

KONKURŠŲ TECHNIKAI ĮSIGYTI EIGOS ANALIZĖ: KLAIDOS IR PATARIMAI

Romualdas Broniukaitis

Buvo išanalizuota kai kurių šalyje pravesių konkursų medžiaga sprendimų priėmimo teorijos ir ekspertinių metodų taikymo požiūriu. Nepaisant to, kad pateikta medžiaga nebuvo pilna, ji leido pateikti konkursų organizatoriams klausimų ir pakankamai rimtų pastabų dėl konkursų organizavimo tvarkos.

1. Konkursai neturi vieningos, paremtos sprendimų teorija bei ekspertiniais metodais tvarkos, juose neskiriama pakankamai dėmesio aiškiam tikslo suformulavimui. Tuo tarpu, pagal sprendimų priėmimo logiką, pirmiausia ji ir būtina pagrįsti, sudarant tikslų, į kuriuos bus orientuotas sistemos patobulinimas arba nauja sistema, sąrašą. Po to įvertinamos kiekvieno tikslo orientacinės išlaidos, struktūrizavus uždavinių, kurie leidžia pasiekti užsibrėžtą tikslą, turinį (jis pateikiamas kaip „uždavinių medis“), nes uždavinys dažniausiai susijęs su tarpiniais, tikslas – su galutiniais rezultatais. Sudarant uždavinių medį vykdomas nuoseklus pagrindinio tikslo skaidymas į mažesnius tikslus (uždavinius), kurie dalijami į dalinius uždavinius. Taigi tik įvykdžius visus tam tikro lygio uždavinius garantuojamas aukštesnio lygio tikslo įvykdymas. Reikalingi tikslui pasiekti resursai gaunami nuosekliai sumuojant resursus, reikalingus daliniams uždaviniams įvykdyti. Kartais dėl resursų stygiaus specialistai mano, kad tikslinga nustatyti santykinę atskirų uždavinių svarbą ir į uždavinių medį įtraukti tik svarbiausius. *Tai iš esmės klaidinga, nes uždaviniai nėra alternatyvūs vienas kitam, o papildo vienas kitą, todėl tik jų visų išsprendimas padeda realizuoti siekiamą tikslą.* Po to, kai reikalingi kiekvienam tikslui resursai nustatyti, naudojantis tikslų sąrašu ir reikalingų resursų jiems įvykdyti apimtimi galima sudaryti įvairių tikslų kombinacijas, kurios galėtų būti įvykdytos už skirtas lėšas. Suformulavus sistemos tikslus ir atskirų jos elementų uždavinius, reikia iš jų išskirti geriausius (tam tikra prasme)

būdas jiems įvykdyti. Variantų paprastai ne vienas, ir iš jų reikia išrinkti racionaliausią (racionalus variantas yra toks, kai tarp aibės kitų variantų nėra nė vieno, turinčio bent vieną geresnį rodiklį ir neblogesnius kitus rodiklius) arba optimaliausią. Tai labai atsakingas etapas, todėl *visiškai nesuprantama, kaip konkursinė komisija, remdamasi tokiais tikslais, kaip „Tikslu gerinti telekomunikacijų paslaugas, ir pagreitinti atsiskaitymus už abonentines paslaugas“ arba „Aprūpinimas technine ir programine įranga, reikalinga „Lietuvos telekomo“ technologiniams uždaviniams spręsti: atsiskaitymams už abonentines paslaugas modernizuoti ir telekomunikacijų paslaugų plėtojimui“, kurie nesudaro jokių galimybių įvertinti jų realizavimo laipsnio (neaiškios ir neapibrėžtos „gerinimo“, „modernizavimo“ sąvokos, neaiškūs „pagreitinimo“ ir „telekomunikacijų paslaugų plėtojimo“ dydžiai ir būtinybė) priima sprendimą? Pagal tokį tikslą galima primti bet kokį sprendimą. Be to, neaišku, ką tokio tikslo realizavimas duos Lietuvai ir jos žmonėms. Konkursai organizuojami greičiausiai ne vien siekiant pagerinti valdininkų darbo sąlygas, bet sukurti vieningą informacinę sistemą, duodančią naudos ir šalies žmonėms.*

2. Konkursinės komisijos nežino, kaip priimti objektyvius sprendimus, nes joms siūlomi rodikliai nepagrįsti, jų tarpusavio ryšis neaiškus ir neįvardintas. Neatsakyta į pagrindinį klausimą, ar iš esmės galima ir tikslinga lyginti įvairias sistemų savybes ir ar tas kokybines savybes galima kiekybiškai matuoti. Nors žinoma, kad kuriant ar tobulinant pakankamai sudėtingas sistemas, racionalias uždavinių sprendimo alternatyvas charakterizuoja daugiau kaip vienas rodiklis. Tokiu atveju sprendimas priimamas: 1) visų alternatyvą charakterizuojančių rodiklių pagrindu sudarant, dirbtinį matą; 2) lyginant alternatyvas pagal vieną rodiklį, kitus rodiklius apribojant; 3) vertinant visus rodiklius pagal prioritetinius santykius tarp jų; 4) lyginant alternatyvas pagal tikslo pasiekimo laipsnį; 5) alternatyvą charakterizuojančių rodiklių pagrindu suformuojant eilės matą. Panaudojant vieną ar kitą alternatyvų vertinimo būdą, būtina atsakyti į pagrindinį klausimą: *ar iš esmės galima ir tikslinga lyginti įvairias sistemų savybes ir ar tas kokybines savybes galima kiekybiškai matuoti? Atsakymas į šį klausimą priklauso nuo to, ar alternatyvų sąrašas buvo iš anksto paruoštas (tuomet jose įvertinti visi apribojimai, numatyti konkrečiame uždavinyje, ir išlaikytos proporcijos keičiantis rodikliams), ar yra skirstomi tam tikram tikslui skirti pinigai ir todėl alternatyvos formuojamos jas sprendžiant*

ir jų įvertinimo kriterijai iš esmės daro įtaką sprendimo rezultatui (sistemų sintezės uždaviniai). Pirmuoju atveju parinktas kriterijus turi leisti išrinkti geriausią alternatyvą, o antruoju atveju turi ne tik leisti išrinkti geriausią alternatyvą, bet ir sudaryti pagrindą tų alternatyvų formavimui (visi reikalavimai turi būti aiškiai nurodyti, panaudojant apribojimų sistemą arba įvertinimo kriterijų). Todėl *nesuprantama, kokių būdu konkursinė komisija, priimdama sprendimą, sugeba panaudoti tokius kriterijus, kaip: „Atitikimas konkurso sąlygoms“ (o jei pasiūlymai geresni?), arba „Konkursui pateiktos medžiagos aiškumas“ (kuo jis matuojamas – nekompetencijos lygiu?), arba „Patyrimas anksčiau vykdytuose panašaus pobūdžio projektuose“ (kuo matuoti – projektų skaičiumi? vadovais? dirbusiais žmonėmis? gautais rezultatais?), „Subrangovų parinkimo (jeigu jų bus) principai ir metodika“ (o jei nebus, tai gerai ar blogai?).* Todėl komisijų priimami sprendimai gali būti nepagrįsti ir subjektyvūs.

3. Parinktų įvairių sistemos variantų vertinimo kriterijų panaudojimo schema ir procedūra konkursų komisijų darbo metu aiškiai neregamentuota, todėl *nesuprantama, kokių būdu gaunami apibendrinti įvertinimai vienu skaičiumi, kai tiesioginis užimtų eilėje (ekspertų nuomone) vietų sumavimas nesuderinamiems kriterijams yra neleistinas? Kodėl vadinami slaptu balsavimu pasirašyti ekspertų balsavimo biuleteniai? Be to, nepagrįstai nuo visuomenės slepiami tarpiniai ekspertų vertinimo rezultatai, o tai prieštarauja bendrai optimalaus sprendimo priėmimo logikai ir sveikam protui. Nesuprantama, kur slypi ta komercinė paslaptis, kurios savo protokole žada neišduoti konkursų komisija. Pagal sprendimų priėmimo logiką, yra atvirkščiai – juos tikslinga plačiau paskelbti, kad dalyviai galėtų toliau konkuruoti ir gerinti savo rodiklius. Taip organizuotų konkursų pavyzdžių Lietuvoje yra ir jie davė žymiai geresnių rezultatų, lyginant su tuo, kad komisija būtų slėpusi rezultatus ir priėmus sprendimą slapta pagal pirmąjį pateiktą variantą. Žinoma, jei tikslas yra parinkti ne racionalų ar optimalų sprendimą, o vieną (gal net norimą) vykdytoją, tuomet „tarpinių vertinimų slėpimo“ strategija gal ir pasiteisina.*

4. Ekspertinės komisijos parenkamos nesilaikant jokių rekomendacijų ir neįvertinant žinomų labai svarbių ir principinių ekspertinių metodų trūkumų: 1) bet kuri komisija gali būti tiek pat dezinformuota, kaip gali būti dezinformuotas bet kuris jos narys (vienintelė viltis, kad vieno nario dezinformaci-

ja bus kompensuota kito žiniomis, o to dažniausiai negalima panaudoti, jei komisiją sudaro viršininkas ir pavaldiniai); 2) grupė komisijos narių gali labai intensyviai veikti atskirus komisijos narius, versdama priimti jų nuomonę (*kovoti su tuo galima tik didinant, o ne slepiant gautų atskirų sprendimų įvertinimų viešumą*); 3) dažnai bendro, vieningo sprendimo priėmimo problema komisijai tampa svarbesnė už tiesą (*vienos alternatyvos parinkimas veda prie subjektyvių sprendimų*); 4) dažnai vienas specialistas daro per didelę įtaką kitiems grupės nariams (ypač vadovas); 5) tarp ekspertų būna aiškiai *suinteresuotų žmonių, kurių tikslas ne tiesa, bet jiems naudingas sprendimas*, todėl ir stengiamasi mažinti tarpinių sprendimų viešumą, menkinti kai kurių alternatyvų įvertinimą (nepagrįstai didinant kitų), naudoti duomenų ir rezultatų pateikimo schemas, leidžiančias nesąžiningai interpretuoti pateiktus pasiūlymus. Šiuos visus arba dalį trūkumų galima pašalinti, jeigu grupė sudaroma iš nepriklausomų ekspertų, kurie apklausiami atskirai (anonimiškai). Todėl netikslinga iš vienos sistemos paimti 60 proc. komisijos narių (be to, dar pavaldžių vienam iš narių arba pirmininkui) ir norėti „objektyvių“ įvertinimų. Net jei komisijoje yra ir pašalinių asmenų, pristatytus ekspertizei komisijos darbo dokumentus dažnai pasirašydavo tik vienos sistemos darbuotojai (suprantama, juos lengva surinkti, o formaliai – yra dauguma).

5. Vieno konkurso nugalėtojo parinkimas yra iš esmės ydingas. Tai logiškai patvirtina visą sprendimo priėmimo procesą, charakterizuojamą tokiais bruožais: 1) jis turi išmatuojamą arba įvertinamą tikslą; 2) yra alternatyvos, iš kurių galima pasirinkti vieną ar kelias (egzistuoja keli tikslo pasiekimo būdai); 3) yra galimybės įvertinti esminius veiksnius. Apskritai alternatyvų sudarymo etapas yra labai svarbus kūrybiniu požiūriu, kadangi nuo jo pilnumo ir kokybės priklauso priimamo sprendimo teisingumas, todėl jis turi būti vykdomas viešai, nuolat aptariant gautus rezultatus ir įvardijant visus veiksnius, kurie turi būti įvertinti priimant sprendimą (jais remiantis yra mažinamas alternatyvų skaičius, o sumažėjus jų skaičiui mažėja ir veiksmų skaičius). Todėl n-tame žingsnyje gaunamas vienas iš variantų: 1. Liko tik viena alternatyva. Labai pavojinga situacija, nes yra didelis pavojus priimti subjektyvų nepagrįstą sprendimą. Patariama grįžti atgal ir patikrinti, ar ne per daug griežtai (subjektyviai) buvo atmestos kitos alternatyvos. 2. Liko tik vienas veiksnys. Tai garantuoja geriausią alternatyvos pasirinkimą. 3. Neliko nė vienos alternaty-

vos. Būtina papildyti alternatyvų sąrašą naujomis ir pakartoti visą procesą. 4. Neliko nė vieno veiksnio. Sprendimas priimamas atsitiktiniais metodais. Vadinasi, konkurso baigtis su vienu nugalėtoju yra gana pavojinga, nes didelėse sistemose, kurių būvio negalima aprašyti determinuotais rodikliais ir kiekybinėmis sąvokomis, visuomet yra didelė klaidos tikimybė, glūdinti pačios didelės sistemos esmėje. *Konkursas, kurio rezultatų įgyvendinimas užima ilgą periodą (metus ir daugiau), turi tęstis per visą sistemos kūrimo laikotarpį tiek vykdančios projektą struktūros viduje, tiek išorėje su kitomis organizacijomis (gali atsirasti žymiai efektyvesni ir pigesni sprendimai, apie kuriuos dabar nežinome).*

Išanalizuota medžiaga apie konkursus, jų organizavimą ir eigą (nepaisant savo nepilnumo ir atsitiktinumo) sudaro galimybę nustatyti, kad *Lietuvoje konkursai organizuojami nesilaikant beveik jokių sprendimų priėmimo teorijos ir ekspertinių metodų taikymo praktiniuose uždaviniuose reikalavimų. Nei konkursų tikslai, nei uždaviniai, nei sprendimo priėmimo metodai, nei parenkami parametrai, nei konkursinių komisijų sudėtis, nei jų rezultatų vertinimo metodai nėra apibrėžti, aiškūs ir pagrįsti. Todėl priimti sprendimai gali būti subjektyvūs, o atliktas komisijų darbas mažai pasiteisina, nes priimtus sprendimus galima buvo priimti ir be jo. Dabartinė konkursų organizavimo būklė sudaro geras prielaidas konkursus vykdyti tik formaliai ir neblogas sąlygas korupcijai.*

THE ANALYSES OF THE COMPETITION PROCESS FOR TECHNOLOGY ACQUISITION: ERRORS AND ADVICES

Summary

The article deals with the analyses of materials of competitions organized in Lithuania. The author indicates main errors and formulates the advice for the future.