

Индивидуальный отчет оценки уровня организационного развития - 2023

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ПО СОДЕЙСТВИЮ В РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИЙ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИХ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ, КУЛЬТУРЫ, ИСКУССТВА, КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ И НАЦИОНАЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ "АГЕНТСТВО КУЛЬТУРНЫХ ИНИЦИАТИВ"

Введение

Индивидуальный отчет об уровне организационного развития составлен на основе результатов опроса 355 российских НКО в мае-марте 2023 г. Опрос проводился в рамках проекта [«ПУЛЬС НКО»](#), первого долгосрочного и регулярного исследования НКО.

Проект реализуется [Центром оценки общественных инициатив ИППИ НИУ ВШЭ](#) при финансовой поддержке [Факультета социальных наук НИУ ВШЭ](#) и при экспертной поддержке фонда [«Нужна помощь»](#).

В отчете дана оценка уровня организационного развития опрошенных НКО в целом и оценка отдельно по вашей организации в сравнении с общей выборкой НКО-участников исследования.

В индивидуальном отчете определены наиболее сильные и слабые аспекты в уровне организационного развития вашей НКО и даны рекомендации для повышения устойчивости организации. Сравнение с ситуацией по НКО в целом позволит вам определить свои достижения и выявить проблемы, которые требуют внимания в первую очередь.

Данные этого отчета могут быть использованы в качестве основы для обсуждения стратегии развития вашей организации и потенциале повышения уровня организационного развития. Мы рекомендуем ознакомиться руководителю и сотрудникам с отчетом, чтобы вместе принять решение о том, как полученные данные будут использоваться в работе и какие организационные процессы нуждаются в большем внимании.

Мы надеемся, что информация в индивидуальном отчете будет полезна для вашей организации. Все вопросы и комментарии по индивидуальному отчету вы можете направить на почту ccia@hse.ru.

Данное исследование – ежегодное. Будем рады видеть вас в числе участников исследования в 2024 году. Ежегодный индивидуальный отчет позволит отслеживать изменения вашей организации в динамике и сравнивать их с общими тенденциями в секторе.

Методология

Уровень организационного развития НКО отражает ее устойчивость в ключевых организационных процессах и определяет возможности эффективно выполнять свою миссию. Без хорошо выстроенного стратегического планирования и финансового менеджмента, без эффективного управления сотрудниками и проектами НКО не сможет достичь ни высокого уровня финансовой устойчивости, ни организационной устойчивости в целом.

Модель оценки уровня организационного развития НКО включает **12 показателей**, отражающих уровень организационного развития по ключевым сферам и характеристикам работы НКО:

- | | |
|-----------------------------|----------------------------|
| 1. Стратегия и планирование | 7. Финансовая устойчивость |
| 2. Управление организацией | 8. Внешние коммуникации |
| 3. Организационная культура | 9. Адвокация |
| 4. Проекты и мероприятия | 10. Работа с рисками |
| 5. Сотрудники | 11. Открытость изменениям |
| 6. Волонтеры | 12. Оценка и мониторинг |

Показатели Работа с рисками, Открытость изменениям, Оценка и мониторинг – являются сквозными. Они основаны на утверждениях, которые базово входят в другие показатели. Каждый из этих трех составных показателей включает все тематические утверждения, относящиеся к рискам, открытости или оценке.

Каждый из 12-ти показателей состоит из набора содержательных утверждений. Степень согласия с каждым утверждением оценивалась респондентами по 5-балльной шкале. Значение каждого показателя рассчитывалось как среднее значение по всем утверждениям, входящим в него. Для каждого респондента считалось индивидуальное среднее значение показателя.

Для получения итогового значения показателя, характеризующего опрошенных НКО в целом, рассчитывалось среднее значение всех индивидуальных средних. В случае если респондент затруднился ответить на более чем половину утверждений, входящих в показатель, значение показателя не было рассчитано.

Итоговое значение уровня организационного развития рассчитано как среднее значение 12 показателей, включенных в модель оценки.

Различия между вашими ответами и ответами в среднем по опрошенным НКО рассчитывались на основе диапазона 95% доверительного интервала среднего значения каждого из показателей. Утверждения о том, находится ли ваша организация на уровне «выше», «ниже» или на «сопоставимом» уровне по сравнению с опрошенными НКО в целом отражают статистически значимые различия.

Более подробные результаты исследования в интерактивном виде вы сможете найти на сайте проекта <https://pulsngo.ru/>. На сайте вы также найдете описание выборки участников исследования, анкету онлайн-опроса и данные онлайн-опроса в анонимном виде.

Общий уровень организационного развития НКО

Уровень организационного развития НКО отражает состояние опрошенных организаций по основным параметрам деятельности и свидетельствует об их организационной устойчивости.

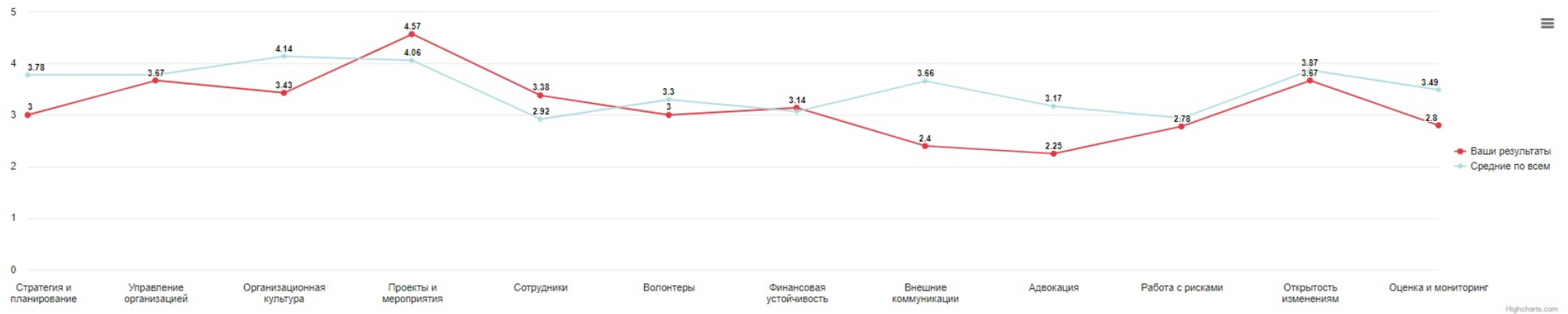
Общий уровень организационного развития НКО в целом - 3,52 из 5.

Это свидетельствует о том, что устойчивость организаций находится на среднем уровне и по многим параметрам НКО могут стать более эффективными и устойчивыми.

Сильными сторонами организационного развития НКО в целом является Организационная культура (4,14), Проекты и мероприятия (4,06) и Открытость изменениям (3,87). Это характеризует НКО как организации, где работают единомышленники, объединенные общими ценностями, которые разделяют миссию организации, умеют разрабатывать проекты и управлять ими, проявляют гибкость и открытость к обратной связи.

Наиболее низкие значения у показателей Сотрудники (2,92), Работа с рисками (2,94) и Финансовая устойчивость (3,07). Это говорит о том, что наиболее острыми проблемами для устойчивости организаций является нехватка кадров и ограниченные возможности их развития, недостаток финансирования и отсутствие финансового резерва, а также слабое управление рисками.

По сравнению с НКО в целом, уровень организационного развития вашей организации ниже и составляет 3.17



В разрезе 12 показателей ваша организация отличается от НКО в целом следующим образом:

Выше среднего:

Проекты и мероприятия
Сотрудники
Финансовая устойчивость

Ниже среднего:

Стратегия и планирование
Управление организацией
Организационная культура

1. Стратегия и планирование

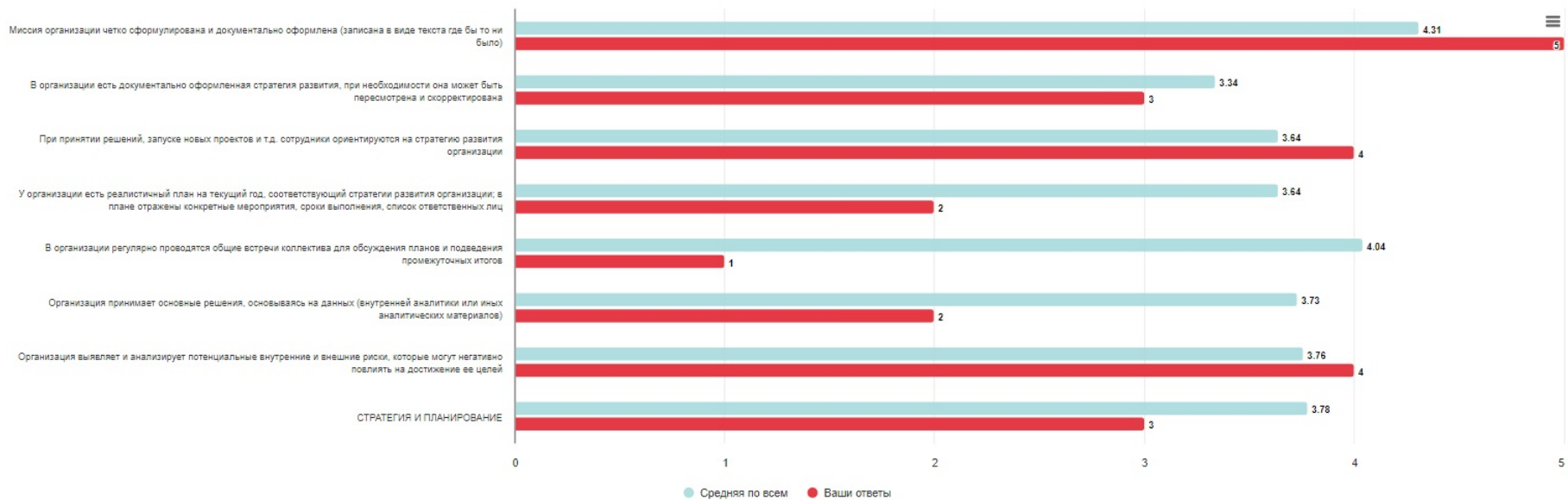
Показатель Стратегия и планирование характеризует степень опоры организации на ее миссию и ценности, принятие решений, основанных на данных, и умение учитывать риски.

Значение показателя Стратегия и планирование по всем опрошенным НКО – 3,78 из 5.

- Миссия
- Стратегия
- Оперативное планирование
- Решения, основанные на данных
- Учет рисков в работе

Наиболее сильные стороны в Стратегии и планировании среди всех опрошенных НКО – это наличие миссии организации, которая отражает ее цели и ценности. Однако наличие стратегического плана развития НКО встречается заметно реже и является слабой стороной опрошенных организаций.

Этот показатель ниже у вашей организации и составляет 3.0.



Highcharts.com

К числу **достижений вашей организации** по показателю Стратегия и планирование, где значения вашей организации **выше средних значений**, относится:

2. Управление организацией

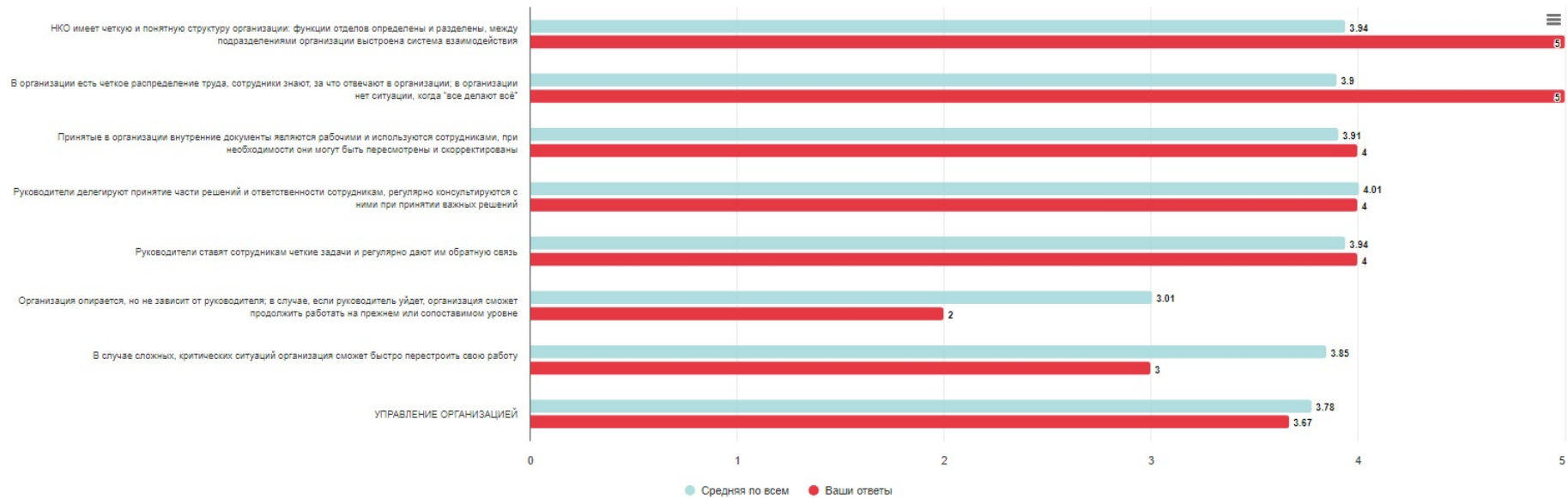
Показатель Управление организацией отражает наличие понятной структуры организации, распределение рабочих обязанностей между сотрудниками, их участие в принятии решений и делегирование ответственности со стороны.

Значение показателя Управление организацией по всем опрошенным НКО – 3,78 из 5.

- Структура организации
- Распределение обязанностей
- Политики и процедуры
- Принятие решений
- Роль руководителя
- Гибкость организации

Показатель Управление организацией характеризует опрошенные НКО как организации, в большинстве которых имеется четкая и понятная структура, где практикуется делегирование принятия части решений и ответственности сотрудникам, приняты внутренние регламентирующие документы и имеется распределение задач между сотрудниками. Наиболее слабой стороной показателя Управление организацией является зависимость НКО от руководителя. В случае, если руководитель уйдет, треть организаций не сможет продолжить работать на прежнем или сопоставимом уровне.

Ваша организация находится по данному показателю на уровне ниже среднего (3.67).



3. Организационная культура

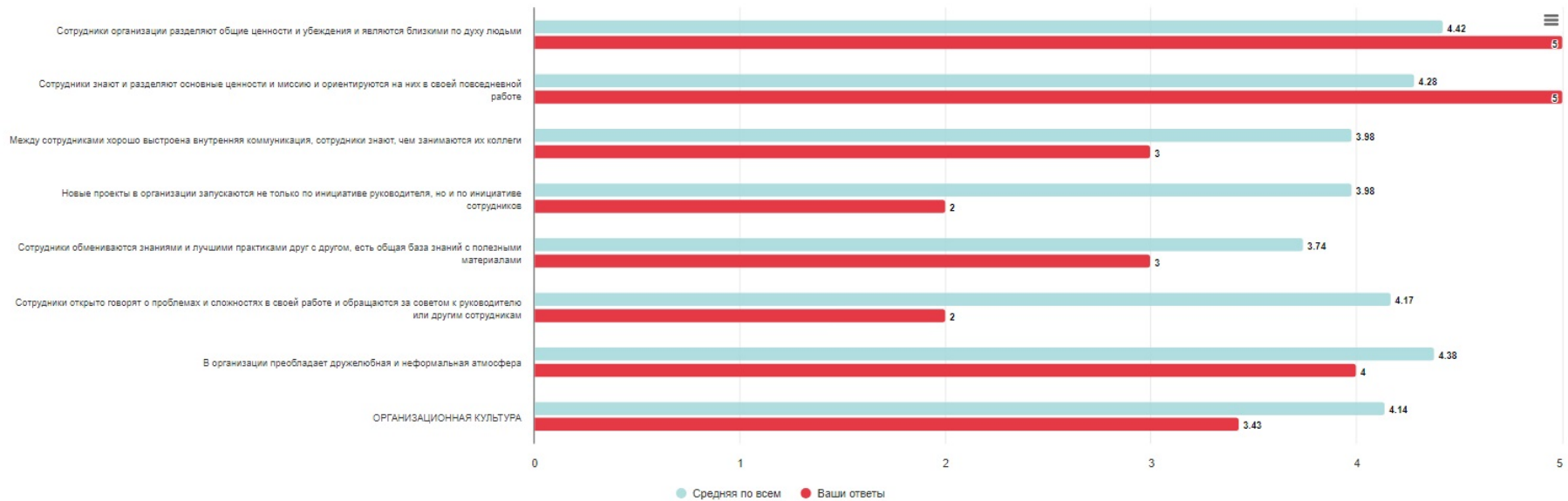
Показатель Организационная культура отражает характер взаимодействий между сотрудниками и руководством, то, насколько в своей работе коллектив ориентируется на общие ценности, обмен знаниями и открытое обсуждение проблем.

Значение показателя Организационная культура для опрошенных НКО – 4,14 из 5.

- Общие ценности
- Внутренняя коммуникация
- Обмен знаниями
- Обсуждение проблем
- Атмосфера в коллективе

Наиболее сильными сторонами Организационной культуры являются общность ценностей и убеждений сотрудников НКО, которые соответствуют миссии самой организации, дружелюбная атмосфера в коллективе и открытое осуждение проблем. Обмен знаний, открытость инициативе снизу и наличие хорошо выстроенной внутренней коммуникации – менее сильные стороны Организационной культуры. В трети опрошенных НКО есть некоторая степень закрытости к инициативам сотрудников и идеи о новых проектах исходят в основном от руководителей. Помимо этого, накопленный опыт и знания не всегда передаются внутри коллектива и зачастую остаются преимущественно индивидуальным знанием каждого сотрудника.

Ваша организация находится по данному показателю на уровне ниже среднего (3,43).



4. Проекты и мероприятия

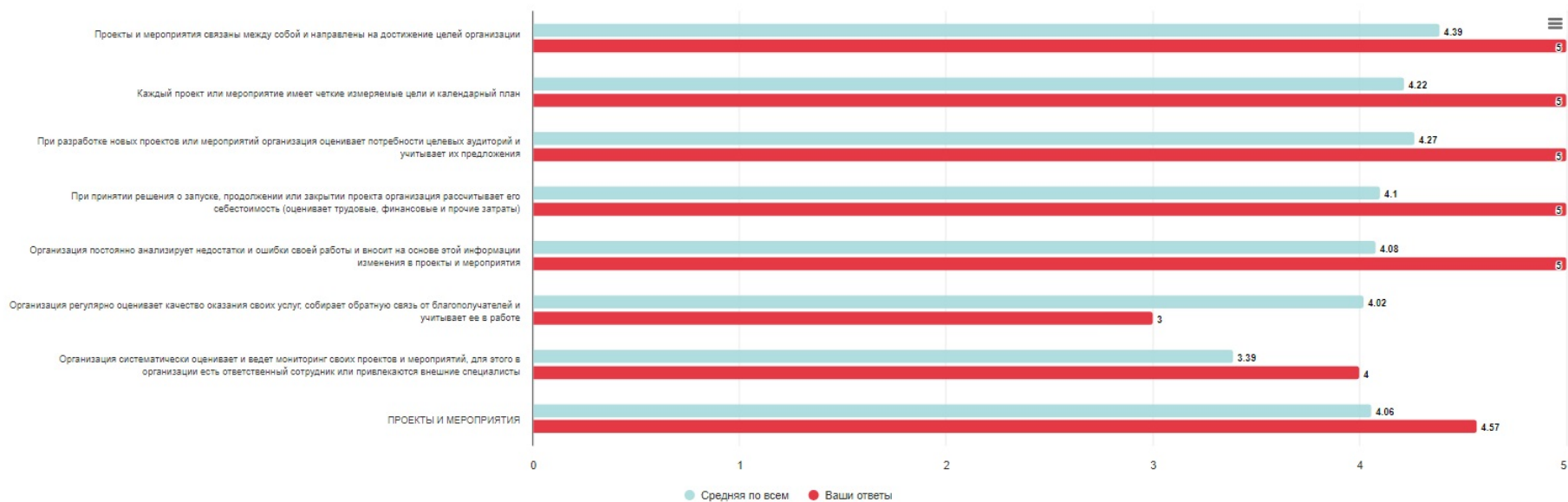
Показатель Проекты и мероприятия отражает качество управления и планирования проектами в организации и их интегрированность в общую логику работы и цели НКО.

Значение показателя Проекты и мероприятия находится на уровне 4,06 из 5.

- Соответствие целям НКО
- Планирование
- Новые программы
- Оценка услуг и проектов
- Работа над ошибками

Практически по всем аспектам показателя Проекты и мероприятия опрошенные НКО демонстрируют достаточно высокий уровень. Большинство НКО имеет логическую связанность и подчиненность проектов достижению миссии и целей НКО, имеет четко измеряемые цели и календарный план и для запуска проектов оценивает потребности благополучателей. Заметно реже встречается проведение систематического мониторинга и оценки проектов и мероприятий. Причем каждая четвертая НКО его не проводит в принципе.

Ваша организация находится по данному показателю на уровне выше среднего (4.57).



1fighcharts.com

По сравнению с другими НКО, к числу **ваших достижений** в управлении Проектами и мероприятиями относится:

5. Сотрудники

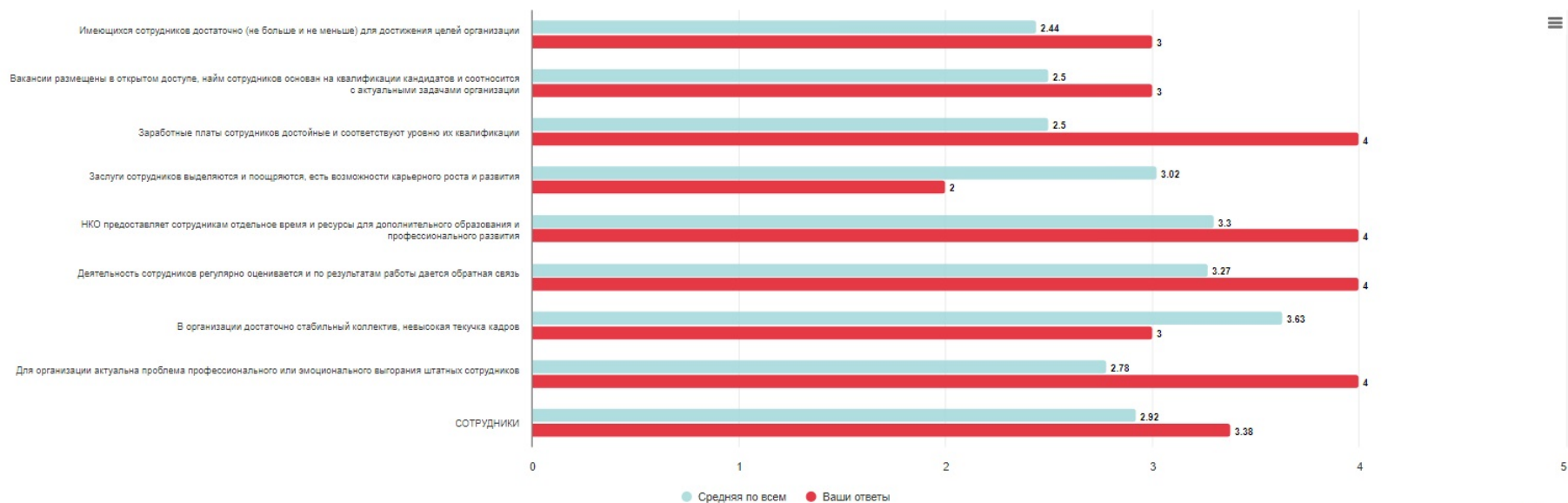
Показатель Сотрудники отражает характер найма, управления и развития сотрудников, указывает на эффективность управления человеческими ресурсами в организации для достижения миссии и целей работы НКО.

Значение показателя Сотрудники находится на достаточно низком уровне – 2,92 балла из 5.

- Достаточность сотрудников
- Найм и текучка
- Вознаграждение и продвижение
- Обучение
- Оценка
- Выгорание

Полученные результаты свидетельствуют о том, что управлению человеческими ресурсами в НКО уделяется меньше внимание, чем, например, управлению проектами, и это является организационной слабостью сектора. Недостаточность сотрудников НКО и их низкие заработные платы – наиболее значимая проблема для опрошенных организаций. Сильная сторона – это стабильный коллектив и (в меньшей мере) поддержка дополнительного образования и профессионального развития сотрудников.

Ваша организация находится по данному показателю на уровне выше среднего (3,38).



6. Волонтеры

Показатель Волонтеры отражает уровень развития менеджмента волонтеров – как организована работа с волонтерами, как осуществляется рекрутинг, планируется, оценивается и поощряется их деятельность.

Значение показателя Волонтеры – 3,30 из 5.

- Достаточность
- Рекрутинг
- Обучение
- Мотивация и поощрение
- Оценка
- Выгорание

Результаты исследования показывают среднее качество управления и организации работы с волонтерами. Несмотря на то, что большая часть опрошенных НКО, кто работает с волонтерами, дает им полное описание задач и проводит инструктаж, только у четверти есть долгосрочный план работы с волонтерами. Стабильность состава волонтеров и достаточность их количества также находится на среднем уровне. Это может быть связано с тем, что НКО в основном работают с эпизодическими волонтерами, когда важно разовое выполнение конкретного задания, а не удержание и долгосрочная работа с ними.

Ваша организация находится по данному показателю на уровне ниже среднего (3.0).



7. Финансовая устойчивость

Показатель Финансовая устойчивость характеризует материально-техническую базу организации, а также описывает уровень диверсификации источников финансирования, достаточность текущих финансовых ресурсов и наличие финансовых резервов. Также показатель характеризует качество финансового планирования – наличие бюджета, фандрайзингового плана, практики оценки финансовой эффективности.

Показатель Финансовая устойчивость включает в себя 3 отдельных субпоказателя:

- финансовое планирование и учет
 - финансовая обеспеченность
 - материально-техническая база
- Помещение, техника, ПО
 - Достаточность финансирования
 - Диверсифицированный бюджет
 - Финансовый резерв
 - Годовой бюджет
 - Фандрайзинг
 - Оценка финансовой эффективности

Общее значение показателя Финансовая устойчивость – 3,07 балла из 5.

Среди всех показателей, характеризующих уровень организационного развития НКО, значения по Финансовой обеспеченности и Финансовому планированию и учету находятся на самом низком уровне. Если у большинства НКО все достаточно хорошо с техникой и многие имеют помещение для работы, отвечающее потребностям организации, то наличие нескольких источников финансирования, финансового резерва и фандрайзинговой стратегии – скорее редкость для НКО. Это имеется у трети опрошенных организаций.

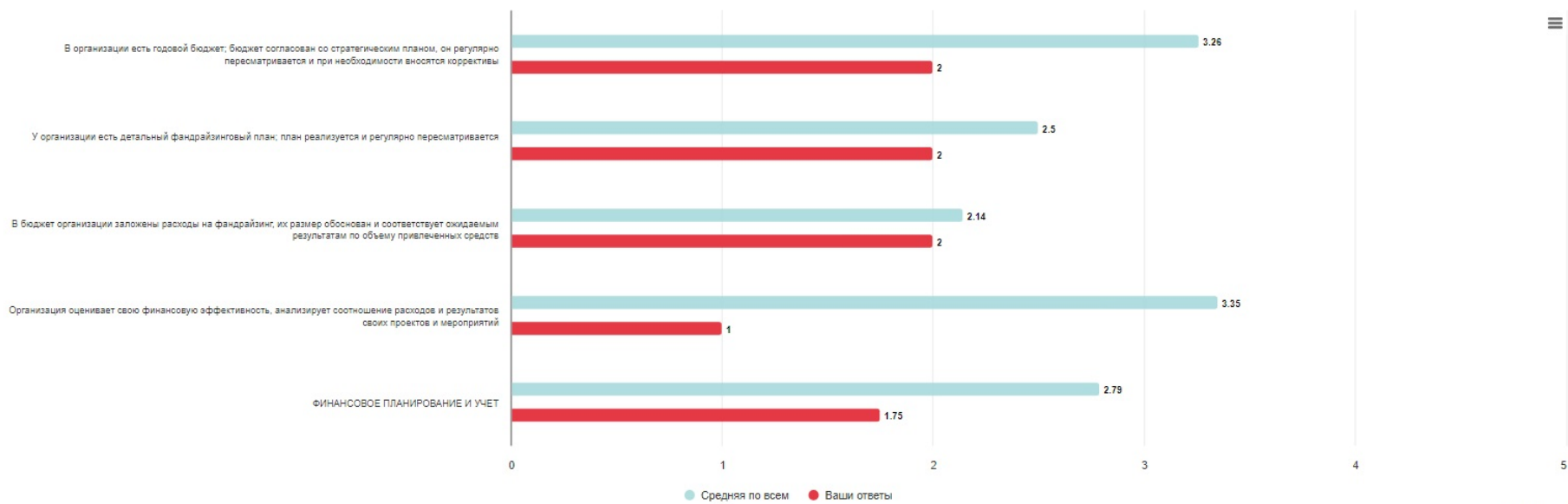
У вашей организации сопоставимое значение данного показателя и составляет 3.14.

7.1. Финансовое планирование и учет

Общее значение субпоказателя Финансовое планирование и учет – 2,79 балла из 5.

Финансовое планирование и учет – самая слабая сторона опрошенных НКО. Только половина опрошенных имеет годовой бюджет и оценивает свою финансовую эффективность через соотношение затраты-результат. Существенно меньше организаций, которые имеют детальный фандрайзинговый план и закладывает расходы на него в бюджет.

Значение вашей организации ниже среднего и составляет 1,75.



7.2. Финансовая обеспеченность

Общее значение субпоказателя Финансовая обеспеченность – 2,81 балла из 5.

Финансовая обеспеченность также является одной из самых слабых сторон опрошенных НКО. Только треть НКО имеют несколько источников финансирования и критически не зависят ни от одного из них, имеют финансовый резерв и в целом могут сказать, что имеющихся финансовых ресурсов достаточно для текущей работы.

Значение вашей организации ниже среднего и составляет 2.67.



Highcharts.com

К числу **достижений** вашей организации по субпоказателю Финансовая обеспеченность, где вы **выше средних значений**, относится:

- наличие разных источников финансирования, ни от одного из которых НКО критически не зависит

7.3. Материально-техническая база

Общее значение субпоказателя Материально-техническая база – 3,60 балла из 5.

Наиболее сильной стороной субпоказателя Материально-техническая база среди всех опрошенных НКО является обеспеченность организации необходимой для работы офисной техникой. Более слабыми сторонами является наличие помещений, отвечающих потребностям организации и необходимого программного обеспечения.

Значение вашей организации выше среднего и составляет 5.0.



Highcharts.com

К числу **достижений** вашей организации по субпоказателю Материально-техническая база, где вы **выше средних значений**, относится:

8. Внешние коммуникации

Показатель Внешние коммуникации характеризует коммуникационную активность организации, а также описывает опыт партнерства НКО с другими некоммерческими организациями и инициативами, местными, региональными и федеральными органами власти, бизнесом, населением и СМИ.

Показатель Внешние коммуникации включает в себя 2 отдельных субпоказателя:

- коммуникационная активность
- партнерство

- Коммуникационная стратегия
- Сайт, социальные сети
- Кризисные коммуникации
- Бренд
- Публичная отчетность
- Партнерство со СМИ, властью, НКО, бизнесом

Общее значение показателя Внешние коммуникации – 3,66 балла из 5.

Опрошенные НКО имеют относительно высокий уровень коммуникационной активности. Опыт партнерства с другими некоммерческими организациями, органами власти разных уровней, местным сообществом и СМИ находится на чуть более низком уровне.

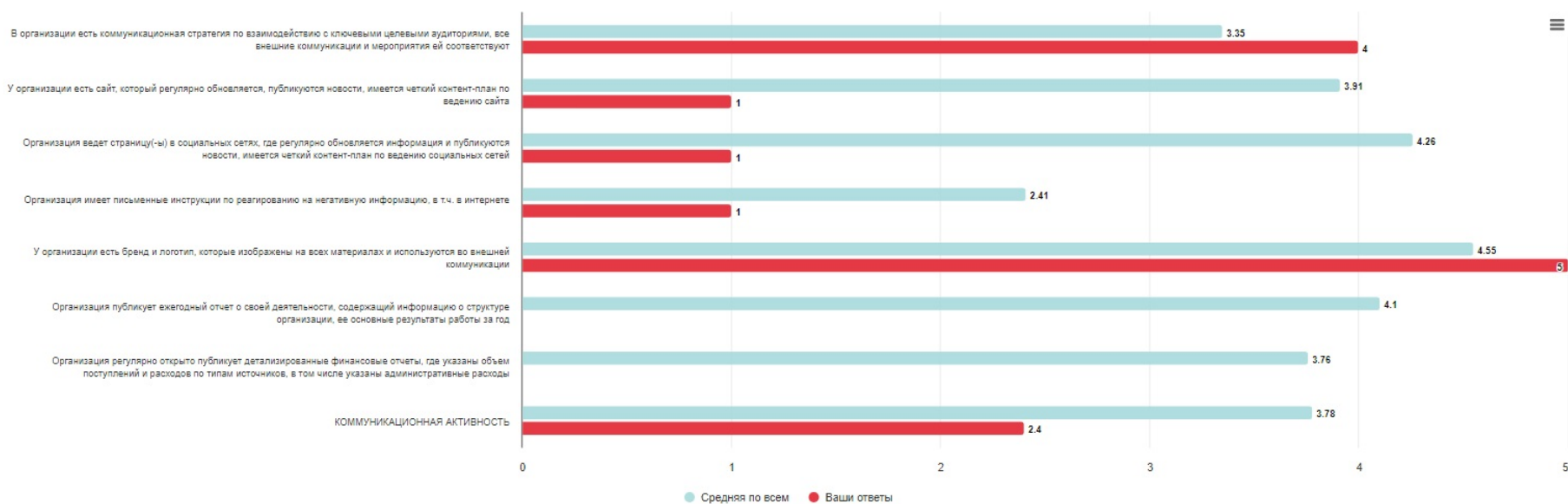
Ваша организация находится по данному показателю на уровне ниже среднего (2,4).

8.1. Коммуникационная активность

Общее значение субпоказателя Коммуникационная активность – 3,78 балла из 5.

Опрошенные НКО активно присутствуют в интернете – они ведут социальные сети и сайт организации, развивают свой бренд и публикуют годовой отчет. Наиболее слабой стороной является планирование кризисных коммуникаций по реагированию на негативную информацию. Эта сфера нуждается в дополнительном внимании со стороны большинства опрошенных организаций.

Значение вашей организации ниже среднего и составляет 2.4.



Highcharts.com

К числу **достижений вашей организации** по субпоказателю Коммуникационная активность, где вы **выше средних значений**, относится:

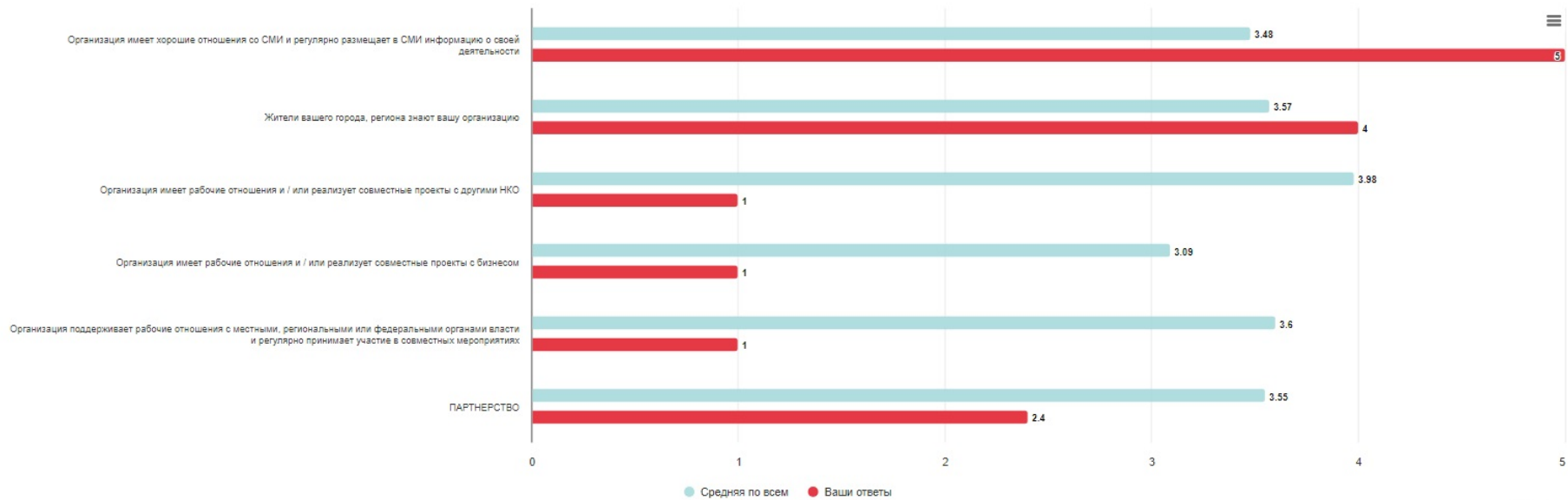
- наличие рабочей коммуникационной стратегии, интегрированной в деятельность НКО

8.2. Партнерство

Общее значение субпоказателя Партнерство – 3,55 балла из 5.

НКО наиболее высоко оценивают уровень взаимодействия с другими некоммерческими организациями и несколько ниже – с местными, региональными и федеральными органами власти, местным сообществом и со СМИ. Наиболее низкие оценки зафиксированы по показателю, характеризующему взаимодействие НКО с бизнесом. Эта сфера нуждается в дополнительном развитии.

Значение вашей организации ниже среднего и составляет 2,4.



Highcharts.com

К числу **достижений** вашей организации по субпоказателю Партнерство, где вы **выше средних значений**, относятся:

- хорошие отношения со СМИ

9. Адвокация

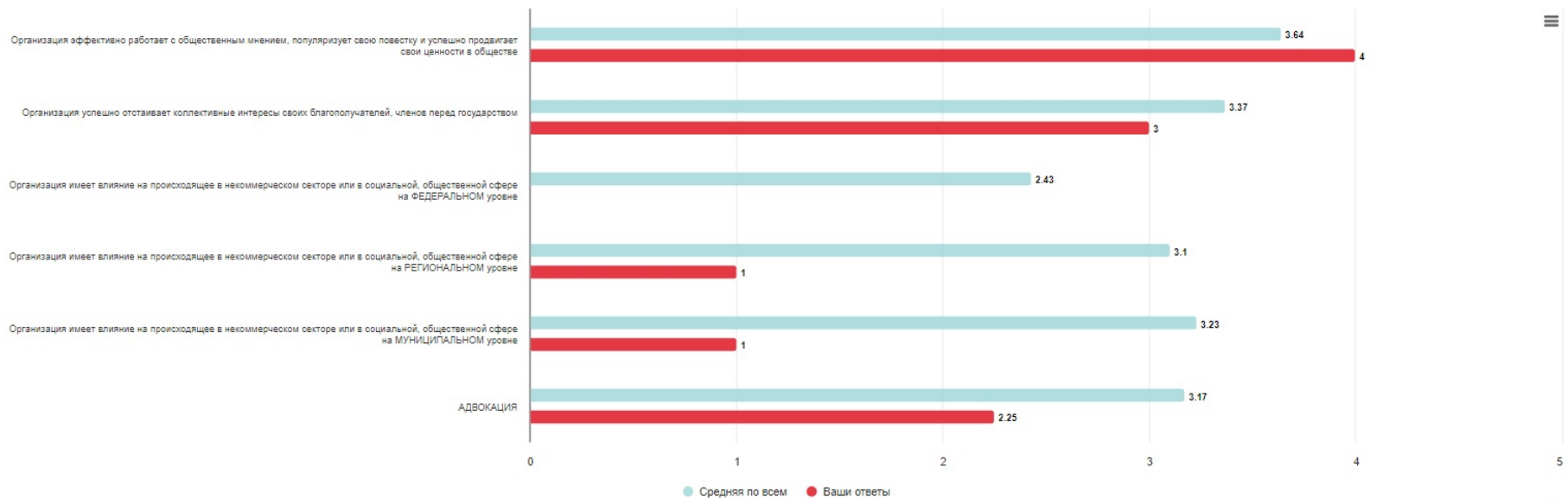
Показатель Адвокация характеризует то, в какой мере НКО популяризируют в обществе свою повестку, отстаивают коллективные интересы своих целевых аудиторий и как оценивают свое влияние на происходящее в некоммерческом секторе и в социальной, общественной сфере на федеральном, региональном и муниципальном уровне.

- Популяризация повестки
- Отстаивание интересов
- Субъективная оценка степени влияния на происходящее в НКО секторе и социальной сфере

Значение показателя Адвокация по всем опрошенным НКО – 3,17 из 5.

Половина опрошенных НКО считает, что эффективно продвигает свою повестку в обществе и отстаивает коллективные интересы своих целевых аудиторий. Свое влияние на происходящее в сфере НКО-сектора и в социальной, общественной сфере НКО оценивают достаточно низко.

Ваша организация находится по данному показателю на уровне ниже среднего (2.25).



Highcharts.com

Ваши сильные стороны по показателю Адвокация наравне с опрошенными НКО в целом:

10. Работа с рисками

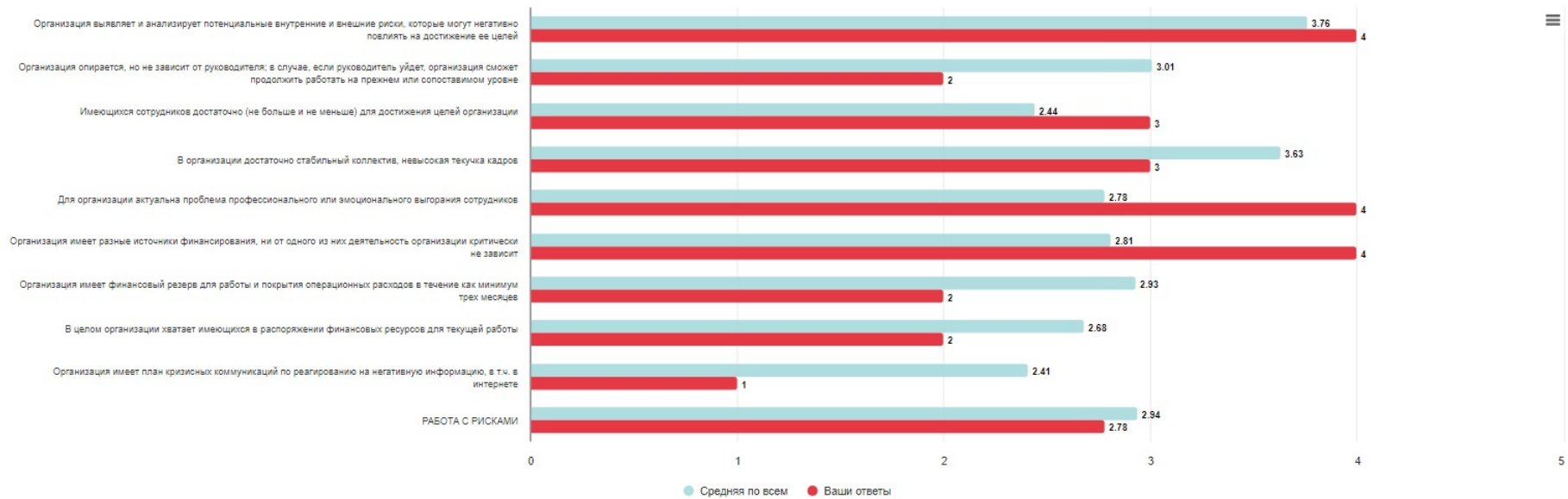
Показатель Работа с рисками отражает то, как НКО работает на предупреждение и профилактику рисков, а также наличие текущих риск-факторов, снижающих уровень организационной устойчивости.

Среднее значение показателя Работа с рисками по всем опрошенным НКО – 2,94 из 5.

- Учет рисков в работе
- Зависимость от руководителя
- Достаточность ресурсов
- Выгорание сотрудников и текучка
- Кризисные коммуникации

Несмотря на то, что большинство опрошенных НКО ведут учет потенциальных рисков, многие из них существуют и могут оказать существенное негативное влияние на устойчивость работы организации. Наиболее значимые из риск-факторов касаются ресурсов – нехватки сотрудников и финансов. Также небольшое число НКО имеет инструкции по реагированию на кризисные ситуации.

Ваша организация находится по данному показателю на уровне ниже среднего (2.78).



Highcharts.com

Вашим **достижением** по минимизации Рисков является:

II. Открытость изменениям

Открытость изменениям характеризует культуру организации, которая поддерживает новые идеи и внедряет их в работу. Изучение внешнего опыта, развитие и накопление знаний и их применение позволяет организации развиваться, а ее работе быть всегда актуальной и востребованной.

Значение показателя Открытость изменениям по всем опрошенным – 3,87 из 5.

Опрошенные НКО декларируют достаточно высокий уровень открытости изменениям. Они открыты потребностям благополучателей и учитывают их мнение при разработке новых проектов и мероприятий, регулярно анализируют ошибки и недостатки своей работы и вносят изменения в свою работу. Несколько менее высокими являются показатели, характеризующие управление знаниями в НКО – только две трети опрошенных организаций имеют практику обмена знаниями внутри между сотрудниками и в половине случаев НКО предоставляет сотрудникам отдельное время и ресурсы для дополнительного образования.

Ваша организация находится по данному показателю на уровне ниже среднего (3.67).

- Новые проекты
- Гибкость
- Работа над ошибками
- Инвестиции в знания



Highcharts.com

По сравнению с другими НКО ваша организация наиболее сильная в Открытости изменения по следующим параметрам:

12. Оценка и мониторинг

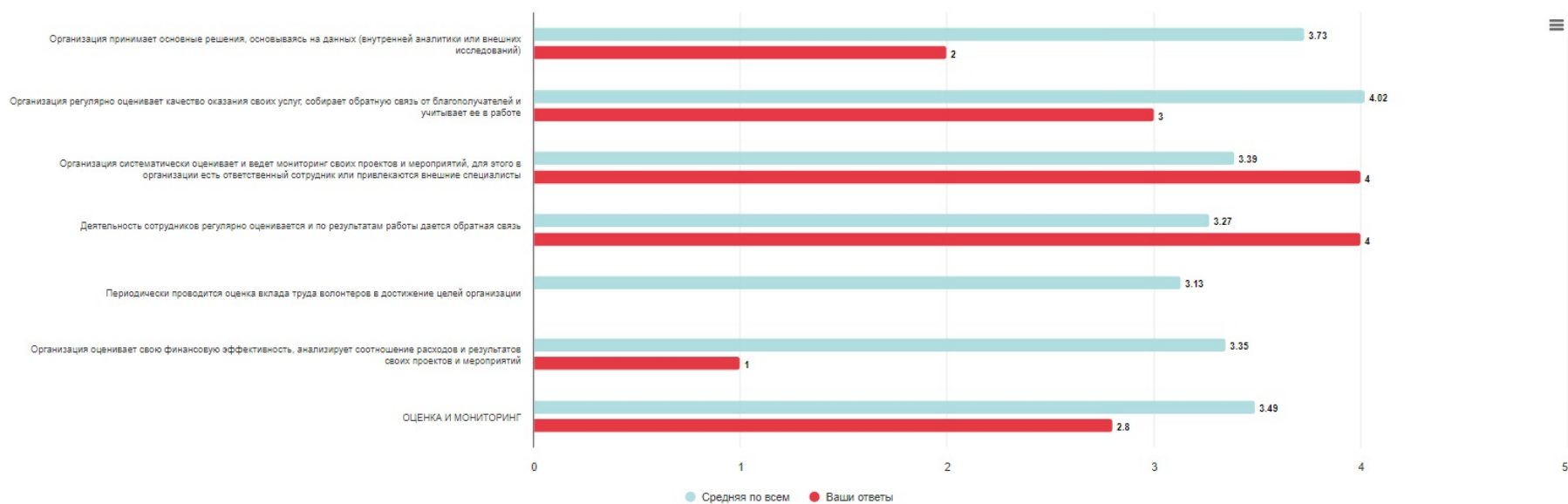
Показатель Оценка и мониторинг отражает, насколько НКО опирается на принятие решений, обоснованных данными и аналитикой. Чувствительность к результатам оценки необходима для гибкости организации и возможности вовремя скорректировать свою работу в ответ на изменившиеся внешние или внутренние условия.

Значение показателя Оценка и мониторинг по всем опрошенным НКО – 3,49 из 5.

- Решения, основанные на данных
- Оценка услуг и проектов
- Оценка сотрудников и волонтеров
- Оценка финансовой эффективности

Показатель Оценка и мониторинг находится на среднем уровне для опрошенных НКО в целом. Чаще всего НКО проводят оценку качества оказания своих услуг и собирают обратную связь от благополучателей. Иные виды оценки проводятся реже, это касается как оценки деятельности сотрудников, так и финансовой оценки. О том, что НКО ведет систематический мониторинг и оценку своих проектов и мероприятий, сказало чуть менее половины опрошенных.

Ваша организация находится по данному показателю на уровне ниже среднего (2.8).



Highcharts.com

По сравнению с другими НКО ваша организация наиболее сильная в сфере Оценки и мониторинга по следующим параметрам: