



**USAID**  
ОТ АМЕРИКАНСКОГО НАРОДА

Committed to Excellence

**KIMEP UNIVERSITY**



**V Международная конференция "Региональное развитие: взгляд изнутри»  
Алматы, 4 июня 2014 г.**

# **Оценка эффективности сетей**

**Алексей Кузьмин  
Компания «Процесс Консалтинг»  
Москва, Россия**

# Основные темы

1. Виды оценивания
2. Объекты оценки
3. Методология оценки (общие подходы)
4. Оценка проекта (программы, стратегии, политики)
5. Оценка услуги
6. Оценка сети как организации

# Общее определение оценивания в социальной сфере

- Оценивание – это **аналитическая процедура**, направленная на **вынесение обоснованного суждения** об интересующем нас объекте и/или его отдельных характеристиках.
- Любой вид оценивания предполагает получение **информации**, которая используется в процессе анализа.

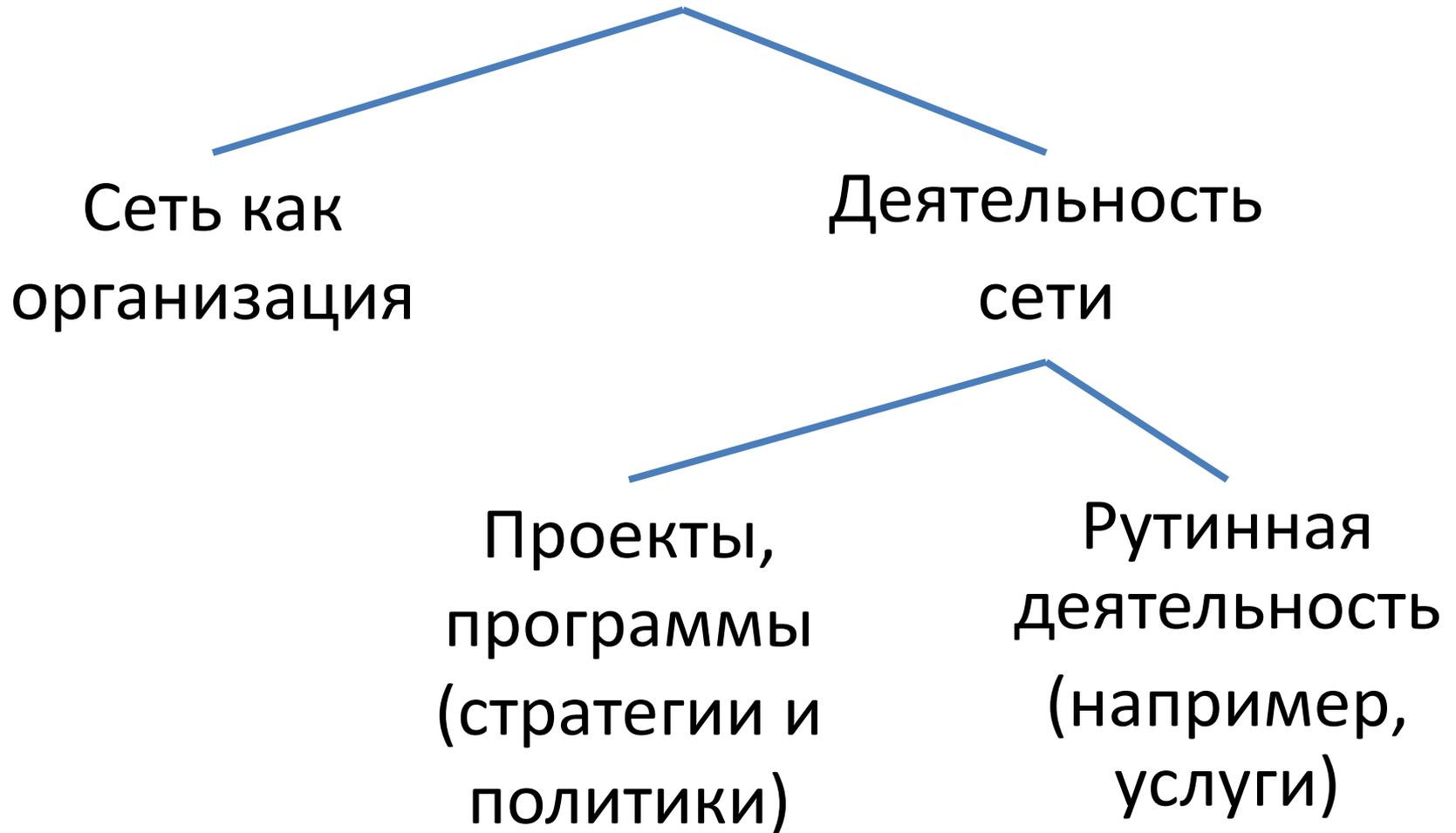
Оценка помогает найти ответы на  
трудные вопросы

# Оценка сети: примеры вопросов

1. В какой мере Сети удастся реализовать свою миссию?
2. В какой мере Сеть достигает поставленных целей?
3. Насколько результаты сетевых программ соответствуют заявленным целям?
4. Каков уровень качества услуг, предоставляемых Сетью?
5. Насколько *эффективно* используются ресурсы Сети?
6. Насколько *эффективны* организационные механизмы Сети и система управления?
7. Насколько оправдан выбор сетевой формы для данной организации?

# ВИДЫ ОЦЕНИВАНИЯ

# Что оценивается (объект)?



# Как проводится (методология)?

- Экспертная оценка
- Индикаторная оценка
- Эмпирическая\* оценка

\*(от греч. *empeiria* - опыт) - установление и обобщение социальных фактов посредством прямой или косвенной регистрации свершившихся событий, характерных для изучаемых социальных явлений, объектов и процессов.

# Кто проводит оценивание?

- Внешний консультант
- Свои сотрудники

# Виды оценивания: Что? Как? Кто?

		1	2	3
А.	Объект оценки	Программа (проект)	Услуга	Организация
В.	Методология	Экспертная	Индикаторная	Эмпирическая
Г.	Кто проводит оценку	Внешний консультант	Свои сотрудники	

# ОБЪЕКТЫ ОЦЕНКИ

# Проект как объект оценки

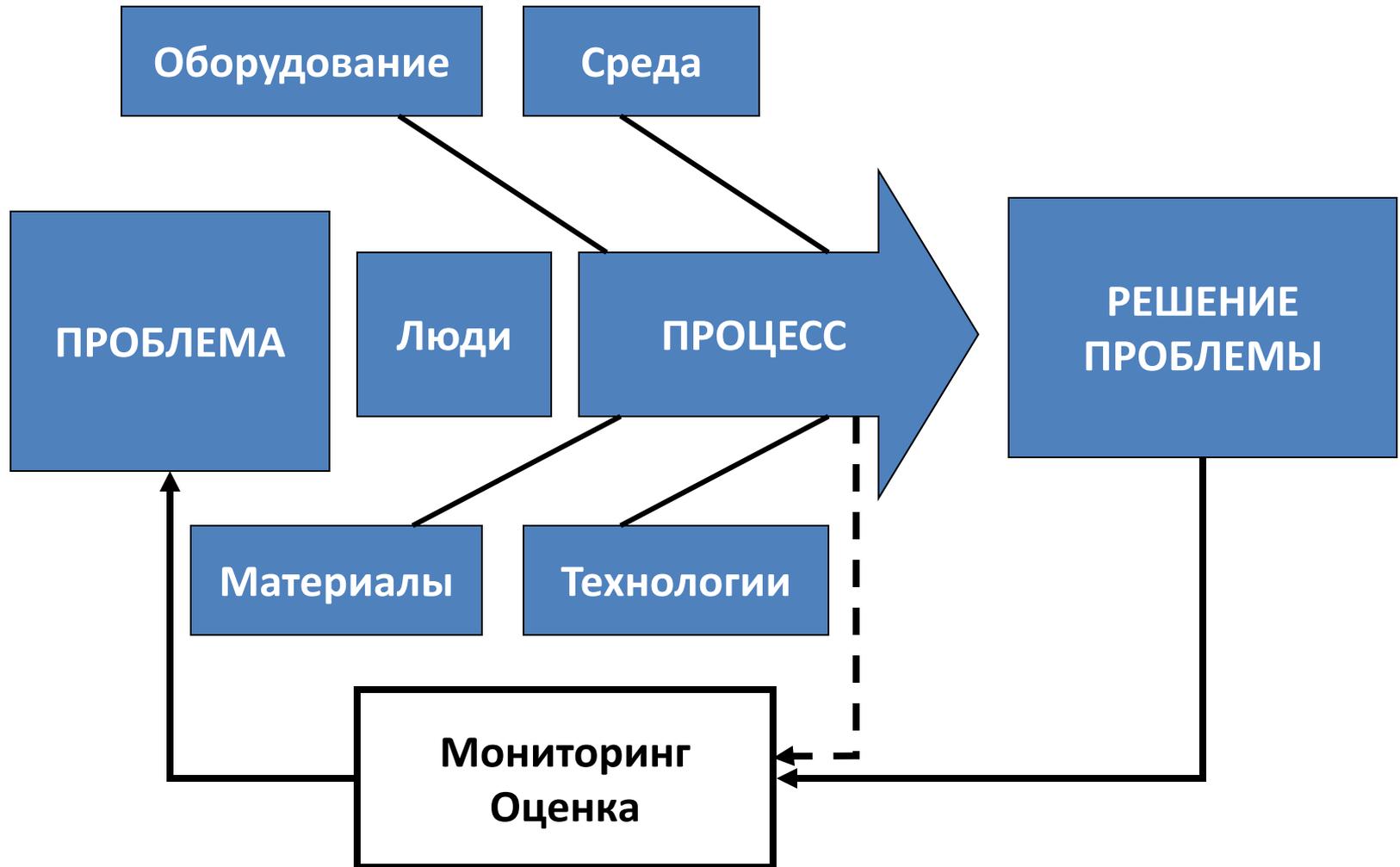
# Проект: определение

«Ограниченная определенными временными рамками деятельность, направленная на создание уникального результата, продукта или услуги»

*(Project Management Institute, 2013)*



# МОДЕЛЬ ПРОЕКТА



# Замысел («теория», логика) проекта

- **Стратегическая цель (“Миссия”)**

То, ради чего предпринимается проект. Все, что делается, направлено на то, чтобы сделать вклад в реализацию миссии.

- **Цель проекта (“Цель”)**

Непосредственный результат, которого должен достичь проект.

- **Цели действий (“Задачи”)**

Что конкретно должно стать непосредственным результатом действий в рамках проекта.

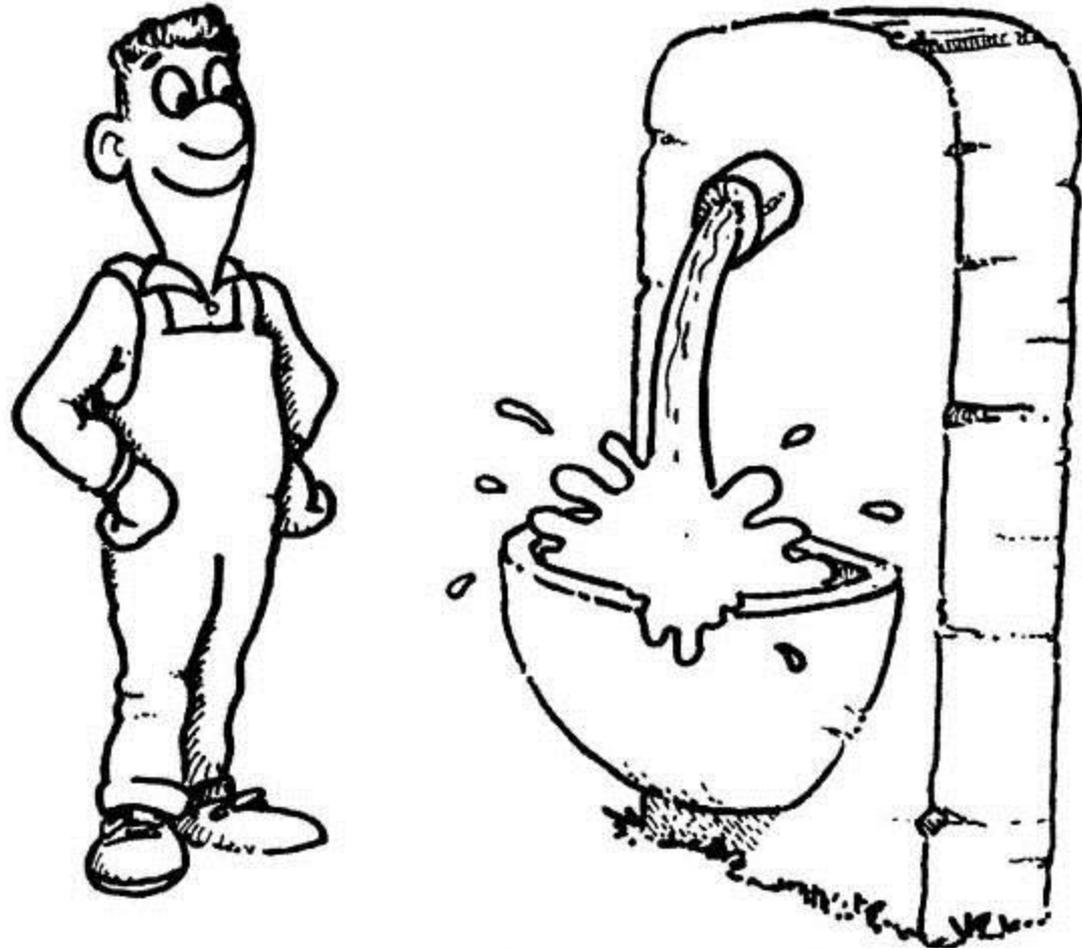
- **Действия**

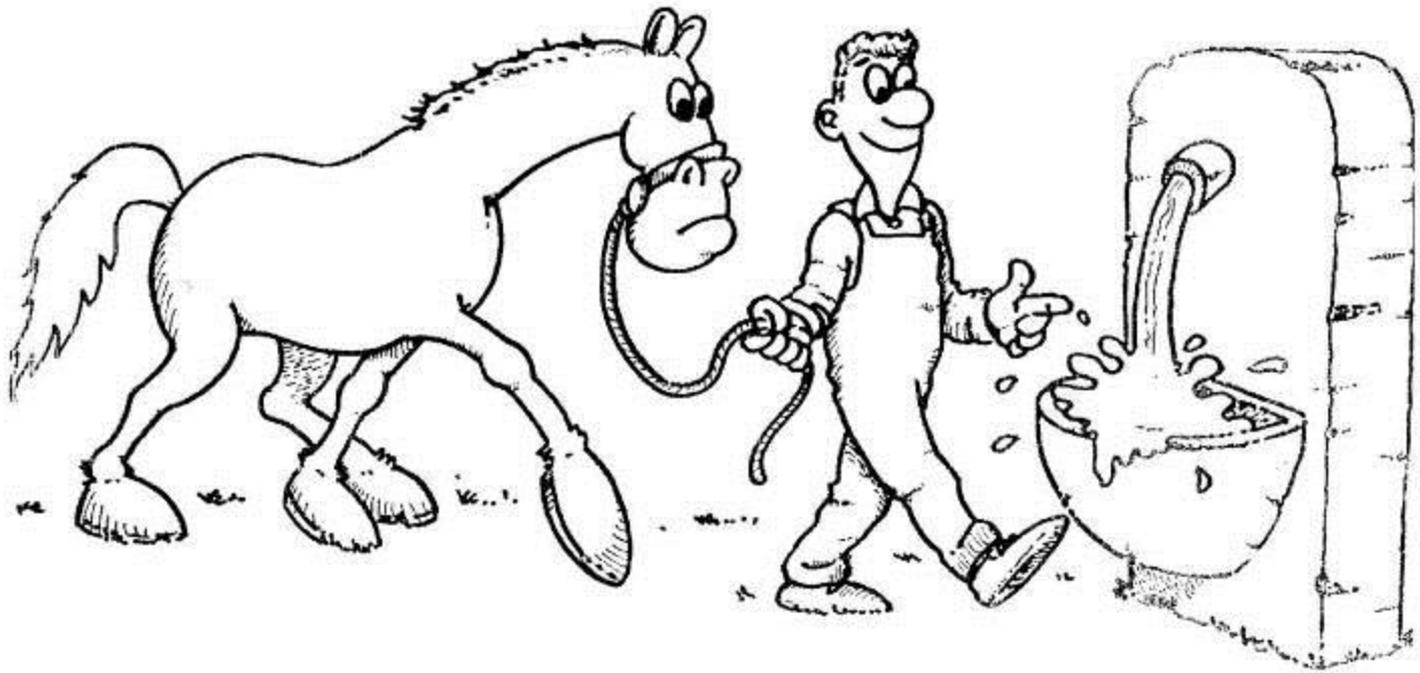
Что мы делаем для решения задач проекта.

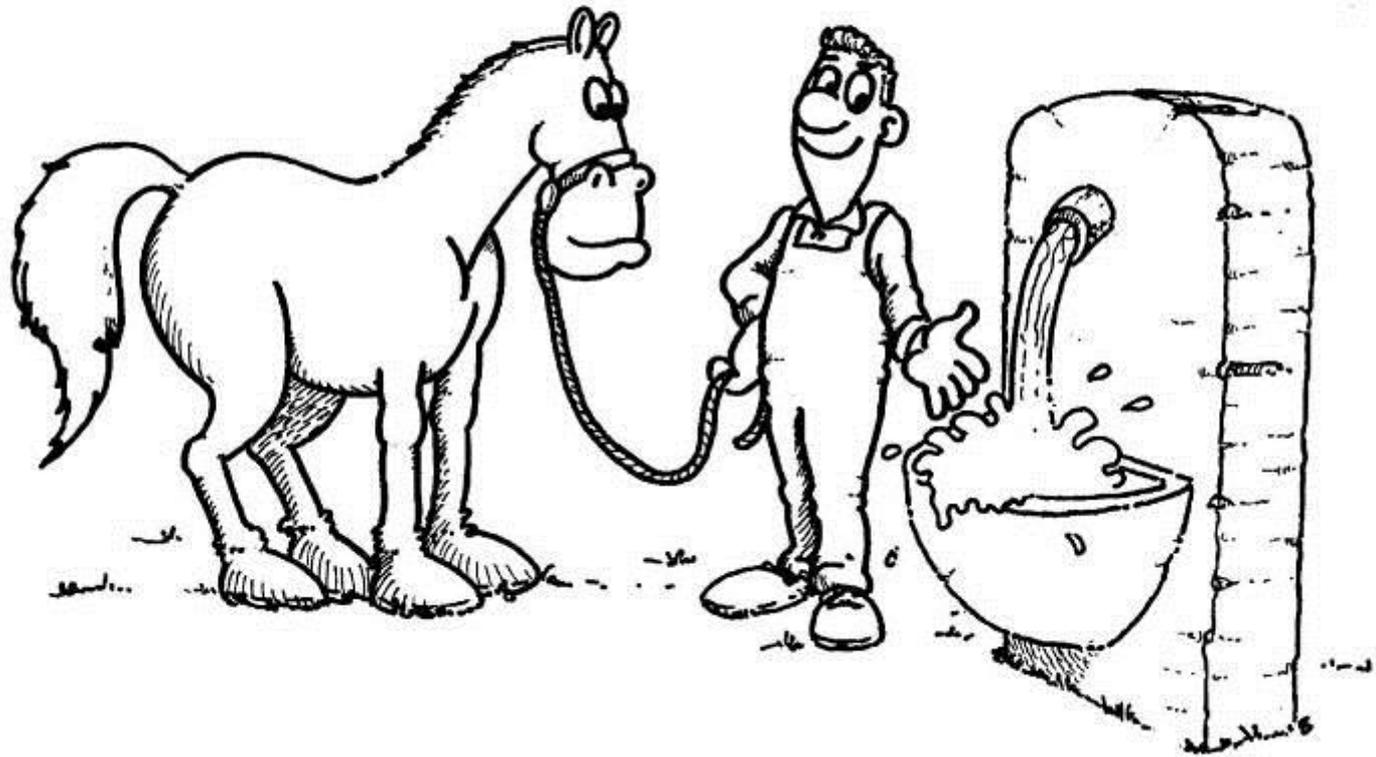
- **Ресурсы**

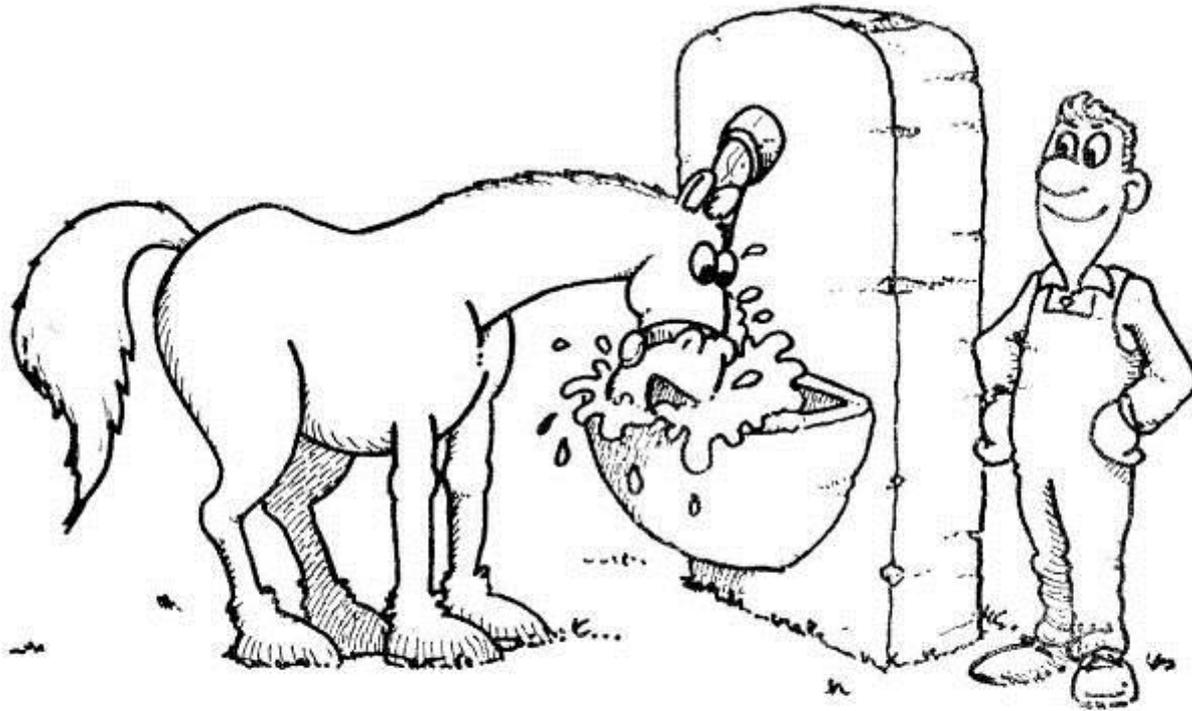
Что необходимо для осуществления запланированных действий



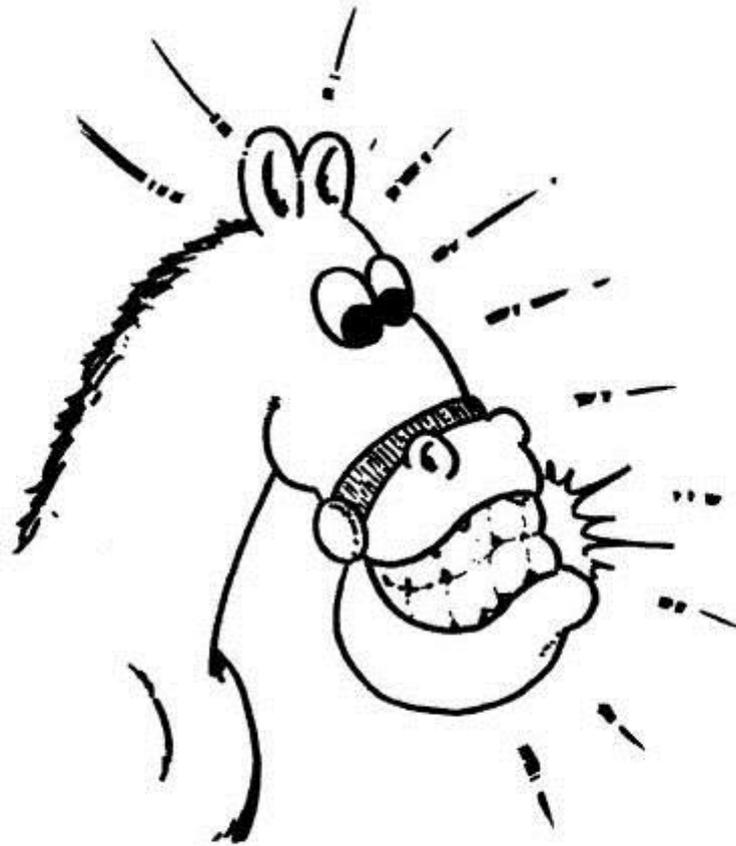




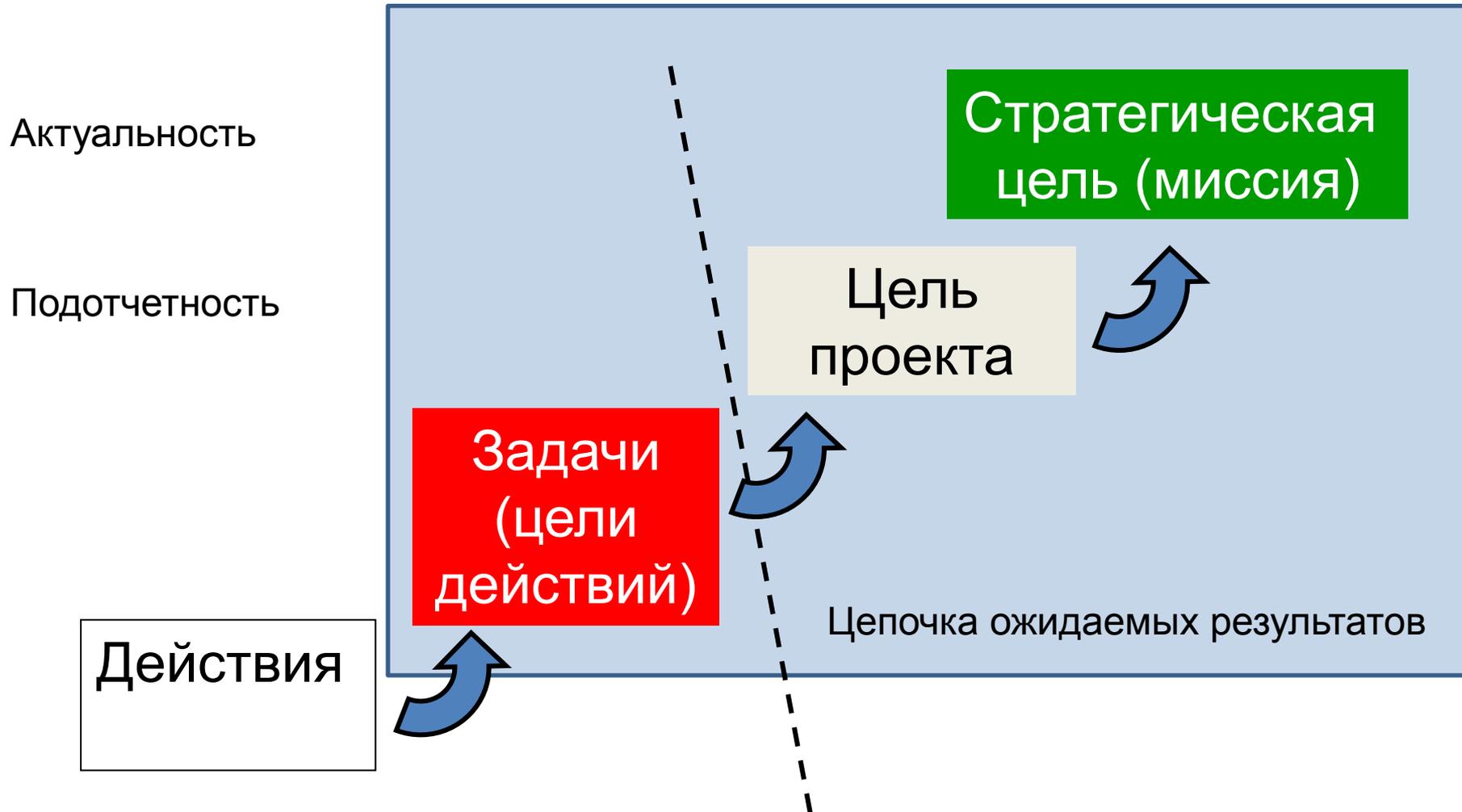




Adopted from: ILO (1995) Design, monitoring and evaluation of technical cooperation programmes and projects



# Замысел (логика проекта)



# Замысел проекта (пример)

Актуальность

Подотчетность

Повысится  
качество  
услуг

Участники  
применят  
знания

Улучшатся  
знания  
участников

Провести  
семинар

Цепочка ожидаемых результатов

# Услуга как объект оценки

# Что такое услуга?

- **Действие или деятельность**, совершенные одним лицом (физическим или юридическим) в интересах другого лица
- **Блага**, предоставляемые в форме деятельности.
- Любая **деятельность или благо**, которую одна сторона может предложить другой.

# Свойства услуги

- **Неосязаемость**

Услугу нельзя потрогать или продемонстрировать.

- **Неотделимость**

Услугу нельзя отделить от ее источника, независимо от того, предоставляется она человеком или машиной.

- **Непостоянство качества**

Качество услуги зависит от того, кто, когда и как ее предоставляет.

- **Недолговечность**

Услугу нельзя хранить с целью последующего использования.

# Классификация благ по возможности потребителя блага оценить его качество до момента приобретения

- Оцениваемое благо
- Испытываемое благо
- Доверительное благо

«Степень соответствия  
совокупности присущих  
услуге характеристик  
требованиям»

*ГОСТ Р ИСО 9000–2008*

## Качество услуги

- Соответствие услуги «стандарту»
- Соответствие услуги требованиям (ожиданиям) потребителей

# Организация как объект оценки

# Организация как преобразователь



# Организация



# МЕТОДОЛОГИЯ ОЦЕНКИ



**Экспертная оценка: вынесение суждения на основе уже существующих знаний.**

# Составляющие экспертной оценки

- **Подбор экспертов**

*Компетентность, креативность, отношение к экспертизе, конформизм, конструктивность мышления, коллективизм, самокритичность.*

- **Опрос экспертов**

*Организационно-методическое обеспечение опроса; постановка задачи и предъявление вопросов экспертам; информационное обеспечение работы экспертов.*

- **Обработка результатов опроса**

*Определение согласованности мнений экспертов; построение обобщенной оценки; определение зависимости между суждениями экспертов; определение относительных весов объектов; оценка надежности результатов экспертизы.*

## Как формулировать задание для экспертов?

- Как вопрос, относящийся к сфере компетенции экспертов
- Не следует задавать экспертам вопросы, выходящие за рамки их компетенции

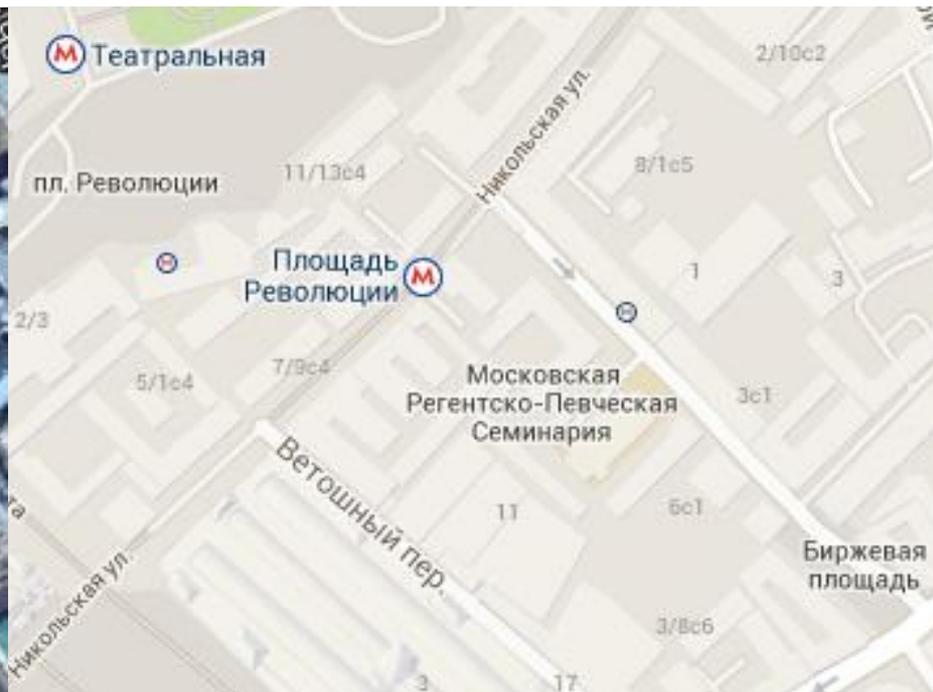
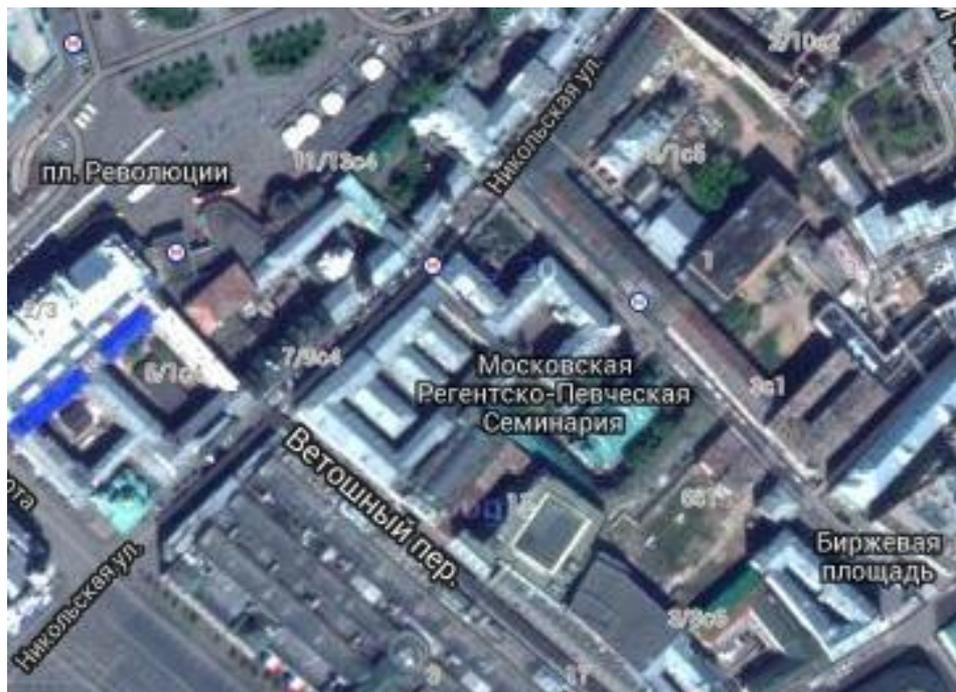
# Ключевые факторы, определяющие успешное проведение экспертной оценки

- **Правильный подбор экспертов**
- Корректная постановка задачи перед экспертами
- Хорошо продуманная и организованная процедура сбора и обработки экспертных заключений



**Индикаторная оценка:** вынесение суждения на основе замера значений ограниченного числа показателей.

# Индикаторная оценка: карта вместо местности



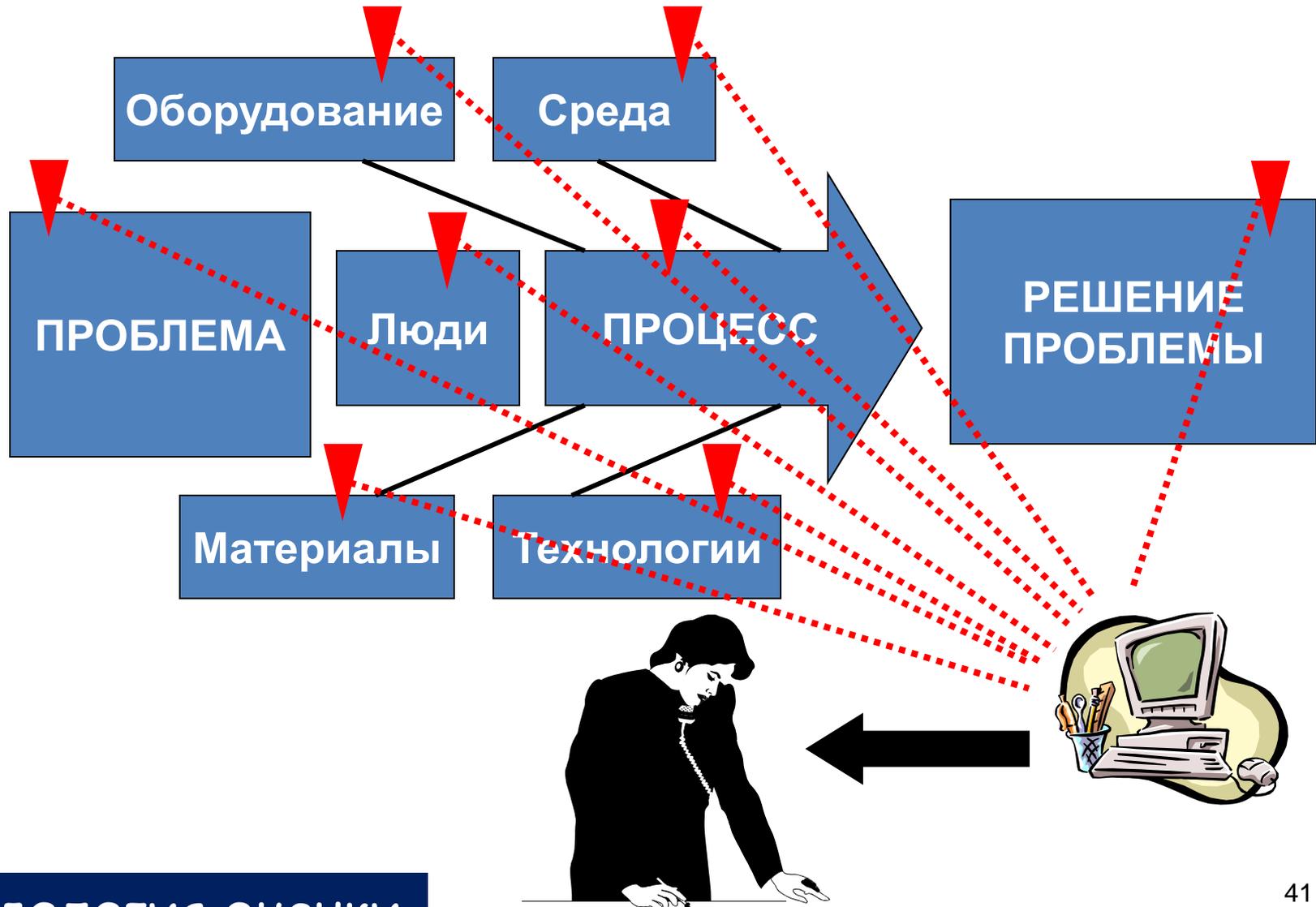
# Мониторинг проекта как индикаторная оценка

- Как идут дела?
- В какой мере выполняются планы?

# Мониторинг

**Систематический сбор информации о значениях заранее выбранных показателей (индикаторов)** для обеспечения заинтересованных сторон сведениями о том, насколько успешно выполняются программа (проект) в целом и ее (его) отдельные компоненты, в какой мере достигаются поставленные цели и как используются ресурсы.

# Построение системы мониторинга



# Показатель (индикатор)

Доступная наблюдению и измерению характеристика проекта (программы), позволяющая судить о других характеристиках проекта (программы), недоступных непосредственному наблюдению и измерению.

(см. SMART)

# SMART-индикаторы (не цели!)

- S - specific - конкретный
- M - measurable - измеримый
- A – achievable - достижимый
- R – relevant – отражающий интересующие нас характеристики
- T - time-based - на определенный период

См., например, «Методические указания по мониторингу и оценке»  
<http://www.dfid.gov.uk/Documents/funding/civilsocietycf-lesson-guidelines.pdf>

# Измеримость целей и индикаторы

ЦЕЛЬ	ИНДИКАТОРЫ
Запланированный результат (решение проблемы, изменение ситуации к лучшему)	По каким признакам мы сможем судить о достижении цели?

# Измеримость целей и индикаторы

ЦЕЛЬ	ИНДИКАТОРЫ
Уменьшить последствия стихийных бедствий для населения	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="720 425 1673 618">1. Количество людей, получивших травмы в результате стихийных бедствий</li><li data-bbox="720 632 1740 825">2. Количество погибших или пропавших без вести в результате стихийных бедствий</li><li data-bbox="720 839 1792 1032">3. Количество домохозяйств, которым был причинен материальный ущерб в результате стихийных бедствий</li><li data-bbox="720 1046 1673 1239">4. Общий размер материального ущерба в результате стихийных бедствий</li></ol>

# Использование показателей: ограничения

а) не объясняют причин

б) упрощение (карта вместо местности)

в) манипулирование значениями индикаторов

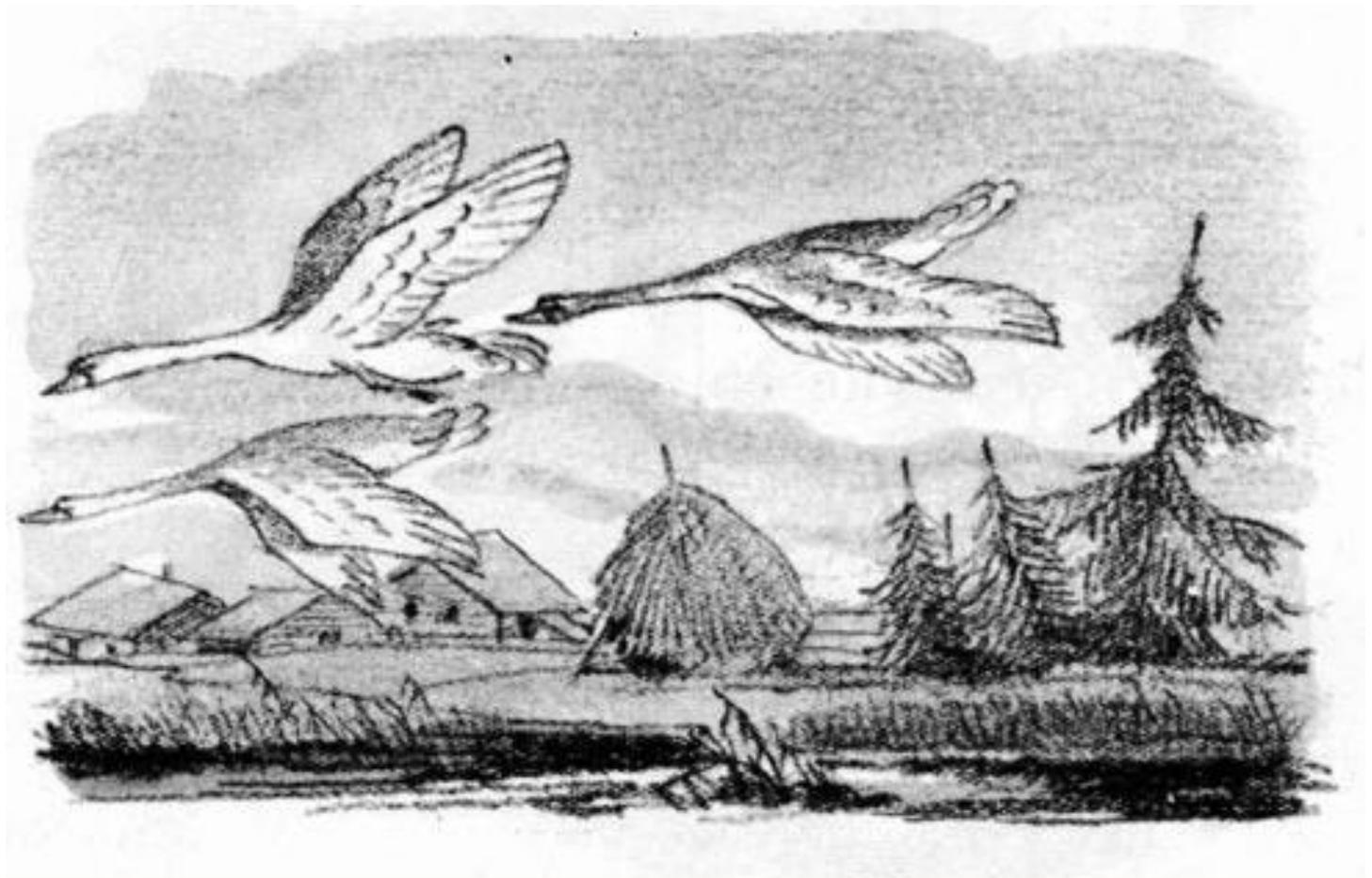


**Эмпирическая оценка:** вынесение суждения на основе систематически собранных фактов об интересующем нас социальном объекте/явлении.

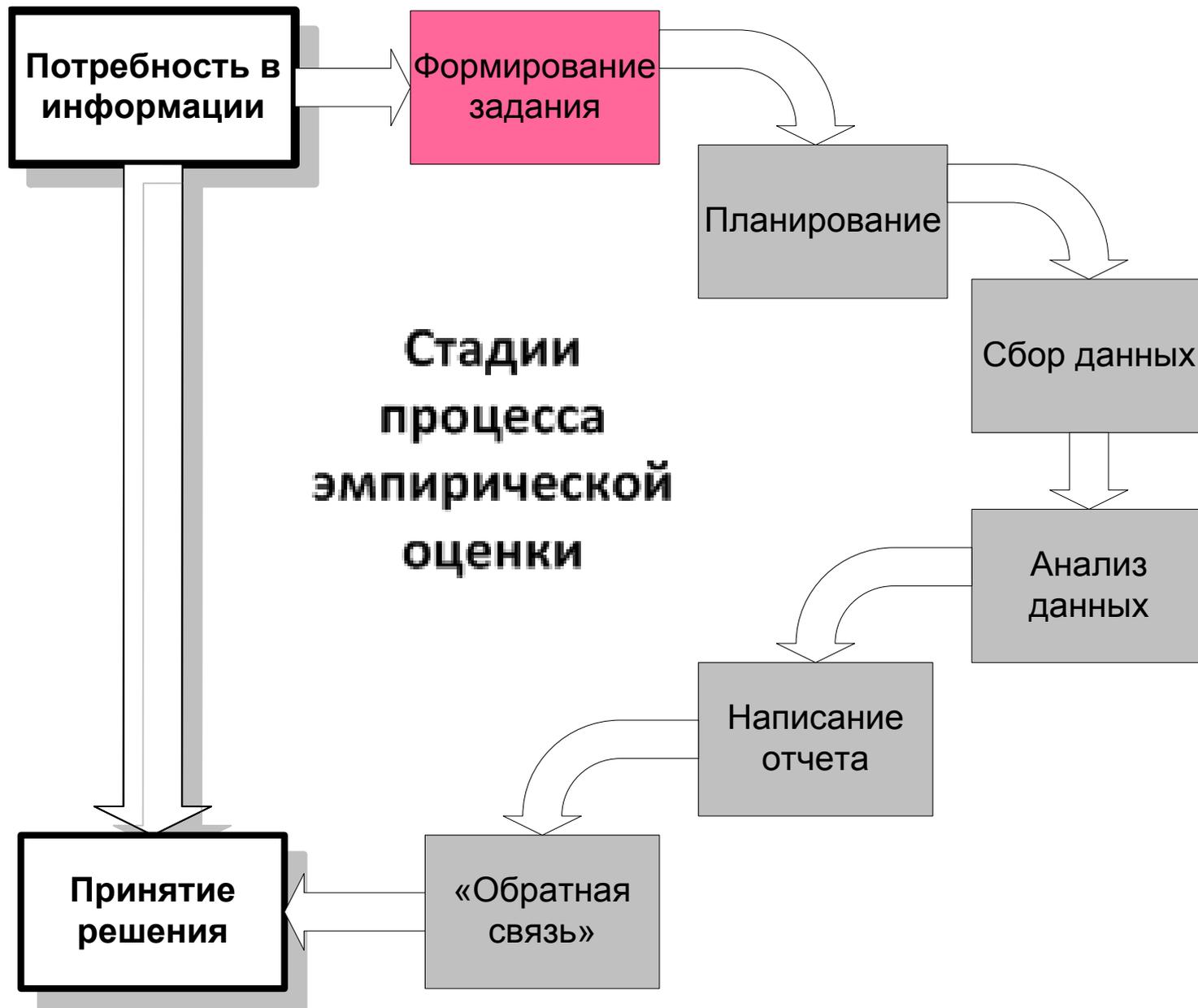






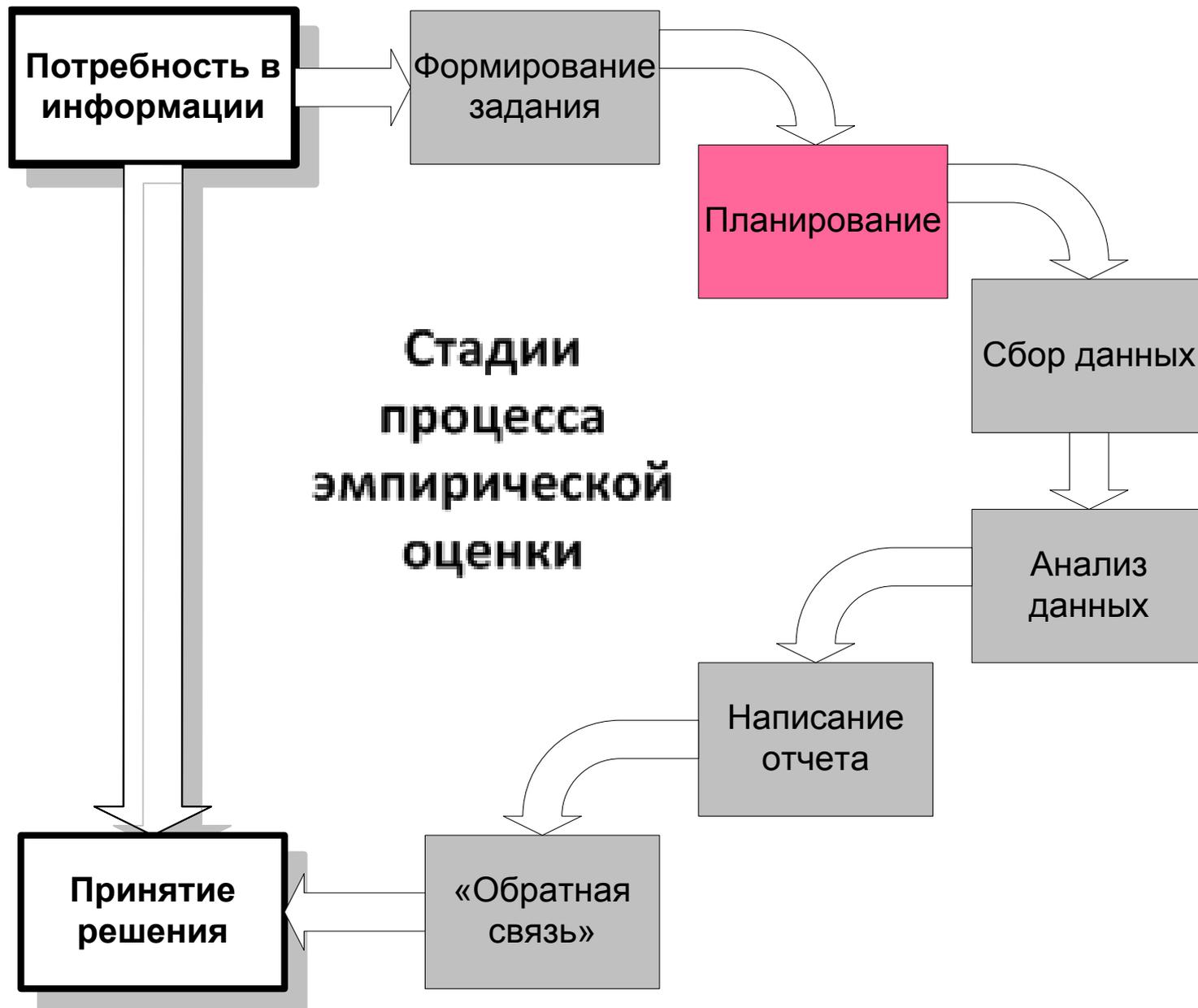






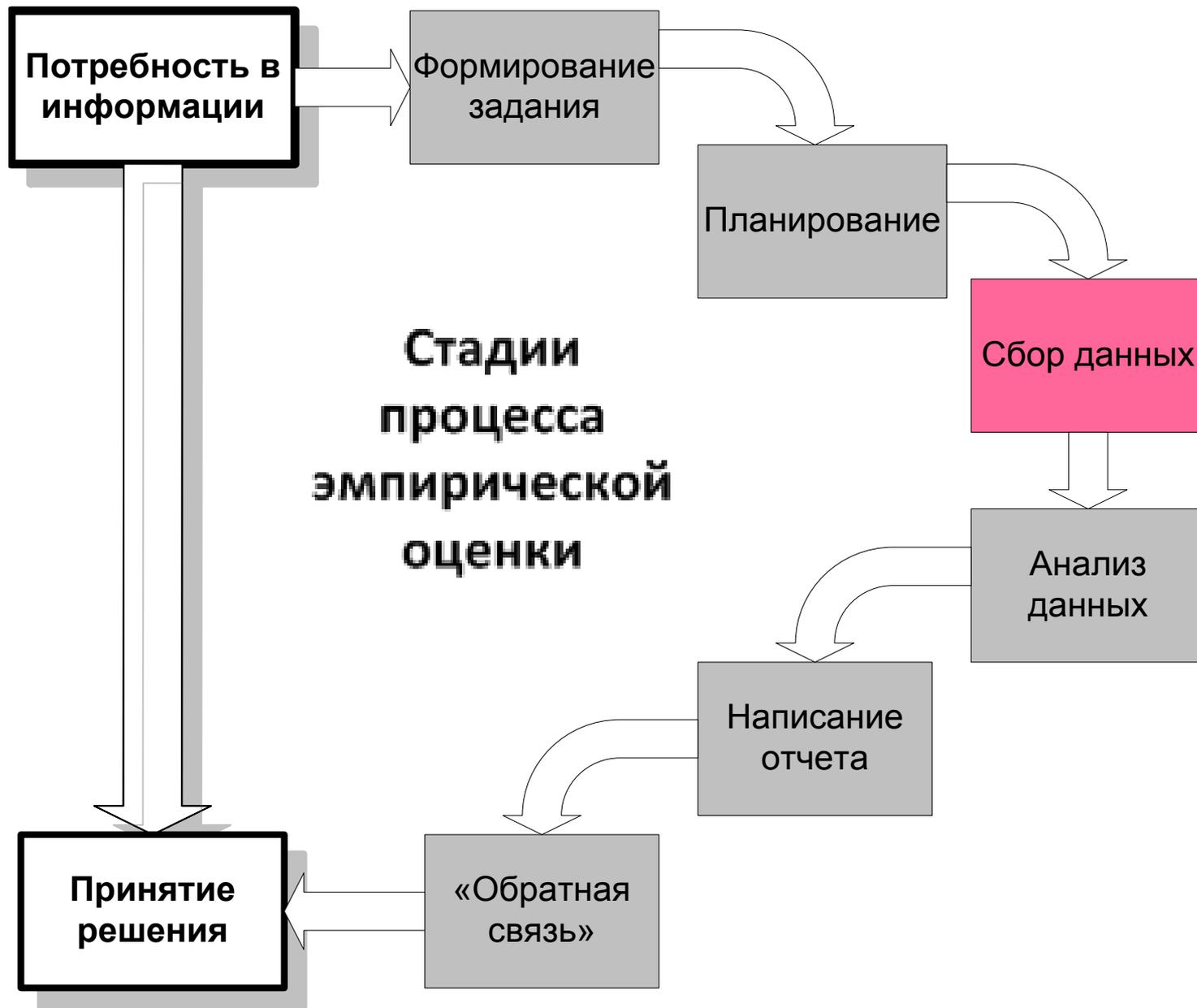
## Структура задания на проведение эмпирической оценки программы:

- Краткая информация о программе, история программы
- Почему возникла необходимость в проведении оценки
- ***Вопросы, на которые надлежит ответить***
- Кто и как будет использовать результаты оценки
- Методы проведения оценки
- Источники информации
- Кто будет проводить оценку
- График работ
- Требования к отчету и условия распространения результатов
- (Бюджет)



## Планирование (дизайн) оценки проекта

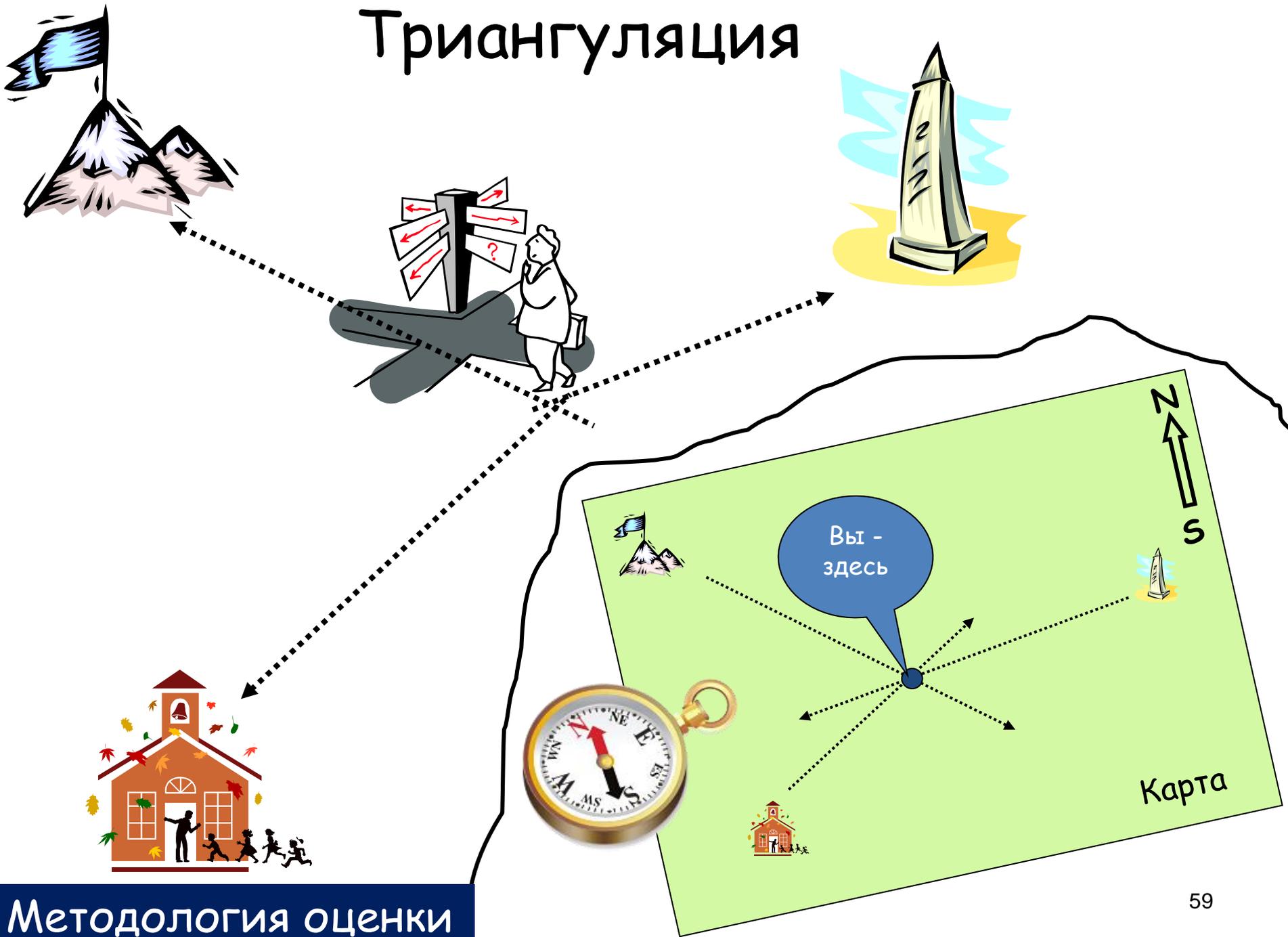
- На какие вопросы нужно ответить
- Что нужно узнать для ответа на эти вопросы
- Где есть такая информация (источники информации)
- Как можно ее получить с учетом существующих ограничений (методы сбора данных)
- Какие инструменты необходимо подготовить для сбора и анализа данных
- Сколько человек необходимо для проведения оценки
- Каковы будут основные этапы проведения оценки (последовательность, продолжительность)
- Что необходимо для проведения оценки с организационной и технической точки зрения
- Каков будет бюджет оценки



# Методы сбора информации

- Анкетирование
- Наблюдение
- Интервьюирование
- Изучение документации

# Триангуляция

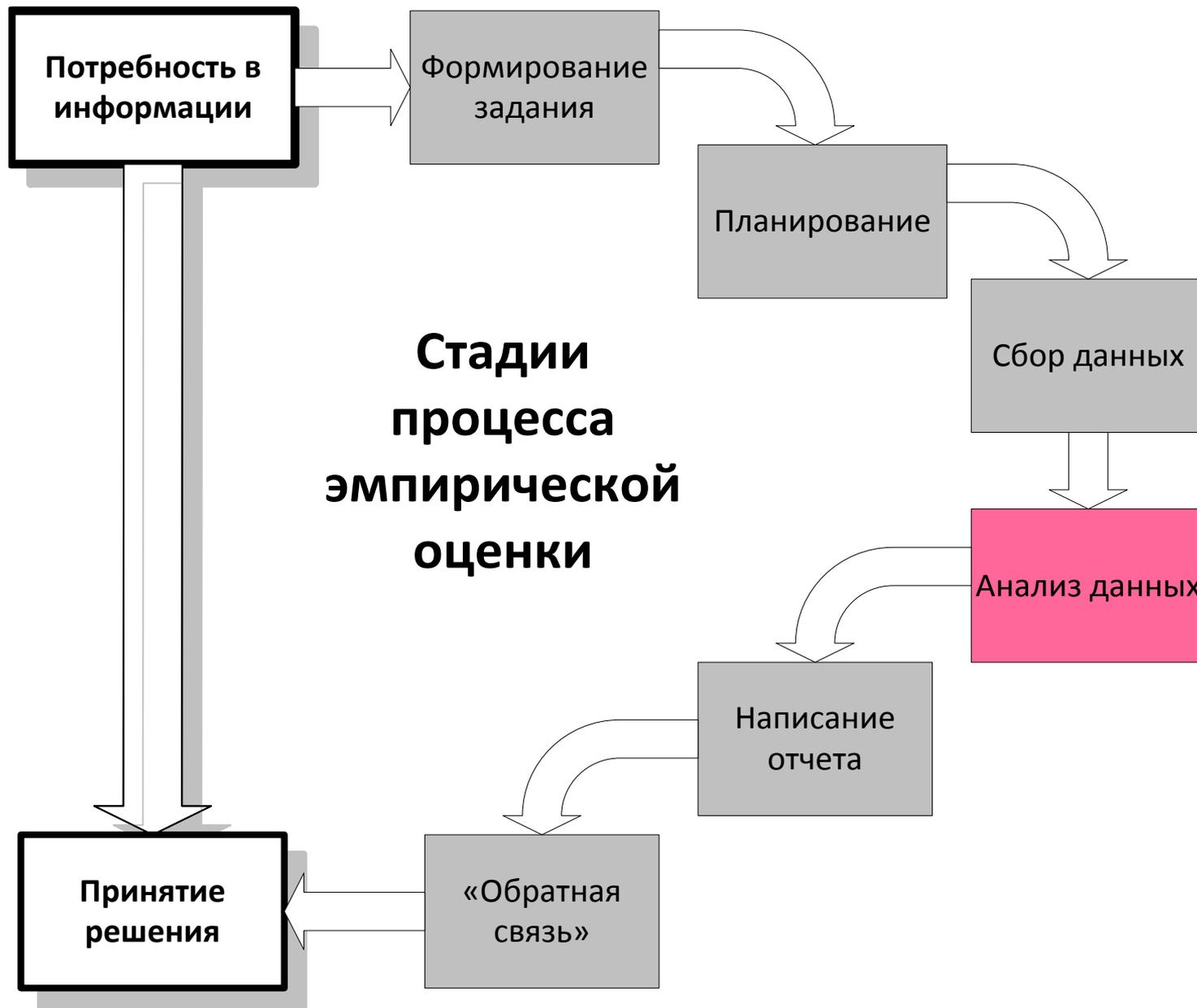


# **ТРИАНГУЛЯЦИЯ В ОЦЕНКЕ ПРОГРАММ:**

- Методы**
- Источники**
- Исследователи**

# Выборка

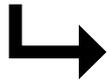




# Анализ данных

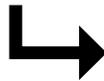
## Полученные данные

Факты, свидетельства, эмпирические результаты, то, что мы узнали



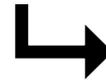
## Интерпретации (объяснения)

Объяснение полученных данных, взаимосвязей между ними, объяснение причин.



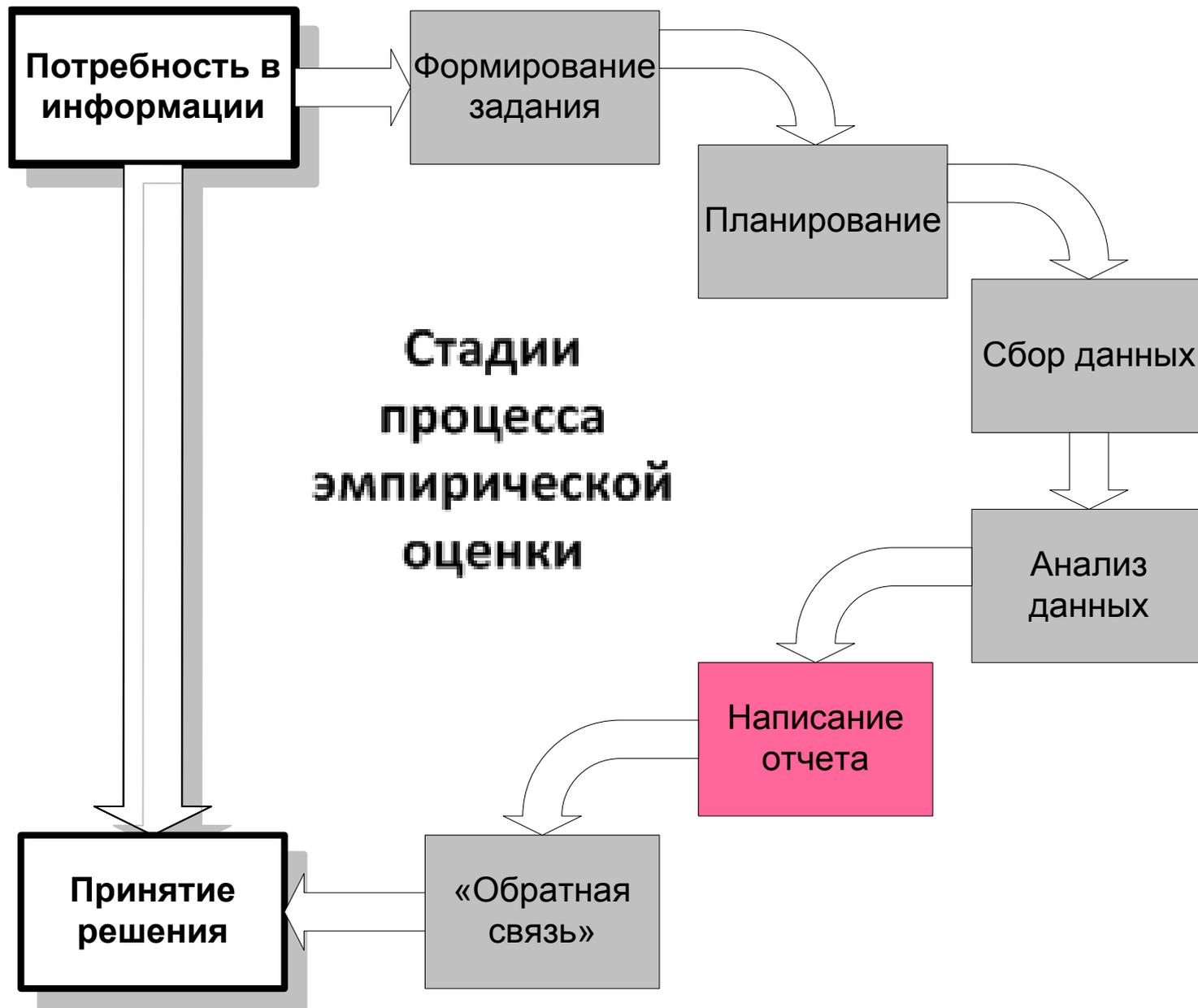
## Выводы (заключения, суждения)

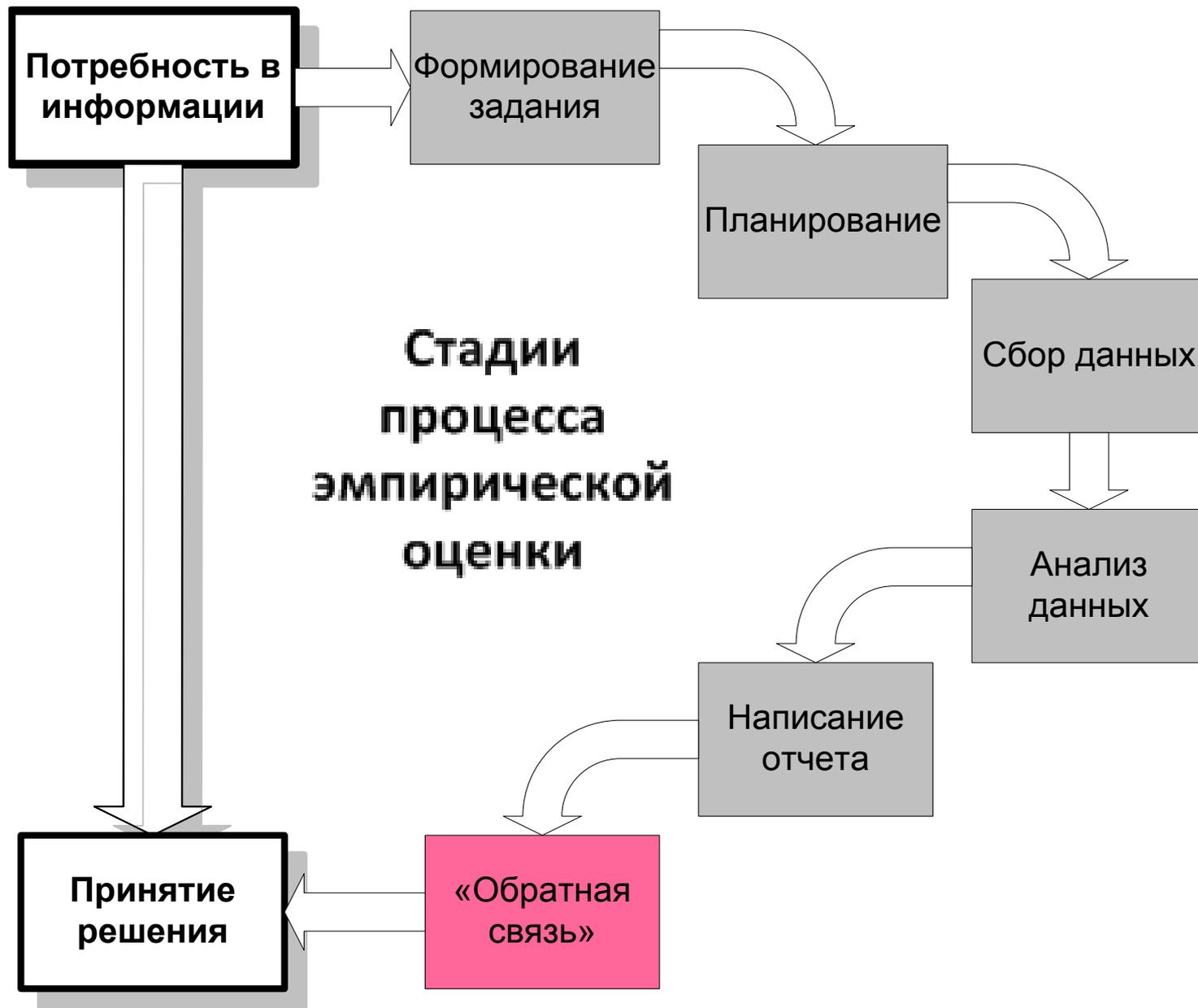
Значение полученных данных – хорошо или плохо, мало или много, позитивно или негативно, в желательном или нежелательном направлении.



## Рекомендации

Предлагаемые направления действий, предлагаемые изменения в программе, чего не следует менять, советы всем заинтересованным сторонам.





# **ОЦЕНКА КАЧЕСТВА УСЛУГИ**

# Оценка качества услуги

Аналитическая процедура, направленная на вынесение обоснованного суждения о степени соответствия услуги требованиям стандартов и/или ожиданиям потребителей.

# Подходы к оценке качества услуги



Оценка качества услуг

На основании стандартов качества

На основании мнения потребителей

«Закрытая» оценка на соответствие стандарту («тайный покупатель»)

«Открытая» оценка на соответствие стандарту (аудит качества)

Оценка впечатления от уже полученной услуги

Оценка соответствия ожиданий и впечатления от полученной услуги

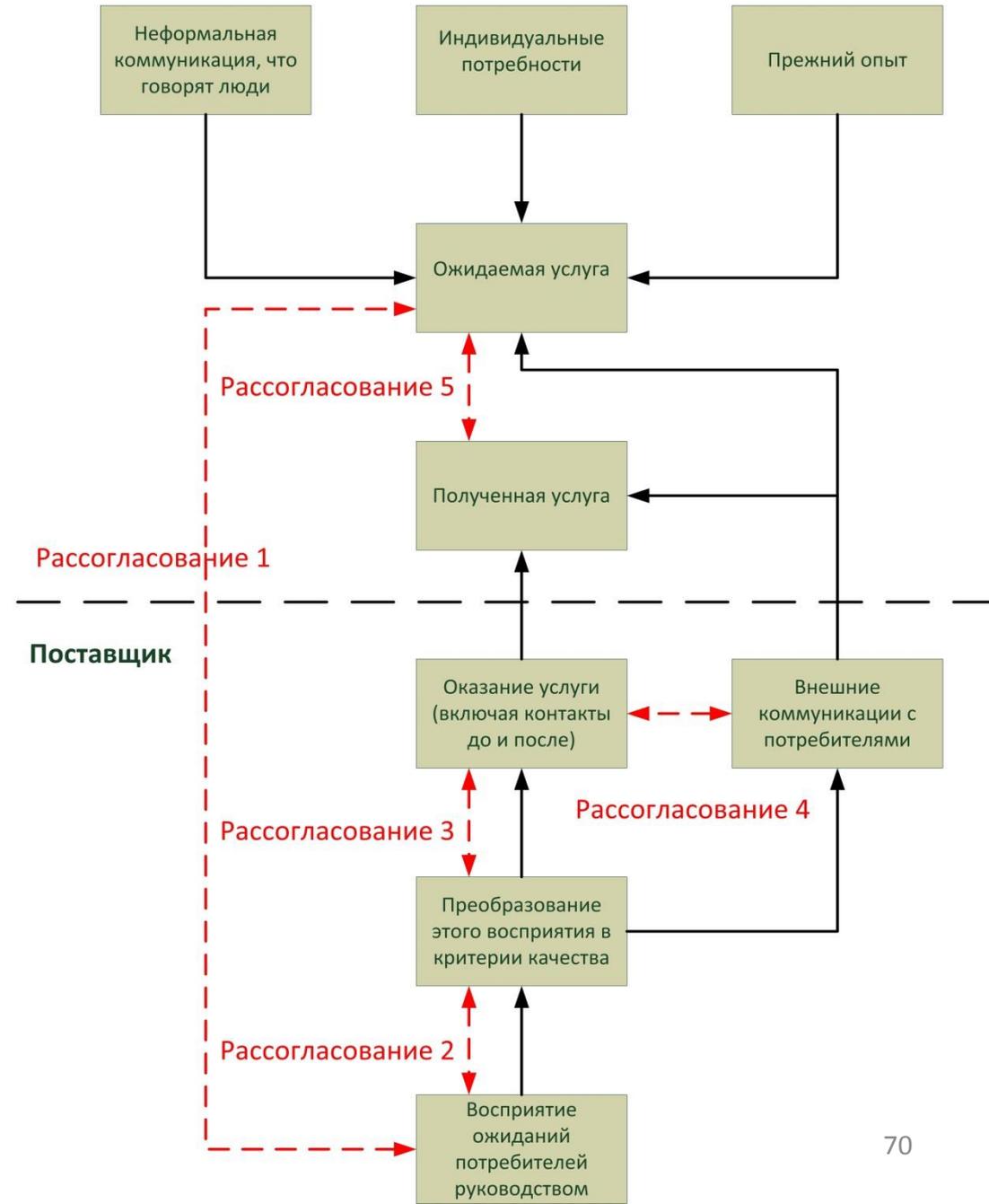
# Оценка услуг на основании мнения потребителей



# Модель качества услуг SERVQUAL

A. Parasuraman,  
Valarie A. Zeithaml,  
Leonard L. Berry

Потребитель



# 10 универсальных критериев качества услуги

(Методика SERVQUAL, 1985)

1. Надежность
2. Отзывчивость
3. Компетентность
4. Доступность
5. Вежливость
6. Коммуникации
7. Доверие
8. Безопасность
9. Понимание / Знание потребителя
10. Материально-техническое обеспечение

# 5 универсальных критериев качества услуги

(Методика SERVQUAL, 1988)

## Надежность

1. Предоставление услуги как было обещано
2. Надежность в разрешении возникающих у потребителя проблем
3. Оказание услуги правильно с первого раза
4. Оказание услуги в условленное время
5. Ведение записей без ошибок

## Отзывчивость

6. Информирование потребителя о том, когда будет оказана услуга
7. Подсказки потребителям по необходимости
8. Желание помочь потребителям
9. Готовность отзываться на запросы потребителей

## Гарантии

10. Сотрудники, внушающие доверие потребителям
11. Обеспечение ощущения безопасности взаимодействия для потребителей
12. Сотрудники постоянно вежливы и обходительны
13. Сотрудники знают ответы на вопросы потребителей

## Эмпатия

14. Каждому потребителю уделяется индивидуальное внимание
15. Сотрудники обходятся с посетителями заботливо
16. Безусловный учет главных интересов потребителя
17. Сотрудники понимают нужды потребителей
18. Удобное время работы

## Материально-техническое обеспечение

19. Современное оборудование
20. Внешняя привлекательность здания и помещений
21. Сотрудники выглядят хорошо и профессионально
22. Внешне привлекательные материалы, ассоциированные с оказанием услуги

# Анкета с тремя колонками

*Минимальный уровень обслуживания* – такой уровень, который Вы считаете минимально приемлемым.

*Желаемый уровень обслуживания* – такой уровень, которого Вы бы желали.

Если говорить о ...

1. Вежливости работников

Минимальный  
уровень  
обслуживания для  
меня

НИЗКИЙ      ВЫСОКИЙ

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Желаемый  
уровень  
обслуживания для  
меня

НИЗКИЙ      ВЫСОКИЙ

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Мое восприятие  
уровня оказанной мне  
услуги

НИЗКИЙ      ВЫСОКИЙ      Затр.  
отв.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 N

# Анкета с двумя колонками

Если говорить о ...

1. Вежливости работников

По сравнению с минимальным уровнем обслуживания уровень оказанной мне услуги						По сравнению с желаемым уровнем обслуживания уровень оказанной мне услуги													
НИЖЕ	ТАКОЙ ЖЕ				ВЫШЕ	Затр. отв.	НИЖЕ	ТАКОЙ ЖЕ				ВЫШЕ	Затр. отв.						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	N
						7							4						

# Анкета с одной колонкой

*Желаемый уровень обслуживания – такой уровень, которого Вы бы желали.*

Если говорить о ...

1. Вежливости  
работников

Качество оказанной мне услуги...

Ниже желаемого  
для меня уровня

Соответствует  
желаемому для  
меня уровню

Выше желаемого  
для меня уровня

Затр.  
отв.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

N

# SERVQUAL

- Идеальный для меня уровень сервиса
- Минимально приемлемый для меня уровень сервиса
- Фактический уровень предоставленного сервиса



# Методика SERVPERF: потребитель оценивает только уже полученную услугу

Оцените работу библиотеки по следующим параметрам (1- самый низкий балл, 7 – самый высокий балл):

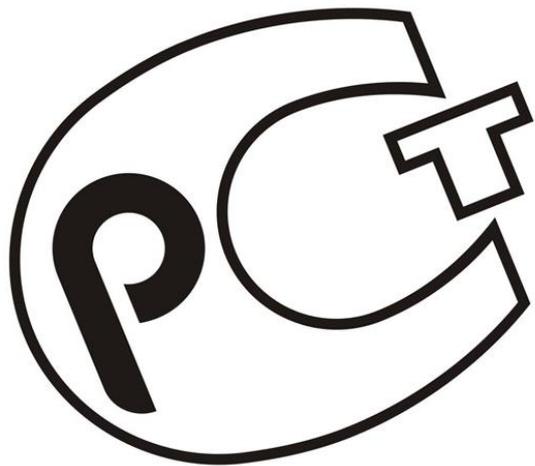
1. Вежливость сотрудников
2. ....

1 2 3 4 5 6 7

Затр.  
отв.

0

# Оценка услуг на основании «стандартов»



# Стандарт

Документ, в котором в целях добровольного многократного использования устанавливаются правила осуществления и характеристики процессов оказания услуг.

# Стандарт обслуживания

Заданная последовательность действий сотрудника/организации по отношению к потребителю (клиенту), обязательная для повторяющихся («стандартных») ситуаций.

## *Пример: «Телефонные переговоры с клиентом»*

- *Скорость снятия трубки при входящем звонке клиента*
- *Выполнение требований телефонного этикета – представление, обращение к клиенту по имени*
- *Предоставление клиенту первичной информации*
- *Формирование договорённости о встрече, напоминание клиенту о дате визита и т.д.*



# «Закрытая» оценка на основе стандартов обслуживания: «тайный покупатель»



# Задание

- Каковы «за» и «против» применения методики «тайный покупатель» для оценки социальных услуг?

# «Открытая» оценка на основе стандартов: аудит качества (на примере проверки соблюдения клинических протоколов)



## ***Тепловая защита новорожденного.***

*Для того чтобы эта технология была эффективной необходимо последовательно выполнить десять действий:*

*от приема ребенка в теплые пеленки, тщательного обсушивания, длительного контакта кожа-к-коже до постоянного пребывания новорожденного в послеродовой палате совместно с мамой.*

«Современные инструменты оценки эффективности оказания медицинской помощи женщинам и детям»  
Швабский Олег, Вартапетова Наталья  
(Институт Здоровья Семьи)

# Методы

- Наблюдение (эксперт)
- Интервью
- Изучение документации

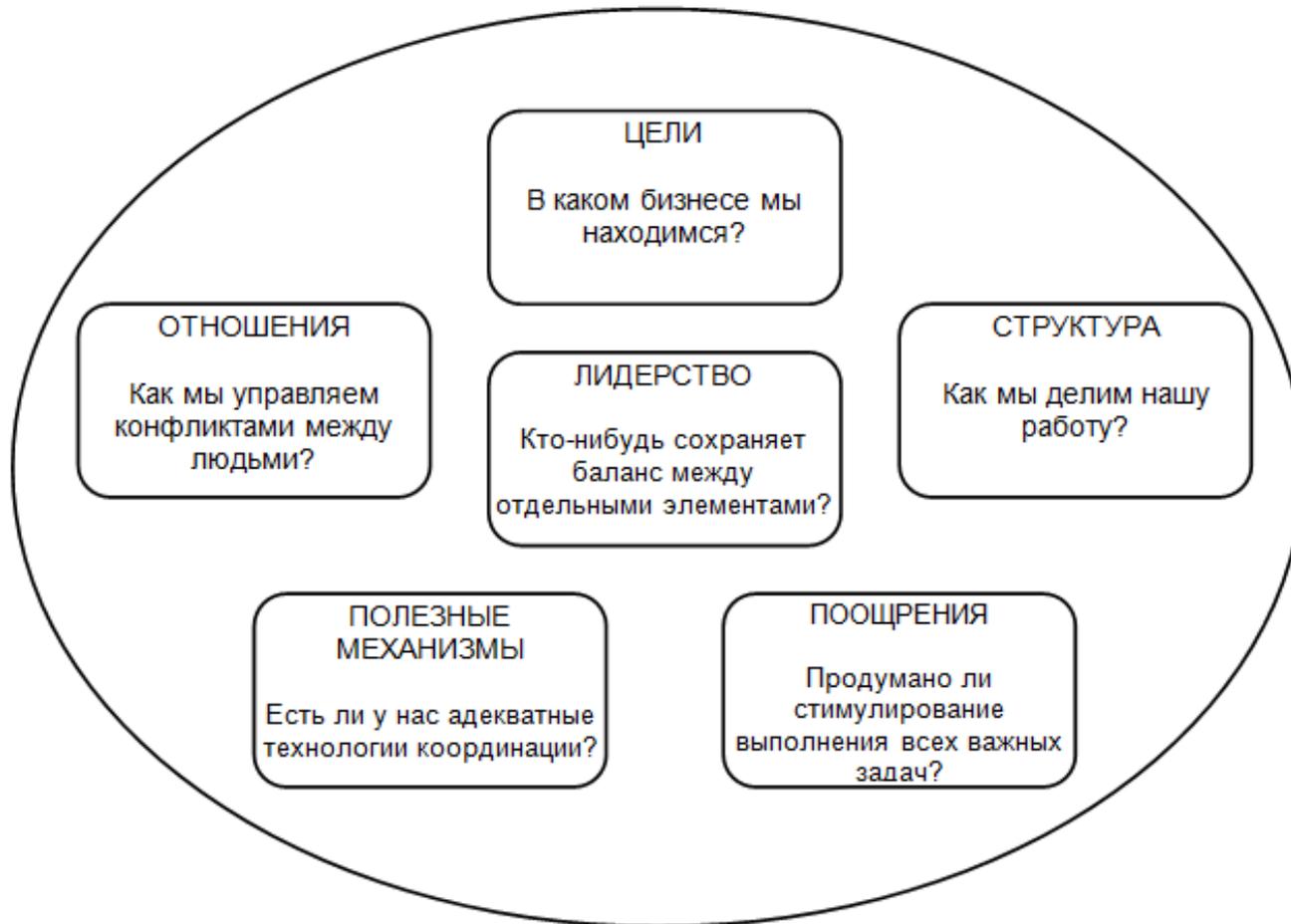
# **ОЦЕНКА («ДИАГНОСТИКА») ОРГАНИЗАЦИЙ**

# Диагностика организации

Компания «Процесс Консалтинг» при участии Walt Thompson and Associates

1. Миссия, ценности
2. Структура
3. Системы
4. Управление
5. Взаимодействия и отношения внутри организации
6. Взаимодействия и отношения с внешним окружением
7. Ресурсы
8. Результаты
9. Организационная культура

# Диагностические точки по М.Вайсборду



Marvin R. Weisbord, "Organizational Diagnosis: Six Places to Look for Trouble with or without a Theory," *Group & Organization Studies* 1, 4 (December 1976): 430-447

# Самооценивание организационного потенциала в НКО

<http://www.aed-ccsg.org/resources/tools/IDAssess.doc>

- Планирование
- Управление
- Клиенты, благополучатели и сочувствующие
- Человеческие ресурсы
- Управление ресурсами
- Управление деятельностью
- Отношения с другими
- Мониторинг и оценка

# Инструмент для оценки некоммерческих организаций

© 2003, Marcia K. Festen Associates & Marianne Philbin Consulting.

- Видение, миссия и программы
- Команда, структура и стратегическое управление
- Финансовый менеджмент и оперативное управление
- Планирование
- Привлечение ресурсов

# Инструмент самооценки

Massachusetts Cultural Council, ORGANIZATIONAL SELF-ASSESSMENT TOOL

- Миссия и видение будущего
- Стратегическое планирование и оценка
- Разработка и осуществление программ
- Участие сообщества
- Отношения с общественностью, защита прав и интересов
- Маркетинг
- Финансовое состояние
- Финансовое планирование, мониторинг и отчетность
- Привлечение средств
- Стратегическое управление
- Оперативное управление
- Человеческие ресурсы
- Информационные системы
- Материальная база

## Что анализировать при проведении ассессмента организации?



Universalialia [www.universalialia.com/](http://www.universalialia.com/)

International Development Research Centre [www.idrc.ca](http://www.idrc.ca)

# Оценка сети: диагностические точки

- Цель
- Ценности
- Членство и вовлеченность
- Взаимосвязь между членами
- Степень объединения
- Результаты (продукты) деятельности
- Другие возможности сети
- Управление
- Бизнес-модель
- Организация текущей деятельности
- Стратегические коммуникации
- Влияние

<http://networkimpact.org/network-evaluation-2/network-evaluation-framing-an-assessment-plan/>

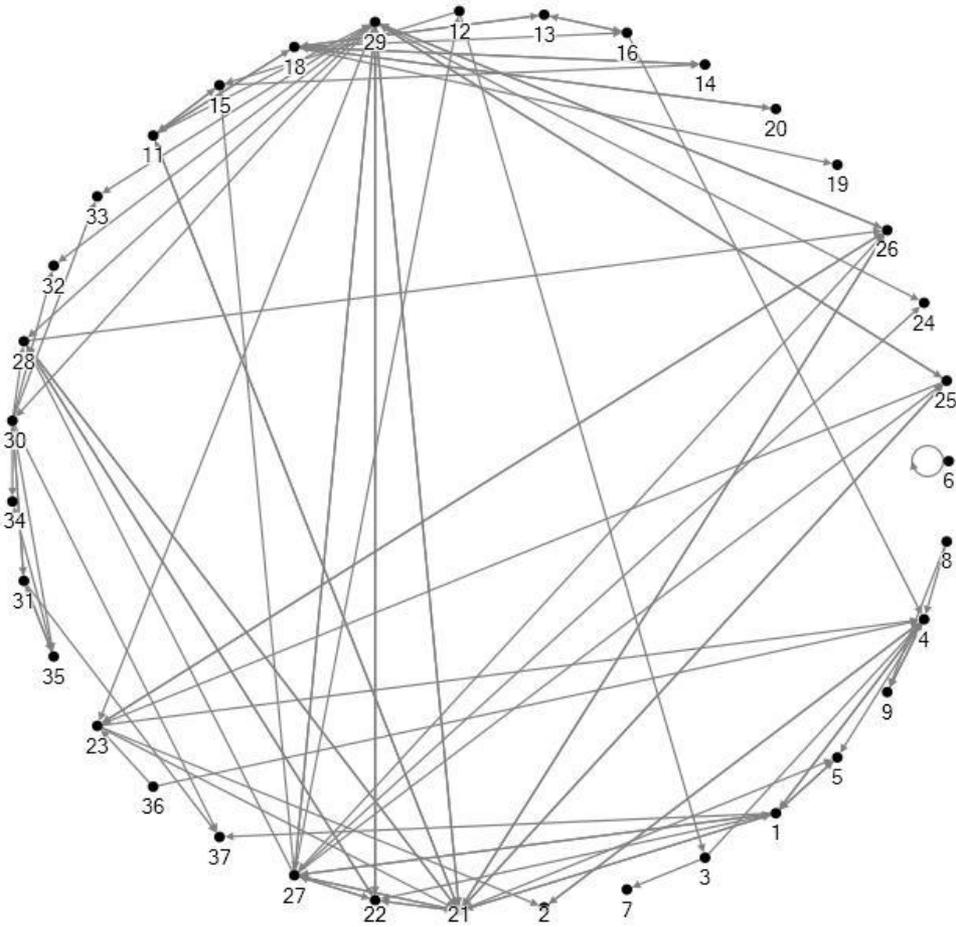
# Анализ социальных сетей

# Вопрос задания

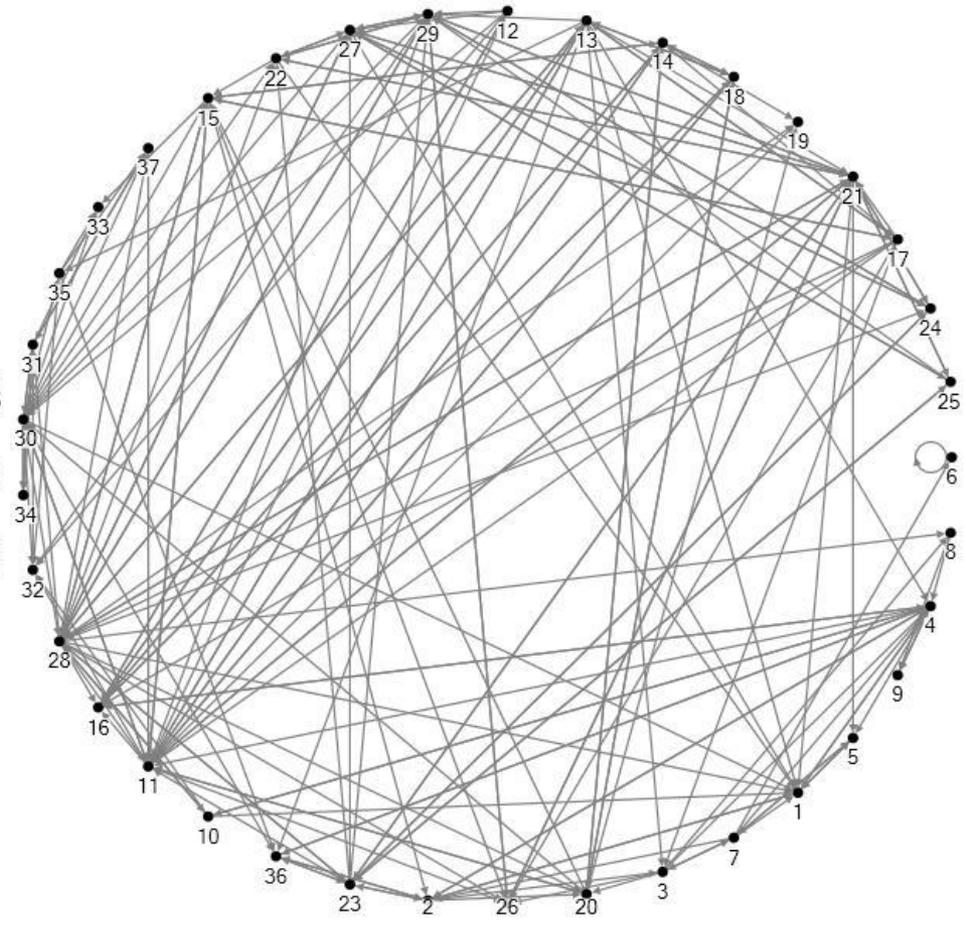
- В какой мере проект способствовал развитию ***взаимосвязей между организациями-участницами*** и созданию сети организаций в 4 регионах?

# Взаимодействие между участниками (4 региона)

до проекта



в ходе проекта



Created with NodeXL (<http://nodexl.codeplex.com>)

Created with NodeXL (<http://nodexl.codeplex.com>)

# Оптимальный подход к оценке Сети учитывает:

- Кому нужна оценка Сети
- Что эти люди хотят узнать о Сети
- Как они предполагают использовать результаты оценки
- Каковы особенности Сети как объекта оценки
- Каковы возможности и ограничения для проведения оценки Сети
- Каковы сильные и слабые стороны возможных подходов к оценке Сети