

## VADYBINIS ORGANIZACIJŲ STRUKTŪRIZAVIMAS: PROBLEMOS IR PERSPEKTYVOS

FABIJONAS SAULIUS BUTKUS

Vieną iš reprezentacinių mokslo darbų organizacijų struktūrizavimo klausimais rinkinių sudarytojai pradeda šitaip: „Organizacijos paima tam tikrus daiktus iš aplinkinio pasaulio, kažką šiems daiktams padaro ir tada juos pakeistus grąžina visuomenei. Kad įgyvendintų savo užduotis, organizacijos apsirūpina struktūra. Struktūra čia suprantama bendriausia prasme, kaip bet koks pasiskirstymas tarp daiktų, informacijos, žmonių ir energijos. Pasiskirstymas yra esminis tvarkant ir modeliuojant – be skirtumų viskas yra netvarka” [6, p. 4]. Rusų vadybos specialistų teigimu: „Organizacinė struktūra – tai svarbiausia socialinės sistemos charakteristika. Gamybinė-ūkinė organizacija turi įvairių tipų struktūras:

- gamybinė struktūra – pirminių gamybinių padalinių: gamybinių būrių, cechų, sandėlių ir kitų gamybinės-techninės bazės elementų sutvarkymo forma jų išdėstymo gamybiniuose plotuose ir tarpusavio ryšių požiūriu;
- technologinę struktūrą lemia vidinė materialių energetinių procesų sandara;
- ekonominė – pagrindinių ir apyvartinių fondų komponentų santykis; socialinė – organizacijos narių pasiskirstymas į įvairias socialines-demografines grupes;
- informacinė, apibūdinama informacijos šaltinių ir jos vartotojų santykiu” [10, p. 130].

Nors pirmosios citatos autoriai ir teigia, kad organizacijos „apsirūpina” struktūra, tą struktūrą jie supranta kaip „bet kokią” pasiskirstymą, be kurio viskas „būtų netvarka”. Iš antrosios citatos matyti, kad struktūra suprantama kaip kažkokių įvairių sričių: gamybos, technikos, socialinės, ekonomikos ir informacijos procesų padarinys. Tuo tarpu yra vienas struktūros tipas – vadybinė, kai struktūra yra pati kryptingų veiksmų tikslas, kai ji, sąmonin-

gai sudaryta, lemia daugelį procesų įvairiose veiklos srityse. Kai žmogus vienas gamina ir realizuoja produktą, pats atlieka visus fizinius veiksmus: atsigabena žaliavas, paverčia jas produktu, galiausiai tą produktą parduoda. Dirbdamas vienas žmogus taip pat turi atlikti ir nemažai protinių veiksmų: pasirinkti geriausią žaliavų šaltinį, sukurti produkto pavidalą, numato darbų verčiant žaliavas baigtu produktu turinį ir seką, randa pirkėjų ir tvarko savo verslo piniginius reikalus. Kai tik keletas žmonių sudaro organizaciją, kurios pagrindinė išgyvenimo ir jos narių asmeninių poreikių, kurių tenkinti jie ir susirinko į organizaciją, patenkinimo sąlyga yra organizacijos bendros veiklos produkto vartotojo poreikių tenkinimas, į pirmą planą iškyla protinis veiksmas – bendro darbo produkto kūrimo technologijos numatymas ir to bendro darbo dalies priskyrimas kiekvienam nariui. Iš karto reikia atlikti ir dar vieną protinį veiksmą – nuspręsti, kaip tarpusavyje bus derinami organizacijos narių atliekami produkto kūrimo veiksmas. Taigi kiekviena fizinio darbo objekto vertimo darbo produktu operacija organizacijoje turi būti palydima mažiausiai vienos informacinio darbo operacijos – pranešimo vykdytoji apie reikalavimus, kuriuos turi atlikti jam pateikiamas darbo objektas (kad jis žinotų tikslas savo darbo pradžios sąlygas) ir kuriuos turi atitikti jo darbo produktas. Savaime suprantama, tai yra būtinos informacijos minimumas, o kur dar informacija apie darbų išdėstymą per laiką, bendradarbiavimo su kitais organizacijos nariais sąlygas, atlyginimą už padarytą darbą? Taigi bet kokio produkto gaminimas, verčiamas iš individualaus darbo kolektyviniu būdu žmonių darbu organizacijoje, „apauja“ gausybę protinio darbo, įvairių žinių apie darbo objektą, procesą, įrankius, sąlygas, darbo organizavimą ir darbo produktą kūrimo ir paskleidimo nariams, kuriems jos būtinos siekiant rezultatyvaus ir efektyvaus organizacijos darbo, operacijų. Šio, tik organizuotam kolektyvui būdingo darbo, atsiranda tiek daug, kad dažnai organizacijai tenka išskirti vieną žmogų vien tam darbui dirbti, kai joje susijungia vos apie dešimtį žmonių. Kai organizacija padidėja arba dėl kitų priežasčių protinio darbo poreikis ima viršyti vieno žmogaus galimybes, protinis darbas irgi paverčiamas kolektyviniu ir paskirstomas keletui vykdytojų. Problema čia tampa dar sudėtingesnė negu dirbant fizinį darbą, nes fizinio darbo produktą kiekvienas vykdytojas perduoda vienu, aiškiai jo kūrimo technologijos nurodytu adresu, o protinio darbo

produktai turi būti periodiškai paskleidžiami tarp organizacijos narių, kurių veiklai jie daro įtaką. *Tam, kad kiekvienas organizacijos narys būtų laiku aprūpintas visa jam būtina informacija, ir reikia organizaciją vadybiškai struktūrizuoti, sugrupuoti jos narius į tokius darinius, kuriuose kuo didesnė darbui reikalingos informacijos dalis būtų santykiškai pastovi, nuolatinė, o tik kiek galima mažesnė dalis būtų kintama, kad darbai, susiję su tos kintamos informacijos kūrimu ir paskleidimu, būtų kuo paprastesni ir mažesni, nes suvokus, kad organizacija tikslingai vadybiškai struktūrizuojama tik tam, kad organizacijos nariai būtų geriausiai aprūpinami informacija, būtina rezultatyviai ir efektyviai organizacijos veiklai, lieka rasti kelią, kaip patį tą informacinį darbą atlikti rezultatyviai ir efektyviai.*

Taigi, atrodo, kad organizacijos vadybinio struktūrizavimo būtinumas neturėtų kelti abejonių, tuo labiau kad mokslinės vadybos pagrindai ir buvo pradėti dėti būtent ieškant vadovo darbo pavertimo kolektyviniu darbu būdų.

Požiūris į organizacijos struktūrizavimo būtinumą, kartu ir į to struktūrizavimo mokslinių pagrindų paieška smarkiai pakito anglų vadybos specialistams T. Burns ir G. Stalker 1961 m. išleidus knygą „The Management of Innovation“, kurioje, remdamiesi inovatyvių organizacijų tyrimais, autoriai greta organizacijų, kurių valdymas organizuotas remiantis aiškiu ir griežtu vadybos darbo pasidalijimu, ir visa organizacija formaliai struktūrizuota, aprašo ir organizacijas, kuriose veikia valdoma jų nariams kiekvieną kartą bendrai aptariant iškilusių problemų sprendimo būdus bei savo pareigas ir atsakomybę įgyvendinant tuos sprendimus. Pirmojo tipo organizacijas pavadinę mechanistinėmis, o antrojo – organinėmis, autoriai, patys to nenorėdami, paskatino sociologų atakas prieš mechanistines organizacijas ir išpūstą organinių organizacijų liaupsinimą. Būdami teisūs laikydami, kad organinės organizacijos psichologiškai daug priimtinesnės išsilavinusioms ir kūrybingoms asmenybėms, sociologai ir psichologai yra neteisūs, nematydami, kad šiuolaikinėje visuomeninėje gamyboje didžioji žmonijai reikalingų produktų dalis gali būti gaminama nuolat pasikartojančio darbo režimu, kuriam nepalyginti geriau tinka mechanistinės organizacijos, jie yra neteisūs ir nematydami, kad ne tik šiandieną, o tikriausiai ir galimoje numatyti ateityje, kūrybingos ir iniciatyvios asmenybės, kurias geriau tenkina organinės organizacijos, tesudarys nežymią žmonių visuomenės mažumą, o dau-

guma, kaip ir anksčiau, jausis daug patogiau organizacijose, kuriose jų teisės, pareigos ir atsakomybė bus griežtai apibrėžta ir pakankamai siaura, pasirinkimų ir sprendimų erdvė ribota. Patys T. Burns ir G. Stalker buvo labai įžvalgūs teigdami: „Mes norėjome pabrėžti kiekvienos sistemos tinkamumą joms tinkamomis sąlygomis. Kartu norėjome išvengti tvirtinimų, kad viena sistema yra priimtinesnė už kitą visomis sąlygomis... Galų gale dvi sistemos rodo poliariškumą, o ne dichotomiją. Vienos ir kitos formų santykis yra elastingas, svyravimas tarp santykinio stabilumo ir santykinio kintamumo gali sukelti ir svyravimą tarp dviejų formų“ [6, p. 278–283].

Plačiai žinomoje futurologinėje studijoje „Future shock“ amerikiečių futurologas Alvin Toffler rašo: „Faktiškai mes liudijame naujos organizacinės sistemos, kuri vis daugiau varžysis su biurokratija ir galų gale pakeis ją, atsiradimą. Tai yra ateities organizacija. Aš vadinu ją „Ad-hokratija“. Tai greit judanti, turtinga informacijos, kinetinė ateities organizacija, pripildyta trumpai veikiančių sudedamųjų dalių ir ypač judrių asmenybių“ [8, p. 125, 144].

Panašiai ateitį numato ir gerokai plačiau savo knygoje „Beyond bureaucracy“, išleistoje 1973 m., aprašo W. Bennis: „Socialinės struktūros ateities organizacijose turės tam tikrų unikalių bruožų. Pagrindinis žodis bus „laikina“, jos bus prisitaikančios, greitai besikeičiančios *laikinos sistemos*. Grupės seks *organiniu*, o ne mechanistiniu modeliu... Leiskite mums ją pavadinti „organine-adaptyvia“ struktūra“ [1, p. 12].

Labai originalias rekomendacijas organizacijoms pateikė E. E. Lawler: „Organizacija turėtų turėti darbo aplinką kiekvienam asmeniui. Ji turėtų pasiekti to derindama gerą atranką su išdėstymo pasirinkimo galimybėmis pagal darbo pobūdį, apmokėjimą, darbo laiką, vadovavimo stilių ir lavinimo programą... Pvz., toje pat organizacijoje tas pats produktas galėtų būti gaminamas masiškai viename padalinyje ir vienetiskai, naudojant turiningesnę darbą – kitame. Vienas padalinys galėtų turėti šiltą, palaikantį vadybos klimatą, kitas – šaltą, reikalaujantį“ [3, p. 211], o reprezentatyvaus leidinio sudarytojai rašini, iš kurio paimtos cituotos mintys, įtraukė į vadybos klasikų rinktinę. Todėl nestebina S. Tilles pareiškimas: „*Dauguma organizacijų ypač padėtų savo pažangai, jei sudedantį esamas struktūrines schemas*“ [7, p. 222].

Autoriaus pastangas ieškoti gilesnių vadybinio organizacijų struktūrizavimo mokslinių pagrindų šiame mechanistišką struktūrizavimą neigiančių bal-

sų chore sutvirtino J. D. Thompson jau 1967 m. tyrinėjant organizacijas, susikūrusias kovojant su stichinėmis nelaimėmis, padarytos išvados: „Nepaprastai trumpu laiku ir su mažu betiksliau elgesiu ištekliai, sukurti kitiems tikslams, yra išimami iš normalaus naudojimo ir pritaikomi kovos su stichija reikmėms... Galima pasakyti, kad tokios organizacijos yra instrumentaliai racionalios – darbai būna padaryti, bet jos yra neefektyvios, nes kai kurie ištekliai nepanaudojami pagal galimybes, o kai kurie naudojami net netinkama jiems paskirtimi. Kodėl? Tikriausiai svarbiausia, kad organizacijos vienu metu turi ir sudarinėti savo struktūrą, ir veikti, didelio neapibrėžtumo sąlygomis ji turi suvokti problemos esmę ir mastus, reikalingų išteklių išdėstymą, ji negali sudaryti atsargų prieš imdamasi veiksmų. Kai atsiranda informacija – prioritetai keičiasi, o ištekliai jau priskirti buvusiems ankstesniu momentu prioritetams. Mūsų įsitikinimu, struktūra yra pagrindinis įrankis, kuriuo organizacijos pasiekia racionalumą. Apibrėždama atsakomybę, išteklių valdymą ir kitus dalykus, organizacija pateikia savo nariams ribas, kuriose veikiant galima tikėtis efektyvumo” [6, p. 208, 209]. Autoriaus įsitikinimu, lygiai taip pat *neefektyvios yra ir organinės organizacijos*, ir jei tas neefektyvumas gali būti pateisinamas kovojant su stichinėmis nelaimėmis, kai tikslą yra net sunku palyginti su priemonėmis, tai normalios veiklos sąlygomis, kada labai svarbus ir racionalus turimų išteklių naudojimas, nuostoliai dėl organizacijos išankstinio nestructūrizavimo yra tiesiog neleistini.

Nors, ko gero, neįmanoma rasti autoriaus, rašančio vadybinio organizacijos structūrizavimo klausimu, nenaudojančio linijinės ir funkcinės structūrų sąvokų, dar ir dabar tos sąvokos nėra korektiškai ir išsamiai apibrėžtos. Štai W. B. Wolf rašo: „Kai kurie organizacijų skyriai žinomi kaip linijiniai – tai skyriai, kurie dirba versdami žaliavas baigtu produktu. Kitas skyrių tipas yra funkciniai. Juos verta skirti į patarimo ir patarnavimo. Patarnavimai yra tiesiogiai reikalingi linijai. Patarimai gali būti priimti arba atmesiti, o patarnavimai turi būti būtinai atliekami, jei linija turi veikti. Skirtumą tarp funkcijos ir linijos dažnai sunku nustatyti” [4, p. 28].

Dažnai cituojama R. Stewart rašo: „Kurdama naujos kompanijos structūrą vadyba *turi nuspręsti* (mano išryškinta – S. B.), kurios funkcijos bus linijinės, o kurios – funkcinės. Linijinės yra tos, kurios tiesiogiai atsako už kompanijos tikslų įgyvendinimą. Ar funkcija yra linijinė ar funkcinė, pri-

klauso nuo kompanijos tikslų. Tyrimai, pavyzdžiui, kartais yra linija, kai nauji procesai yra gyvybiškai svarbūs sėkmei, bet dažniau funkcija, kai jų reikšmė yra menkesnė. Kaip nustatyti patenkinamus linijos ir funkcijos santykius, yra viena sunkiausių organizacijos problemų. Siekiant minimizuoti galimą rūpestį, vadyba gali padaryti *visas gyvybiškai svarbias veiklas linijinėmis*, ant-  
raip funkcijų žmonės šiose srityse arba bandys įdiegti savo valdžią, arba bus labai suerzinti” [7, p. 30, 31]. Taigi, nors autorė iš pradžių pateikia objektyvų pagrindą linijinėms funkcijoms atskirti – priklausomybę nuo kompanijos tikslų, vėliau siūlo funkcijas „padaryti linijinėmis”, kad nebūtų suerzinti funkcijų žmonės.

Labai kategoriškai liniją ir funkciją skiria J. Woodward: „Konceptualiems tikslams riba tarp linijos ir funkcijos yra griežta ir teoretiška: „linija” apibrėžia pozicijas organizacijose, kurios turi atsakomybę ir valdžią ir kurias užimantieji atsako už galutinius rezultatus; ir „funkcija”, pozicijas, kurios suteikia paramą ir aptarnavimą linijai, o jas užimantieji neatsako už galutinius rezultatus nei individualiai, nei kolektyviai” [9, p. 99].

Vienos iš autoriui žinomų linijinę vadybą apibrėžiančių formuluočių remiasi vien tik valdžios samprata, dažnai jos nesiedamos nei su atsakomybe, nei su veiklos sfera; dauguma formuluočių grindžiamos veikla, skirta tiesiogiai organizacijos darbo objekto pavertimu darbo produktu; kai kurie autoriai sieja su uždaviniais, platesniais, negu vien tik organizacijos produkto kūrimas. Taigi, kas vadybos funkcijas daro linijinėmis – valdžia, organizacijos produktas, svarbiausi organizacijos tikslai ar atsakomybė? Vadybos specialistai turi atsakyti į klausimą, kam turi būti pabrėžtinai išskiriama kažkokia ypatinga valdžia ir savaime su ja susijusi atsakomybė. Kito pagrindo tokiam išskyrimui, kaip reikalingumas kažkam suteikti teisę priimti galutinius sprendimus nesutarimų ar ginčo atveju esant dideliu laiko spaudimui, autoriui rasti nepavyko. Kadangi funkciniai specialistai teikia patarimus remdamiesi savo specialiomis žiniomis, kurių linijiniai vadovai neturi (tik tai ir paskatino F. W. Taylor įvesti funkcinio vadovo sąvoką), turi būti išskirti pareigūnai, kurie būtų įgalioti priimti sprendimus, liečiančius įvairiausių organizacijoje dirbančių ir nesutariančių specialistų žinojimo sritis. Tokia mintis normaliomis veiklos sąlygomis yra neracionali – kam tada laikyti specialistus profesionalus, jei spręs kažkoks įgaliotas pareigūnas. Tai

tiesa, bet tiesa ir tai, kad būna situacijų, kai reikia reaguoti greitai, kai nėra laiko išsamiau problemos nagrinėti, reikia vadovautis intuicija ir nuodugniu pagrindinių organizacijos tikslų suvokimu, stipriu susitapatinimu su organizacija. Štai tam kiekviename organizacijos vadybos lygje nuo aukščiausio iki žemiausio turi būti paskirti pareigūnai – apibendrintojai, pareigūnai – arbitrai, pareigūnai – atsakingi už padarinius. Tie pareigūnai turi užimti pozicijas, kur greičiausiai galima įvertinti jų sprendimų padarinius ir tam, kad kuo greičiau būtų pajaustos padarytos klaidos, ir tam, kad kuo greičiau būtų sureaguota į situaciją, neįprastą tiek, kad kilo nesutarimų tarp atsakingų ir kvalifikuotų organizacijos darbuotojų. Tokiais pareigūnais geriausiai gali būti vadovai padalinių, tiesiogiai kuriančių organizacijos produktą, kuriuose praktiškai realizuojami daugumos specialistų sprendimai, kurių veiklos rezultatai geriausiai apčiuopiami bei aiškiausiai ir paprasčiausiai susiejami su visos organizacijos tikslais ir darbo rezultatais. Sprendimo įgaliojimų suteikimas ir atsakomybė šios organizacijos veiklos srities darbuotojų vadovams grindžiama ir tuo, kad absoliučioje daugumoje organizacijų būtent jų produktą kuriantys nariai sudaro skaitlingiausią organizacijos narių grupę ir norint juos geriausiai aprūpinti reikalinga darbui informacija, jie turi būti sujungti hierarchinėje struktūroje, padalinių vadovus paverčiant svarbiausiais operatyvinės informacijos šaltiniais ir perdavėjais.

*Taigi linijiniais vadovais reikėtų laikyti padalinių, kurių darbuotojai savo pastangomis verčia organizacijos darbo objektą jos darbo produktu, vadovus, asmeniškai atsakančius už visą kompleksą vadovaujamo padalinio veiklos rodiklių, išvestų iš visos organizacijos galutinių veiklos rodiklių, ir esant trukdymams organizacijos produktui kurti turi teisę priimti sprendimus, privalomus ir funkcinių tarnybų darbuotojams.*

Funkcinės vadybos problemų mažiau – tai yra platesnio specialaus pasirengimo reikalaujantys darbai, dažnai turintys ir tyrimo elementų, todėl naudotini ilgalaikiams sprendimams (trumpalaikiams bendro pasirengimo turėtų pakakti ir patiems linijiniams vadovams, juk visų klausimų sprendimo teisė ginčo atveju palikta jiems). Taigi funkciniai specialistai turi visų pirma rengti ilgalaikes taisykles ir ilgalaikius planus. Be to, dabar funkcinėmis tarnybomis vadinami padaliniai turėtų būti skiriami į funkcinis vadybos ir funkcinis aptarnavimo padalinius. Tada galima aiškiau išspręsti ir atsakomybės klausimą, nes organizacijoje neturi būti žmogaus, o juo labiau padalinio ar vadovo,

už nieką neatsakančio. Aptarnavimo padaliniais gali būti nustatyti tikslūs ir aiškūs aptarnavimo rodikliai, ir kadangi tie padaliniai, kaip ir organizacijos produktą kuriantys padaliniai, teikia paslaugas turėdami visus reikalingus išteklius, jų vadovams gali būti uždėta atsakomybė už aptarnavimo savalaikiškumą, kokybę ir kainą. Čia kebliau su funkciniais vadybos padaliniais, bet jų atleidimas nuo atsakomybės atvedė į išsigimimą ir žodis „biurokratija“, kurį M. Weber pradėjo vartoti su pažyminiu „ideali“, virto tikslo nesuvokiančios, beprasmių darbų krūvį velkančios vadybos veiklos pavadinimu. Funkciniai vadybos padaliniai, kuriantys kažkokias ilgai galiojančias organizacijai gyvybiškai būtinas taisykles, turi sukurti ir tų taisyklių įgyvendinimo mechanizmą, numatyti visų tos veiklos dalyvių darbo vertinimo rodiklius. Nors funkciniai vadybos padaliniai tiesiogiai nevaldo visų išteklių, reikalingų jų kuruojamai veiklai, bet veiksmingai ją įtakoja būtent tinkamai suderindami visos organizacijos ir jos padalinių veiklos rodiklius.

*Taigi funkcinų aptarnavimo padalinių vadovai vadovauja padaliniais, atliekantiems specializuotas visų kitų, visų pirma linijinių, organizacijos padalinių aptarnavimo funkcijas, turėdami visus tam reikalingus išteklius ir atsakydami už aptarnavimą laiku, jo kokybę ir kainą.*

*Funkcinių vadybos padalinių vadovai vadovauja specializuotiems padaliniais, jungiantiems aukštos kvalifikacijos organizacijai reikalingų žinojimo sričių specialistus, sudarantiems nuolatinius ar ilgai galiojančius techninius, organizacinius ar teisinius organizacijos veiklą reglamentuojančius dokumentus, ir yra atsakingi už bendro organizacijos darbo rezultatus, pasiektus vadovaujantis jų sudarytais dokumentais. Valdžią šių padalinių vadovai turi ne administracinę, o ekspertų, kylančią iš pagarbos ir pasitikėjimo jų žiniomis. Linijiniai vadovai nėra nei organizacijos, nei savo pačių prieštai, jie ir patys suinteresuoti kuo geresne tiek savo padalinio, tiek visos organizacijos veikla. Todėl funkcinų padalinių vadovai, uždėjęs jiems atsakomybę už galutinius jų kuruojamos srities veiklos rezultatus, gali ir turi sukurti tokius operatyvinės linijinių padalinių veiklos rodiklius ir paskatas, kad jų vadovai, pajutę galimybę tuos rodiklius pagerinti, patys ieškotų funkcinų vadybos padalinių pagalbos ar patarimų, kuriuos paskui vykdytų atsakingiau ir kruopščiau už paties pikčiausio viršininko nurodymus. P. F. Drucker rašo: „Vadovai turi būti kreipiami ir valdomi rodiklių, o ne savo bosų“ [2, p. 311].*



Identifikavus tris organizacijos vadybinės struktūros padalinių rūšis tenka imtis spęsti vadybinio organizacijos struktūrizavimo eiliškumo problemą. Rusų vadybos teoretikai šiuo klausimu vieningi. Štai vienas autoritetingiausių sovietinių organizacijų struktūrizavimo teoretikų, ilgus metus lėmusių ir organizacijų struktūrizavimo praktiką, G. Slezinger labai kategoriškas: „Valdymo aparato struktūra, darbuotojų skaičius ir techninis aprūpinimas gali būti pagrįstai nustatyti turint ... įmonės gamybinę struktūrą (t. y. gamybų, cechų, barų, taip pat filialų specializaciją) kaip valdymo objektą” [11, p. 108]. Rusiškame „Direktoriaus žinyne” rašoma: „Gamybinė struktūra (linijinė vadybinės struktūros sudedamoji – S. B.) yra valdymo struktūros sudarymo pagrindas. Kiekvienos įmonės veiklos pagrindas yra gamybos procesas, priklausomai nuo gamybos proceso ypatybių sudaroma ir įmonės gamybinė struktūra” [12, p. 33].

Nors anglų ir amerikiečių šaltiniuose pavyko rasti vertingų darbų šiuo klausimu, bendresnės paskirties leidiniuose (pvz., vadovėliuose) jam praktiškai neskiriama dėmesio. Gal ir teisūs E. Chapple ir L. Sayles apie vyraujančias amerikiečių vadybos teorijos ir praktikos nuostatas rašydami (paryškinimai mano – S. B.): „Darbo eigos technologija yra svarbiausias struktūros projektavimo kriterijus. *Tai smarkiai prieštarauja nusistovėjusiai tradicijai* planuoti struktūrą iš viršaus į apačią. Specializuotų vadovų atsiradimas ar vadybos darbo pasidalijimas yra aiškiai antrinis verslo vystymuisi specializacijos darbo srauto lygyje atžvilgiu. Deja, *daugelyje rašinių* apie šiuolaikinio verslo organizavimą *pirminė ir lemianti technologinio proceso įtaka yra pametama iš akiračio*. Pradedami nuo direktorių ir prezidento, lygis po lygio aptarę įvairių skyrių funkcijas, jie gali atsitiktinai paminėti pirmojo lygio vadovą, bet kam jis vadovauja, pastebi atsitiktinai... Labai greitai organizacija gali gauti apdangalą iš struktūrinių schemų, kurios kaip vėžlio šarvai slepia, kas vyksta gyvūno viduje” [6, p. 388].

Autorius taip pat yra įsitikinęs, kad žinant, jog kiekvienos organizacijos paskirtis, įprasminanti jos narių veiklą bei sudaranti jos tęstinumo galimybes, yra organizacijos bendro darbo produkto, reikalingo už organizacijos ribų esančiam vartotojui, kūrimas, plaukia logiška išvada, kad būtent to kūrimo procesas yra pagrindas, aplink kurį turi suktis kiti darbai ir nuo kurio turi prasidėti organizacijos projektavimas. Taigi *pirmiausia turi būti sudaryta produkto kūrimo padalinių struktūra (linijinė vadybinės organizacijos struk-*

tūros *dedamoji*), o *paskui*, nustačius taip sutvarkytos kūrimo posistemės poreikius, kuriamos *funkcinės vadybos* ir *aptarnavimo* dedamosios vadybinėje organizacijos struktūroje.

Linijinės vadybinės organizacijos struktūros dedamosios komponavimas iki šiol vadybos teoretikų nėra pakankamai nuodugniai išnagrinėtas. Matyt, vienas seniausių ir vertingiausių darbų šiuo klausimu yra daugelyje literatūros šaltinių cituojamas 1958 m. išleistas E. J. Miller „Technology, territory and time: the internal differentiation of complex production systems”. E. J. Miller mato tris vidinio gamybos sistemos struktūrizavimo pagrindus: technologiją, teritoriją ir laiką. Technologiją jis supranta plačiąja prasme, pvz., importo, perdirbimo ir eksporto atskyrimas kaip technologinis, taigi ir padalinių specializavimas įvairių produktų ar jų dalių gamybai, kuris technologiniu požiūriu labai skiriasi nuo inžinerinio technologinio specializavimo supratimo, E. J. Miller laikomas taip pat technologiniu. Anot E. J. Miller, kuo didesnė technologijų įvairovė, tuo didesnės jėgos veikia skaidymosi pagal jas linkme, ypač, jei įgūdžiai, reikalingi kai kuriems jos nariams, yra tokie specialūs, kad kitiems sunku juos aprėpti, ir tarpusavio pasikeitimas darbais neįmanomas. Teritorijos matas yra susijęs su paskirties vykdymo geografiija, o laikas tampa svarbus, kai darbo grupės laikas viršija vieno žmogaus darbo laiką [5, p. 264].

Originaliai linijinės organizacijos vadybinės struktūros dedamosios formavimo klausimą siūlo spręsti aukščiau cituoti E. Chapple ir L. Sayles: „Struktūra, sukurta vadybos nariams, gali būti pamiršta grįžtant į dugną, kur yra atliekamas darbas. Koks bebūtų verslas – gamyba, prekyba, bankininkystė ar paslauga, turi būti tam tikra nuosekli technologija. Yra pradžia, kur procesas prasideda, kažkas padaroma ir procesas pasibaigia... Pirmiausia reikia nustatyti organizavimo technologiją „kas daro, su kuo, ką, kada, kur, kaip dažnai”. Kitas žingsnis yra atskirti darbo srovės elementus, galinčius tapti pavienių prižiūrėjimo vienetu, kuris būtų pavadintas „darbo srovės vienetu”. Čia svarbios kiekybinės charakteristikos nepriklausomai nuo to, kokios „srovės” – žmonių, medžiagų ar dokumentų yra organizacijoje. Tos charakteristikos būtinos vienetinių darbo srovių identifikavimo kriterijams nustatyti. Gamyboje tai – išdėstymas ir laikas. Organizacinės struktūros tikslas – sumažinti nuokrypių nuo sąveikos normų galimybes. Išvengti jų

nejmanoma, bet daugumą jų gali išspręsti vadovas, kurio veiklą tie svyravimai palietė, o jei vienetinės darbo srovės elementai paskirstyti tarp keleto vadovų, pavienis vadovas negali palaikyti jokių vidinių santykių stabilumo” [6, p. 398–401].

Formuluojant *linijinės organizacijos vadybinės struktūros dedamosios* komponavimo pagrindus galima remtis trimis E. J. Miller siūlytais *diferencijavimo pagrindais: technologija, teritorija ir laiku*, papildant juos dar ir *produktu*. Grupavimas pagal laiką nėra sudėtingas, jei organizacijos darbo režimas neviršija vieno žmogaus darbo režimo, jis apskritai atkrita ir gali būti svarbus tik kai produkto kūrimo ciklas yra trumpas, reikalaujantis tikslaus įvairius darbus dirbančių organizacijos narių pastangų derinimo. Iš E. Chapple ir L. S. Sayles paimtina mintis apie darbo srovės vienetą, jungiantį ne tik produkto kūrimo, bet ir aptarnavimo bei vadybos darbus, ir siūlymas koncentruoti jo valdymą žemiausiu lygiu. Taip pat labai vertinga jų mintis apie *kiekybines darbo srovės charakteristikas*. Čia, žinoma, pirmiausiai reikėtų surinkti produkto charakteristikas: fizinius matmenis, sudedamųjų dalių skaičių, kokybės rodiklių skaičių, nomenklatūrą ir skaitines reikšmes. Toliau būtų reikalingi veiklos apimtį apibūdinantys rodikliai: produktų skaičius per tam tikrą laiką, jų gamybos taktas. Šie duomenys kartu su duomenimis apie galimas išlaidas įrengimams ir darbo užmokesčiui lemia pasirenkamos technologijos variantą, o šis gali būti apibūdintas tokiais kiekybiniais rodikliais – technologinių detalės operacijų skaičius, vidutinė bei didžiausia ir mažiausia detalės operacijos trukmė, gaminio darbo imlumas ir gamybos ciklo trukmė, naudojamų įrengimų skaičius pagal jų tipų grupes, aparatūrinio, automatizuoto, mechanizuoto ir rankų darbo lyginamoji dalis, aptarnavimo darbų apimtis pagal darbų rūšis. Svarbios ir kiekybinės organizacijos ryšių su tiekėjais ir vartotojais charakteristikos: jų skaičius, išsidėstymas, grupės įvairiais organizacijai aktualiais pagrindais. Šie duomenys gali pagrįsti organizacijos teritorinį diferencijavimą.

Atkritus poreikiui pirminių darymo padalinius išskirti pagal laiką ir teritoriją, lieka du konkuruojantys organizacijos narių grupavimo pirminiuose darymo padaliniuose pagrindai: produktinis ir technologinis. Sekant J. D. Thompson logika, *pirmenybė turėtų būti suteikiama produktiniam pagrindui*, nes visi atliekami veiksmai yra susiję nuoseklia tarpusavio priklaus-

somybe. Nagrinėjant klausimą grynai vadybiniu požiūriu taip ir turėtų būti, nes sunku kompensuoti *koordinuojantį* aiškiai matomo *darbų nuoseklumo* ir rezultatyvumo poveikį, bet čia neužmirštini dar ir techniniai bei ekonominiai veiksniai. Atmetus vadybinį požiūrį penkias apylygio dydžio darbuotojų grupes jungiančią ir keturis produktus, kurių gamybai reikalingas visų penkių profesijų darbininkų darbas, gaminančią organizaciją galima išskaidyti į keturis pirminius padalinius kiekvieno produkto gamybai arba į penkis padalinius, jungiančius visus tos pačios profesijos darbininkus. Technologinė specializacija kartais būtina techniškai, nes yra tokių technologinių procesų, kuriems reikalingi sudėtingi ir brangūs ne technologinio proceso, darbuotojų sveikatos ir ekologijos reikalavimus tenkinantys įrengimai, pavyzdžiui, galvaninis detalių padengimas, dažymas, karštasis kalimas, liejimas, ir nori nenori, šiuos procesus atliekantys įrengimai, o kartu ir jais dirbantys darbininkai turi būti teritoriškai išskirti, o dažnai netgi atriboti sienomis ir ventiliacijos sistemomis, taigi šiuo atveju technologija vienareikšmiškai sąlygoja struktūrizavimo sprendimą ir, aišku, daro gerokai sudėtingesnius padalinių tarpusavio priklausomybės santykius, taigi ir bendros veiklos valdymą. Tačiau net tada, kai tokios techninės būtinybės nėra, *technologinė* pirminių padalinių *specializacija* gali būti naudinga vien tuo, kad padaliniuose sukoncentruojami visi vieno tipo organizacijos turimi įrengimai, juose dirba visi vienos profesijos organizacijos nariai, taigi yra galimybė daug geriau panaudoti turimus įrengimus bei kvalifikacinį darbuotojų potencialą, sudaryti sąlygas spartesnei techninei pažangai ir profesiniam darbuotojų tobulėjimui. Be to, technologiškai specializuotų pirminių grandžių organizacijos, nors ir sunkiau operatyviai valdomos, yra gerokai lankstesnės už produktiškai specializuotas, taigi didėjant lankstumo poreikiui ir kompiuterių panaudojimo galimybėms valdant technologinį procesą ir visą kūrimo eigą, lieka konkurentiškos ne tik vienietinėje gamyboje, kur kitokio organizacijos diferencijavimo pagrindo (produkto) tiesiogiai nėra, bet ir serijinėje gamyboje. Technologinis organizacijos diferencijavimo pagrindas taip pat gali būti sėkmingai taikomas organizacijoms, naudojančioms intensyvią pagal J. D. Thompson klasifikaciją technologiją, nes būtent intensyvios, realizuojamos tiesioginių kontaktų pagrindu technologijos režimu, nors taip ir vykdo svarbiausius darbus, organizacijos dirba nedidelę laiko dalį, individu-

alaus organizacijos narių darbas, jų tobulinimasis, dalijimasis sukaupta patirtimi geriausiai realizuojamas būtent profesinėje grupėje, kuri taipogi yra svarbus žmogaus identifikavimosi su organizacija veiksnys.

Taigi organizacijos vadybinis struktūrizavimas turi prasidėti nuo pačios skaitlingiausios jos dalies, tiesiogiai verčiančios organizacijos darbo objektą jos darbo produktu, struktūrizavimo, aprūpinant padalinius visu kompleksu iš bendrų organizacijos veiklos rezultatų išvedamų tam padaliniui pritaikytų galutinių jo veiklos rodiklių ir suteikiant tų padalinių vadovams linijinius sprendimo įgaliojimus bei sujungiant į didesnius padalinius, vadovaujamus vadovų hierarchijos.

#### LITERATŪRA

1. Bennis, W. *Beyond Bureaucracy: Essays on Development and Evolution of Human Organization*. McGraw-Hill, 1973.
2. Drucker, P. F. *Management*. Pan Books, 1979.
3. Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., ed. *Management and Organizational Behavior Classics*. Homewood: Richard D. Irwin, 1989.
4. Wolf, W. B., ed. *Management: Reading Toward a General Theory*. Belmont: Wadsworth Publishing Co., 1964.
5. Baker, F., ed. *Organizational Systems: General Systems Approaches to Complex Organizations*. Homewood: Richard D. Irwin, 1973.
6. Jelinek, M., Litterer, J. A., Miles, R., ed. *Organizations by Design: Theory and Practice*. Plano: Business Publications, 1985.
7. Stewart, R. *The Reality of Management*. Pan Books, 1979.
8. Toffler, A. *Future Shock*. New York: Bantam books, 1972.
9. Woodward, J. *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford University Press, 1980.
10. Мильнер Б. З., Евенко Л. И., Рапопорт В. С. *Системный подход к организации производства*. Москва: Экономика, 1983.
11. Слезингер Г. Э. *Совершенствование процессов управления производством*. Москва: Машиностроение, 1975.
12. *Справочное пособие директору производственного объединения предприятия*/ Под. ред. Г. А. Егизаряна и А. Д. Шеремета. Москва: Экономика, 1985.

**THE MANAGERIAL STRUCTURIZATION OF ORGANIZATIONS:  
PROBLEMS AND PROSPECTS**

**Fabijonas Saulius Butkus**

**S U M M A R Y**

The object of this article is the purposeful and managerial structurization of organizations. The author, in contrary to the opinion of some management scientists proclaiming the future for organic organizations, proves the necessity of managerial structurization of ever organizations, even created for a single action. The definitions of line and staff components of organizational structure are revised. The theoretical backgrounds for the composition of line component are described in the article.