdymą, o gamybos vadovas, projektuotojai, darbininkai atlieka jiems paskirtas užduotis, dalyvauja produkcijos kūrime.

Iš gautų duomenų matyti, kad yra 4 valdymo lygiai:

1. Aukščiausiasis valdymo lygis – direktorius;
2. Aukštesnysis vidurinis – direktoriaus pavaduotojas komercijai, direktoriaus pavaduotojas gamybai, vyr. buhalteris, personalo skyriaus direktorius;

3. Žemesnis vidurinis valdymo lygis – projektų vadovas, gamybos vadovas.
4. Žemutinis valdymo lygis – statybos vadovas, mechanikas–energetikas.

Aukščiausiasis valdymo lygis atsako už pačių svarbiausių organizacijos sprendimų priėmimą.

Viduriniojo valdymo lygio vadovai realizuoja aukščiausiojo valdymo lygmens suformuotą organizacijos politiką ir yra atsakingi už kompetentingą detalesnių užduočių perdavimą žemiausiajam valdymo lygiui. Jie koordinuoja ir kontroliuoja žemiausiojo valdymo lygio vadovų darbą. Tai direktoriaus pavaduotojas komercijai, direktoriaus pavaduotojas gamybai, vyr. buhalteris, personalo skyriaus direktorius.

Žemiausiajam valdymo lygiui atstovauja žemiausiojo rango viršininkai. Tai vadovai, tiesiogiai vadovaujantys darbininkams ar kitiems darbuotojams.

Įmonėje vadovybės viršūnė prisiima svarbiausius ir atsakingiausius sprendimus. Įgaliojimų delegavimas iš aukščiausiojo valdymo lygmenų į žemesnius vyksta pakopomis. Valdymas įmonėje vyksta decentralizuotai, nes vidurinioji valdymo grandis turi labai stiprius įgaliojimus. Jie sprendimus priima patys, tik informuoja apie atliekamų darbų eigą.

Darbų paskirstymas reikalingas kokybiškam, našiam, produktyviam darbui. Teisingai parenkant darbuotojus, juos parengiant darbui atitinkamose darbo vietose ir pavedant jiems tik tokius darbus, kuriuos jie sugeba atlikti geriausiai. Vadovai neturi teisės palikti savieigai netgi paprasčiausių darbų paskirstymų, jie privalo patikrinti, ar darbininkai tinka tai ar kitai darbo vietai, išsiaiškinti, ką jie turi daryti, netgi nurodyti pagrindinius darbo metodus. Vadovas turi paskirstyti darbą tarp visų organizacijos narių, kad būtų geriausiai panaudojamos ir jų, ir turimų įrengimų galimybės. Tai ypač sudėtingas ir keblus darbas. Darbas dalyviams paskirstomas pagal profesionalumą. Būtent darbo paskirstymą apibrėžia organizacinės struktūros. Organizacijoje egzistuoja dvi darbo paskirstymo formos – vertikalioji ir horizontalioji. Įmonės direktorius nustato pavaldinių pareigas, planuojant, organizuojant, koordinuojant ir kontroliuojant visos organizacijos struktūras bei grandis. Tokiu būdu realizuojamas vertikalusis darbo paskirstymas.

Pagal V.A. Graičiūną, UAB „Darlista“ direktoriaus pavaldinių valdymo ryšių skaičius:

$$f = 4[(2^4/2) + (4 - 1)] = 44; \quad (4.6)$$

Įmonės direktoriaus pavaduotojo marketingui pavaldinių valdymo ryšių skaičius:

$$f = 1[(2^1/2) + (1 - 1)] = 1; \quad (4.7)$$

Įmonės direktoriaus pavaduotojo gamybai pavaldinių valdymo ryšių skaičius:

$$f = 1[(2^1/2) + (1 - 1)] = 1; \quad (4.8)$$

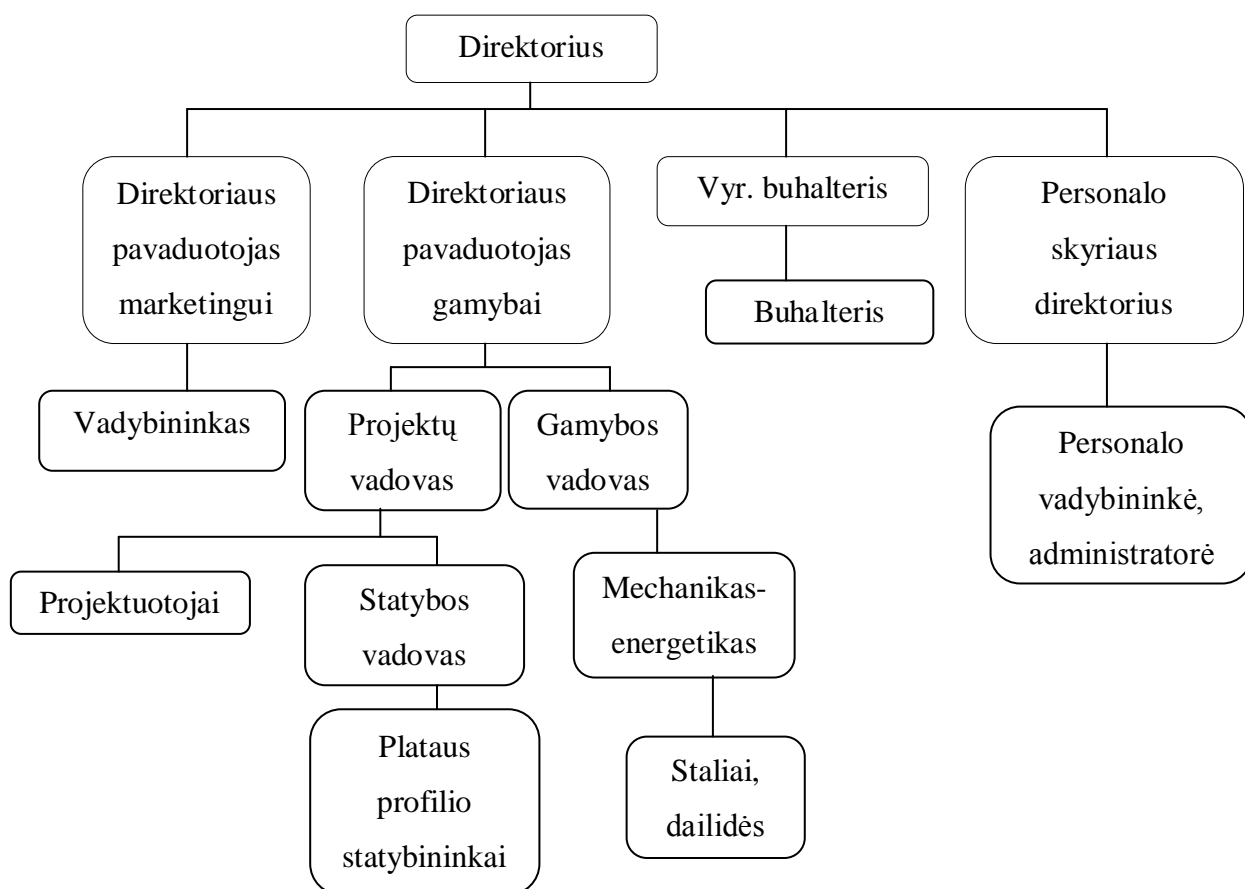
UAB „Darlista“ vyr. buhalterio pavaldinių valdymo ryšių skaičius:

$$f = 1[(2^{1/2}) + (1 - 1)] = 1; \tag{4.9}$$

UAB „Darlista“ personalo skyriaus direktoriaus pavaldinių skaičius:

$$f = 1[(2^{1/2}) + (1 - 1)] = 1. \tag{4.10}$$

Išanalizavus visus duomenis, siūlau pakeisti organizacinę valdymo struktūrą. Iš gautų duomenų aiškiai matyti, kad direktoriaus pavaduotojas marketingui, turi per daug pareigybių ir jam priskirtų darbų, dėl to nukenčia įmonės darbas, prastėja darbo rezultatai. Iš sudarytos schemos 13 pav. matyti, kad marketingo padaliniui priskiriama per daug skirtingų operacijų. Direktoriaus pavaduotojas marketingui dar turi rūpintis ir statybos darbų kokybe ir jų organizavimu. Jo pagrindinė funkcija turėtų būti produkcijos realizavimas rinkoje pagal tiekimo sutartis. Taip pat užtikrinti, kad materialiniai ir finansiniai ištekliai būtų panaudoti efektyviai bei tikslingai, kad būtų sumažintos jų sąnaudos ir pagreitetų lėšų apyvarta, atsakingas už klientų paiešką, įmonės reklamavimą ir pristatymą užsakovams, sutarčių sudarymą. Apibendrinus visus duomenis siūlau sekančią įmonės organizacinę valdymo struktūrą, teorijoje atitinkančią linijinę-funkcinę organizacinę valdymo struktūrą.



14 pav. Siūloma UAB „Darlista“ organizacinė valdymo struktūra

Pagal naujai siūlomą organizacinę valdymo struktūrą, įmonės direktorius užsiimtų visos įmonės darbo koordinavimu. Jis tiesiogiai kontroliuotų savo pavadootojų, buhalterijos ir personalo skyriaus darbą.

Direktoriaus pavadootojas marketingui būtų tiesiogiai atsakingas už medžiagų ir technikos tiekimą įmonei, produkcijos realizavimą rinkoje pagal tiekimo sutartis, užtikrintų transporto paslaugų suradimą. Atsakingas už klientų paiešką, įmonės reklamavimą ir pristatymą užsakovams, sutarčių sudarymą. Naujai sudarytoje organizacinėje valdymo struktūroje siūlau sukurti naują vadybininko etatą. Jis būtų tiesiogiai pavaldus direktoriaus pavadootojui marketingui, vykdytų savo tiesioginio vadovo nurodymus, atlikdamas jam pavestus darbus ir užduotis, taip suteikdamas daugiau laisvės ir laiko savo vadovui. Direktoriaus pavadootojas marketingui, turėtų daugiau laiko skirti naujų klientų paieškai bei gaminamos produkcijos realizavimui.

Įmonė užsiima skydinių karkasinių statinių gamyba ir statyba, pjautos medienos dirbinių gamyba. Iš duomenų gautų interviu metu, matyti, kad gamybos, projektavimo ir statybos padalinio darbas yra labai glaudžiai susijęs, todėl siūlau, kad šie du padaliniai būtų tiesiogiai pavaldūs įmonės direktoriaus pavadootojui gamybai. Naujai sudarytoje organizacinėje valdymo struktūroje direktoriaus pavadootojas gamybai kontroliuotų užsakymų vykdymą, tiesiogiai kontroliuotų projektų ir gamybos vadovų darbą.

Naujai siūlomoje UAB „Darlista“ organizacinėje valdymo struktūroje būtų aiškesnės darbuotojų pareigos, kas leistų tobulinti gaminamus gaminius ir efektyviau panaudoti turimus išteklius. Taip pat būtų užtikrintas materialinių ir finansinių išteklių efektyvų ir tikslingą panaudojimą, sumažintos jų sąnaudos.

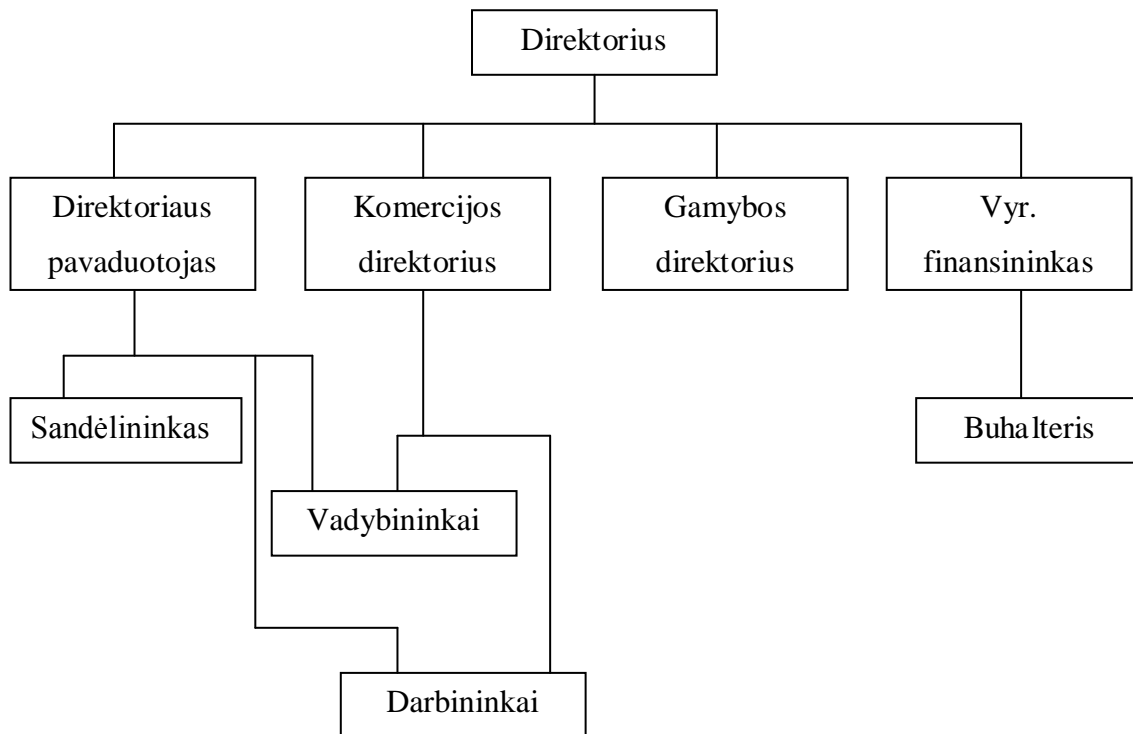
4.4. UAB „Lavija“ organizacinė sandara ir valdymo struktūra

UAB „Lavija“ pagrindinė įmonės veikla: statybinių medžiagų didmeninė ir mažmeninė prekyba, statybos montavimo darbai, techninės konsultacijos, transporto paslaugos.

Įmonėje dirba 30 darbuotojų: direktorius, direktoriaus pavadootojas, komercijos direktorius, gamybos direktorius, vyr. finansininkas, du vadybininkai, sandėlininkas, 15 darbininkai (statybininkai-stogdengiai, apdailininkai, sandėlio darbuotojai, vairuotojai ir kt.).

Kaip matome iš schemos, sudarytos išanalizavus duomenis, visi darbuotojai yra susiję tam tikrais darbo santykiais.

Įmonėje yra hierarchinio valdymo struktūra, nes ne visų sričių darbuotojai yra pavaldūs direktoriui. Pagal gautus duomenis, UAB „Lavija“ organizacinę valdymo struktūrą priskirčiau linijinei-funkcinei organizacinei valdymo struktūrai.



15 pav. UAB „Lavija“ organizacinė valdymo struktūra

Pagal duomenis gautus interviu metu, išnagrinėsiu įmonės darbuotojų funkcijas:

Direktorius – tai pagrindinis žmogus, kuris atsakingas už visos įmonės darnią veiklą.

Direktoriaus pavaduotojas atsakingas už vadybininkų, sandėlininko ir darbininkų darbo paskirstymą, prižiūri jų darbą, vertina darbų kokybę.

Komercijos direktorius atsakingas už medžiagų tiekimą, pardavimą, objektinių sutarčių sudarymą, naujų tiekėjų, klientų paiešką, finansų kontrolę.

Gamybos direktorius atsakingas už savalaikį kokybišką darbų atlikimą, gamybinių padalinių kontrolę.

Vyr.finansininkas kontroliuoja visą įmonės finansinę veiklą, perduoda ataskaitas direktoriui, apskaičiuoja ir išmoka atlyginimus darbuotojams.

Vadybininkai atsako už naujų partnerių ir klientų paiešką, įmonės reklamavimą ir pristatymą užsakovams.

Sandėlininkas užsako prekes, prižiūri priėmimo ir tiekimo tvarką.

Kiekvienas darbininkas turi tiksliai jam skirtą ir apibrėžtą darbą (mūrininkai mūrija, stogdengiai dengia stogus ir t.t.), jie visiškai priklausomi nuo direktoriaus pavaduotojo ir gamybos direktoriaus.

Taigi išanalizavus visų įmonės darbuotojų funkcijas matyti, kad komercijos direktorius, gamybos direktorius, direktoriaus pavaduotojas ir vyr. finansininkas yra tiesiogiai atsakingi už valdymą, o sandėlininkas, darbininkai ir vadybininkai atlieka jiems paskirtas užduotis.

Interviu metu nustatyta, kad svarbesnius sprendimus reikia derinti su įmonės direktoriumi, bet padalinių vadovai ir patys gali priimti sprendimus, tik apie priimtus sprendimus turi pranešti įmonės direktoriui. Pagal gautus duomenis galima spręsti, kad įmonėje yra decentralizuotas valdymas, taip yra sutaupoma dalis lėšų ir laiko.

Darbų organizavimas labai svarbus įmonės valdyme. Visi darbuotojai turi aiškiai ir gerai suvokti savo pareigas, atliekamų darbų turinį ir atsakomybę. Tam, kad visi įmonės darbuotojai žinotų savo konkrečias užduotis, vadovas turi labai aiškiai paskirstyti darbus įmonėje. Tik gerai suvokdami savo darbo planus ir tikslus darbuotojai gali vesti įmonę į pagrindinį jos tikslą. Nagrinėjant UAB „Lavija“ organizacinę valdymo struktūrą aiškėja, kad kai kurie įmonės darbuotojai nežino, ką tiksliai privalo daryti. Iš sudarytos schemos 15 pav. aiškiai matyti, kad įmonėje yra neaiškus pavaldumas, nes interviu metu, kai kurie įmonės darbuotojai netiesiogiai davė suprasti, kad nelabai suvokia, kokias pareigas atlieka direktoriaus pavaduotojas. Pagal sudarytą organizacinę valdymo struktūrą jis atsakingas už vadybininkų, sandėlininko ir darbininkų darbo paskirstymą, prižiūri jų darbą, vertina darbų kokybę. Tačiau interviu metu paaiškėjo, kad vadybininkų ir sandėlininko darbą tiesiogiai kontroliuoja komercijos direktorius. Direktorius gamybai tiesiogiai kontroliuoja įmonės darbininkų darbą. Esant tokiai situacijai, neišvengiamai kyla konfliktai, nes sandėlininkas, vadybininkai ir darbininkai turi po kelis tiesioginius vadovus, todėl jiems kartais tenka apsispręsti, kuri įsakymą vykdyti, o tam yra gaišamas brangus laikas. Kaip pagrindinį trukumą iškirsčiau dvigubą pavaldumą.

Iš gautų duomenų matyti, kad yra 2 valdymo lygiai:

1. Aukščiausiasis valdymo lygis – direktorius;
2. Aukštesnis vidurinis – direktoriaus pavaduotojas, komercijos direktorius, direktorius gamybai, vyr. finansininkas.

Aukščiausiasis valdymo lygis atsako už pačių svarbiausių organizacijos sprendimų priėmimą.

Viduriniojo valdymo lygio vadovai realizuoja aukščiausiojo valdymo lygmens suformuotą organizacijos politiką ir yra atsakingi už kompetentingą detalesnių užduočių perdavimą žemiausiajam valdymo lygiui. Jie koordinuoja ir kontroliuoja žemiausiojo valdymo lygio vadovų

darbą. Tai direktoriaus pavaduotojas, komercijos direktorius, direktoriaus gamybai, vyr. finansininkas.

Pagal V.A. Graičiūną, UAB „Lavija“ direktoriaus pavaldinių valdymo ryšių skaičius:

$$f = 4[(2^4/2) + (4 - 1)] = 44; \tag{4.11}$$

Įmonės direktoriaus pavaduotojo pavaldinių valdymo ryšių skaičius:

$$f = 18[(2^{18}/2) + (18 - 1)] = 2359602; \tag{4.12}$$

Įmonės komercijos direktoriaus pavaldinių valdymo ryšių skaičius:

$$f = 3[(2^3/2) + (3 - 1)] = 18; \tag{4.13}$$

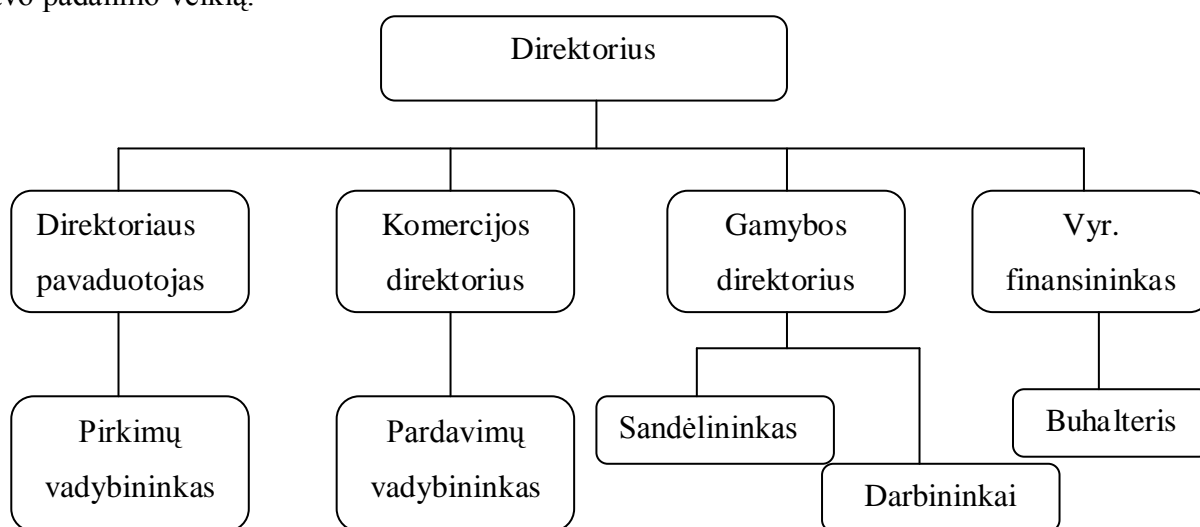
UAB „Lavija“ gamybos direktoriaus pavaldinių valdymo ryšių skaičius:

$$f = 15[(2^{15}/2) + (15 - 1)] = 245970; \tag{4.14}$$

UAB „Lavija“ vyr. finansininko pavaldinių valdymo ryšių skaičius:

$$f = 1[(2^1/2) + (1 - 1)] = 1. \tag{4.15}$$

Nustačius įmonės organizacinės valdymo struktūros trukumus, šios įmonės organizacinę valdymo struktūrą siūlau keisti. Pagal teoriją tai atitiktų funkcinę organizacinę valdymo struktūrą. Naujai siūlomoje organizacinėje valdymo struktūroje, kiekvienas padalinys turės aiškiai apibrėžtą statusą, atsakomybę. Esant šiai organizacinei valdymo struktūrai padalinių vadovai yra atsakingi už savo padalinio veiklą.



16 pav. Siūloma „UAB „Lavija“ organizacinė valdymo struktūra

Siūlomoje organizacinėje valdymo struktūroje nebėra dvigubo pavaldumo ryšių. Esant tokiai organizacinei valdymo struktūrai padalinių vadovai būtų atsakingi už savo padalinių veiklą. Jiems pavaldūs darbuotojai turi aiškias pareigas.

4.5. UAB „Merlangas“ organizacinė sandara ir valdymo struktūra

UAB „Merlangas“ specialiųjų statybos darbų versle jau šešiolikti metai. Per šį laikotarpį bendrovės darbuotojai remontavo, rekonstravo ir naujai statė pastatus, vandentiekio - kanalizacijos tinklus, įrengė šildymo sistemas. Šilumos tiekimo srityje veiklą pradėjusi nuo šilumos skaitiklių įrengimo, vėliau ėmėsi pastatų sistemų ruošimo sezonui — šilumos punktų modernizavimo darbų bei automatizuotų šilumos punktų (modulių) projektavimo, gamybos, įrengimo darbų. Paskutiniu metu — įmonė atlieka daugiabučių namų renovacijas, stogų, fasadų šiltinimo darbus.

Bendrovės darbuotojų kvalifikaciją patvirtina Aplinkos ministerijos išduotas įmonės kvalifikacijos atestatas statinio ir statinio dalies statybos darbams ypatingos svarbos objektuose atlikti Nr. 2008. Valstybinės energetikos inspekcijos prie ūkio ministerijos leidimas eksploatuoti šilumos įrenginius ir turbinas (Nr. T-0057). Valstybinės energetikos inspekcijos prie ūkio ministerijos leidimas eksploatuoti elektros įrenginius bei aplinkos ministerijos išduoti darbų vadovų kvalifikaciniai atestatai bendrastartybiniais (Nr. B695) ir specialiesiems (Nr. 9330) darbams. Įmonės specialistams suteikta teisė vykdyti pastatų techninę priežiūrą. Šiuo metu įmonėje dirba atestuoti specialistai.

UAB „Merlangas“ dalyvauja ir laimi konkursus daugiabučių gyvenamųjų namų renovacijai:

- fasadų šiltinimo;
- šilumos punkto ir šildymo sistemų rekonstrukcijos;
- stogo dangos remontui;
- vandentiekio, nuotekų, šilto ir šalto vandens vamzdynų tinklų rekonstrukcijos darbams;
- elektros instaliacijos remonto;
- cokolio, rūšio remonto bei šildymo darbams;
- laiptinių apšvietimo, durų pakeitimo, dažymo darbams.

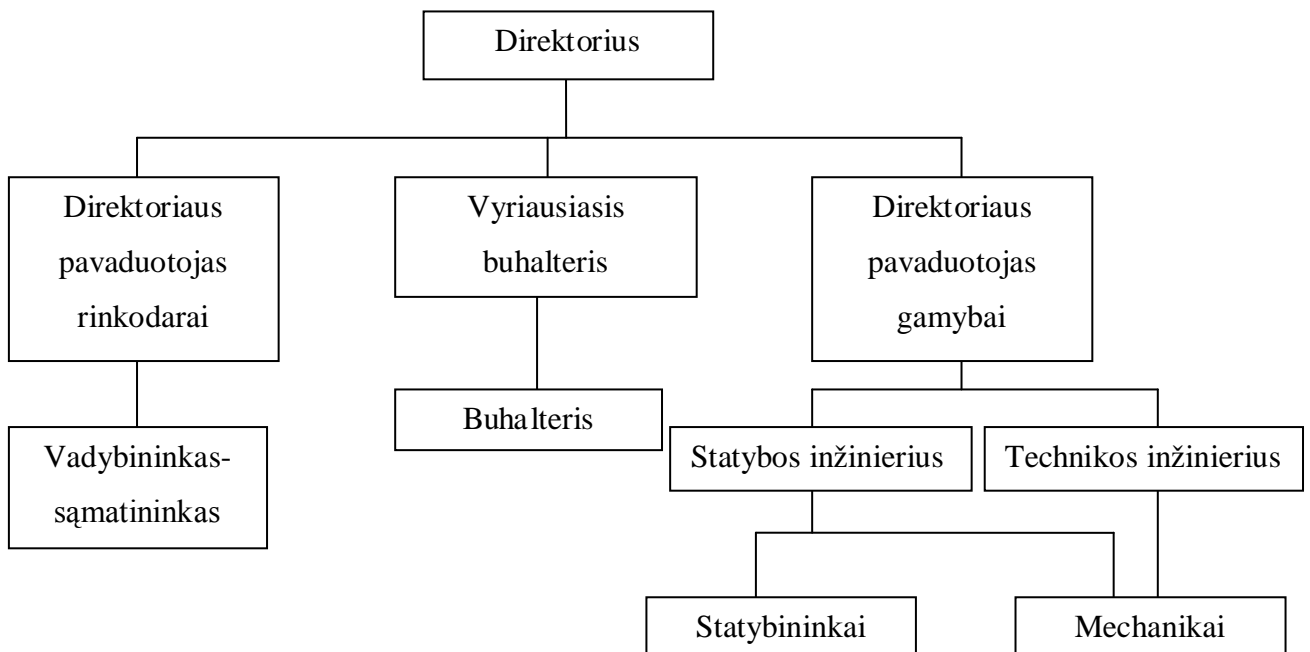
Šiuo metu įmonė siūlo daug papildomų paslaugų. Tai — daugiabučių namų techninio projekto paruošimas, šilumos punktų ir šildymo sistemų priežiūra, elektros įrenginių ir tinklų priežiūra, avarinį reagavimą į šildymo sistemos, karšto/šalto vandens vandentiekio ir kanalizacijos tinklų avarinius gedimus, buhalterinės apskaitos ir komunalinių mokesčių skaičiavimo. Įmonės specialistai atlieka namų inžinerinių komunikacijų auditą, šilumos punkto ir šildymo sistemų auditą,

organizuoja ir vykdo pastatų periodines ir bendrąsias arba dalines bei sezonines apžiūras, organizuoja teisingą eksploatacinį režimą ir remontą, organizuoja remonto ir atstatomuosius darbus, teikia pasiūlymus eksploatavimui pagerinti, įvertina pagrindinius pokyčius pastato eksploataavimo metu.

Šiuo metu įmonėje dirba 23 darbuotojai:

- Direktorius – 1,
- Direktoriaus pavaduotojas rinkodarai – 1,
- Direktoriaus pavaduotojas gamybai – 1,
- Vyr. buhalteris – 1,
- Buhalteris – 1,
- Vadybininkas – sąmatininkas – 1,
- Statybos inžinierius – 1,
- Technikos inžinierius – 1,
- Mechanikai – 2,
- Statybininkai – 13.

Išanalizavus duomenis, buvo sudaryta UAB „Merlangas“ organizacinė valdymo struktūra (17 pav.)



17 pav. UAB „Merlangas“ organizacinė valdymo struktūra

Interviu metu nustatyta, kad kiekvienas darbuotojas žino savo pavaldumą ir savo pareigas. Įmonės darbuotojai puikiai žino įmonės tikslus ir gerai vertina valdymo procesą.

Iš gautų duomenų matyti, kad yra 3 valdymo lygiai:

1. Aukščiausiasis valdymo lygis – direktorius;
2. Aukštesnis vidurinis – direktoriaus pavaduotojas rinkodarai ir direktoriaus pavaduotojas gamybai;
3. Žemutinis valdymo lygis – statybos inžinierius, technikos inžinierius.

Aukščiausiojo lygio vadovai atsako už organizacijai reikšmingiausias sprendimus, jų veiklos sfera – organizacijos ateitis.

Vidurinėsios grandies vadovai koordinuoja ir kontroliuoja žemutiniosios grandies vadovų darbą. Jų darbo pobūdį lemia padalinio, o ne organizacijos darbo turinys.

Žemutiniosios grandies vadovai vadovauja eiliniams darbuotojams ir darbininkams. Jie atsako už gamybos užduočių vykdymą, tvarko jiems duotus išteklius. Jie labai daug bendrauja su pavaldiniais, šiek tiek – su bendradarbiais ir gana nedaug – su viršininkais. Tai labai atsakingas ir labai įvairus darbas – daug uždavinių ir jie labai skirtingi.

Valdymo praktikoje egzistuoja centralizacijos ir decentralizacijos problema. Organizacijoje vieni padaliniai gali būti daugiau, kiti mažiau centralizuoti. Kalbant apie centralizaciją ir decentralizaciją, visada galvoje turimas įgaliojimų delegavimas iš aukščiausiojo valdymo lygmenų į žemesnius. Pagal įmonės organizacinę valdymo struktūrą aukščiausiojo lygio vadovai pasilieka sau didesnę dalį įgaliojimų, būtinų priimant svarbiausius sprendimus. Įmonėje vyrauja decentralizuota valdymo struktūra. Tai reiškia, kad didesnė dalis įgaliojimų perduodama žemesniems valdymo lygiams. UAB „Merlangas“ vidurinio lygio vadovai atitinkamose veiklos srityse turi labai didelius įgaliojimus.

Organizacijoje darbų yra gana daug ir juos reikia paskirstyti. Pagal interviu metu gautus duomenis nustačiau, kad įmonėje yra horizontalusis darbų paskirstymas. Jį vykdant skiriami vadovai vienodo lygio padaliniams. Šis suskirstymas turi būti suderintas, kad keli vadovai nedirbtų to paties darbo.

Pagal V.A. Graičiūną, UAB „Merlangas“ direktoriaus pavaldinių valdymo ryšių skaičius:

$$f = 3[(2^3/2) + (3 - 1)] = 18; \quad (4.16)$$

Įmonės direktoriaus pavaduotojo rinkodarai pavaldinių valdymo ryšių skaičius:

$$f = 1[(2^1/2) + (1 - 1)] = 1; \quad (4.17)$$

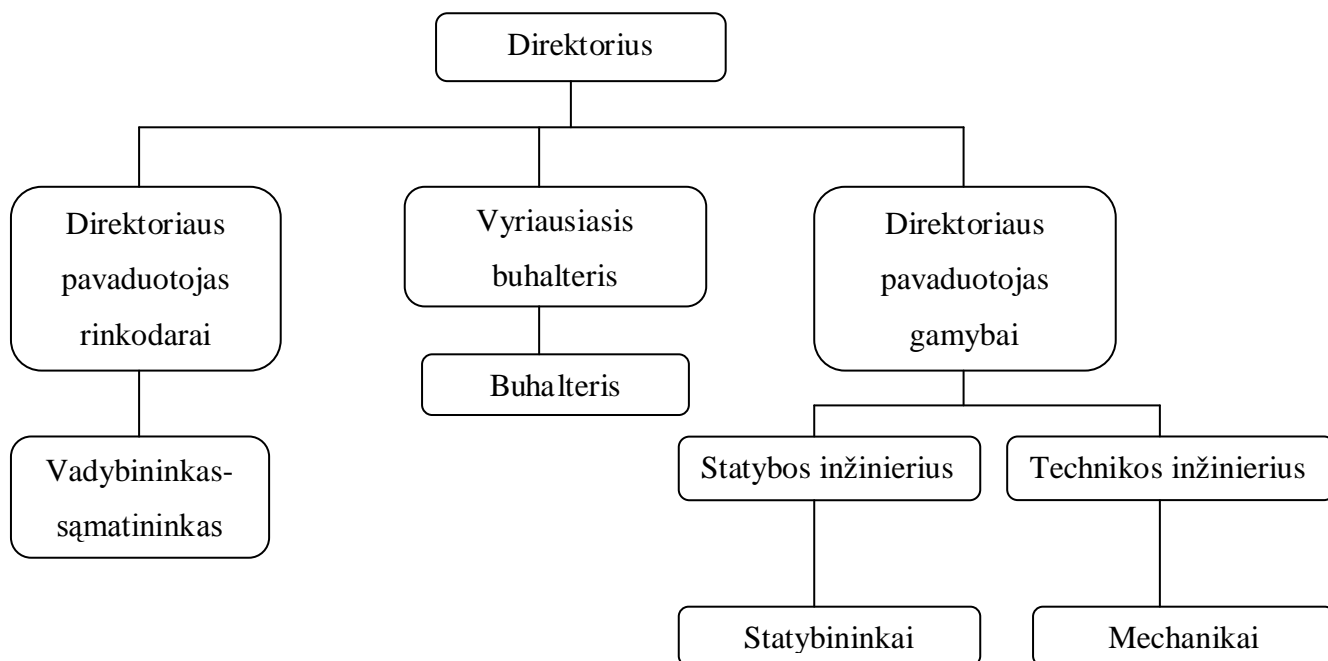
UAB „Merlangas“ vyr. buhalterio pavaldinių valdymo ryšių skaičius:

$$f = 1[(2^{1/2}) + (1 - 1)] = 1; \quad (4.18)$$

UAB „Merlangas“ direktoriaus pavaduotojo gamybai pavaldinių valdymo ryšių skaičius:

$$f = 2[(2^2/2) + (2 - 1)] = 6. \quad (4.19)$$

Sudaryta organizacinė valdymo struktūra pagal teoriją atitinka funkcinę valdymo struktūrą. Kaip vieną iš nedidelių minusų išskirčiau dvigubą mechanikų pavaldumą statybos ir technikos inžinieriams. Dvigubas pavaldumas skatina konfliktą. Siūlau nežymiai keisti organizacinę valdymo struktūrą į pavaizduotą 18 paveiksle.



18 pav. Siūloma UAB „Merlangas“ organizacinė valdymo struktūra

Naujoje organizacinėje valdymo struktūroje nebėra dvigubo pavaldumo. Šioje organizacinėje valdymo struktūroje yra aiškiai apibrėžtos darbuotojų funkcijos. Puikiai suderinti darbiniai santykiai ir darbo pasidalijimas. Įsakymus, nurodymus darbuotojai gauna iš vieno viršininko, tai padeda išvengti dviprasmybių.

4.6. UAB „Statybų trikampis“ organizacinė sandara ir valdymo struktūra

UAB „Statybų trikampis“ – rangovinė organizacija, įkurta 2002 m. kovo mėn. Panevėžyje. Tų pačių metų liepos mėnesį, Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija išdavė atestatą Nr. 2148, suteikiant teisę atlikti būsto gyvenamųjų, viešojo naudojimo, pramonės ir kitos ūkinės veiklos pastatų statybą, rekonstravimo, remonto, apdailos ir aplinkos tvarkymo darbus ypatingos svarbos statybos objektuose. 2003 metais atestatas pratęstas 5 metams.

UAB „Statybų trikampis“ - energingų ir patyrusių, turinčių atitinkamą kvalifikaciją specialistų kolektyvas, kuris per labai trumpą laiką, sugebėjo įsitvirtinti statybos rinkoje, surasti savo nišą tarp stambesnių įmonių, apsirūpinti šiuolaikine įranga bei įsisavinti naujausias technologijas. Sukaupta patirtis ir pasirinkti darbų vykdymo ir atlikimo principai leido bendrovei atliekamus užsakymus įvykdyti laiku ir kokybiškai, sėkmingai plėsti savo veiklą, įsigyti partnerių ir užsakovų pasitikėjimą.

UAB „Statybų trikampis“ kolektyvo planai ambicingi. Plečiamas teikiamų paslaugų spektras, didėja statybos apimtys, ruošiamas dirva investiciniams projektams.

2007–ųjų metų pradžioje įmonė atšventė savo sėkmingos veiklos penkmetį. Tais pačiais metais bendrovė dalyvavo „Verslo žinių“ projekte „Gazelė“, skirtame smulkiąjam ir vidutiniąjam verslui. UAB „Statybų trikampis“ buvo pripažinta viena iš sėkmingiausiai dirbančių ir sparčiausiai besivystančių bendrovių Lietuvoje. UAB „Statybų trikampis“ tapo prizo „Mobiliausia gazelė 2006“, kurį įsteigė „Omnitel“, laimėtoja.

UAB „Statybų trikampis“ teikiamų bendrųjų statybos paslaugų gama labai plati ir įvairi. Įmonė teikia generalinio rangovo, statybos projektų valdymo bei techninės priežiūros paslaugas. Būsto, viešosios paskirties, pramonės ir gamybos statiniams atliekami darbai:

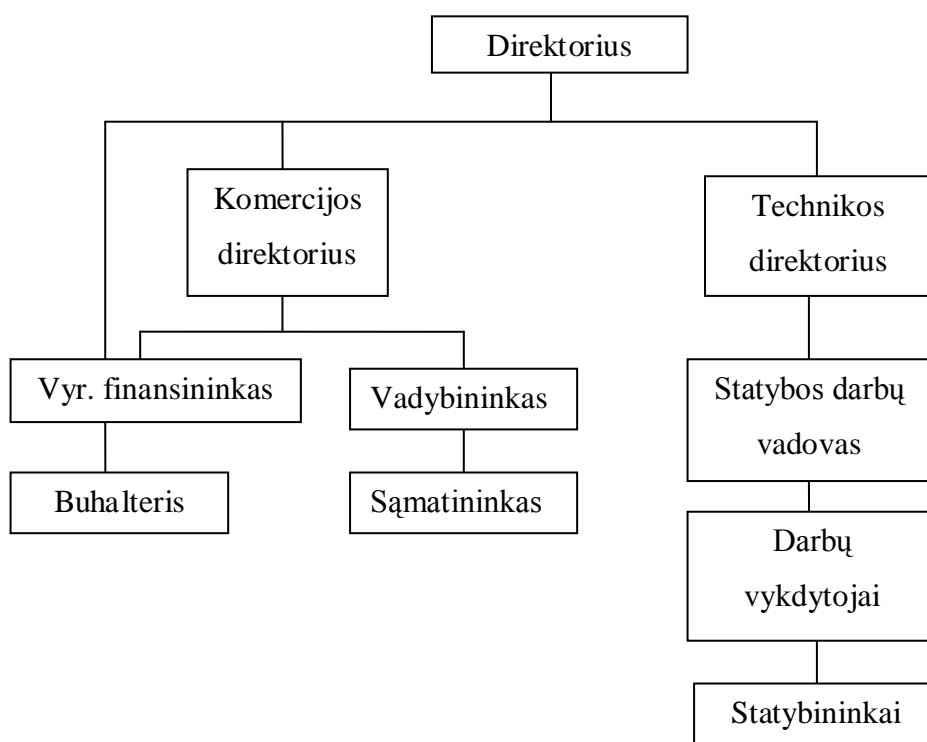
- Bendroji statyba;
- Rekonstravimas;
- Remontas;
- Apdaila;
- Aplinkos sutvarkymas.

Šiuo metu įmonėje dirba 53 darbuotojai:

- Direktorius – 1,
- Technikos direktorius – 1,
- Komercijos direktorius – 1,
- Vadybininkas – 1,
- Vyr. finansininkas – 1,

- Buhalteris – 2,
- Sąmatininkas – 1,
- Statybos darbų vadovai – 2,
- Darbų vykdytojai – 4,
- Statybininkai – 39.

Išanalizavus duomenis buvo sudaryta UAB „Statybų trikampis“ organizacinė valdymo struktūra (19 pav.)



19 pav. UAB „Statybų trikampis“ organizacinė valdymo struktūra

UAB „Statybų trikampis“ valdymo struktūrą priskirčiau linijinei - funkicinei organizacinei valdymo struktūrai. Ši struktūra leidžia lengviau kontroliuoti, nes kiekvienas vadovas yra atsakingas už konkrečius jam patikėtus darbus. Funkcinė organizacijos struktūra leidžia lengviau sutelkti specialius sugebėjimus ir panaudoti juos ten, kur jie yra labiausiai reikalingi. Išnagrinėsiu įmonės darbuotojų funkcijas:

Direktorius – atsakingas už bendrovės komercinę, ūkinę, finansinę, socialinę veiklą.

Komercijos direktorius vadovauja finansinei ir ūkinei įmonės veiklai šiose srityse: medžiagų ir technikos tiekimas įmonei, produkcijos realizavimas rinkoje pagal tiekimo sutartis. Taip pat užtikrina, kad materialiniai ir finansiniai ištekliai būtų panaudoti efektyviai bei tikslingai.

Atsakingas už klientų paiešką, įmonės reklamavimą ir pristatymą užsakovams, sutarčių sudarymą, prižiūri vadybininko ir buhalterijos darbą.

Technikos direktorius vadovauja gamybos padaliniui, kiekvieną mėnesį pateikia normatyvinių žaliavų ir medžiagų išlaidų gamybai ataskaitas bei statybinių ir kitų medžiagų nurašymo aktus atsakingiems asmenims. Taip pat užtikrina, kad materialiniai ir finansiniai ištekliai būtų panaudoti efektyviai bei tikslingai, būtų sumažintos jų sąnaudos ir pagreitetų apyvarta, bendrauja su klientais, priima ir vykdo užsakymus, susijusius su jo pareigomis. Kontroliuoja statybos darbų vadovų darbą.

Statybos darbų vadovas kontroliuoja, kaip vyksta jo padaliniui numatyti darbai. Atsakingas už atliekamų darbų kokybę. Kontroliuoja darbų vykdytojų darbą.

Darbų vykdytojai atsakingi už jiems patikėtus darbus, kontroliuoja statybininkų darbo drausmę bei jų atliekamų darbų kokybę.

Vyr. finansininkas kontroliuoja visos įmonės finansinę veiklą, perduoda ataskaitas direktoriui, kontroliuoja buhalterijų darbą.

Buhalteris vykdo vyr. finansininko nurodymus, skaičiuoja ir išmoka atlyginimus darbuotojams.

Vadybininkas atsakingas už medžiagų tiekimą, prekių užsakymą, prižiūri priėmimo ir tiekimo tvarką.

Sąmatininkas skaičiuoja sąmatas.

Statybininkai turi tiksliai jiems skirtą ir apibrėžtą darbą, jie visiškai priklausomi nuo statybos darbų vadovo ir darbų vykdytojų.

Iš gautų duomenų matyti, kad įmonėje yra 4 valdymo lygiai:

1. Aukščiausiasis valdymo lygis – direktorius;
2. Aukštesnis vidurinis – komercijos direktorius ir technikos direktorius;
3. Žemesnis vidurinis valdymo lygis – statybos darbų vadovas, vyr. finansininkas;
4. Žemutinis valdymo lygis – darbų vykdytojai, vadybininkas.

Aukščiausiasis valdymo lygis atsako už pačių svarbiausių organizacijos sprendimų priėmimą.

Viduriniojo valdymo lygio vadovai realizuoja aukščiausiojo valdymo lygmens suformuotą organizacijos politiką ir yra atsakingi už kompetentingą detalesnių užduočių perdavimą žemiausiajam valdymo lygiui. Jie koordinuoja ir kontroliuoja žemiausiojo valdymo lygio vadovų darbą. Tai technikos direktorius, statybos darbų vadovas, vyr. finansininkas.

Žemiausiajam valdymo lygiui atstovauja žemiausiojo rango viršininkai. Tai vadovai, tiesiogiai vadovaujantys darbininkams ar kitiems darbuotojams.

Įmonėje visus svarbesnius sprendimus priima aukštesnio lygio vadovai, bet didelius įgaliojimus turi ir žemesniojo rango vadovai. Delegavimo vaidmuo organizavimo procese yra labai svarbus. Jo pagalba vadovas paskirsto užduotis pavaldiniams. Atlikus užduotis turi būti pasiekti bendrovės

tiksiai. UAB „Statybų trikampis“ delegavimas užima labai svarbią vietą. Delegavimas padeda paskirstyti užduotis darbuotojams. Galima teigti, kad įmonėje yra decentralizuotas valdymas. Žemesnės grandies vadovai gali priimti greitus sprendimus. Apie sprendimus ir įsakymus jie privalo pranešti aukštesnės pakopos vadovui. Tai padeda sutaupyti laiko ir pinigų kelionių ir komandiruočių sąskaita, nes įmonė statybinius darbus atlieka visoje Lietuvoje. Decentralizuotas valdymas suteikia teisę ir galimybę priimti sprendimus tam vadovui, kuris betarpiškai susiduria su problema ir, suprantama, ją geriau suvokia.

Įmonėje yra griežtai apibrėžta, kurios darbus gali atlikti aukščiausieji vadovai, o kurias kitos grandys. Kiekvienas vadovas privalo stebėti, kaip jo pavaldiniai vykdo užduotis. Pagal interviu metu surinktą medžiagą matyti, kad įmonėje kontrolės darbai daugiausiai susiję su vertikaliu darbo pasidalijimu, pavaldinių veiklos kontrole.

Išanalizavus gautus duomenis matome, kad sudaryta įmonės organizacinė valdymo struktūra pagal teoriją atitinka linijinę - funkcinę organizacinę valdymo struktūrą. Interviu metu nustatyta, kad darbuotojai žino savo pareigas ir atsakomybę. Darbuotojai žino, kad jų darbas svarbus bendruose rezultatuose. Kaip trukumą išskirčiau dvigubą vyr. finansininko pavaldumą įmonės direktoriui bei komercijos direktoriui. Dvigubas pavaldumas nereikalingas, jis gali būti žalingas.

Pagal V.A.Graičiūną, UAB „Statybų trikampis“ direktoriaus pavaldinių valdymo ryšių skaičius:

$$f = 3[(2^3/2) + (3 - 1)] = 18; \quad (4.20)$$

Įmonės vyr. finansininko pavaldinių valdymo ryšių skaičius:

$$f = 1[(2^1/2) + (1 - 1)] = 1; \quad (4.21)$$

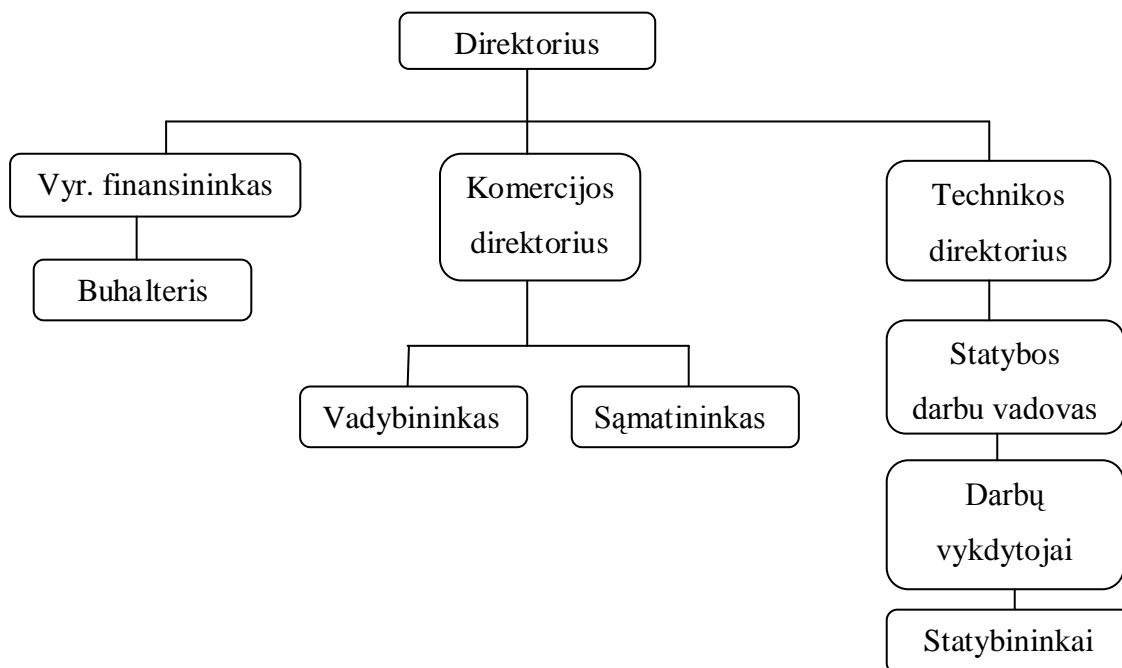
UAB „Statybų trikampis“ komercijos direktoriaus pavaldinių valdymo ryšių skaičius:

$$f = 2[(2^2/2) + (2 - 1)] = 6; \quad (4.22)$$

UAB „Statybų trikampis“ technikos direktoriaus gamybai pavaldinių valdymo ryšių skaičius:

$$f = 1[(2^1/2) + (1 - 1)] = 1. \quad (4.23)$$

Išnagrinėjus gautus duomenis, bei įvertinus jos privalumus ir trūkumus, siūlau sekančią organizacinę valdymo struktūrą:



20 pav. Siūloma UAB „Statybų trikampis“ organizacinė valdymo struktūra

Siūlomoje organizacinėje valdymo struktūroje kiekvieno skyriaus vadovas yra tiesiogiai atsakingas už jam patikėto padalinio darbą. Šioje schemoje yra išvengiama dvigubo pavaldumo. Vyr. finansininkas turi aiškias pareigas, jam nebereikia atsiskaityti dviems tiesioginiams aukštesniojo lygio vadovams. Komercijos direktorius tiesiogiai kontroliuoja vadybininko ir sąmatininko darbą, tai leidžia dažniau ir geriau kontroliuoti padalinių veiklos rezultatus, išsiaiškinti kiekvieno padalinio problemas ir nedelsiant jas spręsti. Daugiau įgaliojimų suteikiama žemesniajai valdymo grandžiai. Jie gali priimti greitus ir reikalingus sprendimus, negaišdami brangaus laiko.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

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

1. Organizavimas – tai procesas racionaliausioms organizacijos kryptims ir priemonėms parinkti. Jo tikslas – optimizuoti organizacijos veiklą ir didinti jos veiksmingumą, parenkant tinkamiausius žmones, darbo metodus, išteklius, palankiausią laiką. Organizacijos veiklos rezultatai labai priklauso nuo organizacinės valdymo struktūros, atskirų padalinių tarnybų organizavimo, pavaldinių skaičiaus, valdymo struktūros, vadovų darbo stiliaus, elgesio. Visais atvejais, kokia struktūra bebūtų, iškyla jos valdymo būtinybė, valdymo funkcijos ir metodai. Kad darbas būtų efektyvus yra atliekamas darbo pasidalijimas - horizontalus: cechai, skyriai, barai, darbo vietos ir vertikalus, pagal pavaldumą: generalinis direktorius, tarnybų direktoriai, cechų viršininkai, meistrai, darbų vykdytojai ir atlikėjai. Kad organizacija optimaliai veiktų būtina, kad visuose lygiuose atitinkamuose padaliniuose, atitinkami žmonės gerai žinotų savo vietą, darbą, vaidmenį ir atliekamas funkcijas. Todėl įmonėse yra parenkama tam tikra organizacinė valdymo struktūra, vykdomas darbo pasidalijimas, darbai yra deleguojami. Siekiant efektyvių įmonės tikslų įgyvendinimo, reikia gerai išanalizuoti įmonės valdymo organizavimą.

2. Valdymo struktūros apibūdinamos ir nagrinėjamos, atsižvelgiant į ryšių, egzistuojančių tarp padalinių ar atskirų darbuotojų, pobūdį. Organizacinė struktūra būtent ir reiškia organizacijos veiklos pasidalijimo, sugrupavimo ir santykių tarp vadovų ir darbuotojų, tarp atskirų vadovų ir darbuotojų koordinavimo būdą (Stoner ir kiti, 1999). Šiandien plačiausiai žinoma ir geriausiai teoriškai pagrįsta yra funkcinė organizacinė struktūra. Šios struktūros šalininkai ir teoretikai buvo Taylor, Fayol ir Weber. Pagal juos, organizacija dalinama į elementus, iš kurių kiekvienas turi savo tiksliai apibrėžtą konkrečią užduotį ir pareigas (Stoner, Freeman, 1999). Funkcinė organizacija tikriausiai yra logiškiausia ir pagrindinė valdymo grandžių sudarymo forma. Dar galima paminėti, jog būna centralizuotos ir decentralizuotos struktūros. Esant centralizuotai valdymo struktūrai aukščiausio lygio vadovai sau pasilieka didesnę dalį įgaliojimų, būtinų priimant svarbiausius sprendimus. Esant decentralizuotai valdymo struktūrai didesnę dalis įgaliojimų, būtinų sprendimams priimti, perduodama žemesniems valdymo lygiams. Decentralizuotoje organizacijoje vidurinio valdymo lygio vadovai atitinkamose veiklos srityse turi labai didelius įgaliojimus.

3. Atlikus tyrimą Panevėžio statybines paslaugas teikiančiose įmonėse (UAB „Legrama“, UAB „Darlista“, UAB „Lavija“, UAB „Merlangas“, UAB „Statybų trikampis“) nustatyta, kad įmonių organizacinės valdymo struktūros turi daug bendrų bruožų ir analogiškų netikslumų. Valdymo struktūros pagalba, darbuotojams paskirstomos pareigos, darbai ir nustatoma

atsiskaitymo sistema pagal atliekamų darbų funkcijas. Visose įmonėse organizacinės valdymo struktūros yra linijinės - funkcinės.

4. Išanalizavus įmonių organizacinės valdymo struktūras, pastebėjau sekančius trūkumus:

- UAB „Legrama“ statybos darbų vadovo funkcijos yra per daug išplėtos, dėl to jo užimtumas yra labai didelis, o esant įtemptam darbų grafikui, bei aukštiems darbų kokybės reikalavimams, nukenčia atliekamų darbų kokybė.

- UAB „Darlista“ pagal įmonės pateiktą organizacinę valdymo struktūrą, aiškiai matyti, kad direktoriaus pavaduotojui marketingui priskirta per daug pareigybių ir darbų, keistai atrodo, kad direktoriaus pavaduotojas marketingui turi rūpintis statybos darbų kokybe ir jų organizavimu.

- UAB „Laviija“ organizacinės valdymo struktūros esminis trūkumas yra tai, kad yra pažeisti Fayolio administravimo principai, tai krypties vienovės ir komandų vienovės principai. Sandėlininkas, vadybininkai ir darbininkai turi po kelis tiesioginius vadovus, esant tokiai situacijai neišvengiamai kyla konflikto pavojus. Kaip pagrindinį trūkumą išskirčiau dvigubą pavaldumą.

- UAB „Merlangas“ organizacinėje valdymo struktūroje pažeisti keli Fayolio administravimo principai, krypties vienovės ir komandos vienovės. Kaip vieną iš nedidelių minusų išskirčiau dvigubą mechanikų pavaldumą statybos ir technikos inžinieriams. Dvigubas pavaldumas skatina konfliktą.

- UAB „Statybų trikampis“ darbų delegavimas ir kontrolė yra labai gerai suskirstyti, bet kaip nedidelis trūkumas tas, kad vyr. finansininkas turi du tiesioginius vadovus (dvigubas pavaldumas).

Atlikus tyrimą apie statybinės paslaugas teikiančių įmonių organizacinės valdymo struktūras, susistemintus ir apibendrintus duomenis ir remiantis praktinio tyrimo rezultatais **rekomenduojama**:

- UAB „Legrama“ atkreipti dėmesį į siūlomą organizacinės valdymo struktūros modelį (12 pav.). Siūlojoje organizacinėje valdymo struktūroje kiekvieno skyriaus vadovas yra tiesiogiai atsakingas už jam patikėto padalinio darbą. Statybos darbų vadovas turi aiškias pareigas, jam nebereikia kontroliuoti tiekimo ir techninio aprūpinimo skyriaus darbo. Šioje organizacinėje valdymo struktūroje visų padalinių darbą kontroliuoja įmonės direktorius. Tai leidžia efektyviau kontroliuoti įmonės ar jos padalinių veiklos rezultatus, išsiaiškinti kiekvieno padalinio problemas ir nedelsiant jas spręsti, taip gerinant įmonės konkurencingumą .

- UAB „Darlista“ sudarytoje organizacinėje valdymo struktūroje siūlau sukurti naują vadybininko etatą. Jis būtų tiesiogiai pavaldus direktoriaus pavaduotojui marketingui, vykdytų savo tiesioginio vadovo nurodymus, atlikdamas jam pavestus darbus ir užduotis, taip suteikdamas daugiau laisvės ir laiko savo vadovui. Direktoriaus pavaduotojas marketingui, turėtų daugiau laiko skirti naujų klientų paieškai bei gaminamos produkcijos realizavimui.

- UAB „Lavija“ siūlomoje organizacinėje valdymo struktūroje nebėra dvigubo pavaldumo ryšių. Esant tokiai organizacinei valdymo struktūrai padalinių vadovai būtų atsakingi už savo padalinių veiklą. Jiems pavaldūs darbuotojai turi aiškias pareigas.
- UAB „Merlangas“ siūlomoje organizacinėje valdymo struktūroje nebėra dvigubo pavaldumo. Šioje organizacinėje valdymo struktūroje yra aiškiai apibrėžtos darbuotojų funkcijos. Puikiai suderinti darbiniai santykiai ir darbo pasidalijimas. Įsakymus, nurodymus darbuotojai gauna iš vieno viršininko, tai padeda išvengti dviprasmybių.
- UAB „Statybų trikampis“ siūlomoje organizacinėje valdymo struktūroje kiekvieno skyriaus vadovas yra tiesiogiai atsakingas už jam patikėto padalinio darbą. Šioje schemoje yra išvengiama dvigubo pavaldumo, tai leidžia dažniau ir geriau kontroliuoti padalinių veiklos rezultatus, išsiaiškinti kiekvieno padalinio problemas ir nedelsiant jas spręsti. Daugiau įgaliojimų suteikiama žemesniajai valdymo grandžiai. Jie gali priimti greitus ir reikalingus sprendimus, negaišdami brangaus laiko.
- Įmonių vadovams sudaryti sutartį su Šiaulių Universiteto vadybos katedra, organizuojant apmokymus organizacinių valdymo struktūrų metodų konstravime.

LITERATŪRA

1. G. Allen. *Supervision, A Hyperlink Book*. 2002.
http://telecollege.dcccd.edu/mgmt1374/book_intro.html.
2. Appleby, R. C. (2003). *Šiuolaikinis verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė leidykla.
3. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas.
4. Bagdonienė, L., Bagdonas, E., Kazlauskienė, E., Zemblytė, J. (2004) *Organizacijų vadyba*. Kaunas: Technologija.
5. Bakanauskienė, I. (1998). *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas.
6. Banienė, V., Stoškus, S. (1994). *Smulkaus verslo plėtojimas*. Kaunas: Technologija.
7. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (1998). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas.
8. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (2003). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas.
9. Bailey, K. D. (1987). *Methods of social research*.
10. Butkus, F.S. (1996). *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: Alma litera.
11. Butkus, F.S. (1996). *Vadybinis organizacijos struktūrizavimas*. Vilnius: Technika leidykla.
12. Cole, G. A. (1993). *Management Theory and Practice 4th Edition*.
13. Česynienė, R., Diskienė, D., Kulvinskienė, V. R., Marčinskas, A., Tamaševičius, V. (2002). *Įmonių vadybos orientacijos*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
14. Damašienė V. (2002). *Valdymo pagrindai: mokomoji knyga*. Šiaurės Lietuva.
15. Fayol H., (2005). *Administravimas: teorija ir praktika*. Vilnius: Eugrimas leidykla.
16. Gerloff, E. A.(1995). *Organizational theory and design: a strategic approach to management*. McGraw – Hill.
17. Gibson, L. James, John M. Ivancevich, and James H. Donnelly Jr. (1994). *Organizations: Behavior Structure, Processes*. Boston: Irwin, 8th edition.
18. Gineitienė, Z. (2005). *Verslo kūrimas ir valdymas*. Vilnius: Rosmo leidykla.
19. Gudas, S. (2000). *Organizacijų veiklos modeliavimas*. Vadovėlis. Kaunas: Technologija.
20. Gudas, S. (2002). *Organizacijų veiklos modeliavimas*. Vadovėlis. Kaunas: Naujasis lankas.
21. Guščinskienė, J. (2002). *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija.
22. Guščinskienė, J. (2002). *Taikomoji sociologija: struktūrinės loginės schemas ir komentarai*. Kaunas: Technologija
23. Janušonis V. (2000). *Sveikatos apsaugos sistemos organizacijų valdymas*. Klaipėda: Klaipėdos Rytas.

24. Jelinek, Ed.M., Litter J.A., Miles R.E. (1981) *Organizations by design: theory and practice*. – Plano, Text.: Business publications., 12, p. 567.
25. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas.
26. Jucevičius, R. (1998). *Organizacijos strateginis valdymas*. Vilnius: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
27. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2003). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
28. Kučinskas, V., Kučinskienė, R. 2002. *Vadybos įvadas*. Klaipėda.
29. Kvedaravičius, J. (1997). *Organizacijų vystymosi sampratos matmenys. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 5. Kaunas: VDU leidykla.
30. Lammers, Teri. (1992). *The New, Improved Organizational Chart*.
31. Martinkus, B., Vaičiūnas, G., Venskus, R., (2000) *Gamybos vadyba. Vadyba*. Šiauliai: ŠU leidykla.
32. Mintzberg., H. (1991). *The Strategy Process*. Prentice Hall.
33. Minzberg, H. (1982). *The Strategy Process*. Pretentice Hall.
34. Neverauskas B. (2000). *Ekonomika ir vadyba*. Kaunas.
35. Neverauskas B., Rastenis J. (2000). *Vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
36. Palubinskas, T. (1997). *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas.
37. Razauskas, R. 1997. *Aš vadovas*. Vilnius: Pačiolis.
38. Robbins, S. T. (2003). *Organizacijos elgsenos pagrindai*. Poligrafija ir informatika.
39. Schlesinger, F. Phyllis, and Leonard A. Schlesinger. (1993). *Designing Effective Organizations. The Portable MBA in Management*.
40. Seilius, A. (1993). *Valdymo funkcijos*. Klaipėda.
41. Seilius, A. (1994). *Firmos kūrimas ir valdymas*. Klaipėda: Klaipėdos Rytas.
42. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda.
43. Skerstonienė, A., Valickas, A. (2008). *Tyrimo metodika, testai ir situacijos: vadybos ir verslo etikos praktiniams užsiėmimas*. Vilnius.
44. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Jr. Gilbert, D. R. (1999). *Vadyba*. Kaunas.
45. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Jr. Gilbert, D. R. (2000). *Vadyba*. 3 leidimas. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
46. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Jr. Gilbert, D. R. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika leidykla.
47. Stoškus, S. (2002). *Bendrieji vadybos aspektai*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
48. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija leidykla.
49. Šalčius, A. (1998). *Organizacijos valdymo pagrindai*. Kaunas.

50. Šeibokienė, A. (2002) *Vadybos pagrindai*.
51. *Tarptautinių žodžių žodynas* (1985). Vilnius: Vyriausioji enciklopedijų redakcija.
52. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius.
53. Zakarevičius, P. (2002). *Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos: monografija*. Kaunas.
54. Žvinklys, J., Vabalas, E. (2001). *Įmonės ekonomika*. Vilnius.
55. Weick (1999). *Sensemaking in Organization*. London: Sage Publications Ltd.
56. Мескон, М., Альберт, М., Хедоури, Ф. 2002. *Основы менеджмента*. Москва: Дело.

PRIEDAI

1 Priedas

INTERVIU KLAUSIMYNAS

1. Gal galėtumėte trumpai apibūdinti įmonės veiklos kryptis?
2. Ar turite sudarytą įmonės organizacinę valdymo struktūrą?
3. Kaip dažnai peržiūrite įmonės organizacinę valdymo struktūrą?
4. Gal galėtumėte išvardinti įmonėje dirbančių darbuotojų pareigybes ir tikslų jų skaičių?
5. Gal galėtumėte nurodyti aukščiausiojo valdymo lygyje esančio vadovo pavaldinius?
6. Gal galėtumėte išvardinti viduriniojo valdymo lygio vadovo pavaldinius, nurodant jų pavaldumą?
7. Gal galėtumėte išvardinti žemiausiojo valdymo lygio darbuotojus bei jų pavaldumą (jeigu jie yra)?
8. Gal galėčiau susipažinti su įmonės darbuotojų pareigybiniais nuostatais?