

TEISĖS AKADEMIJA

VALDYMO TEORIJOS KATEDRA

**Kursinis darbas**

**ORGANIZACIJOS STRUKTŪRIZAVIMAS (UAB "MEDIENA"  
PAVYZDŽIU)**

Atliko:

Tikrino: dr. A. Jakubavičius

VILNIUS, 2000

# TURINYS

ĮVADAS.....	3
1. RACIONALIOS STRUKTŪROS FORMAVIMO TEORINIS PAGRINDIMAS.....	4
1.1. Organizavimas - kaip vadybos funkcija.....	4
1.2. Organizacinių struktūrų tipai.....	5
1.3. Racionalios organizacinės struktūros projektavimo pagrindai.....	8
2. UAB "MEDIENA" VEIKLOS APRAŠYMAS IR ORGANIZACINĖS STRUKTŪROS ANALIZĖ.....	10
2.1. Įmonės veiklos aprašymas.....	10
2.2. Veiklos organizavimas Bendrovėje.....	12
2.3.1. Organizacinė struktūra.....	12
2.3.2. Padalinių veiklos nuostatai.....	14
2.3.3. Įmonės darbuotojai, jų funkcijos.....	15
3. ĮMONĖS ORGANIZACINĖS STRUKTŪROS TOBULINIMAS.....	17
3.1. Organizacinės struktūros tobulinimo būtinumas.....	17
3.2. Organizacinės struktūros tobulinimo kryptys.....	17
3.2.1. Bendrovės marketingo skyrius.....	18
3.2.2. Vieninga informacinė sistema Bendrovėje.....	20
3.2.3. Ekonomikos ir Finansų skyrius.....	22
3.2.4. Transporto ir sandėlių skyrius.....	24
3.2.5. Pareiginių nuostatų taikymo tobulinimas.....	24
3.3. Organizacinės struktūros projekto reikšmė.....	25
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	26
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	27
PRIEDAI	

## ĮVADAS

Organizacijos struktūra - tai formalus jos karkasas bei informacijos judėjimo sistema. Struktūrizuojant organizacijas yra formuojami padaliniai, skyriai, poskyriai, grupės, barai ir t.t. Šiame procese vyksta darbo pasidalijimas bei specializacija. Dažniausiai bendras organizacijos tikslas būna per platus, todėl iškyla jo skaidymo į žemesnio rango potikslius būtinybė. Formuojant organizacijos struktūrą yra nustatomos atskirų struktūrinių dalių funkcijos bei atsakomybė, vieta visos organizacijos mastu, nustatomos teisės ir pareigos, apibrėžiami pavaldumo bei bendradarbiavimo ryšiai.

Taigi struktūrizuojant organizacijas, formuojama darni ir efektyviai veikianti sistema. Tačiau organizacinė struktūra neturi būti sustabarėjusi, statiška, atvirkščiai, ji turi būti dinamiška, nuolat prisitaikanti prie kintančių aplinkos bei vidinių sąlygų. Taigi organizacinis projektavimas tampa ne vienkartinis aktu, iš tiesų tai nuolatinis nepertraukimas procesas.

Pagrindinis šio darbo tikslas - detaliam išnagrinėti organizacijos struktūrizavimo klausimus pasiremiant konkrečia organizacija.

Šio darbo ribose keliami uždaviniai yra šie:

1. Išnagrinėti su nagrinėjama tema susijusius teorinius darbus, pacituoti būdingesnius teiginius, paanalizuoti teorines racionalių organizacinių struktūrų sudarymo rekomendacijas.
2. Pristatyti konkrečią organizaciją ir atlikti detalią jos organizacinės struktūros analizę.
3. Pasiūlyti konkrečias priemones bei metodus pastebėtų trūkumų šalinimui, kurie prisidėtų prie įmonės veiklos efektyvumo bei racionalumo padidėjimo.

Darbą sudaro įvadas, trys skyriai, išvados bei pasiūlymai. Darbo apimtis 27 puslapiai.

# **1. RACIONALIOS STRUKTŪROS FORMAVIMO TEORINIS PAGRINDIMAS**

## **1.1. ORGANIZAVIMAS - KAIP VADYBOS FUNKCIJA**

Kiekvieną organizaciją sudaro pirminiai jos elementai - pavieniai žmonės. Bet kai žmonių susidaro daugiau, norėdami deramai susižinoti bendrame darbo procese, žmonės jungiasi į tam tikras grupeles, kurios skiriasi savo paskirtimi ir vieta organizacijoje. Jų visuma ir sudaro organizacijos struktūrą [3].

Žmonių jungimasis į grupes bendro tikslo siekimui visų pirma iškelia jų koordinavimo bei organizavimo būtinybę. Organizuojant nustatomi apibrėžiamos kiekvieno darbuotojo vykdytinos funkcijos, teisės bei atsakomybė tarpusavio horizontalūs bei pavaldumo ryšiai. Organizavimas - tai viena pagrindinių vadybos funkcijų, kurią nuo pat šio amžiaus pradžios savo darbuose nagrinėja visi vadybos teoretikai.

Organizavimas - tai vadybos funkcija, kurios esmė - veiksmų derinimas laiko ir vietos požiūriu. Organizavimo pagrindas - tai tinkamos ir korektiškos organizacinės struktūros suformavimas. Organizacinę struktūrą galima apibrėžti kaip organizacijos padalinių, skyrių, poskyrių ir pan. visumą bei jų tarpusavio ryšius.

Organizacijos struktūra - tai priemonių visuma darbui suskirstyti į skirtingas užduotis ir koordinuoti šių užduočių vykdymą [2]. Organizacinė struktūra taip pat suvokiama kaip būdas, kuriuo skirstoma, organizuojama ir koordinuojama organizacijos veikla [8].

Organizacinės struktūros, tinkamiausios organizacijos strategijai, žmonėms, technologijai, ir tikslams sukūrimas yra vadinamas organizaciniu projektavimu [8]. Taigi formuojant įmonės organizacinę struktūrą iš esmės sprendžiamą darbo pasidalijimo bei specializavimosi problema. Bendras organizacijos egzistavimo tikslas dažnai būna per platus, todėl tenka jį skaidyti į žemesnio lygio tikslus - tokiu būdu yra vykdomas darbo pasidalijimas. Iš esmės taikomos dvi departamentų (skyrių) sudarymo formos:

- a) departamentų sudarymas pagal darbų atlikimą, arba funkcijas; ir
- b) departamentų sudarymas pagal objektus, produktus arba teikiamas paslaugas.

## 1.2. ORGANIZACINIŲ STRUKTŪRŲ TIPAI

Dvidešimto amžiaus pradžioje vokiečių sociologas Max Weber suformulavo biurokratinės organizacijos - kaip idealo - pagrindines charakteristikas. Tai buvo vienas pirmųjų darbų, skirtų organizacinių struktūrų formavimui ir nagrinėjimui. Jo suformuluota idealios biurokratinės organizacijos teorija padarė didžiulį poveikį vadybos bei organizavimo mokslo plėtotei.

Tradicinis biurokratijos supratimas - valdymas, panaudojant biurų sistemą. Tuo tarpu M. Weber'is biurokratinį valdymą traktavo kaip grupinės veiklos organizavimą, šią veiklą griežtai reglamentuojant taisyklėmis, standartais, instrukcijomis ir kt. [9].

Pagrindinis idealios biurokratijos teorijos teiginys yra tas, kad kiekviena organizacija turi veikti aiškių taisyklių ir standartų ribose, turi būti laikomasi vienvaldiškumo principo, neturi būti jokių "asmeniškumų" ir pan. Taigi organizacijos struktūra formuojama neatsižvelgiant į konkrečius darbuotojus - darbuotojai turi prisiderinti prie struktūros.

Detalizuojant toliau, išskiriamos tokios racionalios arba idealios biurokratijos charakteristikos [6]:

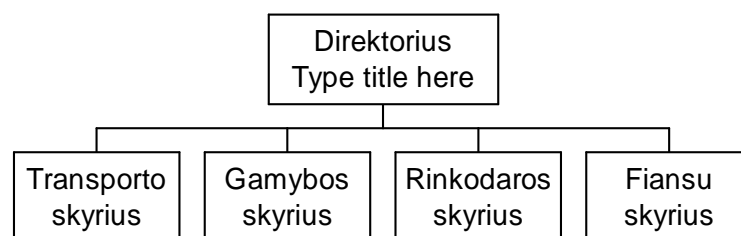
1. Tikslus darbo pasidalijimas nulemia aukštos kvalifikacijos specialistų atėjimą į pareigas.
2. Valdymo lygių hierarchija, esant kuriai kiekvienas žemesnis lygis kontroliuojamas aukštesnio pagal pavaldumą jam lygio.
3. Būtinumas tarpusavyje surištą sistemą išreikštos formaliomis taisyklėmis ir standartais, užtikrinančios darbuotojų pareigų įvykdymo vienareikšmiškumą ir įvairių užduočių sukoordinavimą.
4. Formaliai neįvardinta dvasia, kurios pagrindu oficialūs asmenys vykdo savo pareigas.
5. Priėmimas į darbą griežtai prisilaikant techninių kvalifikacinių reikalavimų.

Tai klasikinės arba linijinės organizacinės struktūros pavyzdys. Struktūrai, kurios pagrindą sudaro linijiniai padaliniai ir pavaldumas, būdinga: aukštas darbo pasidalijimo laipsnis, stipri valdžia, ilga komandų grandinė, daugybė konkrečiai apibrėžtų personalo elgesio taisyklių ir normų, personalo parinkimas pagal jų profesines savybes [1].

Norint geriau suvokti linijinių vadovų veiklos specifiką, derėtų panagrinėti jų veiklos "laukus". Taigi linijiniai vadovai [4]:

- ✓ vadovauja skyriams, kurie dirba verčiant žaliavas galutiniu produktu;
- ✓ turi išimtinę valdžią gamybos procesui;
- ✓ atsakingi už darbinę veiklą, tiesiogiai skirtą pagrindiniam organizacijos produktui arba paslaugai;
- ✓ vadovauja daliniams, kurie turi dirbti tiesiogiai su organizacijos produkto ar paslaugos gamyba ir paskirstymu;
- ✓ vadovauja daliniams, kurie įsitraukia į svarbiausias firmos užduotis;
- ✓ gali įsakinėti ir sulaukti sprendimų įgyvendinimo;
- ✓ vadovauja daliniams, kurie tiesiogiai atsako už kompanijos tikslų įgyvendinimą;
- ✓ valdo ir atsako už galutinius rezultatus;
- ✓ valdo ir atsako už pirminių tikslų įgyvendinimą;
- ✓ siejami su pirminės valdžios šaltiniu;
- ✓ atsiskaito aukštesniam vadovui, o pavaldiniai vykdo tik jų nurodymus;
- ✓ atsakingi už žmonių, vykdančių pagrindinę organizacijos funkciją, valdymą.

H. Fayolis savo darbuose nurodė, kad vienas iš svarbiausių administravimo aspektų yra *struktūrizavimas*. Jis pirmasis įvedė organizacinės struktūros projektavimo funkciniu pagrindu sąvoką. H. Fayolis nagrinėja įvairius galimus organizacijos struktūros variantus, parodydamas, kaip, augant organizacijai, paprasta linijinė struktūra keičiasi, sudėtingėja, tampa gremėzdiška, jos hierarchinių lygių skaičius negali būti begalinis. Atsiranda būtinybė organizuoti funkcinį valdymą, įvesti patarėjus, konsultantus, referentus, suteikti jiems atitinkamas teises [9]. Remiantis šiuo konceptualių požiūriu, organizacijos struktūriniai padaliniai formuojami į padalinius jungiant vienas kitą darbus atliekančius darbuotojus. Tokius būdu formuojami tokie skyriai kaip gamybos, transporto, rinkodaros, finansų, tiekimo ir pan. (žr. schemą).



1.2.1. Schema. Funkcinė organizacinė struktūra.

Literatūroje išskiriami tokie funkcinės struktūros privalumai [6]:

- ❑ Stimuliuoja dalykinę ir profesinę specializaciją;
- ❑ Funkcinėse srityse sumažina pajėgų dubliavimą ir materialinių išteklių poveikį;
- ❑ Pagerina funkcinėse srityse koordinaciją.

Funkcinė organizacija - tai tokia struktūrinių grandžių forma, kurioje asmenys, užsiimantys ta pačia funkcinė veikla, tarkim rinkodara ar finansais, priklauso tam pačiam organizaciniam vienetui [8]. Organizacijai augant ar geografiškai plečiantis, ar plečiant asortimentą, pradeda ryškėti funkcinės struktūros trūkumai.

Nežiūrint, kad funkcinė organizacinė struktūra pasižymi daugeliu rimtų privalumų, ji taip pat turi ir trūkumų. Išskiriami šie funkcinės struktūros trūkumai [6]:

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

Anot Fayol'io, kiekvieno struktūrinio padalinio vietą ir svarbą struktūroje apsprendžia jo vykdomos funkcijos, todėl struktūrizavimas ir funkcijų paskirstymas yra vieningas, integruotas procesas [9].

Kadangi aptarėme linijinių vadovų veiklos specifiką, pažiūrėkime, ką veikia ir kam atsako funkciniai vadovai [4]:

- ✓ vadovauja daliniams, kurie teikia linijiniams vadovams būtinus pataravimus arba patarimus, nors jie gali būti ir atmesti;
- ✓ vadovauja daliniams, kurie tiria ir pataria;
- ✓ vadovauja daliniams, kurių reikšmė ne tokia svarbi;
- ✓ vadovauja daliniams, kurie paremia ir aptarnauja linijinius, o už galutinius rezultatus neatsako nei individualiai, nei kolektyviai;
- ✓ vadovauja daliniams, kurie turi atsakomybę ir galią patarti ir teikti paslaugas linijai siekiant tikslų;

- ✓ vadovauja daliniams, sudarytiems iš kvalifikuotų specialistų, gerai žinančių konkrečias gamybos sritis ir rengiantiems pagrįstus sprendimus;
- ✓ vadovauja daliniams, nustatantiems standartus;
- ✓ vadovauja patarėjų - konsultantų daliniams ir turi "privalomos konsultacijos" teisę bei veto teisę linijinių vadovų planams.

Linijinis bei funkcinis organizacinių struktūrų tipas - tai tik mokslinėje teorija grynąja forma egzistuojantys idealūs organizacinių struktūrų modeliai. Praktikoje visuomet yra derinamos abi organizacinių struktūrų formavimo dedamosios - tiek linijinė, tiek funkcinė. Tokiu būdu bandoma vienam organizacinių struktūrų tipui būdingus trūkumus kompensuoti kitam tipui būdingais privalumais.

Be to, mokslinėje literatūroje aprašomos ir praktikoje taikomos visiškai kitokio tipo organizacinės struktūros. Prie tokių galima priskirti matricines struktūras, programinio-tikslinio valdymo struktūras ir pan.

Kalbant apie organizacinių struktūrų formavimo tendencijas, reikia pažymėti, kad daugelis vadybos teoretikų, mąstytojų bei futurologų tiki, kad ateityje organizacinės struktūros taps paprastesnės, jose mažės hierarchinių lygių skaičius, jos taps labai dinamiškos, bus įvedama daug laikinai veikiančių struktūrinių dalių. Šie teiginiai remiasi kintančiomis organizacijų veiklos sąlygomis, kuomet aplinkos sąlygų kitimas įgauna vis didesnę pagreitį, o rinka darosi globalesnė.

### **1.3. RACIONALIOS ORGANIZACINĖS STRUKTŪROS PROJEKTAVIMO PAGRINDAI**

Norint sukurti racionalią įmonės organizacinę struktūrą būtina laikytis tam tikrų specifinių taisyklių bei reikalavimų. Literatūroje minimos šios taisyklės, padedančios sukurti racionalią organizacinę struktūrą [2]:

- Tikslų vienybė.
- Struktūros paprastumas.
- Ryšių (komunikavimo) efektyvumas.
- Vienasmeninis pavaldumas.
- Pavaldinių skaičiaus ribojimas.
- Valdymo pakopų skaičiaus ribojimas.
- Veiklos sričių atskyrimas.



Literatūroje taip pat dar išskiriamos tokios svarbiausios organizacinių struktūrų sudarymo taisyklės [7]:

1. Organizacinė struktūra turi atspindėti produkcijos gamybos ir jos valdymo procesus. Kiekvieno padalinio pajėgumas turi atitikti paskirto darbo kiekį. Padalinių dydis turi atitikti vadovavimo normas. Manoma, kad darbininkų brigados turi būti ne didesnės kaip 10-15, o valdymo aparato grupės 3-7 žmonių.
2. Kiekvienas padalinys turi turėti aiškų tikslą. Jis turi būti išreikštas konkrečiais, išmatuojamais darbo rezultatais. Už kiekvieną atskirą užduotį atsakingu turi būti paskirtas konkretus asmuo. Tam reikia sudaryti pagrindinių užduočių ir atsakingų asmenų sąrašą. Už bendrą rezultatą turi atsakyti padalinio vadovas.
3. Atsakomybę turi atitikti teisės. Tam sudaromos tarnybinės instrukcijos.
4. Kiekvieno padalinio vadovas ar narys užduotis gauna iš vieno ir atsiskaito tik vienam asmeniui. Taip atsakomybės ir pareigų ryšiais susiejami organizacijos nariai vertikalčiai.
5. Horizontalia kryptimi organizacijos padalinius turi sieti aiškūs nurodymai: kada, iš ko, ką ir kiek turi gauti, ką, kada ir kam turi perduoti. Tam tikslui patogiau naudoti kalendorinius grafikais.
6. Lengviau valdoma uždaresnė sistema, t.y. apimanti didesnę gamybos ciklo dalį.
7. Kiekviena organizacija ar jos dalis nuolat kinta, "išsiderina". Todėl jos darbą reikia nuolat sekti, analizuoti, atitinkamai pertvarkyti struktūras ir santykius. Įmonės organizacinę struktūrą apibūdina šie dokumentai: organizacinė schema; etatų sąrašas; įmonės bei padalinių ir darbuotojų nuostatai.

Organizacinės struktūros racionalumą apytikriai nusako [7]:

- Schemos aiškumas, paprastumas, suprantamumas;
- Užduočių ir pajėgų balansas;
- Pakopų, padalinių ir pavaldinių skaičius; manoma, kad pakopų (vertikalčiai) ir padalinių (horizontalčiai) skaičius turi būti atitinkamai ne didesnis kaip 3 ir 6-8;
- Valdymo bei gamybos sferų darbuotojų santykis;
- Rizikos ir atlyginimo balansas.

## **2. ĮMONĖS VEIKLOS APRAŠYMAS IR ORGANIZACINĖS STRUKTŪROS ANALIZĖ**

### **2.1. ĮMONĖS VEIKLOS APRAŠYMAS**

Vilniaus akcinė bendrovė “Mediena”, toliau vadinama Bendrove, yra savarankiška gamybinė-komercinė įmonė, turinti juridinio asmens teises ir veikianti pagal Lietuvos Respublikos įmonių, akcinių bendrovių įstatymus, kitus Lietuvoje galiojančius aktus ir Bendrovės įstatus.

Bendrovės adresas: Taikos g-vė Nr.29-19, Vilnius, Lietuvos Respublika.

Bendrovės įstatinis kapitalas yra apie 2 mln. litų. Įstatinis kapitalas yra padalintas į 200 000 dešimties litų nominalios vertės paprastųjų vardinių akcijų. Bendrovės akcijomis aktyviai prekiauja Nacionalinė vertybinių popierių birža.

Taip pat Bendrovės dydį nusako darbuotojų skaičius. Jų įmonėje dirba 511.

1999 metais parduotų prekių ir atliktų darbų savikaina viršijo 500 mln. litų. Bendrovės gautas pelnas sudarė apie 9 % šios sumos. Kadangi, Bendrovė dirba pelningai, ateityje numatomas gamybos apimtys didinimas bei produkcijos kokybės gerinimas, kas sudarys sąlygas didesnių pelnų gavimui.

Bendrovės ūkinė veikla:

- medžių pjaustymas, obliavimas, mechaninis medienos apdirbimas, medienos džiovinimas;
- medienos plaušo plokščių, kitų plokščių gamyba;
- statybinių medinių konstrukcijų ir staliaus dirbinių gamyba;
- gofruotojo kartono ir dėžių iš jo gamyba;
- popierinių padėklų kiaušiniams ir įvairių maisto produktų įpakavimo gamyba;
- plastmasinių žaliavų gamyba;
- statybinių plastmasinių gaminių gamyba;
- metalo konstrukcijų ir jų dalių gamyba;
- atliekų perdirbimas;
- garų ir karšto vandens tiekimas;
- bendroji pastatų statyba ir įvairūs statybos bei remonto darbai;
- didmeninė ir mažmeninė prekyba pagaminta produkcija;
- poilsio namų veikla;

- reklama;
- mugių, parodų rengėjų veikla;
- mokslinių ir projektinių darbų įvairiose ūkio srityse, naudojant kompiuterinę techniką, atlikimas.

Bendrovės pagrindinė veikla yra minkštų medienos plokščių, gofruotojo kartono ir dėžių, apdailos medžiagų bei kiaušinių dėklų gamyba. Žodžiu, medžiagos baldų gamybai, patalpų apdailai ir produkcijai pakuoti. O tai labai perspektyvios šakos tiek Lietuvoje, tiek užsienyje. Bendrovė pagamina iki 2000 m<sup>2</sup> medienos plaušo plokščių per metus, iki 40 mln. m<sup>2</sup> gofruotojo kartono ir iki 7 mln. m<sup>2</sup> apdailos medžiagų. Kitų gaminių ir paslaugų gamyba bei tiekimas tesudaro apie 10% visos produkcijos apimties.

Bendrovė užsiima tik didmenine pagrindinės gamybos produkcijos prekyba. Visa tai realizuojama Lietuvos bei užsienio baldų gamybos ir maisto pramonės įmonėms. 1998 metais buvo peržiūrėta ir pakeista Bendrovės produkcijos realizavimo strategija ir numatyta gerokai daugiau eksportuoti į Vakarų rinkas. Lentelėje pateikiamas realizavimo rinkų kitimas per pastaruosius tris metus:

Metai	Rinka			
	Lietuva	Latvija	NVS	Vakarų rinka
1997	70	5	15	10
1998	66	4	11	19
1999	59	6	5	30

*2.1.1. lentelė. Realizavimo rinkos.*

Bendrovės gaminiai realizuojami iš nuosavų sandėlių, firminės parduotuvės, taip pat per pristatymą pirkėjui įmonės transportu.

Visoms žaliavoms Bendrovė turi keletą tiekėjų. Žaliavos ir medžiagos perkamos Lietuvoje bei Rytų rinkoje, šiek tiek Vakaruose (žr. 2.1.2. lentelė).

Metai	Rinka	Lietuva	Latvija	NVS	Vakarų rinka
1999		37	2	53	8

2.1.2. lentelė. Tiekimo rinkos.

Ne visi Bendrovės įrengimai ir technologinės linijos atitinka šiandieninės rinkos reikalavimus. Šiuo metu yra įgyvendinamas stambus investicinis projektas, nukreiptas į naujos medienos plaušo plokščių technologinės linijos įdiegimą bei gofruotojo kartono gamybos modernizavimą bei atnaujinimą.

## 2.2. VEIKLOS ORGANIZAVIMAS BENDROVĖJE

Šiame skyrelyje bus nagrinėjama Bendrovės veiklos organizavimo sistema. “Statybos valdyme” rašoma, jog “organizavimas - tai organizacinė struktūra ir priemonių sistema, kurios sudaro sąlygas visų gamybos elementų veiklai efektyviai suderinti, kad tikslai būtų pasiekti laiku ir su mažiausiomis sąnaudomis” [7]. Bet kurios įmonės organizacinę struktūrą apibūdina organizacinė schema, etatų sąrašas, įmonės, jos padalinių bei darbuotojų nuostatai.

### 2.3.1. ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA

Organizacinės struktūros nagrinėjimą tikslinga pradėti nuo aukščiausio hierarchinio lygmens Bendrovės valdymo organų, kurie yra:

- a. Visuotinis akcininkų susirinkimas;
- b. Stebėtojų taryba;
- c. Valdyba;
- d. Bendrovės administracija.

Visuotinis akcininkų susirinkimas yra aukščiausias Bendrovės valdymo organas, kuris keičia ir papildo Bendrovės įstatus; renka revizorių ir stebėtojų tarybos narius, juos atšaukia bei nustato atlyginimą revizoriui ir išmokas stebėtojų tarybos nariams; tvirtina metinį balansą; priima nutarimus dėl pelno paskirstymo; keičia įstatinio kapitalo dydį, likviduoja arba reorganizuoja Bendrovę.

Stebėtojų taryba skiria valdybos narius ir atleidžia juos; analizuoja valdybos veiklą bei svarbius Bendrovės veiklos klausimus; skiria valdybos pirmininką bei jį atleidžia iš pareigų; nustato generalinio direktoriaus ir kitų direktorių apmokėjimo sąlygas.

Valdyba svarsto ir tvirtina Bendrovės valdymo struktūrą ir pareigybes, sudaro strateginį planą, vadovauja ūkinei-komercinei veiklai. Valdybos pirmininkas yra taip pat ir administracijos vadovas.

Revizorius tikrina metines finansines ataskaitas ir metinį balansą, akcininkų susirinkime praneša apie nustatytus pažeidimus.

Generalinis direktorius vadovauja Bendrovės administraciniam aparatui, nustato administracijos darbuotojų atlyginimus, pareigas ir įgaliojimus, sudaro įvairius ūkinius-komercinius sandėrius, taip pat turi teisę šią funkciją perduoti direktoriams; atstovauja Bendrovę įvairiose institucijose.

Aukščiau išvardintų valdymo organų ar asmenų teisės bei funkcijos yra nurodytos Bendrovės įstatuose. Žemiau išvardintų direktorių, kaip ir kitų darbuotojų teisės, atsakomybė ir funkcijos yra nurodytos jų pareiginiuose nuostatuose (žr. 2.3.3. skyrių).

Bendrovės generaliniam direktoriui yra tiesiogiai pavaldūs šie direktoriai:

1. Gamybos direktorius;
2. Kokybės direktorius;
3. Technikos direktorius;
4. Personalo direktorė;
5. Ekonomikos direktorius;
6. Komercijos direktorius;
7. Finansų direktorė.

Gamybos direktorius vadovauja Gamybos skyriui (čia ir toliau žr. 1. priedą), kurio pagrindinės funkcijos yra šios: materialinis-techninis gamybos proceso aprūpinimas; operatyvusis gamybos planavimas ir reguliavimas; sandėlių ir transporto ūkių organizavimas; technologinėje dokumentacijoje numatyto produkcijos kiekio ir kokybės, atitinkančios standartus, gamyba.

Ekonomikos direktorius vadovauja Ekonomikos skyriui, kurio pagrindinės funkcijos yra šios: efektyvus biudžeto finansinis valdymas; geriausias finansinių išteklių panaudojimas, juos paskirstant Bendrovės struktūriniams padaliniais; ekonominių-finansinių rodiklių įvykdymo užtikrinimas; investicinių projektų ruošimas, teisinių svertų naudojimas gamybos efektyvumo didinimui; kainodara bei kontraktų sudarymas. Ekonomikos skyriui yra pavaldus ir skaičiavimo

centras, kuriame kaupiami ir saugomi visi Bendrovės valdymui reikalingi duomenys bei įvairios normos (resursų, darbų vykdymo, projektavimo, išlaidų ir pan.).

Finansų direktorė vadovauja Finansų skyriui, kurio pagrindinės funkcijos yra šios: pajamų ir išlaidų apskaita ir analizė; savalaikis atsiskaitymas su tiekėjais bei partneriais; visų rūšių mokesčių sumokėjimas.

Technikos direktorius vadovauja Gamybinių pajėgumų skyriui, kurio pagrindinės funkcijos yra šios: cechų, barų, darbo vietų efektyvus aprūpinimas geros kokybės ir reikiamos nomenklatūros įrankiais bei technologijos įranga; įrengimų bei technologinių linijų priežiūros, remonto ir techninio aptarnavimo organizavimas; nenutrūkstamos Bendrovės padalinių aprūpinimas visų rūšių energija, taip pat karšto vandens bei garų gamyba; statybos bei pastatų remonto organizavimas.

Personalo direktorė vadovauja Personalo skyriui, kurio pagrindinės funkcijos yra šios: personalo statistika; personalo poreikių planavimas; darbuotojų priėmimas, rengimas ir atleidimas; materialinis ir moralinis personalo skatinimas; darbo sąlygų gerinimas bei saugumo reikalavimų laikymasis, buitinių poreikių tenkinimas (poilsio bazių steigimas ir eksploatavimas, medicinos tarnybų, maitinimo įstaigų veikla ir pan.).

Kokybės direktorius vadovauja Kokybės valdymo skyriui, kurio pagrindinės funkcijos yra šios: produkcijos kokybės gerinimas ir kontrolė; techninis gamybos rengimas; naujų gaminių bei technologijų projektavimas; produkcijos standartizavimas bei unifikavimas.

Komercijos direktorius vadovauja Komercijos skyriui, kurio pagrindinės funkcijos yra šios: produkcijos pardavimo valdymas (planavimas, organizavimas, apskaita, analizė bei kontrolė); prekių paskirstymas, reklama bei skatinimas.

### **2.3.2. PADALINIŲ VEIKLOS NUOSTATAI**

Bendrais bruožais išnagrinėjus Bendrovės organizacinę struktūrą, būtina išsiaiškinti, koku būdu yra reglamentuojami atskirų įmonės struktūrinių padalinių vieta organizacijoje, pagrindiniai uždaviniai ir funkcijos, jų teisės, atsakomybė ir tarpusavio santykiai. Visa tai yra apibrėžta Bendrovės padalinių veiklos nuostatuose. Šie nuostatai - tai administracinė (teisinė) valdymo priemonė, įgalinanti suderinti Bendrovės padalinių tikslus ir uždavinius, sureguliuoti funkcijų padalijimą, deleguoti įgaliojimus, išsiaiškinti teises ir paskirstyti atsakomybę.

Bendrovėje naudojami padalinių veiklos nuostatai, kuriuose yra šie skyriai:

1. **Bendroji dalis.** Čia charakterizuojama padalinio vieta ir vaidmuo, jo pavaldumas, teisinė padėtis, padalinio vadovo priėmimo ir atleidimo tvarka, paskirtis.
2. **Padalinio valdymo struktūros schema.**
3. **Padalinio uždaviniai ir funkcijos.** Čia nurodomi uždaviniai, kurių visumos išsprendimas garantuoja pagrindinio padalinio tikslo įgyvendinimą, bei funkcijos, kurių visumos įvykdymas garantuoja uždavinių išsprendimą.
4. **Teisės.** Čia išvardinamos visos padalinio vadovo ir kitų vadovų teisės, įgalinančios operatyviai išspręsti numatytus uždavinius, įvykdyti funkcijas ir atlikti darbus.
5. **Atsakomybė.** Čia konkretizuojama padalinio vadovo atsakomybė.
6. **Tarpusavio santykiai su kitais vidaus padaliniais ir išorės struktūromis** (schemos ir aprašymai).

### 2.3.3. ĮMONĖS DARBUOTOJAI, JŲ FUNKCIJOS

Kaip jau buvo minėta, Bendrovėje šiuo metu dirba 511 darbuotojų. Jų vidutinis amžius yra 42 metai, daugiau kaip 80 % darbuotojų turi didesnę kaip 10 metų darbo stažą. Kadru kaita sudaro tik apie 3% per metus. Darbuotojų išsilavinimas apibūdintas lentelėje:

Išsilavinimas	Darbuotojų procentas
Aukštasis	21
Vidurinis ir spec. vidurinis	70
Nebaigtas vidurinis	9

2.3.3.1. lentelė. Išsilavinimas.

Kiekvienam darbuotojui turi būti aiškiai suformuluotas jo darbo pobūdis, teisės, pareigos ir atsakomybė. Antraip yra pažeidžiami darbo įstatymo reikalavimai ir nebelieka jokio teisinio pagrindo reikalauti iš darbuotojų tam tikrų funkcijų atlikimo. Kad neįvyktų panašaus pobūdžio nesusipratimų, Bendrovėje yra taikomi darbuotojų pareiginiai nuostatai, kurie yra sudaromi pagal atitinkamų padalinių išskaidytus veiklos nuostatus. Pareiginių nuostatų ruošimas yra pavedamas labiausiai kvalifikuotiems ir pareigingiems darbuotojams. Projektai prieš jų patvirtinimą turi būti

aptarti su padalinių atstovais. Bendrovėje nuostatų projektų ruošimui naudojami kompiuteriai, tai sudaro sąlygas operatyviam jų koregavimui.

Darbuotojų pareiginių nuostatų turinys:

- a) Bendroji dalis.
- b) Uždaviniai ir pareigos.
- c) Teisės.
- d) Atsakomybė.
- e) Santykiai su kitais darbuotojais, padaliniais ir išorės struktūromis.

Pirmame skyriuje nurodoma, kokio padalinio sudėtyje yra pareigybė, kam pavaldus darbuotojas, kas jam pavaldūs, nurodomi reikalavimai (išsilavinimas, kvalifikacija, praktinė patirtis), darbuotojo priėmimo ir atleidimo tvarka. Nurodomi pareigybės tikslai ir uždaviniai, suformuluojamas pagrindinis tikslas.

Antrame skyriuje nurodomi uždaviniai, kurių visumos išsprendimas garantuoja pagrindinio pareigybei skirtą tikslo įgyvendinimą, bei pareigos, kurių visumos atlikimas garantuoja tų uždavinių išsprendimą.

Trečiame skyriuje nurodoma, ką konkrečiai darbuotojas turi teisę daryti bei išvardinamos visos tarnautojų teisės, įgalinančios operatyviai išspręsti antrame skyriuje numatytus uždavinius, atlikti pareigas bei daryti darbus.

Ketvirtame skyriuje konkretizuojama darbuotojo atsakomybė.

Penktame skyriuje nurodomi darbuotojo ryšiai su kitais padaliniais, nurodytas gaunamų ir siunčiamų dokumentų sąrašas.

Šie darbuotojų pareiginiai nuostatai yra sudaromi kiekvienai pareigybei, nurodytai Bendrovės padalinio etatų sąrašė, t.y. nesvarbu, keli darbuotojai užima tas pačias pareigas, jie visi vadovaujasi vienu dokumentu.

Pareiginių nuostatų pirmasis egzempliorius įteikiamas darbuotojui saugoti ir vadovautis, antrasis, darbuotojo pasirašytas egzempliorius įteikiamas padalinio vadovui saugoti ir vadovautis, trečiasis egzempliorius perduodamas saugoti Bendrovės Techninės informacijos skyriui tam, kad suinteresuoti darbuotojai galėtų susipažinti su Bendrovės padalinių ir darbuotojų veiklos ypatybėmis.



## **3. ĮMONĖS ORGANIZACINĖS STRUKTŪROS TOBULINIMAS**

### **3.1. ORGANIZACINĖS STRUKTŪROS TOBULINIMO BŪTINUMAS**

Net ir Bendrovės strateginiame plane yra akcentuojamas organizacinės struktūros pertvarkymas. Nusistovėjusi Bendrovės organizacinė struktūra jau nebeatitinka šiuolaikinės, greitai besikeičiančios rinkos reikalavimų. Dabartinės struktūros projektas yra faktiškai nepakitęs nuo sovietinių laikų, kuomet produkcijos realizacijos procesas nebuvo pakankamai vertinamas. Šiuo metu Lietuvoje ir kitose Rytų Europos šalyse vyksta sudėtingi transformacijos ir modernizacijos procesai iš esmės keičiantys bendranacionalinį požiūrį į dvasines vertybes bei materialinę gamybą, atsiranda visiškai naujos ekonominio bei technologinio vystymosi tendencijos, sąlygojamos mokslinės bei techninės pažangos, kuri savo ruožtu keičia vartojimo kultūrą. Rinkos ekonomikos sąlygomis konkurencija įgauna iš esmės naują reikšmę ūkio subjektų veiklai. Sudėtingėjant prekių struktūrai, konkurencija per jų kokybės gerinimą nebeduoda laukiamo efekto, nes vartotojai paprasčiausiai nesugeba įvertinti šių prekių subtilybių, vadinasi, ūkio subjektų sėkmė ima priklausyti nuo vartotojų poreikių patenkinimo ir ilgalaikių ryšių su klientais užmezgimo. Pirminė šių poreikių patenkinimo sąlyga - tai visapusiškas jų ištyrimas. O tai jau viena iš marketingo funkcijų. Orientacijos į marketingo funkcijų kompleksinį taikymą svarbą rodo Bendrovės vadovybės paruošto strateginio plano vienas iš tikslų - Marketingo skyriaus įkūrimas.

Apskritai šiandieninėmis sąlygomis yra būtinas periodinis kompleksinis Bendrovės organizacinės struktūros peržiūrėjimas ir tobulinimas, siekiant adekvataus prisitaikymo prie besikeičiančių rinkos reikalavimų.

### **3.2. ORGANIZACINĖS STRUKTŪROS TOBULINIMO KRYPTYS**

Atlikus Bendrovės organizacinės struktūros analizę ir konstatavus tai, kad ją yra būtina tobulinti ir rekonstruoti, reikia apsibrėžti organizacinės struktūros keitimo kryptis, kurios, autorės nuomone, galėtų būti žemiau išvardintosios:

1. Visų pirma, tai Bendrovės strateginiame plane akcentuojamas Marketingo skyriaus įkūrimas, perorganizuojant Kokybės valdymo skyrių, kuris iki šiol atliko tik kai kurias marketingui būdingas funkcijas, pavyzdžiui, naujų gaminių konstravimo bei jų

technologinio paruošimo funkcijas. Autorės nuomone, Marketingo skyrius turėtų atlikti šias funkcijas: a) marketingo tyrimo; b) marketingo strateginio planavimo; c) produkcijos pardavimo; d) vartotojų aptarnavimo; e) reklamos bei skatinimo; f) prekių paskirstymo; g) naujų prekių kūrimo. Visos išvardintosios funkcijos galėtų tapti funkcinės Marketingo struktūros pagrindu (žr. 3.2.1.1. schema).

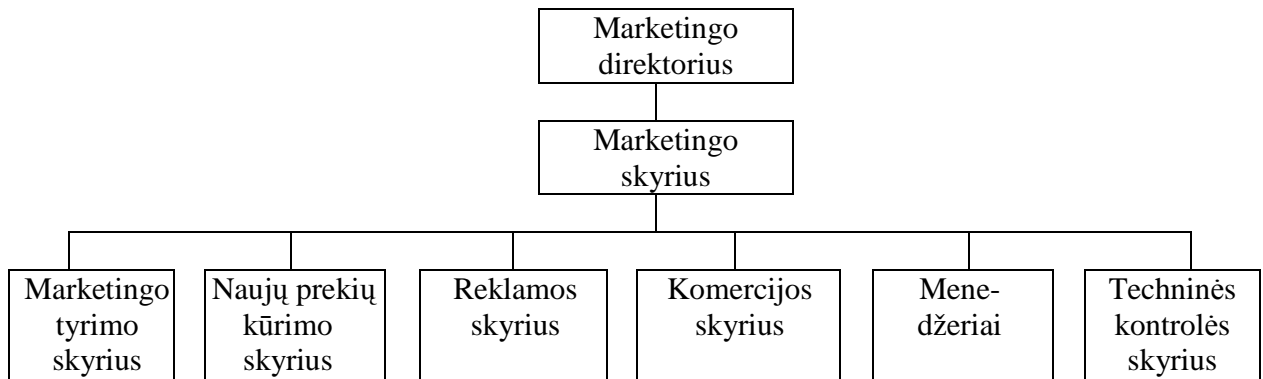
2. Informacijos skyriaus įkūrimas, kuris būtų tiesiogiai pavaldus Bendrovės generaliniam direktoriui. Šio skyriaus pagrindinis tikslas - visus įmonės padalinius aprūpinti reikalinga informacija, kuri padidintų visuose lygiuose priimamų sprendimų efektyvumą. Informacijos skyrius turėtų užsiimti informacijos rinkimu, fiksavimu, saugojimu, apdorojimu bei jos paieška. Šiam skyriui turėtų priklausyti Skaičiavimo centras, Centrinė raštinė bei Techninės informacijos skyrius-biblioteka.
3. Atskirų Ekonomikos ir Finansų skyrių sujungimas į vieną skyrių. Išnagrinėjus abiejų skyrių funkcijas (žr. 2.3.1. skyrių), pasirodė, jog Ekonomikos skyrius atlieka dalį funkcijų, kurias turėtų atlikti Finansų skyrius, o ką tik minėto Finansų skyriaus veikla faktiškai apsiriboja buhalterijai būdingų funkcijų vykdymu. Todėl Ekonomikos ir Finansų skyriui turėtų priklausyti Finansų skyrius, Buhalterija bei Juridinis skyrius.
4. Atskirų Transporto ir Sandėlių skyrių sujungimas į vieną skyrių. Kadangi Gamybos skyriaus pagrindinis tikslas - tai kuo spartesnis darbo objekto judėjimas nuo žaliavų iki galutinio produkto, tai šių skyrių sujungimas kur kas paspartintų šį procesą.
5. Taip pat, autorės nuomone, būtinas yra pareiginių nuostatų taikymo tvarkos tobulinimas. Darbuotojų pareiginiai nuostatai turėtų būti sudaromi kiekvienam dirbančiajam individualiai, o ne kiekvienai pareigybei, esančiai padalinio etatų sąraše (žr. 2.3.3. skyrių).

Toliau bus detaliau aptartos jau paminėtos Bendrovės organizacinės struktūros tobulinimo kryptys.

### **3.2.1. BENDROVĖS MARKETINGO SKYRIUS**

Esminį Bendrovės veiklos orientacijos pakitimą turėtų įkūnyti Marketingo skyriaus sukūrimas, kas reikštų visų marketingo funkcijų aukštą vertinimą Bendrovės mastu. Tokiu būdu visi kiti įmonės padaliniai taip pat orientuotųsi į vartotojų poreikių tenkinimą ir Marketingo skyrius taptų

pagrindine veiklos ašimi, kurio darbą remtų visi kiti padaliniai. Marketingo padalinys galėtų būti struktūrizuotas remiantis jam būdingomis funkcijomis:



*3.2.1.1. schema. Marketingo skyriaus struktūra*

Taigi, Marketingo skyriui turėtų vadovauti Marketingo direktorius, tiesiogiai pavaldus bendrovės generaliniam direktoriui. Pats Marketingo skyrius turėtų užsiimti strateginių marketingo planų sudarymu, žinoma, atsižvelgiant į Bendrovės strateginį planą.

Marketingo tyrimo skyrius turėtų atlikti vartotojų poreikių, galimybių juos patenkinti, taip pat ekonominės, konkurencinės bei technologinės aplinkos tyrimą. Tam reikalinga atlikti duomenų rinkimą, jų analizę, būdų ar galimybių ieškojimą jų praktiniam panaudojimui.

Naujų prekių kūrimo skyrius turėtų atlikti šias funkcijas: naujų gaminių konstrukcijos sukūrimas, techninio projekto paruošimas, gaminio konstrukcijos technologiškumo užtikrinimas, technologijos projektavimas, technologijos įrangos projektavimas bei technologinio gamybos rengimo organizavimas ir valdymas, prekių gamybos eigos tinklinių grafikų sudarymas. Kai kurias iš šių funkcijų Bendrovėje vykdytų Gamybos rengimo skyrius, kuris buvo pavaldus Kokybės valdymo skyriui (žr. 2.3.1.1. schemą).

Reklamos skyriaus funkcijos turėtų būti šios: visų rūšių reklamos naudojimas, skatinančių produkcijos pirkimą būdų naudojimas, dalyvavimas parodose bei seminaruose, ryšių su visuomene palaikymas, bendro įmonės įvaizdžio bei reputacijos formavimas, reklamos strategijų planavimas.

Komercijos skyrius, autorės nuomone, taip pat turėtų priklausyti Marketingo skyriui, o ne turėti tiesioginį pavaldumą generaliniam Bendrovės direktoriui (žr. 2.3.1.1. schemą). Komercijos skyrius turėtų planuoti, organizuoti bei kontroliuoti produkcijos realizavimo procesą, taip pat reguliuoti prekių paskirstymą. Bendrovė realizuoja savo produkciją per firminę parduotuvę, iš

Bendrovės sandėlių, taip pat pagal užsakymus. Prekių pristatymą užsakovui Bendrovė be gerai išvystytos krovinių automobilių transporto sistemos eksploatuoja geležinkelio ruožą. Tai padeda ženkliai sumažinti didelių produkcijos kiekių transportavimo išlaidas ir todėl padidinti pelną.

Bendrovės Marketingo skyriui pavaldūs menedžeriai turėtų ieškoti produkcijos realizavimo kanalų bei klientų, užmegzti su jais ilgalaikius ryšius, pasirašant sutartis bei įsipareigojimus dėl produkcijos ar žaliavų tiekimo. Kadangi Bendrovė perka žaliavas bei realizuoja savo produkciją labai skirtingose rinkose (žr. 2.1.1. ir 2.1.2. lenteles) geografiniu aspektu, tai ir menedžeriai yra atsakingi už skirtingas geografines rinkas.

Autorės nuomone, visai korektiška Techninės kontrolės skyrių paskirti Marketingo skyriaus pavaldumui, neorganizuojant savarankiško struktūrinio padalinio. Techninės kontrolės skyriui yra pavaldus Standartizacijos skyrius, nors 3.2.1.1. schemoje jis ir nėra pavaizduotas.

Žinoma, prie aukščiau aprašytojo Marketingo skyriaus galutinės struktūros varianto (žr. 3.2.1.1. schemą) Bendrovė gali priėti laipsniškai, žingsnis po žingsnio vykdydama organizacinius pertvarkymus, atitinkamai samdant naujus ar apmokant panašų darbą dirbančius darbuotojus. Šis evoliucinis Marketingo skyriaus kūrimo būdas turėtų būti ne toks skausmingas personalui ir mažiau rizikingas Bendrovei.

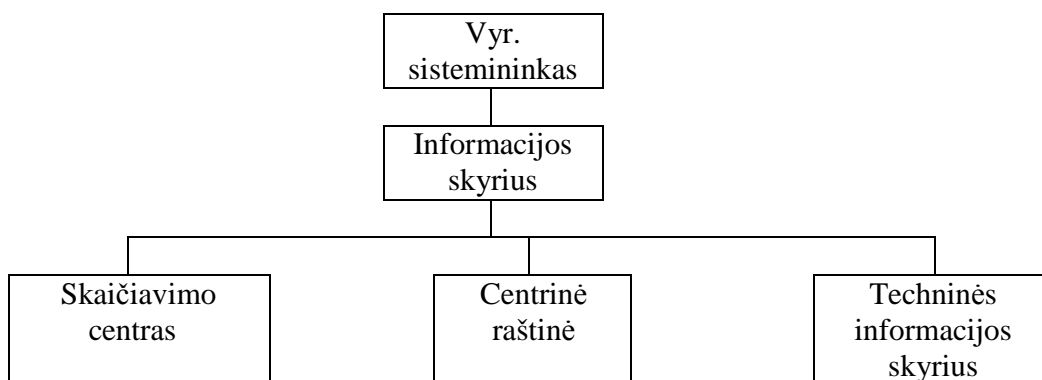
### **3.2.2. VIENINGA INFORMACINĖ SISTEMA BENDROVĖJE**

Informacija - tai valdymo sprendimų paruošimo ir priėmimo pagrindas. Visų organizacinių hierarchinių lygių darbuotojai, kasdieniniame darbe susiduriantys su atitinkamos svarbos sprendimų priėmimu, turi gauti tikslią, savalaikę, atitinkančią proceso esmę informaciją. Autorės nuomone, vieningos informacinės sistemos sukūrimo būtinumą sąlygoja dideli Bendrovės gamybos mastai; pakankamai didelė specializacija, naudojama įmonės veikloje ir reikalaujanti specifinės informacijos, technologinių procesų tobulėjimas ir modernizacija. Visa tai sąlygoja labai sunkiai augantį informacijos apimčių ir srautų didėjimą.

Didžioji dalis informacijos atsiranda pačio gamybos proceso metu ir atsispindi žaliavų vartimą darbo produktu bei jo judėjimą atskiruose apdirbimo etapuose. Ši informacija - tai gamybos operatyvaus reguliavimo pagrindas. Vykstant gamybai, kinta žaliavų ir pusgaminių vertė, kurios fiksavimas ir naudojimas analitiniuose skaičiavimuose išreiškia piniginius Bendrovės veiklos pasikeitimus. Produkcijos kokybės kontrolei yra reikalinga atitinkama informacija apie darbo objekto kokybines charakteristikas. Darbo objektą produktu verčia Bendrovės darbuotojai, kurių

darbo rezultatai turi būti siejami su atlyginimu, todėl, realizuojant darbuotojų skatinimą, reikalinga informacija apie darbo užmokestį. Bendrovės veiklai labai svarbi informacija apie materialinį techninį apsirūpinimą bei produkcijos realizaciją.

Kaip matome, dauguma informacijos atsiranda tiesioginiame gamybos procese ir dėl šios pirminių informacijos šaltinių bendrumo visai korektiška organizuoti bendrą ir centralizuotą Bendrovės informacinę sistemą, kuri užtikrintų visų įmonės posistemių informacinį aprūpinimą išsamia, tikslia ir savalaikė informacija. Tam autorė siūlo visus Bendrovėje nenaudojamus personalinius kompiuterius sujungti kompiuteriniais tinklais, kurie sudarytų sąlygas informacijos bendrumo išlaikymui bei individualiam jos apdorojimui, bei įkuriant, jau minėtą, Informacijos skyrių, kurio struktūra galėtų būti tokia:



*3.2.2.1. schema. Informacijos skyriaus organizacinė struktūra*

Taigi, Informacijos skyriaus pagrindinis uždavinys yra visų Bendrovės padalinių savalaikis aprūpinimas patikima informacija. Skyrius turėtų atlikti gerą ir tikslų informacijos rinkimą, fiksavimą, jos perdavimą, laikymą bei paiešką.

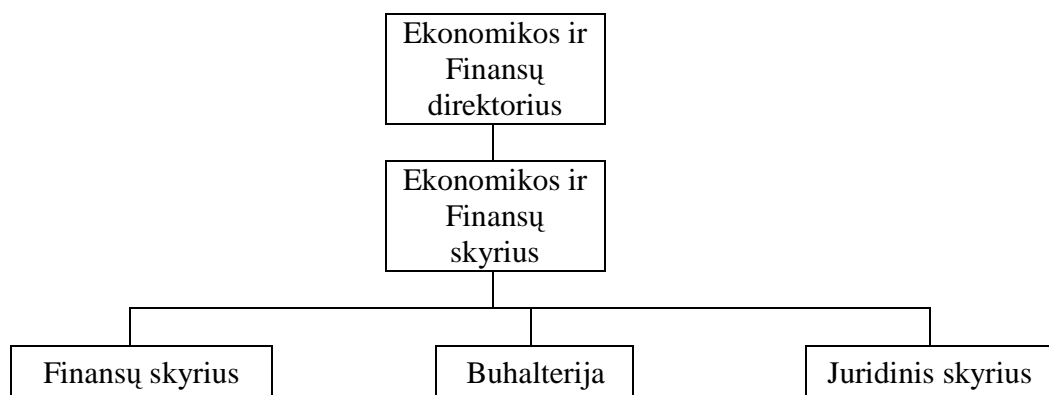
Šiam skyriui priklauso Skaičiavimo centras, kurio funkcijos jau buvo aptartos (žr. 2.3.1. skyrių), Centrinė raštinė bei Techninės informacijos skyrius, iki šiol priklausęs Kokybės valdymo skyriui.

Autorė siūlo Bendrovėje įvesti mišrią raštvedybos sistemą, kuomet dokumentų gavimas ir išsiuntimas vyksta centrinėje raštinėje, o jų registravimas bei kitos operacijos vykdomos tiek centrinėje raštinėje, tiek kituose struktūriniuose padaliniuose. Centrinė raštinė taip pat turėtų vykdyti archyvo funkcijas, t.y. organizuoti dokumentų laikymą, šifravimą, sistematizavimą, apsaugą ir kt.

Techninės informacijos pagrindiniai uždaviniai turėtų būti šie: Bendrovės padalinių ir atskirų darbuotojų aprūpinimas šalies ir užsienio mokslo, technikos ir ekonomikos pasiekimų informacija; informacinio fondo komplektavimas šalies ir užsienio medžiaga; mokslinės-techninės informacijos rengimas sprendimams priimti; pasikeitimo informacija proceso organizavimas; gautos informacijos apibendrinimas bei sistematizavimas; įvairios, susijusios su Bendrove bei jos veikla, informacinės medžiagos rengimas bei leidyba.

### 3.2.3. EKONOMIKOS IR FINANSŲ SKYRIUS

Išnagrinėjus Bendrovės Ekonomikos ir Finansų veiklą, autorės dėmesį patraukė nekorektiškas funkcijų bei atsakomybės tarp jų pasiskirstymas. Kaip jau buvo minėta, Ekonomikos skyrius vykdo dalį Finansų skyriaus funkcijų, o Finansų skyrius atlieka Buhalterijos funkcijas. Tokiu atveju yra tikslingas šių abiejų skyrių apjungimas, suformuojant vieną Ekonomikos ir Finansų skyrių, taip pat atitinkamai perskirstant funkcijas ir atsakomybę. Autorė siūlo tokią ką tik minėto skyriaus organizacinę struktūrą:



3.2.2.1. schema. Ekonomikos ir Finansų skyriaus struktūra

Ekonomikos ir Finansų skyriui vadovauja Ekonomikos ir Finansų direktorius. Šio skyriaus pagrindinės funkcijos turėtų būti šios: ūkinės veiklos vystymosi planų rengimas; ekonomikos-finansų atskaitomybės formų pildymas ir pateikimas; atliktų darbų ir paslaugų apskaita; savikainos apskaičiavimas; medžiagų sunaudojimo ataskaitų rengimas; kompleksinė Bendrovės ūkinės bei finansinės veiklos analizė; pajamų ir išlaidų, įplaukų ir atsiskaitymų nustatymas; kreditinių santykių

kontrolė; apyvartinių lėšų apskaičiavimas ir kontrolė; ekonominių rodiklių įvykdymo ataskaitų pildymas bei kainų nustatymas.

Finansų skyriaus pagrindinės funkcijos turėtų būti šios: finansų - buhalterinės apskaitos organizavimas; ataskaitinių duomenų kontrolė; finansų-ūkio operacijų teisėtumo užtikrinimas; tinkamo dokumentų įforminimo kontrolė; tikslus ir savalaikis atskaitymų ir įmokų, mokesčių bei valstybinio socialinio draudimo pervedimas; savalaikis išskolinimų gražinimas. Finansų skyrius taip pat turėtų kontroliuoti, ar laikomasi nustatytų prekių, materialinių vertybių, piniginių lėšų priėmimo, išdavimo, inventorizavimo reikalavimų.

Na, o Buhalterija turėtų atlikti šias, jai būdingas funkcijas: pagrindinių priemonių, prekių ir materialinių vertybių, gamybos išlaidų, produkcijos ir darbų realizacijos, atsiskaitymų su tiekėjais ir užsakovais apskaitos vykdymas; pirminės dokumentacijos iš gamybos padalinių priėmimas ir kontrolė; ataskaitų rengimas; buhalterinės apskaitos vykdymas; pajamų-išlaidų suvestinių sudarymas; mokėjimų į biudžetą apskaičiavimas; atsiskaitymas su debitoriais bei kreditoriais; materialinių vertybių ir piniginių lėšų inventorizacijos vykdymas ir jų apskaita; atlyginimų žiniaraščių užpildymas; sutarčių įforminimas ir jų kontrolė; visos buhalterinės apskaitos dokumentacijos pildymas; balanso ir kitų ataskaitinių dokumentų parengimas.

Juridinis skyrius turėtų atlikti šias įprastas funkcijas: Bendrovės veiklai reikalingų sutarčių rengimas; dalyvavimas derybose su partneriais; protokolų pasirašymas; darbuotojų pareiginių nuostatų projektų ruošimo konsultavimas; darbuotojų informavimas apie naujai priimtus įstatymus, jų pakeitimus ir papildymus; norminių aktų kodifikavimas; darbuotojų konsultacija teisės klausimais; Bendrovės atstovavimas teismuose ir kitose institucijose. Kadangi, Juridinio skyriaus darbų mastas nėra labai didelis, tai būtų nekorektiška šiam padalinii suteikti atskiros tarnybos, tiesiogiai pavaldžios generaliniam direktoriui, statusą.

#### **3.2.4. TRANSPORTO IR SANDĖLIŲ SKYRIUS**

Kaip jai buvo minėta, autorei yra nepriimtinas Transporto ir Sandėlių ūkių atskyrimas, nes jie abu priklauso vienam medžiagų ūkio kompleksui, kurio pagrindiniai uždaviniai yra aprūpinimas, valdymas ir sandėliavimas bei medžiagų paskirstymas [5]. Todėl yra labai svarbus transportavimo ir sandėliavimo sujungimas vieningoje sistemoje, jų tarpusavio suderinimas ir standartizavimas. Tuo remiantis, autorė siūlo įkurti vieningą Transporto ir Sandėlių skyrių, kuris taip pat būtų labai glaudžiai (horizontaliais ryšiais) susijęs su Marketingo aprūpinimo skyriumi.

Transporto ir Sandėlių skyrius turėtų atlikti šias funkcijas: atsargų valdymas ir papildymas; medžiagų išdavimas į darbo vietas ir jų apskaita; žaliavų, įvairių medžiagų, kuro, pusgaminių, gatavos produkcijos, gamybos atliekų ir kitų krovinių gabenimas, jų pakrovimas ir iškrovimas Bendrovės teritorijoje.

Racionalus medžiagų ūkio uždavinių sprendimas “leidžia sumažinti įrengimų, darbuotojų prastovas, padidinti gamybos tolygumą, likviduoti viršpamaininius darbus, o kartu mažina negamybines išlaidas, užtikrina darbo našumo didėjimą ir produkcijos savikainos mažėjimą” [5].

### **3.2.5. PAREIGINIŲ NUOSTATŲ TAIKYMO TOBULINIMAS**

Autorės nuomone, Bendrovėje egzistuojanti pareiginių nuostatų taikymo tvarka nėra nekritikuotina. Kaip jau buvo minėta pareiginiai nuostatai sudaromi kiekvienai pareigybei, esančiai etatų sąrašė, neatsižvelgiant keli darbuotojai atlieka tas pačias pareigas. Taigi, nėra įvertinamos individualios kiekvieno darbuotojo galimybės bei asmeninės savybės dirbant tam tikrą konkretų darbą. Norint tai įvertinti, pareiginiai nuostatai turėtų būti sudaromi tiesiog pagal darbuotojų pavardę. Juk nėra dviejų vienodų žmonių, be to, keičiantis darbuotojams atitinkamai turi būti perskirstytos kolektyvo funkcijos ir atsakomybė. Priėmus į darbą naują darbuotoją ar jam pakeitus pareigas, jis neturėtų pradėti darbo, kol personalo skyrius neišduos jam pareiginių nuostatų, patvirtintų padalinio vadovo, su konkrečia pavarde. Ši sistema reikalauja šiek tiek daugiau pastangų ruošiant kolektyvo narių nuostatus tik pačiam pradiniam etape, o vėliau reikėtų tik juos peržiūrėti, pakoreguoti ir pan.

F.S. Butkaus nuomone, “taip parengti pareiginiai nuostatai tampa baigiamuoju visos valdymo dokumentų sistemos akcentu, leidžiančiu gerai paskirstyti darbus, reikalingus galutiniams susivienijimo (įmonės) tikslams pasiekti, su konkrečiomis padalinio darbuotojų galimybėmis [3].



### **3.3. ORGANIZACINĖS STRUKTŪROS PROJEKTO\* REIŠMĖ**

Autorė tikisi, kad atlikus visus aukščiau paminėtus bendrovės organizacinės struktūros pakeitimus bei patobulinus darbuotojų pareiginių nuostatų taikymo tvarką, Vilniaus akcinės bendrovės “Mediena” struktūra atitiktų šiandieninės rinkos reikalavimus ir galėtų daug efektyviau vykdyti ūkinę-komercinę veiklą. Tikiuosi, visa tai prisidėtų ne tik prie Bendrovės pelno bei rentabilumo didėjimo, bet ir prie Lietuvos Respublikos ekonominio potencialo augimo bei vystymosi.

---

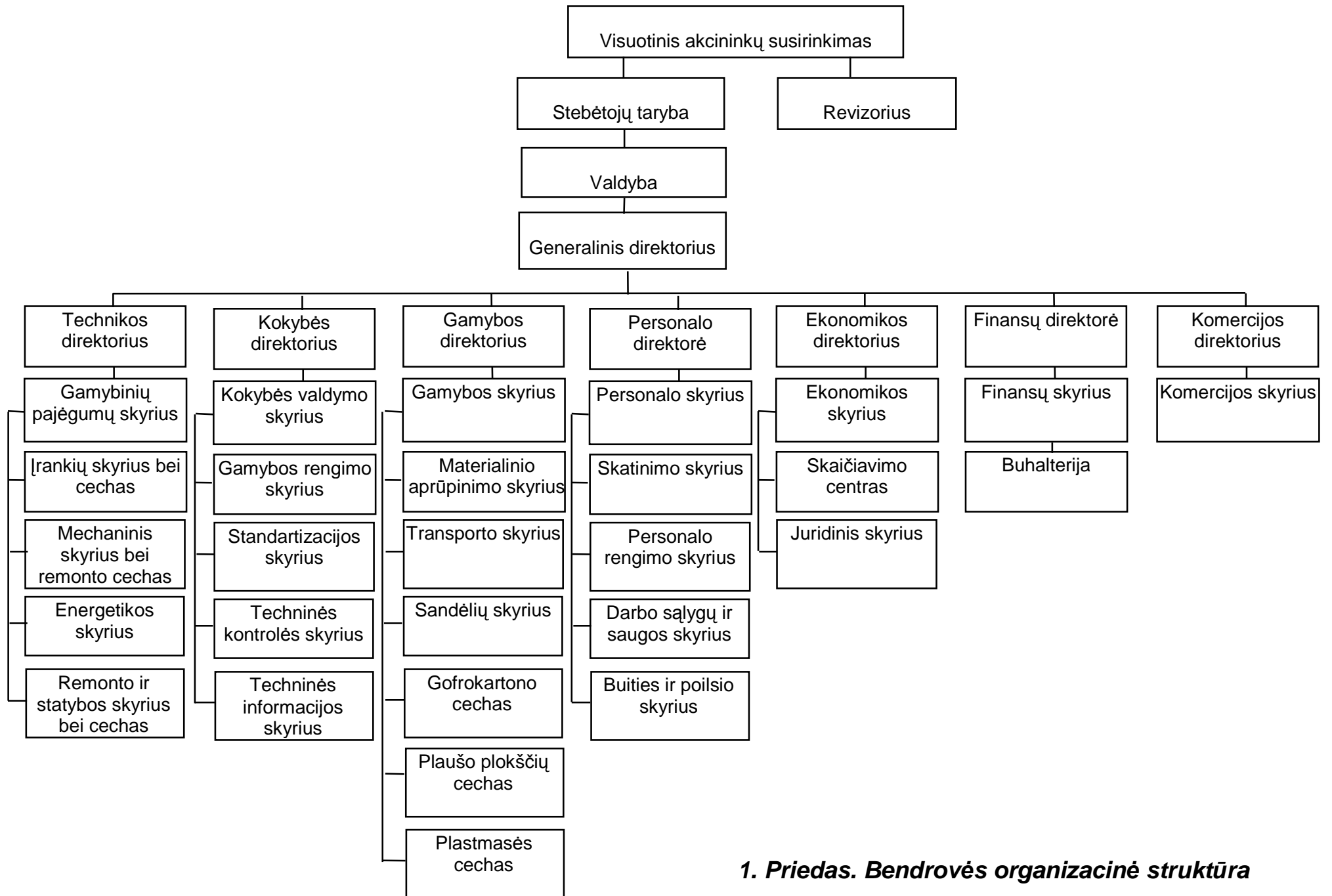
\* Organizacinės struktūros projektas pavaizduotas 2. priede.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

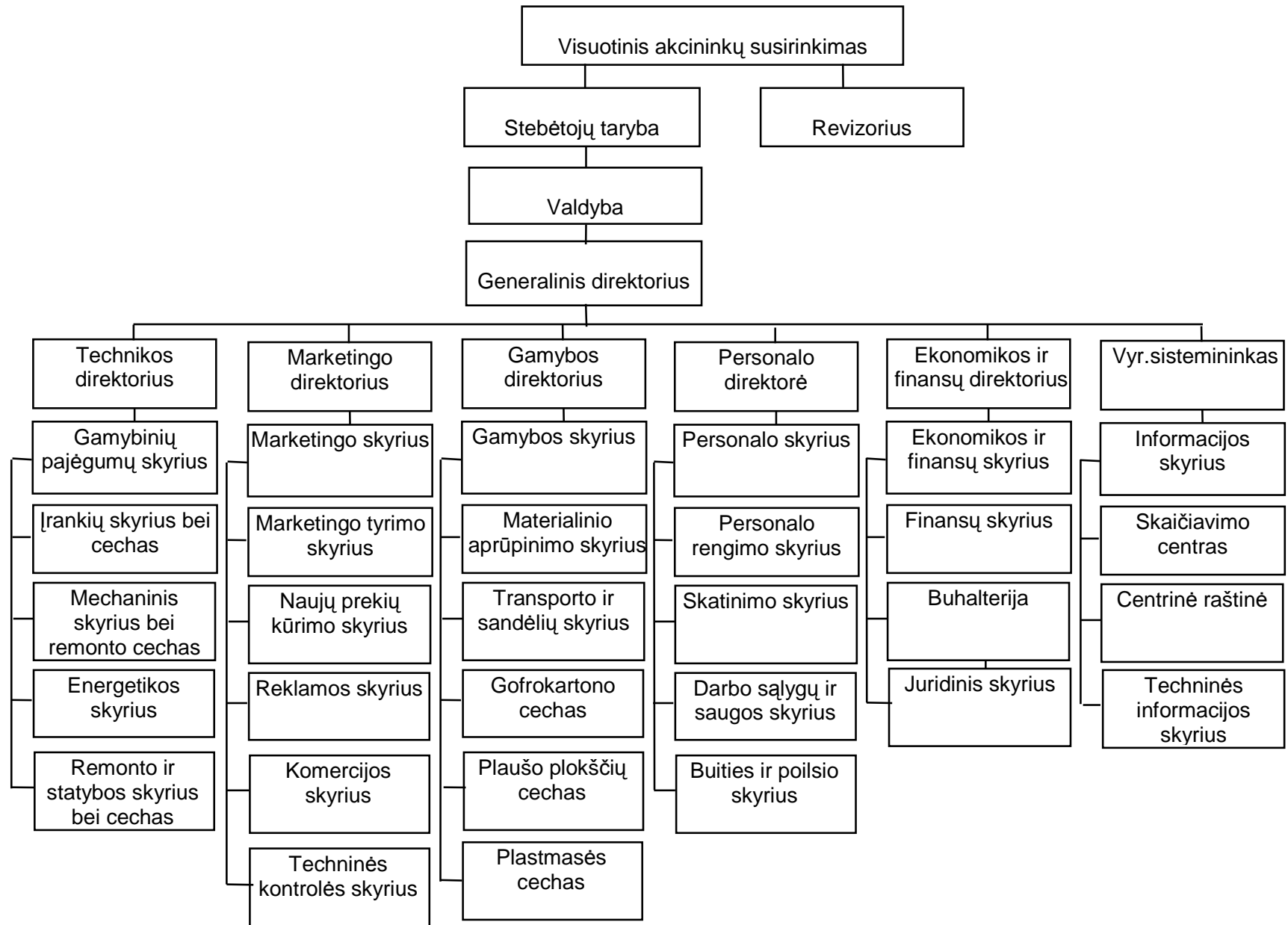
1. Yra žinomi du konceptualūs organizacijų struktūrizavimo metodai - linijinis ir funkcinis, praktikoje jie yra taikomi abu, siekiant panaikinti atskiriems struktūrizavimo būdams būdingus trūkumus.
2. Taisyklės, padedančios sukurti racionalią organizacinę struktūrą yra šios: tikslų vienybė, struktūros paprastumas, ryšių efektyvumas, vienasmeninis pavaldumas, pavaldinių bei valdymo pakopų skaičiaus ribojimas, veiklos sričių atskyrimas.
3. Atlikus Bendrovės organizacinės struktūros analizę ir konstatavus tai, kad ją yra būtina tobulinti ir rekonstruoti, buvo apibrėžtos organizacinės struktūros keitimo kryptys, kurios, autorės nuomone, yra šios:
  - a) Visų pirma, tai Bendrovės strateginiame plane akcentuojamas Marketingo skyriaus įkūrimas, perorganizuojant Kokybės valdymo skyrių, kuris iki šiol atliko tik kai kurias marketingui būdingas funkcijas, pavyzdžiui, naujų gaminių konstravimo bei jų technologinio paruošimo funkcijas.
  - b) Informacijos skyriaus įkūrimas, kuris būtų tiesiogiai pavaldus Bendrovės generaliniam direktoriui. Šio skyriaus pagrindinis tikslas - visus įmonės padalinius aprūpinti reikalinga informacija, kuri padidintų visuose lygiuose priimamų sprendimų efektyvumą
  - c) Atskirų Ekonomikos ir Finansų skyrių sujungimas į vieną skyrių.
  - d) Atskirų Transporto ir Sandėlių skyrių sujungimas į vieną skyrių.
  - e) Taip pat yra būtinas pareiginių nuostatų taikymo tvarkos tobulinimas.
4. Šio darbo autorė tikisi, kad atlikus visus aukščiau paminėtus bendrovės organizacinės struktūros pakeitimus bei patobulinus darbuotojų pareiginių nuostatų taikymo tvarką, Vilniaus akcinės bendrovės "Mediena" struktūra atitiktų šiandieninės rinkos reikalavimus ir galėtų daug efektyviau vykdyti ūkinę-komercinę veiklą.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Bagdonas E., Kazlauskienė E. Biznio įvadas. K.: Technologija, 1997. - 289 p.
2. Bagdonas E., Rapalienė L. Administravimo principai. K.: Technologija, 1996. - 141 p.
3. Butkus F. S. Organizacijos ir vadyba. V.: Alma Littera, 1996. - 159 p.
4. Butkus F. S. Vadybinis organizacijų struktūrizavimas. V.: Technika, 1996. - 139 p.
5. Pramonės įmonių vadyba. Red. A. Sakalas. K.: Technologija, 1996. - 400 p.
6. Seilius A. Firmos kūrimas ir valdymas. Klaipėda, 1994. - 342 p.
7. Statybos valdymas. Ats. red. J. Bivainis. V.: Amžius, 1993. - 277 p.
8. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., Jr. Vadyba. K.: Poligrafija ir informatika, 1999. - 646 p.
9. Zakarevičius P. Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos. K.: VDU I-kla, 1998. - 223 p.



**1. Priedas. Bendrovės organizacinė struktūra**



**2. Priedas. Organizacinės struktūros projektas**