**ОЦЕНКА ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ НКО\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Выберите в каждой табличке один из четырех ответов, наиболее полно соответствующий вашей организации. Набранные баллы суммируются отдельно по каждому из блоков – А, Б, В, Г, Д**

**А. Содержательная деятельность / предоставляемые услуги – ВСЕГО БАЛЛОВ \_\_\_\_**

А.1. Качество услуг /работ

|  |
| --- |
| 1. Результаты деятельности приемлемы, но ниже ожиданий клиентов/доноров, |
| 2. Результаты деятельности соответствуют или превосходят ожидания клиентов/доноров. |
| 3. Результаты деятельности превосходят ожидания клиентов/доноров и признаются местным профессиональным сообществом. |
| 4. Результаты деятельности превосходят ожидания клиентов/доноров и признаются профессиональным сообществом в федеральном и/или международном масштабе. |

А.2. Квалификация/компетентность специалистов

|  |
| --- |
| 1. Сотрудники не имеют соответствующей подготовки и опыта работы. Деятельность осуществляется на уровне здравого смысла. |
| 2. Некоторые сотрудники прошли подготовку на краткосрочных курсах, самостоятельно изучают литературу и публикации по тематике содержательной деятельности. |
| 3. Большинство сотрудников прошли подготовку, некоторые получают специальное образование. К деятельности организации привлекаются высококвалифицированные эксперты. |
| 4. Некоторые сотрудники имеют соответствующее образование, остальные прошли специальную подготовку в организации или на курсах. Организуются стажировки сотрудников в других организациях, их участие в профессиональных семинарах и конференциях. Эксперты в области содержательной деятельности входят в попечительский совет. Организация передает свой опыт коллегам. |

А.З. Экономическая эффективность

|  |
| --- |
| 1. Руководители организации никогда не оценивают, каких затрат стоят результаты деятельности НКО. |
| 2. Количество средств (ресурсов), которые затрачивает НКО выше, чем у других НКО, коммерческих или государственных организаций, достигающих аналогичных результатов. |
| 3. Деятельность НКО сравнима (примерно соответствует) по экономической эффективности с другими организациями. |
| 4. НКО использует эффективные технологии и достигает результатов с меньшими затратами в сравнении с другими организациями. Либо качество этих результатов существенно выше. |

**Б. Управление деятельностью** ВСЕГО БАЛЛОВ \_\_\_\_

Б. 1. Миссия, стратегия, задачи

|  |
| --- |
| 1. Миссия НКО не сформулирована. Руководитель организации в ответ на вопрос, чем занимается организация, начинает длинное и пространное перечисление направлений деятельности. |
| 2. Миссия сформулирована, однако стратегия не выработана. Руководитель организации ставит перед сотрудниками задачи интуитивно связанные с осуществлением миссии. |
| 3. Миссия сформулирована и записана, руководителю известна стратегия ее осуществления, а сотрудникам - их задачи. Однако сотрудники не понимают, какую роль играет их работа в общем стратегическом замысле. |
| 4. Все сотрудники организации знают в чем состоит миссия организации, понимают стратегию ее осуществления и знают, какие задачи, в какой срок и зачем им необходимо решить, |

Б.2. Выявление нужд, планирование, действие, оценка результатов

|  |
| --- |
| 1. Деятельность организации не планируется. Она состоит из "текучки" и непосредственной реакции на внешние события. |
| 2. Руководитель организации создает планы работы, которые осуществляются сотрудниками, результаты работы организации регулярно оцениваются, но никак не связываются с процессом планирования. Иногда достигнутые результаты признаются успешными, при этом игнорируется, что они не совпадают с запланированными. |
| 3. Цикл деятельности (от выявления нужд до оценки результатов) осуществляется, но в неполном варианте. Отсутствует выявление нужд или оценка результатов. Либо планирование осуществляется от случая к случаю, например при написании заявки на грант. |
| 4. Сотрудники НКО осуществляют непрерывный цикл выявления нужд (проблем), планирования деятельности в соответствии с этими нуждами (включая способ оценки результата), осуществления намеченных планов и оценки успеха в соответствии с запланированной процедурой. |

**В. Интеграция в гражданское общество** **ВСЕГО БАЛЛОВ \_\_\_\_**

В.1. Прозрачность для контроля, открытость

|  |
| --- |
| 1.Никто кроме руководителя не знает, на какие средства существует организация. Клиенты/общественность не понимают, какие услуги они могут получить в НКО и на каких условиях. Документации фактически не ведется. Руководитель считает, что деятельность организации - его личное дело, за которое он ни перед кем не должен отчитываться. |
| 2. Организация предоставляет отчетность в соответствии с требованиями доноров. Ведется бухгалтерский учет. Иногда по требованию доноров осуществляются аудиторские проверки. Однако руководство считает это обузой, которую надо терпеть для получения финансирования. Клиенты/общественность и коллеги смутно понимают, что делает данная организация. |
| 3. Организация добровольно принимает на себя обязательства по открытости и прозрачности. Руководители считают это необходимым условием для построения партнерских отношений с клиентами/общественностью, коллегами и донорами. Руководители предпринимают конкретные шаги по приданию организации публичного характера. |
| 4. Клиентам/общественности и сотрудникам известен бюджет НКО, понятны источники финансирования и известны конкретные результаты деятельности и выводы аудиторских проверок. Они принимают непосредственное участие в оценке этих результатов и в бюджетном процессе. Существуют письменные правила об условиях предоставления услуг и клиенты/общественность участвует в их выработке. НКО рекламирует свою деятельность, регулярно публикует убедительные отчеты и старается привлекать людей к участию в своей деятельности. Организация предоставляет другим НКО доступ к наработанным технологиям и собранной информации. |

В.2. Привлечение добровольцев

|  |
| --- |
| 1. Добровольцев в организации нет. Руководители НКО уверены, что в наше время никто бесплатно ничего не делает. |
| 2. Организация привлекает добровольцев для помощи в проведении крупных акций. Иногда добровольцы помогают выполнять рутинные операции. Некоторые из них входят в команду, однако этот процесс никем специально не организуется. Клиенты/общественность приступают к добровольной работе самостоятельно, их труд не учитывается. Нет базы данных по добровольцам. Отсутствует ясная политика по отношению к добровольцам. |
| 3. Организация считает работу с добровольцами важной частью своей содержательной работы. К привлечению добровольцев относятся также серьезно, как к приему сотрудников на работу. За планирование и осуществление деятельности отвечает один из руководителей НКО. Ведется база данных. Они участвуют в обсуждении важных решений. |
| 4. Клиенты/общественность работающие в организации как добровольцы составляют ее ядро. Они занимают различные должности в организации, как исполнительские, так и руководящие. Принимают участие в выработке стратегии, планировании, осуществлении деятельности и оценке результатов. |

В.3. Попечительский совет

|  |
| --- |
| 1. Попечительский совет (или аналогичный орган) отсутствует. |
| 2. Попечительский совет фактически является консультативным советом с совещательным голосом. В него входят руководители организации, коллеги из других НКО, известные люди с "громкими" именами. Члены совета получают информационные пакеты (бюллетени) о деятельности организации, но не имеют о ней ясного представления. Тем не менее руководители НКО иногда обращаются к членам совета за консультациями. |
| 3. Попечительский совет формально наделен решающими полномочиями. Он состоит в основном из экспертов по различным аспектам деятельности НКО и известных людей с "громкими" именами. Совет собирается редко и на своих заседаниях рассматривает отчет организации. Руководители организации часто обращаются к членам совета за консультациями. |
| 4. Попечительским совет действительно вырабатывает стратегию осуществления миссии, участвует в деятельности по сбору средств и по связям с общественностью и контролирует соответствие деятельности НКО выбранной стратегии. В попечительский совет входят клиенты/общественность и эксперты по различным аспектам деятельности НКО. Определены функции и ответственность каждого из членов попечительского совета. |

В.4. Поддержка деятельности клиентами/общественностью

|  |
| --- |
| 1. НКО ни копейки не получает от своих клиентов/общественности. Руководители организации считают это своим большим достижением. |
| 2. Клиенты/общественность иногда делают небольшие пожертвования, как правило в натуральной форме. Руководители организации признают важность такой поддержки, однако не осуществляют никакой деятельности по сбору средств среди клиентов/общественности. |
| 3. Клиенты/члены организации платят членские взносы и/или частично оплачивают услуги организации. Эти поступления носят символический характер и рассматриваются руководителями организации как индикатор признания деятельности организации ее клиентами/общественностью. |
| 4. Членские взносы, плата клиентов за услуги, индивидуальные пожертвования от клиентов/общественности (в том числе натуральные) составляют существенную долю в бюджете организации. Они рассматриваются как стабильный источник средств, помогающий сгладить неравномерности в поступлении других видов финансирования. |

В.5. Защита гражданских интересов

|  |
| --- |
| 1. Клиенты/общественность понимаются как объекты деятельности НКО, в крайнем случае потребители услуг. Организация не взаимодействует с местными законодателями, а администрация рассматривается только как источник средств. |
| 2. Клиенты/общественность привлекаются к определению нужд и участвуют в оценке деятельности организации. НКО лоббирует в местной администрации выделение средств для своих клиентов. При этом возможна жесткая конкуренция с другими НКО. Руководители организации утверждают, что "не занимаются политикой". |
| 3. Клиенты/общественность рассматриваются как партнеры НКО. Организация понимает необходимость защиты их гражданских интересов перед местными законодателями и администрацией, проявляет интерес к законодательному процессу, вступает в контакты с администрацией и другими НКО. Однако эта деятельность не организована, никто в руководстве организации за нее не отвечает, она не подкрепляется ресурсами организации. |
| 4. Защита гражданских интересов (лоббирование) в области миссии организации понимается как существенная содержательная деятельность организации, которая осознает себя представителем клиентов/общественности. Эта деятельность специально организуется и управляется. НКО для се осуществления взаимодействует с местными законодателями и администрацией, со средствами массовой информации и вступает в коалиции с другими НКО. |

**Г. Культура рабочих отношений ВСЕГО БАЛЛОВ \_\_\_\_**

Г.1. Стиль и отношения в команде

|  |
| --- |
| 1. Сотрудники не задерживаются в организации надолго. У них нет общей истории. Они не являются носителями ценностей и идеалов. Они плохо совместимы друг с другом и слишком разные для успешной работы. |
| 2. Только руководитель является носителем стиля и ценностей. Тем не менее, он ведет работу по формированию команды единомышленников. Сотрудники удовлетворены тем, что они работают именно в этой организации, гордятся общими достижениями. |
| 3. В организации существует ядро сотрудников/добровольцев, которые разделяют идеалы и ценности. Однако это ядро еще не распространяет своего влияния на всю организацию. У сотрудников однако уже есть общие достижения и опыт совместного преодоления трудностей. Как правило, принимая важные решения руководитель советуется с сотрудниками. |
| 4. Существует ярко выраженный стиль команды, отличающийся от других организаций. Новые сотрудники подбираются так, что бы они соответствовали этому стилю. Все они проходят период неформального вживания в команду, когда их знакомят с историей команды и передают им идеалы и ценности. Важные решения принимаются сообща и при общем согласии. В то же время каждый сотрудник может при необходимости принять на себя ответственность за всю команду. Несмотря на то, что обязанности распределены, сотрудники предпочитают работать сообща, могут заменять друг-друга на рабочих местах. |

Г.2. Традиции

|  |
| --- |
| 1. Время существования организации еще слишком незначительно, чтобы сформировалась ее история, а повторяющиеся типы деятельности превратились в традиции и правила. Возможно, руководитель не придает им значения и традиции формируются случайным образом. |
| 2. Носителем традиций является руководитель. Он их придумывает, поддерживает и внедряет их. Он же и борется с традициями, которые мешают деятельности организации, и вводит в курс дела новых сотрудников и добровольцев. |
| 3. Носителями н инициаторами норм деятельности является ядро команды, как правило это сотрудники, работающие в организации достаточно долго. Возникают первые сформулированные правила. Часто они принимаются без общего обсуждения. |
| 4. Существует развитая система традиций, перекрывающая практически все сферы деятельности организации. Некоторые традиции сформулированы в виде устных правил или неписанных законов. Такие правила используются для разрешения разногласий или при принятии сложных решений. Традиции и правила регулярно обсуждаются всеми сотрудниками, оценивается эффективность их применения с точки зрения осуществления миссии и сохранения стиля, вносятся коррективы. Члены команды сами создают и поддерживают новые традиции. Новых сотрудников знакомят с основными нормами и традициями. Неписанные правила ложатся в основу изложенных на бумаге норм деятельности. |

Г.З. Письменные нормы

|  |
| --- |
| 1. Не существует никаких документов регламентирующих деятельность организации. Либо существующие документы никогда не применяются и их содержание никому не известно. Принятые решения не записываются и через некоторое время никто не может вспомнить, были ли они в точности выполнены. |
| 2. Принимаемые решения записываются. Эти записи сохраняются и используются в процессе оценки и планирования деятельности. Документы регламентирующие деятельность организации разрабатываются по требованию доноров или в конфликтных ситуациях, и практически не используются. |
| 3. Разрабатываются должностные инструкции. Описываются процедуры планирования и принятия решений. Сотрудники и добровольцы принимают участие в выработке и обновлении этих документов. |
| 4. Существуют постоянно обновляемые пакеты инструкций, описывающие практически все часто повторяющиеся действия. Эти инструкции используются для обучения новых сотрудников и добровольцев. Письменно сформулированы процедуры регламентирующие деятельность организации и к ним апеллируют в спорных ситуациях. При приеме на работу сотрудника или добровольца заключается договор, точно описывающий его обязанности, полномочия, ответственность и обязанности организации. Вся эта документация доступна всем сотрудникам и добровольцам. |

Г. 4. Включенность в профессиональную среду / сети

|  |
| --- |
| 1. Организация не поддерживает никаких контактов с коллегами и не подозревает об их существовании. Лидеры организации строят ее работу на основе здравого смысла, проб и ошибок. Обычно на этом этапе руководители описывают деятельность НКО эпитетами "уникальный", "единственный в мире". "экспериментальный". |
| 2. Руководители организации знают о существовании НКО и/или государственных и коммерческих организаций действующих в той же области. Однако не поддерживают с ними никаких контактов и подвергают их сокрушительной критике. |
| 3. Сотрудники НКО устанавливают контакты с коллегами. Принимают участие в семинарах и конференциях, однако тщательно оберегают "секреты" своей работы и считают опыт других организаций неприменимым в их уникальных обстоятельствах. |
| 4. Организация включена в профессиональное сообщество или сеть аналогичных организаций. Опыт коллег тщательно анализируется, даже если он противоречит собственному опыту организации. С другой стороны, организация вносит свой вклад в жизнь сети / профессионального сообщества: публикует методические руководства, проводит семинары и т.п. |

**Д. Ресурсы ВСЕГО БАЛЛОВ \_\_\_\_**

Д.1. Человеческие ресурсы

|  |
| --- |
| 1. В организации некому работать потому, что нет денег на зарплату. И нет денег, потому что некому заниматься сбором средств. В организации один сотрудник - ее основатель, который работает на износ. |
| 2. Большинство квалифицированных сотрудников работает по контракту. Как правило они работают на четверть ставки в шести различных организациях. Они не связывают свою карьеру с организацией, а руководитель воспринимает их как наемную рабочую силу, о развитии которой не имеет смысла заботиться. Тем не менее подбору сотрудников придается значение. Организация начинает структурировать свою деятельность, выделяются рабочие места, должности. |
| 3. Сформирована команда сотрудников, связывающих свою карьеру с организацией. Появляются добровольцы в течении долгого времени работающие в организации. НКО начинает заботиться об обучении и повышении квалификации сотрудников. Организация становится относительно конкурентноспособной на рынке труда (по крайней мере среди других НКО и государственных организаций). |
| 4. Формирование человеческих ресурсов осуществляется как целенаправленная деятельность. Она подкреплена ресурсами организации. Осуществляется планирование потребностей в человеческих ресурсах на следующих этапах работы НКО. В соответствии с этими планами осуществляется обучение и переподготовка сотрудников и добровольцев. Сотрудники и добровольцы имеют возможность профессионального роста м это поощряется организацией. |

Д.2. Финансовые ресурсы

|  |
| --- |
| 1. У организации нет средств. Изредка и нерегулярно поступают случайные пожертвования или государственные субсидии. Сотрудники подчеркивают отсутствие средств, как свидетельство бескорыстия и духовности. |
| 2. Организация использует любую возможность раздобыть деньги. Иногда это несвязанный бизнес, иногда участие в проектах не связанных с миссией. Однако появляется первый опыт привлечения финансовых ресурсов, взаимодействия с донорами и отчетности за полученные средства. И главное, появляются сами финансовые ресурсы. |
| 3. Сбор средств и привлечение финансовых ресурсов осознается как самостоятельная функция. На этом этане за эту работу обычно отвечает директор, а не специально выделенный для этой работы сотрудник. НКО стремиться получить финансирование на осуществление миссии и отсечь деятельность слабо с этим связанную. Финансирование становится стабильным, но неустойчивым. Бюджетный процесс осуществляется в полном объеме. |
| 4. Деятельность по привлечению финансовых ресурсов осуществляется регулярно и целенаправленно, как одна из функций организации. Вырабатывается стратегия финансирования. У организации не менее 5 независимых источника финансирования, каждый из которых обеспечивает не менее 10% бюджета. Доноры входят в попечительский совет и принимают участие в управлении организацией. |

Д.З. Помещение и оборудование

|  |
| --- |
| 1. У организации нет ни помещения, ни имущества. Деятельность осуществляется дома у членов/сотрудников организации. |
| 2. У организации есть только маленький офис и/или она делит помещения с другими организациями. Собственного оборудования практически нет, но есть возможность использовать оборудование "соседей". |
| 3. Есть подходящее помещение, но оно не оборудовано или не отремонтировано (идет ремонт). Обычно на этой стадии руководитель уделяет много внимания оборудованию рабочих мест для сотрудников, приобретению офисной и специальной техники и т.п. |
| 4. НКО владеет подходящим помещением на правах собственности или долгосрочной аренды. Помещение отремонтировано и оборудовано для работы. Есть достаточное количество телефонных линий, телефакс, электронная почта, офисное оборудование и специальное оборудование для содержательной деятельности. |

ИТОГО

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | макс | самооценка |
| А. Содержательная деятельность / предоставляемые услуги.  | 12 |  |
| Б. Управление деятельностью  | 8 |  |
| В. Интеграция в гражданское общество  | 20 |  |
| Г. Культура рабочих отношений  | 16 |  |
| Д. Ресурсы  | 12 |  |