

# STATYBOS ĮMONĖS VALDYMO KOORDINAVIMO SISTEMA

R. Ginevičius & R. Ginevičius

To cite this article: R. Ginevičius & R. Ginevičius (1996) STATYBOS ĮMONĖS VALDYMO KOORDINAVIMO SISTEMA, *Statyba*, 2:8, 101-103, DOI: [10.1080/13921525.1996.10590177](https://doi.org/10.1080/13921525.1996.10590177)

To link to this article: <https://doi.org/10.1080/13921525.1996.10590177>



Published online: 01 Nov 2012.



Submit your article to this journal [↗](#)



Article views: 122

---

## STATYBOS ĮMONĖS VALDYMO KOORDINAVIMO SISTEMA

R. Ginevičius

### 1. Įvadas

Įmonės valdymas remiasi veiklos specializavimu. Antra vertus, tokiu būdu suformuotų skyrių pastangos tik tuomet pasitarnaus organizacijos tikslams, kuomet jie jas tarpusavyje derins. Todėl greta darbo pasidalijimo koordinavimas yra antras esminis organizacinis principas.

Kai kiekviena valdymo proceso grandis atlieka savo specifinę funkciją, bendros jų veiklos koordinavimas yra sudėtingas. Jį supaprastina dvi tarpusavyje glaudžiai susijusios priemonės: 1) hierarchinis koordinavimo pobūdis; 2) koordinavimo mechanizmų sistemos sukūrimas. Šiame straipsnyje bus apžvelgti statybos įmonės (SI) valdymo koordinavimo būdai ir jų kiekybinis įvertinimas.

### 2. Statybos įmonės valdymo koordinavimo būdai

Organizacijos teorija išskiria keturis koordinavimo būdus [1, 2, 3, 4]:

- 1) koordinavimas asmeniniais nurodymais;
- 2) koordinavimas patiems derinant (grupiniai sprendimai);
- 3) koordinavimas programomis;
- 4) koordinavimas planais.

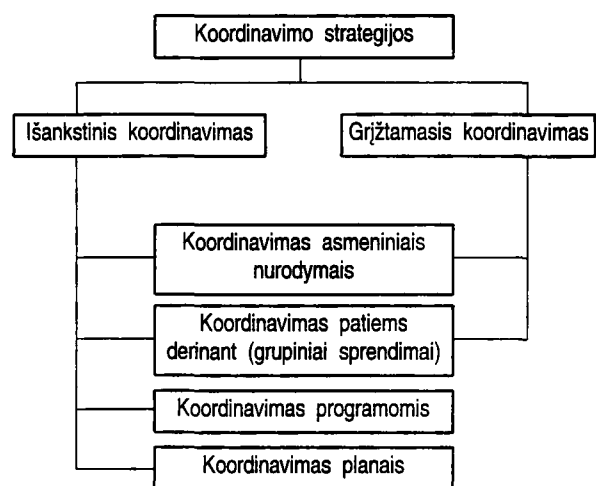
Pirmieji du mechanizmai remiasi tiesioginiu asmeniniu bendravimu tarp organizacijos narių ar padalinių: 1 atveju turime vyraujančią vertikalią, 2 atveju - vyraujančią horizontalią komunikaciją. Paliesti organizacijos nariai ar padaliniai koordinavimo sprendimus sužino kaip identifikuojamų asmenų veiksmų matomą rezultatą.

Kiti du koordinavimo būdai reiškia priemones, kurios yra privalomi potvarkiai ir kurių adresatai nesuvokia kaip atskirų konkrečių asmenų sprendimų rezultatų.

Šia prasme suderinimo veiksmas tampa savarankiškais, jie virsta instrukcijomis ir todėl apibūdinami kaip technokratiniai [5, 6].

Visų keturių mechanizmų esmės analizė leidžia

nustatyti dvejų principinių koordinavimo problemų, kurias išskiria organizacijos teorija - išankstinio ir grįžtamojo koordinavimo - principinę strategiją: programos ir planai yra išankstinio veiksmų suderinimo būdas, o asmeniniai nurodymai ir grupiniai sprendimai gali būti naudojami tik tiek išankstiniam, tiek grįžtamajam koordinavimui [3, 4] (1 pav.).



1 pav. Koordinavimo strategijų ir būdų tarpusavio ryšys  
Fig. 1. The interrelation of co-ordination strategies and ways

### 3. Statybos įmonės koordinavimo sistemos matai

Yra įvairių siūlymų koordinavimui kiekybiškai įvertinti. Iš jų galima išskirti du pagrindinius: 1) koordinavimo matavimas pagal tipus; 2) kombinuotas koordinavimo sistemos matavimas.

Pirmu atveju po to, kai išskiriami keturi aptarti veiksmų suderinimo mechanizmai, organizacijos valdymo struktūroje pasireiškiančią koordinavimo sistemą bandoma apibūdinti nusakant, kuris iš jų naudojamas dažniausiai. Taigi realybė supaprastinama laikant, kad analizuojama įmonė taiko "gryną" koordinavimo sistemą su vienu kuriuo nors mechanizmu. Iš

tikrųjų taip nėra. Naudojami visi galimi veiksmų suderinimo būdai reikiamai juos derinant. Todėl galima teigti, kad daug tikslesnis ir sudėtingesnis yra antras kelias. Šiuo atveju vėlgi siūlomi du variantai - pasitelkus ekspertus įvertinti kiekvieno koordinavimo mechanizmo panaudojimo laipsnį ir po to sujungti į bendrą matą arba ieškoti išsamių kiekvieno suderinimo mechanizmo kiekybinio įvertinimo matų [3].

Pagrindiniai šių abiejų siūlymų trūkumai tie, kad siūlomi netobuli atskirų koordinavimo mechanizmų matai, taip pat visiškai nekalbama, kaip juos sujungti į apibendrinantį rodiklį.

Įvertinus visa tai, statybos įmonės veiklos koordinavimo sistemą galima vertinti šiais rodikliais (2 pav.).

Kaip matyti iš 2 pav., pirmąjį valdymo veiksmų suderinimo mechanizmą - koordinavimą asmeniniais nurodymais - galima išmatuoti vidutinės vertikalios atkarpos ir vidutinės valdymo atkarpos sandauga arba santykiu. Pirmoji jų suprantama kaip įmonės vidutinis hierarchinis valdymo lygių skaičius. Antroji -

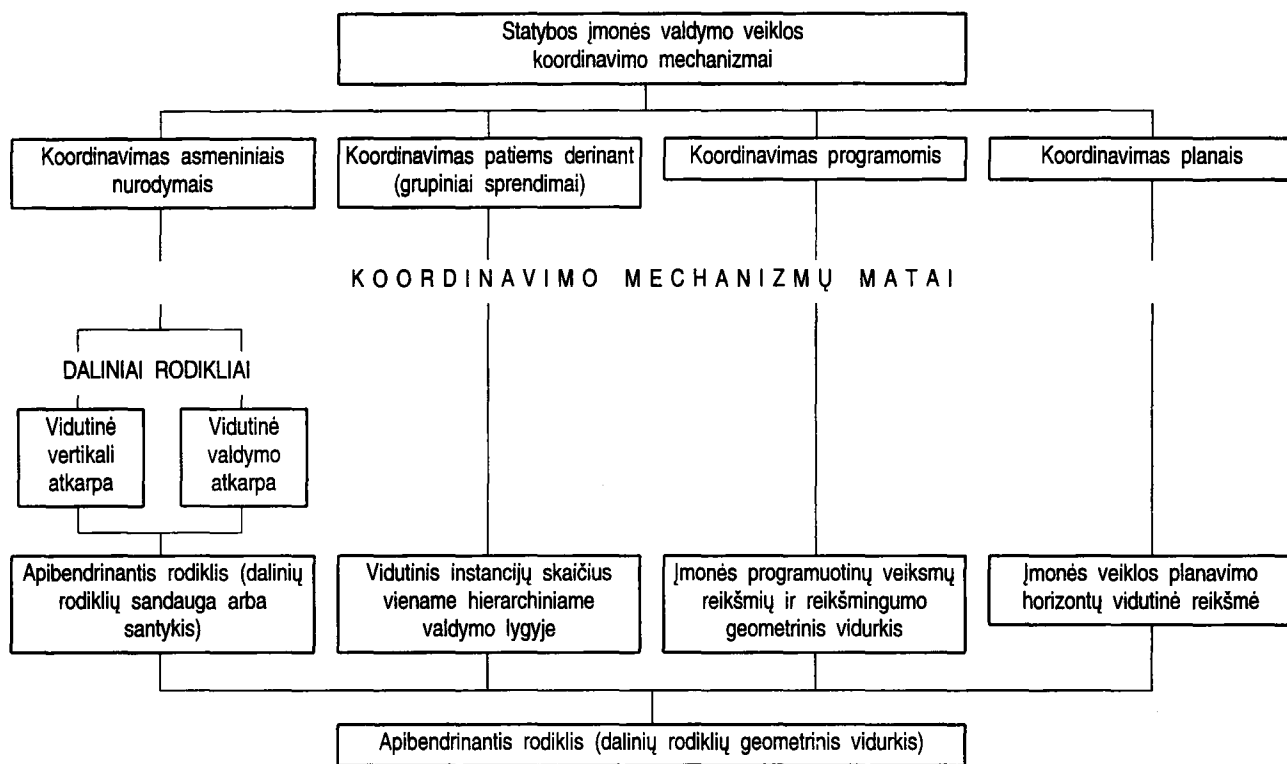
kaip vidutinis valdymo instancijai pavaldžių tarnybų, pareigybių ir pan. skaičius. Kas labiau atspindi SĮ veiklos koordinavimą asmeniniais nurodymais - šių dydžių sandauga ar santykis - parodys empiriniai tyrimai.

Antrąjį veiklos koordinavimo mechanizmą - pačių apsirėndimą kiekybiškai išreikšti galima vidutiniu instancijų skaičiumi viename hierarchiniame valdymo lygyje  $I_v$ , kuris nustatomas taip:

$$I_v = \frac{I_b}{L_{\max}}, \quad (1)$$

čia  $I_b$  - bendras instancijų skaičius statybos įmonės valdymo sistemoje (imama iš įmonės organigramos);  $L_{\max}$  - maksimalus hierarchinių valdymo lygių skaičius.

Koordinavimo programos rodikliui nustatyti sudaromos statybos įmonės programuotinių valdymo veiksmų sąrašas. Kiekvieno tokio veiksmo programavimo mastą, remdamiesi vienodo diapazono skalėmis, nustato ekspertai. Tie patys ekspertai įvertina kiek-



2 pav. Statybos įmonės valdymo veiklos koordinavimo rodiklių sistema  
Fig. 2. The index system of a building enterprise management co-ordination

vieno programuotino veiksmo reikšmingumą.

Koordinavimo programomis rodiklis atrodo taip:

$$P_r = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n p_i^{q_i}}, \quad (2)$$

čia  $p_i$  -  $i$ -o SI programuotino veiksmo reikšmė,  $q_i$  - programuotino veiksmo reikšmingumas,  $n$  - programuotinių veiksmų skaičius ( $i = \overline{1, n}$ ).

Koordinavimo planais rodikliui nustatyti sudaromas statybos įmonės planavimo barų sąrašas. Ekspertai pažymi, ar pateiktoms veiklos sritims taikomas trumpalaikis, vidutinis ar ilgalaikis planavimas. Tai nustatčius, ieškomą rodiklį  $P_L$  rasime taip:

$$P_L = \frac{\sum_{i=1}^3 \sum_{j=1}^m \sum_{k=1}^l h_{ijk}}{\sum_{k=1}^l d_k}, \quad i = \overline{1, 2, 3}, \quad j = \overline{1, m}, \quad k = \overline{1, l}, \quad (3)$$

čia  $h_{ijk}$  - SI  $k$ -o eksperto  $j$ -o planavimo baro  $i$ -jo planavimo horizonto įvertinimas ("taip" arba "ne");  $d_k$  -  $k$ -s ekspertas.

Statybos įmonės valdymo veiklos koordinavimo sistemos apibendrinantis rodiklis nustatomas kaip visų keturių dalinių rodiklių, atspindinčių atskirų suderinimo mechanizmų panaudojimo mastą, geometrinis vidurkis.

#### 4. Išvados

1. Statybos įmonės valdymo veiklos koordinavimui galima naudoti keturis mechanizmus:

a) koordinavimas asmeniniais nurodymais;

b) koordinavimas patiems derinant (grupiniai sprendimai);

c) koordinavimas programomis;

d) koordinavimas planais.

Išankstiniam koordinavimui gali būti naudojami visi, o grįžtamajam - pirmieji du mechanizmai.

Išmatuoti koordinavimą galima remiantis rodiklių sistema, susidedančia iš dalinių matų, atspindinčių atskirų suderinimo mechanizmų panaudojimo mastą, ir apibendrinančio rodiklio, tam tikru būdu sujungiančio dalinius rodiklius.

#### Literatūra

1. E.Frese. Organisation und Koordination // Zeitung für Organisation, 8, 1972. S. 401 - 411.
2. E.Frese. Koordination // Handwörterbuch, 2 Bd. Stuttgart, 1975. S. 2263 - 2274.
3. A.Kieser, H.Kubicek. Organisation. Berlin, New York, 1977. 431 S.
4. A.Kieser, H.Kubicek. Organisation. 3. Sollig neu bearb. Aufl. Berlin. New York: de Gruyter, 1992, 530 S.
5. P.M.Blau, F.Schoenherr. The Structure of Organisations. New York, 1971. 271 p.
6. P.N.Khandwalla. Uncertainty and the "Optimal" Design of Organisations // Organisationstheorie, 1 Bd., Stuttgart, 1975. S. 140 - 156.

Įteikta 1996 10 23

#### THE SYSTEM OF MANAGEMENT CO-ORDINATION AT BUILDING ENTERPRISES

R. Ginevičius

#### Summary

Co-ordination of a building enterprise activities alongside with division of labour represents the second essential organizational principle. Co-ordination is performed by four methods: by personal directives, self-managing, programmes and plans. The first two of them may be applied to the feed-back co-ordination and the preliminary one, others only to the preliminary co-ordination.

A system of a building enterprise activities co-ordination can be measured by a system of indices. Such system includes partial measures expressing the scale of combining the application of co-ordinating mechanisms and a generalized index which unites in a certain way the partial indices.

**Romualdas GINEVIČIUS.** Doctor, Associate Professor. Dean of Business Management Faculty. Vilnius Gediminas Technical University, 11 Saulėtekio Ave, 2040 Vilnius, Lithuania.

Dr degree in 1975 on problems of systems at Vilnius Civil Engineering Institute. Author of almost 100 articles and books. Member of Europe Sport Conference group "The Commerce in Sport", member of Technical sciences department of Lithuanian Academy of ICS. Research interests: analysis and formation of organizational administrating structures.