

Aprašomasis savarankiškas darbas

Pateikti medžiagą ne mažiau, kaip iš penkių literatūros šaltinių. Darbus atlikti vadovaujantis metodiniais nurodymais. Darbo apimtis – ne mažiau 15 lapų (12 p. Times New Roman ar kitu šriftu, tarpai ne daugiau 1,3 Multiple). Galimas rankraštis

1. Nacionaliniai personalo vadybos ypatumai Japonijoje
2. Nacionaliniai personalo vadybos ypatumai JAV
3. Nacionaliniai personalo vadybos ypatumai Kinijoje
4. Nacionaliniai personalo vadybos ypatumai Europoje
5. Nacionaliniai personalo vadybos ypatumai Rusijoje
6. Nacionaliniai personalo vadybos ypatumai Lietuvoje
/Tautos (-ų) mentalitetas, aplinkos poveikis/
7. Darbo su personalu veiksniai išsivysčiusiose šalyse
8. Personalo vadybos problemos Rytų ir Centrinės Europos šalyse
/Nedarbo lygis, ekonominė situacija, demografinė situacija/
9. Personalo vadybos problemos Rytų ir Centrinės Europos šalyse
/Darbo jėgos kvalifikacija, specialistų parengimo lygis/
10. Personalo vadybos problemos Rytų ir Centrinės Europos šalyse
/Vertybių sistema, elgsenos normos/
11. Personalo vadybos problemos Rytų ir Centrinės Europos šalyse
/Politinė-juridinė aplinka, tarptautinė aplinka/
12. Personalo vadybos problemos Rytų ir Centrinės Europos šalyse
/Technikos ir technologijų itaka, ekologinė aplinka/
13. Personalo vadyba, laikotarpis iki 1950 m.
/Vadovavimo fazė/
14. Personalo vadyba, 1950 – 1970 m. laikotarpis
/Pripažinimo fazė/
15. Personalo vadyba, laikotarpis 1970 m.
/Integravimo fazė/
16. Kvalifikacijos kėlimo galimybės Lietuvoje
/Akademinės institucijos, konsultacinės įmonės/
17. Personalo vadybos informacinis aprūpinimas
/Personalo valdymo informacinio parūpinimo posistemis/
18. Personalo vadybos informacinis aprūpinimas
/Programinė įranga duomenų bankui kaupti ir tvarkyti/
19. Valdomumo normos
/Valdomumo norma, A. Graičiūno teorija/
20. Atskaitomybė personalo srityje
/Privalomoji atskaitomybė, įmonių apklausos, statistiniai tyrimai/
21. Darbuotojų vertinimo metodai
/Charakteristikų metodai/
22. Darbuotojų vertinimo metodai
/Rangavimo metodai/
23. Darbuotojų vertinimo metodai
/Vertinimo centrai/
24. Darbuotojų vertinimo patikimumas
/Pasitaikančios klaidos, socialinės aplinkos įtaka /
25. Kvalifikacijos kėlimo problemos Rytų ir Centrinės Europos šalyse

- /Ūkio restruktūrizavimas, kapitalo perskirstymas, rinkos santykiai/
26. Kvalifikacijos kėlimo strategijos
/J. Bengtsson, intensyvi, poliarizacijos bei mobilumo strategijos/
27. Kokybės būreliai
/Japonija, JAV, Europa/
28. Kvalifikacijos kėlimo sistemos raida Rytų ir Centrinės Europos šalyse
/Šešios kvalifikacijos kėlimo sistemos pertvarkymo fazės /

Taikomasis savarankiškas darbas

Pateikti medžiagą ne mažiau, kaip iš trijų literatūros šaltinių. Darbus atlikti vadovaujantis metodiniais nurodymais. Darbo apimtis – ne mažiau 15 lapų (12 p. Times New Roman ar kitu šriftu, tarpai ne daugiau 1,3 Multiple). Galimas rankraštis

1. Aprašyti pasirinktą (žinomą) organizaciją
 - Misija
 - Strateginiai planai
 - Taktiniai planai (jei organizacija turi padalinių)
2. Apibūdinti organizacinę valdymo struktūrą
 - Kokie tolimieji organizacijos tikslai?
 - Kokie artimieji organizacijos tikslai?
 - Kiek mažiausiai reikia personalo, kad struktūra normaliai funkcionuotų?
 - Kiek reikia apyvartinių lėšų, kad organizacija gyvuotų?
(Sakalas A. "Vadybos pagrindai", 59 p.)
3. Pateikti organizacinę valdymo schemą
 - Palyginti organizacinę valdymo struktūrą su viena iš klasikinių organizacijų (struktūrų)
 - Pateikti pasirinktos (žinomos) organizacijos valdymo struktūros schemą.
4. Organizacijos tobulinimas
 - Apibūdinti organizacinės valdymo struktūros trūkumus ir privalumus.
 - Ar tikslinga tobulinti šią struktūrą?

Organizacinis projektavimas – sprendimų priėmimo procesas, kuriame vadovai pasirenka organizacijos struktūrą, tinkamą organizacijos strategijai ir aplinkai, kurioje organizacijos nariai tą strategiją įgyvendina.

Organizacinė struktūra reiškia organizacijos veiklų padalijimo, sugrupavimo bei santykių tarp vadovų ir darbuotojų, tarp atskirų darbuotojų bei tarp darbuotojų koordinavimo būdą

Pagrindiniai organizacinių valdymo struktūrų tipai *gamybai*: funkcinė struktūra, produkto/rinkos struktūra (pagal produktą, pagal geografiją, pagal vartotoją), matricinė struktūra. Pagrindiniai organizacinių valdymo struktūrų tipai *rinkodarai*: funkcinė struktūra, prekinės, regioninės bei segmentinės orientacijos struktūros, matricinė struktūra. Esti ir kitokių struktūrų tipų.

Požūriai į organizacinio valdymo struktūras.

1. Skirstymas pagal padalinių indėlį, siekiant galutinio organizacijos tikslo.

Struktūros komponentei, kurios pagrindą sudaro linijiniai padaliniai ir pavaldumas, būdingas aukštas darbo pasidalijimo laipsnis, stipri valdžia, ilga komandų grandinė, daugybė konkrečiai apibrėžtų personalo elgesio taisyklių ir normų, personalo parinkimas pagal jų profesines savybes. Ši struktūra geriausiai tinka nuolatinei pasikartojančiai veiklai ir yra būdinga daugumai organizacijų, pavyzdžiui, pramonės ir paslaugų įmonėms, valstybinės valdžios institucijoms.

Funkcinio pavaldumo struktūra - tai personalo grupavimas į padalinius, aptarnaujančius pagrindinę veiklą. Šios struktūros idėja - maksimaliai panaudoti specializacijos privalumų, ir sumažinti vadovų apkrovimą. Tačiau čia slypi ir didžiausias pavojus - vienas ar kitas padalinys gali iškelti savo veiklos tikslus aukščiau organizacijos ar kitų padalinių tikslų. Be to, funkcinį padalinių potvarkiai kartais būna prieštaraujantys, o linijinis vadovas negali jų tinkamai kontroliuoti.

2. Skirstymas pagal darbo pobūdį. Jis buvo labai paplitęs tarybiniais laikais, kai personalas buvo skirstomas į gamybinį ir valdymo personalą. Gamybinis personalas daugiau tiesiogiai buvo susijęs su gamybos ar paslaugų procesu. Visi kiti darbuotojai buvo valdymo aparato darbuotojai, nes pagrindinės jų funkcijos buvo planinės ir ataskaitinės informacijos apdorojimas, užduočių parengimas bei jų vykdymo kontrolė. Tokio skirstymo tikslas – apriboti sparčiai didėjančių valdymo aparato darbuotojų skaičių.

3. Skirstymas pagal veiklos sritis (funkcijas). Galimi tokie vertikalaus ir horizontalaus skirstymo pagal ištiesią organizacijos veiklos sritį (funkciją) atvejai:

A. Grynai funkcinis skirstymas (angl. *functional departmentalization*). Čia įeina gamybos ar paslaugų, rinkodaros ir pardavimų, finansų, personalo, tyrimų, tarptautinių santykių, administracijos padaliniai ar jų grupės. Tai struktūros, suprojektuotos pagal technologinį požymį. Šių struktūrų pagrindą sudaro vadovų linijinis pavaldumas, o svarbiausias problemas sprendžia specializuoti (funkciniai) padaliniai. Jie parengia kvalifikuotus sprendimus, kurie, linijinio vadovo patvirtinti, siunčiami vykdyti. Taip pasiekiamas reikiamas vadovavimo lygis ir kokybė. Esant tokiam skirstymui, visada lieka aktuali veiklos koordinavimo problema, kaip išvengti dubliavimo, kaip nepraleisti nepastebėtos, bet reikalingos kokios nors veiklos srities.

B. Skirstymas pagal produktą (angl. *product departmentalization*). Dauguma organizacijų vystosi plėsdamos produkcijos asortimentą ir realizaciją. Kai išryškėja kelių pagrindinių produktų gamyba ir pardavimas, struktūra pritaikoma gaminamam produktui ir, pabrėžiant buvimo vietą, vadinama geografine arba funkcinė geografine struktūra. Visi konkretaus produkto gamybos ir realizavimo įgaliojimai perduodami atskiram vadovui. Organizacijos, turinčios produktui sukurtą struktūrą, gali lengviau reaguoti į paklausos, technologijos, konkurentų elgsenos pokyčius. Didžiausias šios struktūros trūkumas yra tas, kad gali padidėti išlaidos dėl darbų dubliavimo; jie būna vienodi, nors produktai skirtingi.

C. Skirstymas pagal vartotojus (angl. *customer departmentalization*). Gali būti suprojektuoti organizacinė struktūra, orientuota į vartotoją. Kiekvienos vartotojų grupės poreikiai, be bendrų bruožų, turi ir specifinių savybių. Jeigu du ar daugiau klientų tampa ypač svarbūs organizacijai, ji gali suprojektuoti organizacinę struktūrą, orientuotą į vartotoją. Tokios struktūros tikslas – aptarnauti vartotojus. Ši struktūra gali būti pritaikyta ir prekybos įmonėms: didmeninė ir mažmeninė prekyba. Paslaugų srityje pavyzdžiui gali būti bankai.

D. Skirstymas pagal padalinių buvimo vietą (teritorinė ar geografinė struktūra). Skirstymas būdingas toms organizacijoms, kurios turi keletą ar net keliolika padalinių skirtingose vieno miesto vietose ar keliuose miestuose, šalyje bei užsienyje. Pavyzdžiui gali būti bankai, universitetai.

E. Skirstymas pagal veiklos laiką. Pavyzdžiui, skiriamos rytinė, dieninė, vakarinė ar naktinė pamainos, dirba dešimtys įvairias funkcijas atliekančių padalinių.

F. Skirstymas eilės tvarka. Pavyzdžiui, taupomajame banke vienas skyrius aptarnauja klijų sąskaitas nuo 1 iki 5000 numerio, kitas nuo 5001 iki 10000.

G. Skirstymas pagal užduotis. Joms priskiriama *projektinė struktūra*. Tai laikina struktūra konkrečiam uždaviniui įgyvendinti. Jos esmė ta, kad sudėtingam projektui įgyvendinti į vieną komandą surenkami labiausiai kvalifikuoti organizacijos darbuotojai. Kai projektas įgyvendinamas komanda paleidžiama. Pagrindinis šios struktūros privalumas yra tas, kad projektinis padalinys visą dėmesį sutelkia į vienintelio uždavinio sprendimą, o jo vadovas dažniausiai dirba su 2-3 projektais. Projektinės organizacijos sudaromos ypatingiems, dideliems projektams įgyvendinti

Geriausiai žinomas projektinės organizacinės struktūros pavyzdys - *matricinė struktūra*. Matricinėje organizacijoje grupės nariai yra pavaldūs ir funkcinio padalinio vadovui, ir projekto vadovui. Projekto vadovui suteikiami linijiniai įgaliojimai t.y. jis atsako už visą veiklą ir išteklius, skirtus projektui įgyvendinti. Funkcinių padalinių vadovai perduoda projekto vadovui dalį savo įgaliojimų, tačiau jie taip pat kontroliuoja uždavinių įgyvendinimą. Didžiausias matricinės struktūros trūkumas - jos sudėtingumas.

Vertikali ar horizontali struktūra?

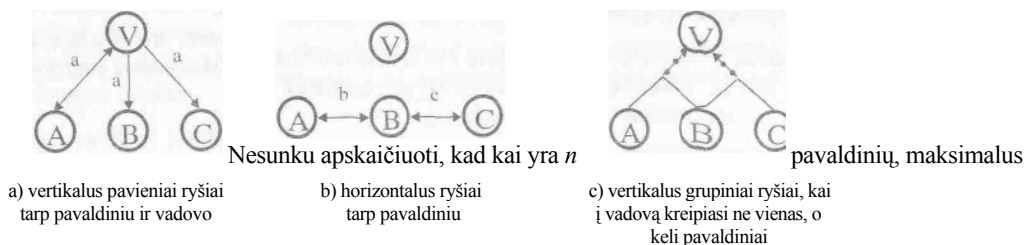
Padalinio darbuotojų skaičius ir hierarchinės struktūros pakopų skaičius yra glaudžiai tarpusavyje susiję dydžiai. Tarkime, kad darbui atlikti reikalingi devyni darbuotojai. Hierarchijos požiūriu jie gali būti išdėstyti dviem būdais: turėti tik vieną vadovą - horizontali struktūra ir turėti kelis vadovus - vertikali struktūra.

Horizontalios struktūros privalumų yra keletas:

- Lengviau paskirstyti darbus pagal darbuotojų kvalifikaciją, nes kiekvienas darbuotojas turi dirbti labiausiai kvalifikuotus darbus, atitinkančius jo sugebėjimus.
- Darbuotojų atrankos problema sprendžiama optimaliu būdu. Kai reikia ką nors paimti iš grupės, tiesioginis vadovas, gerai pažinodamas savo pavaldinius, gali atleisti silpniausią darbuotoją.
- Grupinis darbas duoda vadinamąjį sinergijos efektą.
- Visi didelės grupės nariai gana gerai žino ir bendrą grupės tikslą, ir tai ką veikia kiti jos nariai, todėl lengviau vykdomos nestandartinės užduotys, nes yra su kuo pasitarti.
- Didelėje grupėje pastebėtas ir įvertintas žmogus jaučia didesnę pasitenkinimą negu mažoje grupėje
- Didelėje grupėje darbuotojas turi kur kas daugiau galimybių bendrauti su kitais, pasidalyti savo problemomis.
- Nėra reikalo konsultuotis per tarpinę grandį t.y. vadovą.
- Mažose grupėse darbuotojai, sprenddami dalines užduotis, dažnai jas sureikšmina iki savarankiškų darbų.

Valdymo norma

Valdymo norma - tai darbuotojų skaičius, kuriam vadovauja atitinkamo lygio vadovas. Vį iš pirmųjų valdymo normą bandė apskaičiuoti Vytautas Andrius Graičiūnas (1898 - 1952); teorija pagrįsta ryšių tarp vadovo ir pavaldinių skaičiumi. V.A. Graičiūnas skiria vertikalius horizontalius ir vertikalinius grupinius ryšius



ryšių skaičius bus :

pavienių vertikalų: $a = n$;

horizontalų: $b = n(n - 1)$;

vertikalų grupinių:

$$c = n \left(\frac{2^n}{2} - 1 \right)$$

Ryšių skaičiaus suma padalinyje:

$$f = a + b + c$$

V.A.Graičiūno nuomone, optimalus darbuotojų skaičius grupėje yra 4-6. Tačiau ryšių skaičius nenusako nei jų sudėtingumo, nei trukmės, todėl šis V.A. Graičiūno pasiūlytas valdymo normos skaičiavimas buvo kritikuojamas.

Be ryšių skaičiaus, valdymo normos dydžiui įtakos turi užduočių pobūdis (įvairovė, koordinavimo poreikis, pasekmės); vadovo asmenybė, pavaldinių asmeninės savybės ir kvalifikacija; techniniai veiksniai.

1. Užduočių pobūdis. Darbuotojų grupei gali būti pavesta atlikti gana nevienodos svarbos uždavinius, todėl skiriasi ir dėmesys jiems bei atsakomybė. Dėl užduočių svarbumo sumažėja valdymo norma, pavyzdžiui, pamainos meistras gali vadovauti 20 žmonių, o vyr. finansininkas turi tik 5-8 pavaldžius darbuotojus.

Kuo įvairesnės užduotys sprendžia padalinio darbuotojai, tuo mažesnė yra valdymo norma. Pagrindinės priežastys: a) sunkiau padalyti darbus, b) sudėtingiau apmokyti darbuotojus, c) atskirų darbų integravimas atima daug laiko.

Kuo daugiau reikia *koordinuoti* darbus, tuo mažesnė yra valdymo norma. Tai ir yra tie vertikalūs grupiniai V.A.Graičiūno pastebėti ryšiai, kurių skaičius progresyviai didėja, didėjant pavaldinių skaičiui. Horizontalių ryšių koordinavimas, kiek tai galima, turi būti paliktas patiems darbuotojams. Tai gerokai sumažintų vadovo krūvį, ypač tais atvejais, kai darbai perduodami iš vienos IDV į kitą.

2. Vadovo asmenybė. Jei vadovas yra savarankiškas, tai jis mažai susitinka su savo tiesioginiais viršininkais, o jei ne, tai beveik kiekvienu klausimu „bėga“ konsultuotis pas savo viršininką. Be abejo, dėl to sumažėja jo kontaktai su pavaldiniais. Jeigu aukštesnio lygio vadovas yra autokratas, tai valdymo norma smarkiai mažėja vi-
suose žemesniuose lygiuose.

3. Pavaldinių asmeninės savybės ir kvalifikacija. Kuo aukštesnė darbuotojo kvalifikacija, tuo mažiau jam reikia vadovauti, tuo didesnė potenciali valdymo norma.

Kadrų kaita - tai toks reiškinys, kai darbuotojai dažnai keičiasi dėl vadinamųjų asmeninių priežasčių. Kaip rodo patirtis, nuolatiniai darbuotojai dažniausiai dirba geriau negu laikini.

4. Techniniai veiksniai. Prie jų priskiriamas valdymo diapazono vertikalumas. Kuo aukštesnė „valdymo piramidės“ pakopa, tuo mažesnė valdymo norma. Priežastys: a) padidėja užduočių reikšmė ir sudėtingumas, b) prarandama dalis informacijos, kai ji pereina kelias hierarchijos pakopas.

Valdymo normai daug įtakos turi vadovo ir pavaldinių tiesioginių kontaktų galimybė.

Struktūrų vaizdavimo būdai

Kad būtų lengviau susigaudyti didesnėje organizacijoje, kad įstaigos lankytoji būtų į ką kreiptis, brai-
žomos valdymo struktūrų schemas, arba *organigramos*. Organigramos leidžia matyti hierarchinius ryšius bei ana-
lizuoti organizacijos struktūrą. Dažniausiai pasitaiko dviejų organigramos rūšių: klasikinė, skirta informacijai bei stan-
dartzuota (darbinė).

Klasikinėse organigramose surašomos pareigybės ar skyrių pavadinimai. *Microsoft Organization Chart 2.0* (MS OFFICE) kaip tik skirtas šio tipo organigramai braižyti.

Standartizuota organigrama leidžia pavaizduoti ne tik hierarchinį pavaldumą, bet ir darbuotojų skaičių bei atliekamas funkcijas. Funkcijos aprašoms sutrumpintai - ištrauka iš darbuotojo ar skyriaus pareiginių nuostatų.

(“Administravimo pagrindai”, 95-116 p.)

(“Vadyba”, 317-331 p.)

(“Vadybos pagrindai”, 59-65 p.)