

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

**ŠIUOLAIKINĖS TARPORGANIZACINĖS  
SAVEIKOS FORMOS VIEŠAJAME SEKTORIUJE**

**Mokslo darbai**

2006 Vilnius

UDK 351/354  
Ši-117

Atsakingasis redaktorius prof. habil. dr. *S. Puškorius*  
Redaktorė *A. G. Raišienė*

Recenzentai:

Prof. habil. dr. *E. Jančiauskas*, Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija;  
Prof. dr. *J. Pehe*, Niujorko universitetas (JAV);  
Doc. dr. *L'. Mal'ková*, Bratislavos Komenskio universitetas (Slovakija)

Lediny apsvartytas Mykolo Romerio universiteto Strateginio valdymo ir politikos fakulteto Valdymo teorijos katedros 2006 m. lapkričio 9 d. posėdyje (protokolo Nr. 1 VTK-3) ir rekomenduotas spausdinti.

Spausdinama pagal autorių pateiktus rankraščius.

## Turinys

Ižanga ( <i>doktorantė A. G. Raišienė</i> ) .....	5
1. Bendradarbiavimo efektyvumo vertinimas ( <i>prof. habil. dr. S. Puškorius</i> ).....	9
2. Teritorinio valdymo subjektų sąveika ( <i>doktorantė J. Baltušnikienė</i> ) .....	15
3. Regional Decentralization in Spain: A way to increase dynamics of economic growth ( <i>assistant prof. PhD J. Piecuch</i> ).....	24
4. Participation and Elements of Direct Democracy of Citizens in Local Administration: problems, opportunities and limits in practice ( <i>PhD A. Hollstein</i> ) .....	30
5. Bendradarbiavimo programų ir projektų įgyvendinimo problemos apskrityse ir savivaldybėse ( <i>doktorantė A. G. Raišienė</i> ).....	36
6. Regulatory Systems of Public Utilities in Latvia and Other Countries ( <i>doctoral student I. Gabrāne</i> ) .....	42
7. Barriers and opportunities of development of services in opinion of inhabitants of Nadnidzianski Landscape Park ( <i>PhD L. Popławski</i> ).....	46
8. Polish forests and forest holdings in sustainable forest economy ( <i>prof. PhD A. Radwan</i> ) .....	50
9. Classes, life styles and consumption ( <i>prof. PhD T. Popławski</i> ) .....	55
10. Bendradarbiavimo kultūra viešajame sektoriuje bei tarnautojų rengimo aktualijos ( <i>prof. habil. dr. J. Lakis</i> ) .....	58
11. Partnerystės poreikio tarp valstybinių mokslo institucijų ir verslo organizacijų identifikavimo bei proceso valdymo instrumentai ( <i>prof. habil. dr. J. Kvederavičius, doc. dr. I. Dagytė</i> ).....	64
12. Valstybės tarnautojų kompetencijų plėtojimas: viešojo administravimo ir švietimo sektoriaus bendradarbiavimas ( <i>doktorantė V. Tubutienė</i> ) .....	71
13. Dėstytojų ir studentų bendradarbiavimas – prielaida vidinei komunikacijai gerinti ( <i>doktorantė N. Kudokienė, doc. dr. A. Repečkienė</i> ) .....	77
14. Partnerystės įtaka sveikatos priežiūros žmogiškųjų išteklių reformai ( <i>doc. Ž. Jankauskienė, doc. dr. E. Kubilienė, prof. habil. dr. A. Juozulynas</i> ) .....	84
15. Distance education as a form of interaction in modern organizations ( <i>PhD T. Kowalewski</i> ) .....	91
16. Virtual forms of cooperation as sources of regional development ( <i>PhD T. Matwiejczuk, prof. PhD W. Matwiejczuk</i> ) .....	95
17. Bendradarbiavimo procesai teisėsaugos organizacijų vidinėje aplinkoje ( <i>doktorantė N. Černiauskienė</i> ).....	99

## Bendradarbiavimo efektyvumo vertinimas

Stasys Puškorius

Mykolo Romerio universitetas  
Ateities g. 20, LT-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, nusakantys tinklinio bendradarbiavimo modelio efektyvumą ir bendradarbiavimo efektyvumo vertinimo metodikos metmenys. Ypatingas dėmesys skiriamas bendradarbiavimo plano kokybei ir jos vertinimui. Identifikuoti sudaryto bendradarbiavimo plano kokybės vertinimo rodikliai ir kriterijai. Pasiūlytas vienas iš galimų šių rodiklių sujungimo į vieną integralųjį kriterijų variantas. Aprašytas tų rodiklių svorio koeficientų ir integraliojo bendradarbiavimo efektyvumo vertinimo kriterijaus nustatymo procedūros.*

*Raktažodžiai: bendradarbiavimo efektyvumas, bendradarbiavimo modeliai, efektyvaus bendradarbiavimo principas, bendradarbiavimo efektyvumo vertinimo rodikliai ir kriterijai, integralusis 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

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 ženkliai priklauso nuo minėtų veiksmų, 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 veiksmų grupes.

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

### 1. Bendradarbiavimo efektyvumo samprata

Autoriui nepasisėkė rasti šios sampratos apibūdinimo, nors toks poreikis akivaizdžiai egzis-

tuoja, nes nenustačius bendradarbiavimo efektyvumo turinio neįmanoma palyginti įvairius bendradarbiavimo modelius, atsižvelgti į vykdytojų sąveikos plonybes, rengti bendradarbiavimo rekomendacijas ir, apskritai, nagrinėti bendradarbiavimo reiškinį iš mokslinių pozicijų.

Efektyvumas vertinamas pasitelkus tam skirtus kriterijus. Efektyvumo kriterijus vertinant bet kurią veiklą apibūdinamas gana įvairiai. Šiai problemai skiriamas ypatingas dėmesys, nors faktiškai nesusitarta dėl šios sampratos turinio. Skaičiuotojas gali peržiūrėti siūlomus veiklos efektyvumo apibūdinimus, pateiktus tik keliuose, tačiau gana reikšminguose, darbuose [1, p.23-26, 2, 3, 4, 5, 6]. Atsižvelgus į daugelio mokslininkų efektyvumo apibūdinimus, siūlomas toks jo turinys: „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 kokius nors partnerius. Norint įvertinti papildomą indėlį, kuris gali būti pasiektas pasinaudojus kitų kokios nors institucijos darbuotojų (kitų institucijų, sistemų ar net valstybių) parama, gauta organizavus konkrečių

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 nuo jo priklausančius darbus, kurie numatyti bendradarbiavimo plane. Akivaizdu, kad šis indėlis taip pat priklauso ir nuo bendradarbiavimo plano turinio, taikomo bendradarbiavimo modelio, veiksmų, kurių tikimasi nuo sąveikaujančio subjekto pagrįstumo, ir kitų aplinkybių. Vadinasi, kalbant apie bendradarbiavimo efektyvumą, reikia įvertinti visus veiksnius, kurie nusako galutinius bendradarbiaujančių partnerių ar institucijų rezultatus taikant konkretų sąveikos modelį.

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

Kiekvienas bendradarbiavimo modelis turi skirtingą optimalų efektyvumą. Tas bendradarbiavimo modelis, kuris turi maksimalų iš visų bendradarbiavimo modelių optimalų efektyvumą, turėtų būti suvokiamas kaip geriausias ir pavadintas optimaliu integruotuoju bendradarbiavimo modeliu.

## 2. Pagrindinis efektyvaus bendradarbiavimo principas

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 lygmuo atlikti jiems priskirtas funkcijas. 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 priskirtas funkcijas.

Šis teiginys lyg ir akivaizdus, tačiau jis faktiškai netaikomas praktinėje bendradarbiavimo veikloje. Klaidingai manoma, kad partneriai ben-

dradarbiaudami turi vadovautis tik visuomenės interesais, institucijos prestižu, altruizmu ir kitais kriterijais, nesitikėdami nieko papildomo už atliekamas papildomas funkcijas. Faktiškai dauguma bendradarbiavimo tarp įvairių institucijų sutarčių turinyje net nenumatoma, ką konkrečiai gaus kiekvienas iš partnerių. Žinoma, minėti kriterijai turi teisę egzistuoti formuluojant bendradarbiavimo tikslus, tačiau būtina nustatyti konkrečius, pamatuojamus, apčiuopiamus 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 dėsni perkėlimas į viešojo sektoriaus institucijas yra itin svarbus procesas, įgalinantis ženkliai padidinti bendradarbiavimo efektyvumą šio sektoriaus institucijose. Tarp kitko, toks reikalavimas išplaukia ir iš naujosios viešosios vadybos paradigmos.

Šis bendradarbiavimo principas jau plačiai taikomas projektų valdyme. Bet kokio projekto dalyviai gauna konkrečias užduotis, jiems nustatomi skiriami resursai, darbų atlikimo terminai ir būtina – 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 nusako bendradarbiavimo pasekmes. Tai gali būti laikas, lėšos, įvairūs resursai, vykdytojai, atliekamų funkcijų kokybės pokyčiai ir t.t. Tokių rodiklių ir kriterijų pasirinkimas – itin sudėtingas uždavinys, kuris yra apskritai susijęs su veiklos pamatavimais. Mokslinėje literatūroje vis plačiau įsigali net specialus terminas – benchmarking, – nagrinėjantis šios klasės problemas (žr. pvz., [7]).

Kaip jau minėta, bendradarbiavimo efektyvumas priklauso nuo daugybės faktorių. Šį efektyvumą 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 ben-

dras 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 konkrečiu 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 mokėjimo derinti skirtingus interesus, nuomones ir požiūrius, supratimo, kad tokia sąveika yra būtina ir gali duoti naudos visiems jos dalyviams. Jei tokia sąveika funkcionuoja efektyviai, išlošia regioninę politiką apskritai, ir geriau sprendžiamos konkurencingumo problemos.

Labai aktualia tampa tokios sąveikos organizavimo problema. Surastas 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 daugiau skirtingomis ir nuolat besikeičiančiomis. Tai iššaukė spaudimą tradicinėms valstybės institucijoms ir jų veiklai kartu silpninti konservatyvių ir hierarchinių valdymo formų ir sprendimų priėmimo procedūrų bei griežto priemonių planavimo reikšmę.

#### 5. Veiksniai, nusakantys tinklinio bendradarbiavimo modelio efektyvumą

Bendrame veiklos koordinavimo procese galima išskirti penkis svarbiausius veiksnius, kurie nusako 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.

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 resursus, kontrolės ir vertinimo sistemos įsteigimą ir jos funkcionavimo mechanizmą, priimtų sprendimų korekcijos ir būtinų pokyčių tvarką. Svarbiausias reikalavimas šiam planui – konkretaus atlygio kiekvienam partneriui ir dalyviui nustatymas, be kurio, kaip jau buvo minėta, sunku tikėtis efektyvaus bendradarbiavimo. 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

Kaip tai išplaukia iš ankstesnių samprotavimų, bendradarbiavimo efektyvumas faktiškai priklauso nuo bendradarbiavimo plano kokybės. Jei jame viskas smulkiai aptarta, pagrįsta, motyvuota, bendradarbiavimo tikslai bus pasiekti. Vadinasi, pirmiausia reikia mokėti įvertinti bendradarbiavimo plano kokybę, atsižvelgus į jam keliamus ką tik suformuluotus reikalavimus.

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. suformuoti neformalų bendradarbiavimo proceso valdymo organą;

5. sudaryti bendradarbiavimo planavimo, organizavimo, vadovavimo, kontrolės ir vertinimo grupes;

6. sukurti lėšų, resursų ir kitų išteklių, reikalingų atlikti bendradarbiavimo darbus, vertinimo, skirstymo ir priežiūros grupes;

7. numatyti kiekvienam partneriui užduotis, jų atlikimo terminus, skiriamus tam resursus, sąveikaujančius subjektus, priskiriamas kiekvienam iš jų funkcijas ir atsakomybę bei atlygį už tų užduočių atlikimą;

8. suformuoti bendradarbiavimo proceso valdymo branduolį, priimančią sprendimus, atliekantią stebėsenos, operatyvaus valdymo ir vertinimo funkcijas;

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

Sudarius bendradarbiavimo planą, reikia organizuoti jo aptarimą, išsiaiškinti visas sąveikos problemos ir reikalavimus konkrečioms darbams bei šio plano įgyvendinimo ypatumus. Visi partneriai turi puikiai suvokti savo vaidmenį bendrame procese, pasekmes, jei kokie nors darbai neatitiks keliamų jiems reikalavimų, ir tikėtiną atlygį bei jo gavimo tvarką. Geriausiai, jei tokio bendradarbiavimo plano pagrindu būtų sudarytos atitinkamos bendradarbiavimo sutartys. Jos turėtų būti maksimaliai konkrečios ir panašios į technines užduotis, sudaromas įgyvendinant įvairius projektus.

Norint įvertinti sudaryto bendradarbiavimo plano kokybę, reikia pasirinkti tinkamus vertinimo rodiklius ir kriterijų. Gerai, jei kiekviena plano sudedamoji dalis, pažymėta punktais 1-9, būtų vertinama kokiu nors rodikliu. Siūlomi atitinkami rodikliai turi tuos pačius numerius, kaip ir sudedamosios bendradarbiavimo plano dalys ir 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. Įsteigto neformalaus bendradarbiavimo valdymo organo tinkamumas.

5. Sudarytų bendradarbiavimo planavimo, organizavimo, vadovavimo, kontrolės ir vertinimo grupių tinkamumas.

6. Sukurtų lėšų, resursų ir kitų išteklių, reikalingų atlikti bendradarbiavimo darbus, vertinimo, skirstymo ir priežiūros grupių tikslingumas.

7. Užduočių partneriams, jų atlikimo terminų, skiriamų tam resursų, priskirtų funkcijų ir atsakomybės bei atlygio pagrįstumas.

8. Suformuoto bendradarbiavimo proceso valdymo branduolio pagrįstumas.

9. Sudaryto bendradarbiavimo plano pagrįstumas.

Kai kurie iš šių rodiklių turėtų būti paskirstyti į dalis, nes, pvz., 5 ir 6 punktuose vienos minimos grupės gali būti optimalios, o kitos ne. Kadangi čia nagrinėjamos tik bendradarbiavimo efektyvumo vertinimo metodikos metmenys, galima šių rodiklių kiekio ir turinio netikslinti, turint omenyje, kad tai bus padaryta vertinant konkretų bendradarbiavimo planą.

Siūlomas ar kitas tokių rodiklių rinkinys turi būti sujungtas į vieną kriterijų, nes reikia priimti integruotą 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, besiremiantis pasverta visų rodiklių suma.

Sudaryto bendradarbiavimo plano kokybę nustatoma pasitelkus tokią formulę:

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

čia  $W_i$  – plano rodiklio su numeriu  $i$  reikšmė;  
 $a_i$  – rodiklio su numeriu  $i$  svorio koeficientas.

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

Bendradarbiavimo plano rodiklių reikšmės gali būti nustatytos atlikus atitinkamą specialistų apklausą. Gali būti suformuotos 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 penkiabale skale kaip tai parodyta lentelėje. Gautus rezultatus patogų surašyti į lentelę.

Vertinant sudaryto bendradarbiavimo plano kokybę pagal pateiktus lentelėje rodiklius, integralusis kokybės bendradarbiavimo kriterijus keičiasi nuo 0 iki 45 (9\*5). Dabar galima išsiaiškinti iš šių balų 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.

Bendradarbiavimo rodiklių vertinimo lentelė

Eil. Nr.	Rodiklio pavadinimas	Vertinimo rodiklis	Rodiklio gradacijos				
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 organo tinkamumas	Tinkamumo lygmuo (5 – puikus)	+				
5.	Sudarytos bendradarbiavimo planavimo, organizavimo, vadovavimo, kontrolės ir vertinimo grupių tinkamumas	Tinkamumo lygmuo (5 – puikus)					
6.	Sukurtos tikslingos lėšų, resursų ir kitų išteklių, vertinimo, skirstymo ir priežiūros grupės	Tikslingumo lygmuo (5 – puikus)					
7.	Užduočių partneriams, jų atlikimo terminų, skiriamų tam resursų, priskirtų funkcijų ir atsakomybės bei atlygio pagrįstumas	Pagrįstumo lygmuo (5 – puikus)					
8.	Suformuoto bendradarbiavimo proceso valdymo branduolio pagrįstumas	Pagrįstumo lygmuo (5 – puikus)	+				
9.	Sudaryto bendradarbiavimo plano pagrįstumas	Pagrįstumo lygmuo (5 – puikus)					

Pateiktoje rodiklių apskaičiavimo lentelėje visiems rodikliams buvo priskirtas vienodas svorio koeficientas. Tai abejotinas sprendimas, nes, pvz., įvairių valdymo grupių tinkamumas akivaizdžiai yra mažiau reikšmingas, nei bendradarbiavimo rezultatai. Norint atsizvelgti į šią aplinkybę, reikia kiekvienam bendradarbiavimo rodikliui priskirti svorio koeficientą (k), kuris kinta nuo 0 iki 1. Svorio koeficientų nustatymas nėra lengvas uždavinys, tačiau net apytikriai pasirinkti svorio koeficientai leidžia geriau įvertinti bendradarbiavimo kokybę, nei laikant juos vienodai reikšmingus.

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

Galima įvertinti ir bendradarbiavimo ekonomiškumą suprantant jį kaip panaudotų resursų bendradarbiavimui įgyvendinti minimizavimą iš-

laikant norimą bendradarbiavimo kokybę, tačiau tai jau kito pranešimo tema.

### Išvados

1. Bendradarbiavimą galima traktuoti kaip ypatingą veiklos rūšį, kuomet 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 taikant su kitais partneriais organizacijoje, sistemoje ar valstybėje 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 priskirtas 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 lygmuo atlikti jiems priskirtas funkcijas.

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

6. Bendradarbiavimo efektyvumą 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, bendradarbiavimo efektyvumo vertinimo rodiklius ir kriterijus, bendradarbiavimo planą, organizacinius ir kitus bendros veiklos de-



rinimo aspektus.

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

8. Suformuotos 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. Atsakingasis redaktorius prof. habil. dr. Stasys 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. Jay 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. Jay M. Shafritz (Editor in Chief). Westview Press. A Division of Harper Collins Publishers, 1998. Vol. 3.
6. Lane, Jan Erik. Viešasis sektorius: Sąvokos, modeliai ir požiūriai. Margi raštai, Vilnius, 2001.
7. Benchmarking. How benchmarking can help in vfm examinations. National Audit Office, Victoria, London SW/W 9SP, Spring, 1997.
8. Jenni Airaksinen, Arto Haveri. 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. Edward Elgar Publishing, Massachusetts. USA. 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 (1996) The Rise of the Network Society. Malden, Massachusetts and Oxford, UK; Blackwell Publishers. 1996.
13. Kickert, E.-H. Klijn & J.F. Koppenjan (eds.). Managing Complex Networks. London: Sage. 1-13. 1997.
14. Himmelman, A. T. Communities Working Collaboratively for Change. Minneapolis, MN. 1992.
15. Himmelman, 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. and Eccles, R. Price, Authority and Trust: from ideal types to plural forms. In Thompson, Grahame & Frances, Jennifer & Levacic, Rosalind & Mitchell, Jeremy eds. (1991). Markets, hierarchies & networks. The coordination of social life. SAGE Publications 1991.
17. O'Toole, Lawrence J. & Meier, Kenneth J: Networks, Hierarchies, and Public Management: Modeling the Nonlinearities. In: Heinrich, Carolyn J. & Lynn, Lawrence E. eds. Governance and Performance. New Perspectives. Georgetown University Press. Washington D.C. 2000.
18. Mintzberg, H. The Structuring of Organizations. Prentice-Hall. 1979.
19. Puškorius, S. Matematiniai metodai vadyboje. Vilnius, TEV, 2001.

## The efficiency of the cooperation

Stasys Puškorius

### 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 – 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.