

ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СОВЕЩАТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ ПРИ ПРЕДПРИЯТИЯХ

В статье приведен сравнительный анализ применения количественной и качественной оценки деятельности совещательных органов при предприятиях. По результатам анализа тезисно изложены преимущества каждого из подходов. Также представлены наглядные примеры проведения количественной и качественной оценок деятельности экспертных советов.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: совещательные органы, количественная и качественная оценка эффективности



Ермаков Александр Олегович — руководитель информационно-аналитического центра НИИ корпоративного и проектного управления (НИИ КПУ), председатель экспертного совета по инновациям НИИ КПУ (г. Москва)

Оценка эффективности работы совещательных органов может быть количественной и качественной. Под количественной оценкой понимается формирование перечня фактически достигнутых результатов. Для более наглядного представления информации требуется последующее определение процентного соотношения запланированных и фактических значений показателей. Количественная оценка является наиболее очевидной и простой способом оценки эффективности работы совещательных органов, позволяет продемонстрировать динамику изменения значимых показателей во времени. Однако в связи со значительными различиями в объемах решаемых задач, специфике и уровне предварительной проработанности вопросов совещательными органами количественная оценка при сравнении деятельности различных органов может быть неэффективной.

Пример проведения количественной оценки эффективности совещательного органа представлен в табл. 1.

Слабые и сильные стороны, возможности и угрозы количественного подхода к оценке эффективности представлены на рис. 1.

Таблица 1. Количественная оценка эффективности экспертного совета

№ п/п	Наименование показателя	Плановое значение	Фактическое значение	Процент выполнения
1	Заседания	10	12	120
2	Эксперты	15	14	93
3	Внешние (привлеченные) эксперты	9	7	78
4	Задачи и проблемные вопросы, находящиеся на обсуждении	5	5	100
5	Согласованные решения	3	2	67
6	Решения, представленные на рассмотрение вышестоящими органами	2	2	100
7	Регламентно-методологические документы	6	5	83
8	Письма в адрес предприятий, органов исполнительной и законодательной власти	10	8	80
9	Рекомендации и документы, принятые для применения на практике	1	0	0
10	Публикации о работе совещательного органа	5	3	60
11	Публикации представителей совещательного органа	8	6	75

Рис. 1. Анализ количественного подхода при оценке эффективности

<p>Сильные стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Простота и оперативность формирования ■ Возможность проведения ретроспективного анализа динамики показателей 	<p>Слабые стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Необходимость предварительной подготовки базовых (плановых) показателей ■ Невозможность проведения объективного сравнения деятельности схожих по направленности совещательных органов
<p>Возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Возможность автоматизации без привлечения существенных человеческих ресурсов ■ Подготовка планов на основании динамики и трендов 	<p>Угрозы</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Неверный расчет ключевых показателей эффективности для отдельных участников совещательного органа и соответствующие санкции со стороны руководства ■ Снижение уровня мотивации сотрудников, показатели деятельности совещательных органов которых заведомо могут быть ниже, чем показатели смежных / схожих органов

Таким образом, для подготовки сводной краткой информации по количественному методу оценки эффективности введен ряд значимых критериев, на основании которых далее будет проведено сравнение количественного и качественно-го подходов.

Первый критерий — объективность, т.е. взаимосвязь планового показателя, фактического и реальных потребностей со стороны предприятия или общества. Второй критерий — это оперативность подготовки отчета. Третий критерий — применимость для дальнейшего сравнительного анализа.

Исходя из проведенного анализа сильных и слабых сторон и на основании экспертных оценок (по пятибалльной шкале) количественный подход имеет следующие значения по трем факторам: объективность — 3 балла, оперативность — 5 баллов, применимость — 2 балла.

Качественная оценка позволяет оценить полный спектр показателей, сгруппировать их в отдельные группы и по результатам проведенного анализа определить сводный показатель для группы. Впоследствии, с учетом весовых коэффициентов,

становится возможным определить суммарный показатель деятельности совещательного органа, который можно сравнивать по всем схожим подразделениям.

Ограничением применения качественного подхода к оценке эффективности является необходимость его методологической проработки и адаптации к конкретной направленности деятельности совещательного органа. При этом для формирования методики реализации качественного подхода требуется совместная работа проектной компании и компании-заказчика, а также привлечение экспертов для определения весовых коэффициентов.

Рассмотрим методику подготовки качественной оценки деятельности, например, экспертного совета, задача которого — идентификация ряда проблем и разработка эффективных решений. Первым этапом является определение групп показателей, которые затем будут разбиты на более конкретные, непересекающиеся и измеримые показатели.

Для экспертного совета рекомендуются следующие группы показателей (табл. 2):

Таблица 2. Отдельные показатели деятельности экспертного совета

Группа показателей	Весовой коэффициент	Количественный показатель	Весовой коэффициент
Результативность	0,4	1. Задачи и проблемные вопросы, находящиеся в обсуждении	0,1
		2. Внешние задачи и вопросы	0,2
		3. Согласованные решения	0,3
		4. Решения, представленные на рассмотрение вышестоящих органов	0,4
Независимость	0,15	5. Эксперты	0,2
		6. Внешние (привлеченные) эксперты	0,5
		7. Иностранцы эксперты	0,3
Нормативная база	0,2	8. Используемые в деятельности совета документы	0,1
		9. Разработанные документы	0,5
		10. Документы, принятые для применения на практике	0,4

Таблица 2. Отдельные показатели деятельности экспертного совета (продолжение)

Группа показателей	Весовой коэффициент	Количественный показатель	Весовой коэффициент
Публичность	0,2	11. Исходящие обращения	0,1
		12. Входящие обращения	0,15
		13. Публикации о деятельности экспертного совета по актуальной тематике	0,3
		14. Публикации членов экспертного совета по тематике деятельности	0,25
		15. Партнеры	0,2
Организованность	0,05	16. Заседания	0,5
		17. Сопровождающие заседания документы	0,3
		18. Иные документы о деятельности экспертного совета (договоры, соглашения)	0,2

- результативность;
- объективность (независимость);
- нормативная база;
- публичность;
- организованность.

На основании представленных в табл. 2 показателей деятельности проведем анализ эффективности двух экспертных советов (табл. 3 и 4).

По результатам рассмотрения представленных таблиц можно увидеть, что количественные

Таблица 3. Оценка эффективности первого экспертного совета

Группа показателей	Вес	Итого, %	Количественный показатель	Плановое значение	Фактическое значение	Итоговый показатель, %	Вес
Результативность	0,4	46	1. Задачи и проблемные вопросы, находящиеся в обсуждении	10	12	12	0,1
			2. Внешние задачи и вопросы	3	5	33	0,2
			3. Согласованные решения	5	4	24	0,3
			4. Решения, представленные на рассмотрение вышестоящих органов	3	2	27	0,4
Независимость	0,15	14	5. Эксперты	20	18	18	0,2
			6. Внешние (привлеченные) эксперты	9	10	56	0,5
			7. Иностранцы эксперты	3	2	20	0,3
Нормативная база	0,2	19	8. Используемые в деятельности совета документы	150	130	9	0,1
			9. Разработанные документы	5	6	60	0,5
			10. Документы, принятые для применения на практике	3	2	27	0,4

Таблица 3. Оценка эффективности первого экспертного совета (продолжение)

Группа показателей	Вес	Итого, %	Количественный показатель	Плановое значение	Фактическое значение	Итоговый показатель, %	Вес
Публичность	0,2	10	11. Исходящие обращения	10	8	8	0,1
			12. Входящие обращения	12	14	18	0,15
			13. Публикации о деятельности экспертного совета по актуальной тематике	5	4	24	0,3
			14. Публикации членов экспертного совета по тематике деятельности	10	9	23	0,25
			15. Партнеры	7	8	23	0,2
Организованность	0,05	5	16. Заседания	12	10	42	0,5
			17. Сопровождающие заседания документы	24	20	25	0,3
			18. Иные документы о деятельности экспертного совета (договоры, соглашения)	20	24	24	0,2
Суммарный показатель		93					

Таблица 4. Оценка эффективности второго экспертного совета

Группа показателей	Вес	Итого, %	Количественный показатель	Плановое значение	Фактическое значение	Итоговый показатель, %	Вес
Результативность	0,4	42	1. Задачи и проблемные вопросы, находящиеся в обсуждении	20	18	9	0,1
			2. Внешние задачи и вопросы	10	12	24	0,2
			3. Согласованные решения	10	9	27	0,3
			4. Решения, представленные на рассмотрение вышестоящих органов	8	7	35	0,4
Независимость	0,15	13	5. Эксперты	40	20	10	0,2
			6. Внешние (привлеченные) эксперты	20	21	53	0,5
			7. Иностранцы эксперты	10	9	27	0,3
Нормативная база	0,2	15	8. Использованные в деятельности совета документы	500	130	3	0,1
			9. Разработанные документы	15	13	43	0,5
			10. Документы, принятые для применения на практике	8	6	30	0,4

Таблица 4. Оценка эффективности второго экспертного совета (продолжение)

Группа показателей	Вес	Итого, %	Количественный показатель	Плановое значение	Фактическое значение	Итоговый показатель, %	Вес
Публичность	0,2	10	11. Исходящие обращения	40	35	9	0,1
			12. Входящие обращения	40	35	13	0,15
			13. Публикации о деятельности экспертного совета по актуальной тематике	15	13	26	0,3
			14. Публикации членов экспертного совета по тематике деятельности	30	25	21	0,25
			15. Партнеры	10	10	20	0,2
			16. Заседания	12	12	50	0,5
Организованность	0,05	5	17. Сопровождающие заседания документы	24	24	30	0,3
			18. Иные документы о деятельности экспертного совета (договоры, соглашения)	40	40	20	0,2
Суммарный показатель		85					

показатели (плановые и фактические) второго экспертного совета в значительной степени превосходят показатели первого. Но качественный анализ их выполнения в совокупности с другими группами показателей демонстрирует, что суммарный показатель эффективности первого экспертного совета выше, чем второго (рис. 2).

Результаты качественного подхода к оценке эффективности деятельности экспертных советов позволяют определить основные сильные и слабые стороны данного подхода по сравнению с простым, количественным (рис. 3).

Как и при оценке количественного подхода, определим показатели качественного подхода по критериям: объективность — 5 баллов, оперативность — 3 балла, применимость — 5 баллов. Сравнительный анализ подходов в графической форме представлен на рис. 4.

Таким образом, количественный и качественный подходы к оценке имеют свои преимущества

и недостатки, в связи с чем может варьироваться область их применения в зависимости от требуемых задач. Но неизменным остается условие, которое является базовым для двух подходов, — точность планирования и прогнозирования. В случае необъективной оценки плановых показателей эффективность деятельности может быть сильно завышена, что, несомненно, приведет к неадекватным результатам и может в значительной степени оказать влияние на мотивацию участников совещательных органов. Как следствие, оценка эффективности не может быть корректной без серьезных инструментов нормирования и планирования, поэтому на предприятиях рекомендуется проводить методологические разработки не только методик оценки эффективности, но и одновременно нормативно-регламентных документов деятельности совместно с инструментарием нормирования.

Рис. 2. Сравнительный анализ деятельности экспертных советов в разрезе групп показателей

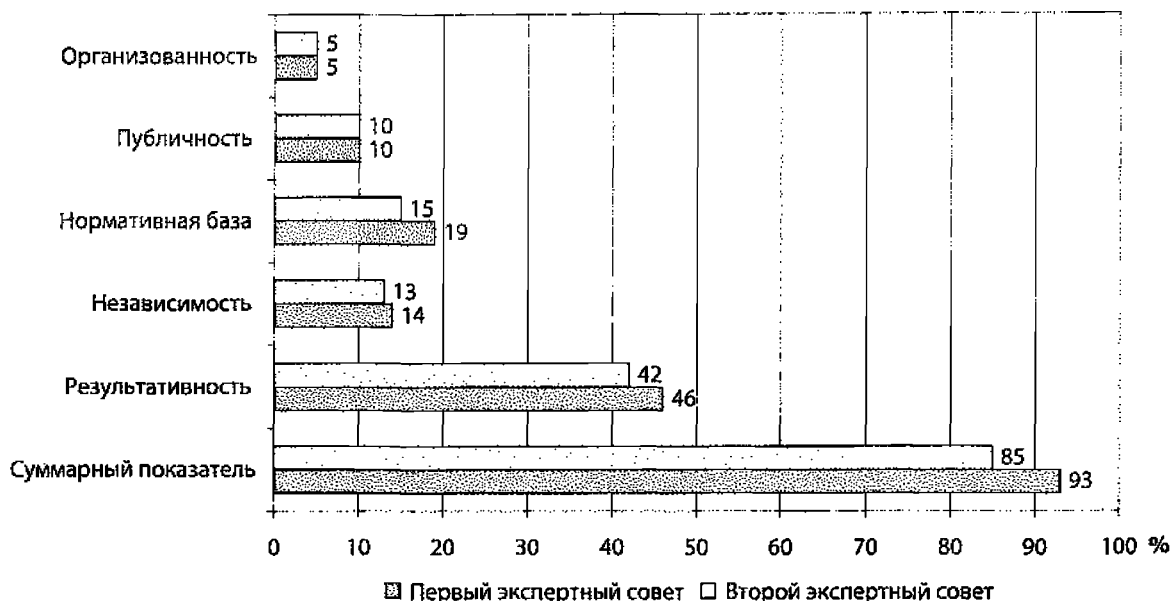


Рис. 3. Анализ качественного подхода при оценке эффективности

<p>Сильные стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Более высокая степень объективности ■ Возможность проведения сравнительного анализа 	<p>Слабые стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Необходимость методологической проработки ■ Сложность определения весовых коэффициентов в случае разнонаправленности деятельности совещательных органов
<p>Возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Возможность автоматизации с применением ручного ввода и пересмотра результатов ■ Подготовка планов на основании динамики и трендов 	<p>Угрозы</p> <p>Необходимость проведения периодического пересмотра методологической базы</p>

Рис. 4. Сравнительный анализ подходов к оценке эффективности деятельности совещательных органов

