

## Bendradarbiavimo efektyvumas

Stasys Puškorius

Mykolo Romerio universitetas  
Ateities g. 20, 08303 Vilnius

*Straipsnyje nagrinėjamos bendradarbiavimo efektyvumo ir jo vertinimo problemos. Apibrėžta bendradarbiavimo efektyvumo samprata. Suformuluotas pagrindinis efektyvaus bendradarbiavimo principas. Išryškinti bendradarbiavimo efektyvumo vertinimo rodikliai ir kriterijai. Smulkiau aprašytas vienas iš bendradarbiavimo modelių – tinklinis modelis. Nustatyti veiksniai, apibūdinantys tinklinio bendradarbiavimo modelio efektyvumą ir bendradarbiavimo efektyvumo vertinimo metodikos metmenis. Daug dėmesio skiriama bendradarbiavimo plano kokybei ir jos vertinimui. Nustatyti sudaryto bendradarbiavimo plano kokybės vertinimo rodikliai ir kriterijai. Pasiūlytas vienas iš galimų šių rodiklių sujungimo į vieną integruotą kriterijų variantas. Aprašytos tų rodiklių reikšmingumo koeficientų ir integruoto bendradarbiavimo efektyvumo vertinimo kriterijaus reikšmių nustatymo procedūros.*

**Pagrindinės sąvokos:** bendradarbiavimo efektyvumas, bendradarbiavimo modeliai, efektyvaus bendradarbiavimo principas, bendradarbiavimo efektyvumo vertinimo rodikliai ir kriterijai, integruotasis bendradarbiavimo kokybės vertinimo kriterijus.

**Keywords:** efficiency of the cooperation, the models of cooperation, the principle of effective cooperation, the indicators and criteria of estimating the efficiency of cooperation, the integrated criteria of estimating the quality of the cooperation.

### Įvadas

Kaip žinoma, valdymo ciklas apima sprendimų priėmimą, planavimą, organizavimą, vadovavimą, motyvavimą ir kontrolę. Toks valdymo ciklo turinys būdingas bet kokiai veiklai.

Bendradarbiavimą galima traktuoti kaip ypatingą veiklos rūšį, kuomet ši veikla atliekama dalyvaujant keliems vykdytojams, valdymo subjektams, institucijoms, sistemoms ar net valstybėms. Akivaizdu, kad bendradarbiavimo turinys priklauso nuo minėtų veiksnių, tačiau ne tik nuo jų. Labai svarbu suvokti ir įvertinti, koks bendradarbiavimo modelis taikomas konkrečiu atveju.

Bendradarbiavimo modelių yra gana daug. Jie skiriasi bendro darbo ypatumais bei tarpusavio sąveikos tipais. A. G. Raišienė, remdamasi daugelio autorių darbais, išskiria šiuos bendradarbiavimo modelius: tinklinį, kooperacijos, partnerystės, koalicijos ir integracinio bendradarbiavimo [1, p. 43]. Be abejo, bendradarbiavimo efektyvumas turi būti vertinamas atsižvelgiant į abi minėtas veiksnių grupes.

Norint tai padaryti, reikia nutarti, koks yra bendradarbiavimo efektyvumo turinys.

### 1. Bendradarbiavimo efektyvumo samprata

Autoriui nepasisekė rasti šios sampratos apibūdinimo, nors toks poreikis akivaizdžiai egzistuoja, nes nenustačius bendradarbiavimo efektyvumo turinio neįmanoma palyginti įvairių bendradarbiavimo modelių, atsižvelgti į vykdytojų sąveikos niuansus, rengti bendradarbiavimo rekomendacijas ir apskritai nagrinėti bendradarbiavimo reiškinį moksliniu požiūriu.

Efektyvumas vertinamas pasitelkus tam skirtus kriterijus. Efektyvumo kriterijus vertinant bet kurią veiklą apibūdinamas gana įvairiai. Šiai problemai skiriamas ypač didelis dėmesys, nors faktiškai nesusitarta dėl šios sampratos turinio. Skaitytos gali palyginti veiklos efektyvumo apibūdinimus, pateiktus keliuose gana reikšminguose darbuose [1, p. 23–26, 2, 3, 4, 5, 6]. Atsižvelgęs į daugelio mokslininkų pateiktus efektyvumo apibūdinimus, autorius siūlo tokį apibūdinimą: efektyvumas yra pageidautinų veiklos rezultatų ir

tiems rezultatams pasiekti panaudotų kompleksinių išteklių, indėlių, sąnaudų bei kitų išteklių santykis.

Bet kuri veikla gali būti atliekama savarankiškai ir pasitelkus partnerius. Norint įvertinti papildomą indėlį, kuris gali būti pasiektas panaudojus kitos institucijos darbuotojų (kitų institucijų, sistemų ar net valstybių) parama, gauta organizavus konkretų abipusiai naudingą bendradarbiavimo variantą, reikia atskirti organizacijos, sistemos ar valstybės veiklos rezultatus, kai toks bendradarbiavimo variantas netaikomas ir kai jis įgyvendinamas. Šis indėlis būtų maksimalus, jei bendradarbiaujantis subjektas kokybiškai atliktų visus jam pavestus darbus, kurie numatyti bendradarbiavimo plane. Akivaizdu, kad šis indėlis taip pat priklauso ir nuo bendradarbiavimo plano turinio, taikomo bendradarbiavimo modelio, kitų veiksmų ir aplinkybių. Vadinasi, kalbant apie bendradarbiavimo efektyvumą, reikia įvertinti visus veiksnius, kurie apibūdina galutinius bendradarbiaujančių partnerių ar institucijų rezultatus taikant konkretų sąveikos modelį.

Bendradarbiavimo efektyvumas atliekant kokias nors funkcijas – tai papildomas indėlis, kuris gaunamas kartu su partneriais taikant konkretų bendradarbiavimo modelį organizacijoje, sistemoje ar valstybėje. Šis indėlis net ir įgyvendinant vieną ir tą patį modelį priklauso nuo daugybės veiksnių, todėl galima kalbėti apie didesnę ar mažesnę bendradarbiavimo efektyvumą taikant konkretų bendradarbiavimo modelį. Akivaizdu, kad reikėtų siekti maksimalaus bendradarbiavimo efektyvumo, kurį galima realizuoti šio modelio rėmuose. Toks sąveikos variantas galėtų būti pavadintas optimaliu.

Kiekvienas bendradarbiavimo modelis yra skirtingo optimalaus efektyvumo. Tas bendradarbiavimo modelis, kurio optimalus efektyvumas yra didžiausias, turėtų būti suvokiamas kaip geriausias ir pavadintas optimaliu integruotuju bendradarbiavimo modeliu.

## **2. Pagrindinis efektyvaus bendradarbiavimo principas**

Nepriklausomai nuo taikomo bendradarbiavimo modelio, bendradarbiavimo tikslų ir uždavinių, partnerių, dalyvaujančių šiame procese, jų indėlio ir kitų veiksnių, lemiamą reikšmę bendradarbiavimo efektyvumui turi partnerių motyvacijos atlikti jiems priskirtas funkcijas lygmuo. Tai – pagrindinis efektyvaus bendradarbiavimo principas, kurį galima suformuluoti taip: bendradarbiavimo partneriai turi puikiai suvokti savo

interesus ir žinoti, kaip jiems bus atlyginta, jei jie kokybiškai ir laiku atliks jiems skirtas funkcijas.

Šis teiginys lyg ir akivaizdus, tačiau jis faktiškai netaikomas praktiškai bendradarbiaujant. Klaidingai manoma, kad partneriai bendradarbiaudami turi vadovautis tik visuomenės interesais, institucijos prestižu, altruizmu ir kitais kriterijais, nesitikėdami nieko papildomo už atliekamas papildomas funkcijas. Iš tikrųjų daugelyje bendradarbiavimo tarp įvairių institucijų sutarčių net nenumatyta, ką konkrečiai gaus kiekvienas iš partnerių. Žinoma, minėti kriterijai turi teisę egzistuoti formuluojant bendradarbiavimo tikslus, tačiau būtina nustatyti konkrečius, pamatuojamus rezultatus, už kurių įvykdymą bus atitinkamai atlyginta.

Šis principas atitinka rinkos dėsni, skelbiantį, kad kiekviena veikla turi būti adekvačiai įvertinta ir apmokėta, kitaip neišvengiamas veiklos efektyvumo nuosmukis, o jei tas principas pažeidžiamas dideliu mastu, gresia įmonės ar kompanijos bankrotas.

Šio rinkos dėsnio perkėlimas į viešojo sektoriaus institucijas yra itin svarbus procesas, leidžiantis žymiai padidinti bendradarbiavimo efektyvumą šio sektoriaus institucijose. Tarp kita ko, toks reikalavimas išplaukia ir iš naujosios viešosios vadybos paradigmu.

Šis bendradarbiavimo principas jau plačiai taikomas valdant projektus. Bet kokio projekto dalyviai gauna konkrečias užduotis, jiems nustatomi skiriami ištekliai, darbų atlikimo terminai ir būtinai – atlygis, kurio jie gali tikėtis, jei bus kokybiškai įvykdyti visi techninėje užduotyje numatyti darbai. Tokia tvarka turėtų būti įdiegta ir bet kurį bendradarbiavimo procesą.

## **3. Bendradarbiavimo efektyvumo rodikliai ir kriterijai**

Norint įvertinti bendradarbiavimo efektyvumą, reikia pasirinkti atitinkamus rodiklius ir kriterijus. Šie rodikliai ir kriterijai turi leisti pamatuoti įvairius veiksnius, kurie apibūdina bendradarbiavimo pasekmes. Tai gali būti laikas, lėšos, įvairūs ištekliai, vykdytojai, atliekamų funkcijų kokybės pokyčiai ir t. t. Tokių rodiklių ir kriterijų pasirinkimas – itin sudėtingas uždavinys, kuris yra apskritai susijęs su veiklos matavimais. Mokslinėje literatūroje vis plačiau įsigali net specialus terminas – *benchmarking*, nagrinėjantis šio tipo problemas (žr. pvz., [7]).

Kaip jau minėta, bendradarbiavimo efektyvumas priklauso nuo daugybės veiksnių. Efekty-

vumą reikia vertinti konkretizavus nagrinėjamą situaciją ir išskyrus pagrindinius veiksnius, kurie yra svarbiausi šioje situacijoje. Tai reiškia, kad reikia smulkiai apibūdinti bendradarbiavimo tikslus ir uždavinius, pasirinkto partnerio ar partnerių interesus ir vaidmenį vykdant kokias nors bendras užduotis, bendradarbiavimo efektyvumo vertinimo rodiklius ir kriterijus, bendradarbiavimo planą, organizacinius ir kitus bendros veiklos derinimo aspektus. Norint parodyti, kaip tai galėtų būti daroma, reikia susiaurinti arba konkretizuoti nagrinėjamą situaciją. Vienas iš tokių susiaurintų variantų galėtų būti susijęs su konkretaus bendradarbiavimo modelio pasirinkimu. Tarkime, nagrinėjamoje vietos savivaldos sistemoje taikomas tinklinis savivaldos ir kitų institucijų sąveikos modelis. Norime pažiūrėti, kaip reikėtų įvertinti šio bendradarbiavimo tipo efektyvumą.

#### 4. Tinklinio vietos savivaldos ir kitų institucijų sąveikos modelio aprašas

Savivaldos institucijos sąveikauja su kaimyninėmis savivaldos institucijomis, apskričių administraciniais padaliniais ir kitomis valstybinėmis institucijomis. Tai – sudėtingas procesas, reikalaujantis gebėti derinti skirtingus interesus, nuomones ir požiūrius, suprasti, kad tokia sąveika yra būtina ir gali duoti naudos visiems jos dalyviams. Jei tokia sąveika funkcionuoja efektyviai, laimi regioninė politika apskritai ir geriau sprendžiamos konkurencingumo problemos.

Sąveikos problemos visada yra gana sudėtingos, nes pavaldumo, atsakomybės ir naudos nepapildytumas dažnai nuteikia jos dalyvius neigiamai. Spręsti šią problemą iš dalies padeda įvairūs projektai ir programos, kurios tiesiog reikalauja sąveikos problemoms skirti pakankamą, tiksliau, pagrindinį dėmesį.

Labai aktuali tampa tokios sąveikos organizavimo problema. Yra net specialus tokios veiklos pavadinimas: tinklinis sąveikos modelis [8] (*network model of organization*). „Tikimasi, kad tokios sąjungos (tinklai) kaip įvairūs aljansai ir partnerystė įgalins institucijas pagerinti savo veiklą nedidinant kompetencijos ar biurokratų skaičiaus. Manoma, kad tokios sąjungos (tinklai) yra lankstesnės ir suteikia daugiau galimybių sudėtingose ir daug tikslų turinčiose situacijose, kai kiekvienas dalyvis neturi galimybės nustatyti bendros veiklos turinį ir tokios veiklos kryptis“ [8, p. 4].

Tinklas pasirodė kaip pagrindinis organizacinių santykių koordinavimo mechanizmas [9]. Paskutinė pažangi diskusija ypač siūlo [10, 11]

atitrūkti nuo koordinavimo hierarchinėje struktūroje ir pereiti prie tinklų ir partnerystės mechanizmų. Techninės, politinės, ekonominės ir kitos aplinkybės, su kuriomis susiduria valstybės, tampa vis labiau skirtingos ir nuolat besikeičiančios. Tai lėmė spaudimą tradicinėms valstybės institucijoms ir jų veiklai, kartu susilpnino konservatyvių ir hierarchinių valdymo formų ir sprendimų priėmimo procedūrų bei griežto priemonių planavimo reikšmę.

Minėtų sąveikos tinklų turinys apibūdinamas skirtingai. Štai keli apibrėžimai:

- tai – tarpusavyje susijusių mazgų rinkinys [12];
- tai – tarpusavyje susijusios struktūros, apimančios daug organizacijų ar jų padalinių;
- tai – dirbančių kartu žmonių grupė, sudaryta iš individų, atstovaujančių tam tikroms institucijoms, siekiančioms pažangos įgyvendinant savo tikslus savanoriškai bendradarbiaujant [13].

Tinklinio valdymo modelis turi sąsają su vadinamuoju Himelmano organizacinio valdymo modeliu [14, 15], kuris apibūdinamas kaip „procesas, kurio metu organizacijos keičiasi informacija, veiklos alternatyvomis, bendrai naudoja išteklius ir didina kiekvieno galimybes siekiant bendros naudos ir įgyvendinant bendrus tikslus, pasidalindami rizika, atsakomybe ir atlygiu“.

Hierarchinėse sistemose valdžia kontroliuoja bet kurią veiklą, o tinkliniame valdymo modelyje kontroliuoti faktiškai reiškia pasitikėti partneriais [16]. Toks pasitikėjimas sušvelnina socialinių pokyčių pasekmes, todėl visuomenė šį valdymo modelį mieliau priima.

Kalbant apie tinklinį valdymo modelį, verta pasinaudoti Savičo (Savitch) ir Vogelio (Vogel) pateiktu šio modelio ypatumų aprašymu:

- Bendradarbiavimas yra laisvesnis, paprastai be institucinių požymių.
- Dalyvaujantys tinkle nariai gali būti neišsamiai informuoti apie jų nepriklausomumą.
- Ryšiai tarp sąveikos problemų gali būti netobulai suformuluoti ir nuolat keistis.
- Lengviau prasiskverbia išorinių sistemų įtaka.
- Tinkliniuose valdymo modeliuose reikia kasdieninių pastangų sprendžiant esamus klausimus (arba reikalauja daug valdymo pastangų).
- Tinklo funkcionavimas turi būti nuolat valdomas, kitaip jis sužlugs [8, p. 271–272].

Yra ir kitų problemų, susijusių su tinklinių valdymo modelių taikymu. Tai – nepakankamas veiksmų pagrįstumas, atskaitingumo neapibrėžtumas, įvairių susitarimų įgyvendinimo aspektai. Dėl minėtų priežasčių tinklinis valdymo modelis, kaip bet kokia naujovė, nėra lengvai įgyvendinamas vietos savivaldos institucijų sistemoje. Vis dėlto šis modelis turi ir jau minėtų pranašumų palyginus su hierarchiniu valdymo modeliu, taikant kurį susiduriama su iš esmės blogai sprendžiamomis problemomis dėl įvairių apribojimų, susijusių su griežta pavaldumo grandimi, stagnacijos procesais, lankstumo stoka, neapibrėžtumu, susijusiu su santykiiais, išipareigojimais, valdžia ir informacija [11, p. 266–267].

Tinklinis modelis, būdamas lankstesnis, turi koordinavimo problemų. Vadinas, kiekvienu atveju reikia rinktis, kurį iš modelių taikyti: hierarchinį, rinkos ar tinklinį. Tiesa, dažniausiai modeliai, taikomi praktikoje, yra mišrūs.

Logiška manyti, kad kiekvieno vidinio bendradarbiavimo savivaldos institucijose modelio tipas priklauso nuo esamos situacijos. Šį faktą patvirtina speciali priklausomumo teorija (*contingency theory*), kuri tvirtina, kad nėra visais atvejais teisingos bendradarbiavimo teorijos. Tai priklauso nuo savivaldos institucijų tikslų ir aplinkos veiksnių, kurie ir lemia konkretaus modelio pasirinkimą [18].

Savivaldos institucijų veiklai įtaką daro daugybė veiksnių. Į visus juos atsižvelgti neįmanoma, todėl atrenkami svarbiausi veiksniai, kurie lemia kritines situacijas savivaldos srityje. Šiuo atveju reikia nustatyti sąveikos tikslus, bendrų išteklių panaudojimo galimybes ir bendrų veiksmų būdus.

Sąveikos problemos paprastai yra susijusios su regioninėmis problemomis, valdymo spragomis, bendrų paslaugų teikimu ir bendrų grėsmių šalinimu. Sąveikos paskirtis – derinti kiekvienos vietos savivaldos institucijos interesus su regioniniais. Jei kokia nors institucija neturės naudos, abejotina, ar ji dalyvaus sprendžiant bendras problemas.

Tinklinio modelio pranašumai akivaizdūs, kai daugiašalė institucijų priklausomybė yra nežymi arba kai ta priklausomybė gali būti apibūdinta kaip laikina. Hierarchinis modelis turėtų būti taikomas, jei koordinavimo problemos apima platų ratą paslaugų, kai svarbiausia pagrįstumas, teisėtumas, atskaitomybė ir įgyvendinimo galimybės.

Kai vietos savivaldos institucijų priklausomumas yra žymus ir bendradarbiavimo tikslas yra siekti bendros vizijos, reikalingi specialūs sąvei-

ką organizuojantys valdymo organai. Tai gali būti regionų valdymo padaliniai ar bent jau apskričių administracijos.

Norint nustatyti, kada ir koks valdymo modelis taikytinas konkrečioje situacijoje, reikia atlikti kruopščią šių metodų analizę. Tokie tyrimai buvo atlikti Suomijoje [8, p. 18]. Verta atkreipti dėmesį į tai, kaip tai buvo daroma. Buvo pasirinkti du informacijos šaltiniai: oficialūs dokumentai ir interviu, kuriais pasinaudota norint įvertinti bendradarbiavimo rezultatus sukūrus tam tikrus tinklinius valdymo modelius.

Dėmesys buvo sutelktas į tokius klausimus:

- Kokie ryšiai (*Dependencies*) egzistuoja tarp vietos savivaldos institucijų?
- Kokie ryšiai (*Perceived dependences*) yra svarbūs ir kokia jų įtaka dalyvaujančioms institucijoms vykdant sąveikos problemas?
- Kokie argumentai panaudoti aprašant pasirinktą bendradarbiavimo būdą:
  - kodėl pasirinktas būtent šis būdas?
  - kokios kitos galimybės buvo įvertintos?
  - kodėl nebuvo pasirinkti kiti sąveikos būdai?
- Kokie taikomi bendradarbiavimo organizavimo būdai?
  - jų stipriosios savybės;
  - jų silpnosios savybės ir apribojimai.
- Kaip bus galima plėtoti bendradarbiavimą ir realiai panaudoti šį konkretų būdą?
- Koks yra sprendimų priėmimo procesas?
- Kaip sprendimai rengiami?
- Kokios yra politikų galimybės dalyvauti šiame procese?
- Koks yra dabartinis sprendimų priėmimo mechanizmas, kokie yra santykiai tarp sąveikai sukurtų padalinių ir vietos savivaldos institucijų?
- Kas vykdo vidinius sąveikos sprendimus ir kas už juos atsako?

Ši trumpa tinklinio sąveikos modelio galimybių apžvalga, jos stipriųjų ir silpnųjų pusių išryškėjimas, kai kurių šio modelio taikymo aspektų išgryninimas leidžia tvirtinti, kad šis modelis turi akivaizdžių pranašumų sprendžiant problemas ir įgyvendinant vietos savivaldos institucijų veiklos ir ypač sąveikos su kaimyninėmis savivaldos institucijomis, apskričių administraciniais padaliniais ir regioninėmis valdymo struktūromis planus.

Žinoma, šio modelio sėkmingas taikymas galimas tik atlikus specialius tyrimus, išsiaiškinus įvairius veiksnius, kurie daro įtaką šiai sėkmei, atlikus platų aiškinamąjį ir propagandinį darbą,

aprobavus šį modelį kai kuriose vietos savivaldos institucijose ir apibendrinus gautus rezultatus.

Svarbu atkreipti dėmesį į tą faktą, kad formalus šio modelio taikymas gali sukompromituoti pačią idėją taikyti efektyvesnę vietos savivaldos institucijų sąveikos modelį, todėl pirminis šio modelio testas turėtų būti atliktas tokioje vietos savivaldos institucijoje, kuriai būdingas kūrybingas požiūris į bet kokias valdymo problemas.

## 5. Veiksniai, apibūdinantys tinklinio bendradarbiavimo modelio efektyvumą

Bendrame veiklos koordinavimo procese galima išskirti penkis svarbiausius veiksnius, kurie apibūdina tokios veiklos efektyvumą ir veiksmingumą: rinkos poreikiai, egzistuojančios valdymo struktūros, funkcijų ir atsakomybės tarp jų paskirstymas ir sąveikos tarp įvairių valdymo struktūrų padalinių organizavimas.

Rinkos veiksniai veikia nepriklausomai nuo dalyvių norų. Juos būtina suvokti ir vadovautis jais teikiant paslaugas ir gaminant prekes. Tai – savarankiškas valdymo aspektas, kuris čia nesvarstomas.

Hierarchinės valdymo struktūros pasižymi tuo, kad sprendimų priėmimo teisė yra griežtai paskirstyta pagal hierarchinius lygius. Kuo aukštesnis valdymo lygmuo, tuo didesnė atsakomybė. Tokioje valdymo sistemoje sprendimai savarankiškai nepriimami.

Hierarchinė valdymo sistema turi daug pranašumų, iš kurių paminėtini tikslus funkcijų, atsakomybės ir atskaitomybės paskirstymas, centralizuotas problemų sprendimas, tikslingas (idealiai maštant) išteklių paskirstymas ir kiti aspektai, tačiau hierarchinės valdymo struktūros trūkumai tapo dominuojantys, todėl valdžios decentralizacijos, dekoncentracijos, subsidiarumo principų įgyvendinimo būtinybė verčia plėtoti savivaldos institucijų sistemą visame pasaulyje.

Kaip jau minėta tinklinio bendradarbiavimo modelio apraše, tinklą sudaro organizacijos ar partneriai, dalyvaujantys sprendžiant kokias nors bendras problemas. Šioms problemoms spręsti sudaroma neformali valdymo struktūra, į kurią įtraukiami visų partnerių atstovai. Tokia neformali bendradarbiavimo veiksmų valdymo struktūra turi būti suformuota taip, kad joje dalyvautų visų partnerių atstovai, kurie sudaro, svarsto ir tvirtina bendradarbiavimo planą, numato funkcijų ir atsakomybės paskirstymą tarp partnerių, užduočių atlikimo terminus, reikalingus tam išteklius, kontrolės ir vertinimo sistemos įsteigimą ir jos funkcionavimo mechanizmą, priimtų sprendimų korekcijos ir būtinų pokyčių tvarką. Svar-

biausias reikalavimas šiam planui – konkretaus atlygio kiekvienam partneriui ir dalyviui nustatymas, be kurio, kaip jau buvo minėta, sunku tikėtis efektyviai bendradarbiauti. Šio atlygio formos ir jo dydis turi būti smulkiai aptartas su visais bendradarbiavimo dalyviais, jos turi būti skaidrios, suprantamos, pagrįstos, priimtinos.

## 6. Bendradarbiavimo efektyvumo vertinimo metodikos metmenys

Bendradarbiavimo efektyvumas priklauso nuo bendradarbiavimo plano kokybės. Jei jame viskas smulkiai aptarta, pagrįsta, motyvuota, bendradarbiavimo tikslai bus pasiekti. Vadinasi, pirmiausia reikia mokėti įvertinti bendradarbiavimo plano kokybę.

Kad bendradarbiavimo planas būtų kokybiškas, reikia:

1. Parengti bendradarbiavimo tikslų ir uždavinių struktūrinę schemą.

2. Apsispręsti, kokių rezultatų galima tikėtis, jei bus pritaikytas tinklinis bendradarbiavimo modelis.

3. Atrinkti bendradarbiavimo partnerius.

4. Sudaryti neformalų bendradarbiavimo proceso valdymo organą.

5. Sudaryti bendradarbiavimo planavimo, organizavimo, vadovavimo, kontrolės ir vertinimo grupes.

6. Sukurti lėšų ir kitų išteklių, reikalingų atlikti bendradarbiavimo darbus, vertinimo, skirstymo ir priežiūros grupes.

7. Kiekvienam partneriui numatyti užduotis, jų atlikimo terminus, skiriamus tam išteklius, sąveikaujančius subjektus, kiekvieno iš jų funkcijas ir atsakomybę bei atlygį už tų užduočių atlikimą.

8. Sudaryti bendradarbiavimo proceso valdymo branduolį, priimančią sprendimus, atliekančią stebėsenos, operatyvaus valdymo ir vertinimo funkcijas.

9. Sudaryti ir optimizuoti bendradarbiavimo planą taikant tinklinio planavimo metodą.

Sudarius bendradarbiavimo planą, reikia organizuoti jo aptarimą, išsiaiškinti visus sąveikos problemos reikalavimus konkretiems darbams bei šio plano įgyvendinimo ypatumus. Visi partneriai turi puikiai suvokti savo vaidmenį bendrame procese, pasekmes, jei kokie nors darbai neatitiks keliamų reikalavimų, ir tikėtiną atlygį bei jo gavimo tvarką. Geriausiai, jei remiantis tokiu bendradarbiavimo planu būtų sudarytos atitinkamos bendradarbiavimo sutartys, jos turėtų būti kuo konkretnės ir panašios į technines užduotis, sudaromas įgyvendinant įvairius projektus.

Norint įvertinti sudaryto bendradarbiavimo plano kokybę, reikia pasirinkti tinkamus vertinimo rodiklius ir kriterijus. Gerai, jei kiekviena plano sudedamoji dalis, pažymėta numeriais 1–9, yra vertinama koku nors rodikliu. Siūlomi atitinkami rodikliai žymimi tais pačiais numeriais kaip ir sudedamosios bendradarbiavimo plano dalys. Jie suformuluoti taip:

1. Bendradarbiavimo tikslai ir uždaviniai suformuluoti aiškiai, pagrįstai ir tikrai padės sėkmingai spręsti įvairias sąveikos problemas.
2. Suformuluoti bendradarbiavimo rezultatai realūs ir pasiekiami.
3. Pasirinktas partnerių skaičius ir jų rinkinys tinkamas.
4. Įsteigtas neformalaus bendradarbiavimo valdymo organas yra tinkamas.
5. Sudarytos bendradarbiavimo planavimo, organizavimo, vadovavimo, kontrolės ir vertinimo grupės yra tinkamos.
6. Sukurtų lėšų ir kitų išteklių, reikalingų atlikti bendradarbiavimo darbus, vertinimo, skirstymo ir priežiūros grupės yra tikslingos.
7. Užduotys partneriams, jų atlikimo terminai, skiriami tam ištekliams, priskirtos funkcijos ir atsakomybė bei atlygis yra pagrįsti.
8. Sudarytas bendradarbiavimo proceso valdymo branduolys yra pagrįstas.
9. Sudarytas bendradarbiavimo planas yra pagrįstas.

Kai kurie iš šių rodiklių turėtų būti suskirstyti į dalis, nes, pavyzdžiui, 5 ir 6 punktuose vienos minimos grupės gali būti optimalios, o kitos ne. Čia nagrinėjami tik bendradarbiavimo efektyvumo vertinimo metodikos metmenys, todėl šių rodiklių kiekio ir turinio galima netikslinti, nes tai bus padaryta vertinant konkretų bendradarbiavimo planą.

Siūlomas arba kitas tokių rodiklių rinkinys turi būti sujungtas į vieną kriterijų, nes reikia priimti integruo-

tą sprendimą dėl viso bendradarbiavimo plano. Žinomi tokio integralaus kriterijaus sudarymo būdai (žr. pvz., [19, p. 16–23]). Šiuo atveju gali būti taikomas integralaus kriterijaus sudarymo būdas, paremtas visų rodiklių suma.

Sudaryto bendradarbiavimo plano kokybė nustatoma pasitelkus formulę

$$W = \sum_{i=1}^n a_i W_i$$

Čia  $W_i$  – plano rodiklio su numeriu  $i$  reikšmė;  $a_i$  – rodiklio su numeriu  $i$  reikšmingumo koeficientas.

Norint apskaičiuoti šį kriterijų, reikia žinoti kiekvieno bendradarbiavimo plano rodiklio reikšmes ir tų rodiklių reikšmingumo koeficientus.

Bendradarbiavimo plano rodiklių reikšmės gali būti nustatytos atlikus atitinkamų specialistų apklausą. Gali būti sudarytos kelios respondentų grupės: bendradarbiavimo tinklo dalyviai, išoriniai ekspertai, tam tikrų partnerių organizacijų darbuotojai.

Pateiktoje respondentams anketoje reikia numatyti visus susijusius su bendradarbiavimo plano kokybe rodiklius ir paprašyti juos įvertinti kiekvieną rodiklį pagal penkiabalę skalę, kaip tai parodyta lentelėje. Gautus rezultatus patogiau surašyti į lentelę.

Vertinant sudaryto bendradarbiavimo plano kokybę pagal pateiktus lentelėje rodiklius, integralusis kokybės bendradarbiavimo kriterijus

#### Bendradarbiavimo rodiklių vertinimas

Eil. Nr.	Rodiklio pavadinimas	Vertinimo rodiklis	Rodiklio gradacijos				
			5	4	3	2	1
1.	Bendradarbiavimo tikslai ir uždaviniai pagrįsti	Pagrįstumo lygmuo (5 puikus)			+		
2.	Bendradarbiavimo rezultatai Realūs ir pasiekiami	Pasiekimo lygmuo (5 puikus)		+			
3.	Pasirinktas partnerių skaičius ir jų rinkinys tinkamas	Tinkamumo lygmuo (5 puikus)				+	
4.	Įsteigto neformalaus bendradarbiavimo valdymo organai tinkami	Tinkamumo lygmuo (5 puikus)	+				
5.	Sudarytos bendradarbiavimo planavimo, organizavimo, vadovavimo, kontrolės ir vertinimo grupės tinkamos	Tinkamumo lygmuo (5 puikus)		+			
6.	Sukurtos tikslingos lėšų ir kitų išteklių vertinimo, skirstymo ir priežiūros grupės	Tikslingumo lygmuo (5 puikus)			+		
7.	Užduotys partneriams, jų atlikimo terminai, skiriami tam ištekliams, priskirtos funkcijų ir atsakomybė bei atlygis yra pagrįsti	Pagrįstumo lygmuo (5 puikus)		+			
8.	Suformuoto bendradarbiavimo proceso valdymo branduolys pagrįstas	Pagrįstumo lygmuo (5 puikus)	+				
9.	Sudarytas bendradarbiavimo planas pagrįstas	Pagrįstumo lygmuo (5 puikus)		+			

keičiasi nuo 0 iki 45 (9\*5). Remiantis šiais balais galima padaryti kokybines išvadas: esant integralaus kriterijaus balų skaičiui nuo 0 iki 9, bendradarbiavimo lygmuo yra labai žemas, nuo 9 iki 18 – žemas, nuo 18 iki 27 – vidutinis, nuo 27 iki 36 – geras ir nuo 36 iki 45 – puikus.

Pateiktoje rodiklių apskaičiavimo lentelėje visiems rodikliams buvo skirtas vienodas reikšmingumo koeficientas. Tai – abejotinas sprendimas, nes, pavyzdžiui, įvairių valdymo grupių tinkamumas akivaizdžiai yra mažiau reikšmingas nei bendradarbiavimo rezultatai. Norint atsižvelgti į šią aplinkybę, reikia kiekvienam bendradarbiavimo rodikliui priskirti reikšmingumo koeficientą ( $a_i$ ), kuris kinta nuo 0 iki 1. Reikšmingumo koeficientų nustatymas nėra lengvas uždavinys, tačiau net apytikriai pasirinkti reikšmingumo koeficientai leidžia geriau įvertinti bendradarbiavimo kokybę nei vertinant juos vienodai reikšmingai.

Šitaip gali būti nustatytas potencialus sudaryto bendradarbiavimo plano efektyvumas. Vis dėlto planas gali būti puikus, o gauti rezultatai menki, todėl reikia palyginti šiuos rezultatus su numatytais plane. Šis santykis parodo, kaip pasisekė įgyvendinti planuotą bendradarbiavimo potencialą.

Galima įvertinti ir bendradarbiavimo ekonomiškumą suprantant jį kaip išteklių bendradarbiavimui įgyvendinti sumažinimą išlaikant norimą bendradarbiavimo kokybę, tačiau tai – kito straipsnio tema.

## Išvados

1. Bendradarbiavimą galima suvokti kaip ypatingą veiklos rūšį, kai ši veikla atliekama dalyvaujant keliems vykdytojams, valdymo subjektams, institucijoms, sistemoms ar net valstybėms.

2. Bendradarbiavimo efektyvumas atliekant kokias nors funkcijas – tai papildomas indėlis, kuris gaunamas kartu su kitais partneriais organizacijoje, sistemoje ar valstybėje taikant konkretų bendradarbiavimo modelį.

3. Pagrindinis efektyvaus bendradarbiavimo principas – bendradarbiavimo partneriai turi puikiai suvokti savo interesus ir žinoti, kaip jiems bus atlyginta, jei jie kokybiškai ir laiku atliks jiems paskirtas funkcijas.

4. Nepriklausomai nuo taikomo bendradarbiavimo modelio, bendradarbiavimo tikslų ir uždavinių, partnerių, dalyvaujančių šiame procese, jų dydžio ir kitų veiksnių, lemiamą reikšmę bendradarbiavimo efektyvumui turi partnerių motyvacijos atlikti jiems paskirtas funkcijas lygmuo.

5. Norint įvertinti bendradarbiavimo efektyvumą, reikia pasirinkti atitinkamus rodiklius ir kriterijus. Šie rodikliai ir kriterijai turi leisti pamatuoti įvairius veiksnus, kurie apibūdina bendradarbiavimo pasekmes. Tai gali būti laikas, lėšos, įvairūs ištekliai, vykdytojai, atliekamų funkcijų kokybės pokyčiai ir t. t.

6. Bendradarbiavimo efektyvumą reikia vertinti konkretizavus nagrinėjamą situaciją ir išskyrus pagrindinius veiksnus, kurie yra svarbiausi šioje situacijoje. Tai reiškia, kad reikia išsamiai apibūdinti bendradarbiavimo tikslus ir uždavinius, pasirinkto partnerio ar partnerių interesus ir vaidmenį, bendradarbiavimo efektyvumo vertinimo rodiklius ir kriterijus, bendradarbiavimo planą, organizacinius ir kitus bendros veiklos derinimo aspektus.

7. Straipsnyje išryškintas vienas iš galimų institucijų bendradarbiavimo modelių – tinklinis modelis – ir parodyta, kaip galima vertinti tokio bendradarbiavimo modelio efektyvumą.

8. Straipsnyje sudaryti bendradarbiavimo efektyvumo vertinimo metodikos metmenys, parodyta, kokiais rodikliais ir kriterijum galima pasinaudoti, kaip juos taikyti, kaip nustatyti bendradarbiavimo efektyvumo kriterijaus gradacijas.

## Literatūra

1. *Savivaldos institucijų socialinis politinis veiksmingumas*. Monografija / Ats. red. prof. habil. dr. S. Puškorius. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2006.
2. Implementation Guidelines for Performance Auditing Standards. Draft. Standards and Guidelines for Performance Auditing based on INTOSAI's Auditing Standards and practical experience. The Swedish National Audit Office. 2001.
3. Handbook in Performance Auditing: Theory and Practice. Second edition. Stockholm, Sweden, 1999.
4. Dierdre O'Neill. Efficiency // International Encyclopedia of Public Policy and Administration. J. M. Shafritz (Editor in Chief). Westview Press. A Division of Harper Collins Publishers, 1998. Vol. 1.
5. Holzer Mark. Productivity // International Encyclopedia of Public Policy and Administration. J. M. Shafritz (Editor in Chief). Westview Press. A Division of Harper Collins Publishers, 1998, Vol.3.
6. Lane J. E. *Viešasis sektorius: Savokos, modeliai ir požūriai*. Margi raštai: Vilnius, 2001.
7. Benchmarking. How benchmarking can help in vfm examinations. National Audit Office, Victoria, London SW/W 9SP, Spring, 1997.

8. Airaksinen J., Haveri A. Networks and Hierarchies Inter-Municipal Cooperation. Are Networks Really Light and Flexible Hierarchies Sticky and Rigid? Paper to be presented in the conference of European Group of Public Administration, Lisbon, September 2003.
9. Chisholm R. F. Developing Network-Organizations Learning From Practice and Theory. Reading, MA: Addison-Wesley. 1998.
10. Bogason P. Public Policy and Local Governance. Institutions in Postmodern Society. Massachusetts. USA: Edward Elgar Publishing, 2000.
11. Harvey D. *The Condition of Postmodernity: An Inquiry into the Origins of Cultural Change*. Cambridge, Massachusetts and Oxford, UK: Blackwell, 1990.
12. Castells M. *The Rise of the Network Society*. Malden, Massachusetts and Oxford, UK: Blackwell Publishers, 1996.
13. Kickert E. Klijn H. Koppenjan J. F. (eds.). *Managing Complex Networks*. London: Sage, 1997. 1–13.
14. Himmelman A. T. *Communities Working Collaboratively for Change*. Minneapolis, MN: 1992.
15. Himmelmann A. T. *On the Theory and Practise of Transformational Collaboration: From Social Service to Social Justice*. In: Huxham, C.: Creating Collaborative Advantage. Sage Publications. London 1996.
16. Bradach J. L., Eccles R. *Price, Authority and Trust: from ideal types to plural forms*. In: Thompson G., Frances J., Levacic R., Mitchell Jeremy (eds.). Markets, hierarchies & networks. The coordination of social life. SAGE Publications, 1991.
17. O'Toole L., Meier J., Kenneth J. *Networks, Hierarchies, and Public Management: Modeling the Nonlinearities*. In: Heinrich Carolyn J., Lynn, L. E. (eds.) Governance and Performance. New Perspectives. Washington D. C. Georgetown University Press. 2000.
18. Mintzberg H. *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall. 1979.
19. Puškorius S. *Matematiniai metodai vadyboje*. Vilnius: TEV, 2001.

Stasys Puškorius

### The efficiency of the cooperation

#### Summary

The problems of cooperation efficiency are analyzed. The definition of the cooperation efficiency is described. The main principle of efficiency of cooperation is framed. The indicators and criteria of estimating of the cooperation efficiency are highlighted. One of cooperation model – net model – is described much more detailed. The factors of efficiency of net cooperation model are determined and the draft of estimating of the efficiency of the cooperation methodology is presented. Exclusive attention is put to the cooperation quality of the cooperation plan. The indicators and criteria of quality of cooperation plan are settled. It is proposed how to join all indicators into one integral criterion. The procedures of setting the weights of different cooperation indicators and mentioned criterion values are determined.

---

*Stasys Puškorius* – Mykolo Romerio universiteto strateginio valdymo ir politikos fakulteto Valdymo teorijos katedros vedėjas, habilituotas daktaras

Telefonas (+370 5) 271 4529

Elektroninis paštas vtk@mruni.lt

Straipsnis pateiktas redakcijai 2007 m. gegužės mėn., recenzuota; parengta spaudai 2007 m. birželio mėn.

DOI: 10.5755/j01.ppa.0.20.27028