«Идеальная» некоммерческая организация

Форма анкеты на основе подхода PDCA

Анкета "Модель устойчивого НПО" на основе цикла PDCA

Цикл PDCA состоит из 4 этапов:

Plan = **Планирование** действия

Do = **Осуществление** действия

Check = **Проверка** на соответствие плану

Act = **Действие** по тому, что было усвоено

Цель анкеты - получить информацию/«картинку» по организации «как есть»

Анкета заполняется каждым сотрудником организации. Подсчет баллов производится по каждому разделу, по анкете, затем суммируется общее число баллов (от всех сотрудников) и делится на количество сотрудников. В итоге мы получаем средневзвешенный балл организации.

Шкала оценки

Недостаточно информации для оценки категории	0
Критерий выражен очень слабо или отсутствует, необходимо радикальное улучшение	1
Критерий выражен очень слабо, необходимо сильное улучшение	2
Критерий выражен в достаточной степени, необходимо небольшое улучшение	3
Критерий выражен в большой степени	4
<i>Инструкции к заполнению анкеты:</i> проставьте, пожалуйста, в правой колонке баллы от 0 до 4-х в соответствии с предложенной выше "Шкалой оценки"	

Лидерство, правление, администрация

P = Планирование действия	баллы
Видение, миссия и стратегические цели НПО четко определены, последовательны, и разделяются персоналом	
Стратегия и программы НПО отражают фундаментальные социальные ценности*	
Руководство и персонал НПО систематически пересматривают стратегию, цели и задачи, и совместно трудятся над их переработкой	
У организации есть разработанный действующий стратегический план до 2014 года	
Стратегически важные решения относительно деятельности НПО с учетом мнения как членов органов правления НПО, руководством НПО так и с учетом мнения персонала	
Функции и обязанности членов органа правления четко определены	
Орган Правления имеет план по привлечению партнерских связей на основе стратегического плана НПО	
НПО имеет профессионального (являющегося экспертом в своей области) руководителя	
Руководитель НПО эффективно (правильное выполнение задач, затрачивая меньше усилий, но с большей отдачей, с пониманием и реальной вероятностью достижения поставленной цели.) управляет организацией	
Руководитель НПО делегирует свои полномочия на время своего отсутствия. НПО способна функционировать в во время отсутствия руководителя.	
Ваши комментарии:	
<hr/>	
D = Осуществление действия	
НПО пересматривает стратегический план по мере необходимости (уточнение видения и миссии и определение долгосрочных стратегий для осуществления своей миссии)	
НПО имеет опыт и навыки оперативного планирования (постановка конкретных целей и задач на основе долгосрочных стратегий, и планирование деятельности на конкретный период времени, например, на период программы или финансового года).	

Существует активно действующий орган правления, который может носить внешний характер (Совет Директоров, Консультативный Совет и/или внутренний (Исполнительный Комитет, Команда Управления, или иное)	
Орган Правления выполняет план по привлечению партнерских связей на основе стратегического плана НПО	
НПО осуществляет командный подход в решении организационных вопросов	
Персонал НПО чувствует себя способным организовывать свою работу, достигать поставленные цели и соблюдать установленные сроки в сфере деятельности, за которую они отвечают	
Команда НПО по работе над проектом регулярно добивается выполнения стратегических целей и соблюдения установленных сроков.	
Стиль управления руководителя предполагает участие всех членов НПО, их вовлечение в разрешение проблем и принятие решений посредством усиления командной, проектной работы, проведения собраний персонала, организации "мозгового штурма" и т.п.	
Руководитель НПО делегирует полномочия и ответственность за осуществление отдельных проектов или функций сотрудникам НПО	
Ваши комментарии:	
С = Проверка на соответствие плану	
Персонал НПО обладает знаниями и навыками мониторинга, оценки и контроля своей работы.	
НПО регулярно проводит тщательный анализ сильных и слабых сторон, возможностей и препятствий (SWOT анализ), и использует его результаты для обеспечения того, чтобы стратегия и основные программы отражали организационные возможности НПО и реалии окружающей среды.	
Орган правления обеспечивает контроль и отчетность НПО	
Орган правления имеет налаженные каналы связи с исполнительным директором, с которым он постоянно взаимодействует	
Орган Правления выполняет план по привлечению партнерских связей на основе стратегического плана НПО и результаты своей деятельности доводят до руководства НПО	
Орган правления играет ведущую роль в привлечении ресурсов для организации	
Принцип ротации и смены правления четко определен и соблюдается НПО и органом правления	
Ваши комментарии по разделу:	
А = Действие по тому, что было усвоено	
Важные решения принимаются коллективно, в процессе совместных консультаций, на которых прилагаются усилия для достижения консенсуса	
Решения в НПО принимаются с участием сотрудников, которых касается тот или иной вопрос	
Ваши комментарии по разделу:	

Управление человеческими ресурсами

Р = Планирование действия	баллы
У НПО есть прописанные внутренние документы, касающиеся найма, увольнения, планирования отпусков, системы мотивации и т.д.	
НПО каждый год составляет план повышения квалификации своих сотрудников на основе стратегического плана, должностных обязанностей и персональных потребностей сотрудников	
Используемая НПО система набора кадров обеспечивает высокое качество отбора кандидатов на вакантные должности	
D = Осуществление действия	
НПО имеет профессиональную и компетентную команду сотрудников и волонтеров	
Численность персонала и его профессиональные навыки соответствуют сфере деятельности (сноска-под сферой деятельности понимается соотношение миссии организации, стратегического плана, текущих	

проектов) НПО	
Сотрудники НПО имеют адекватную подготовку, образование и/или опыт для выполнения своих функций и ведения стратегической деятельности НПО	
Должностные функции четко определены и разделены между сотрудниками	
Должностные обязанности зафиксированы в описаниях должностей	
Должностные обязанности обновляются по мере необходимости	
При найме сотрудника составляется контракт, в котором четко определены обязанности нанимаемого сотрудника и обязательства организации	
С = Проверка на соответствие плану	
НПО имеет эффективную систему управления и оценки качества работы сотрудников	
Планы повышения квалификации пересматриваются, как минимум 2 раза в год, и корректируются	
Продвижение по службе и механизмы материального и иного поощрения стимулируют хорошую работу и поддерживают здоровую атмосферу в коллективе	
НПО отслеживает все изменения, касающиеся трудового законодательства, и вносит коррективы при необходимости	
А = Действие по тому, что было усвоено	
Любая обратная связь со стороны сотрудников, партнеров, органа управления принимается к сведению и анализируется. Результаты внедряются в заранее обговариваемые сроки	
Ваши комментарии по разделу:	

Управление финансами и фандрайзинг

Р = Планирование действия	баллы
НПО имеет команду и/или отдельных сотрудников, ответственную/ых за фандрейзинг	
Команда и/или сотрудники, ответственные за фандрейзинг, имеют навыки и знания по фандрейзингу	
НПО имеет годовой план о обеспечении финансовой устойчивости, основанный на стратегическом плане	
Годовой план по обеспечению финансовой устойчивости содержит индикаторы эффективности по привлечению ресурсов	
Творческий подход к финансированию, новые подходы к привлечению средств и поиск новых источников поступлений являются неотъемлемой частью стратегического плана НПО и осуществляется на регулярной и целенаправленной основе	
Годовой рабочий бюджет спланирован на основе стратегического, оперативного планов, а также с учетом форсмажорных обстоятельств	
Годовой рабочий бюджет обсуждается с персоналом НПО (либо на этапе планирования, либо на этапе сбора дополнений/комментариев)	
НПО располагает адекватными (достаточными для покрытия рисков) механизмами внутреннего финансового контроля	
Установлены четкие внутренние положения и процедуры НПО, которые регулярно пересматриваются и используются сотрудниками НПО в своей работе	
D = Осуществление действия	
Менеджмент НПО, сотрудники и члены Правления осознают, что поиск новых источников финансирования и доходов является решающим в вопросе выживания и устойчивости НПО	
НПО располагает обширным списком источников финансирования, который используется и обновляется по мере необходимости.	
Команда и/или сотрудники, ответственные за фандрейзинг, регулярно отслеживают информацию в СМИ, различных рассылках, выставках, ярмарках о различных конкурсах, тендерах, соприкасающейся с миссией и стратегическим планом организации.	
Решение о принятии участия в том или ином конкурсе, тендере и т.д. принимается коллективно	
НПО имеет, как минимум 3 различных источника финансирования (предпринимательская деятельность, платные услуги, доноры, спонсирующие предприятия и частные лица, членские взносы, поступления от других международных организаций, госсоцзаказ и т.д.)	
НПО имеет бухгалтера	
НПО имеет систему бухгалтерского учета	

Годовой бюджет НПО эффективно управляется (с пониманием и реальной вероятностью достижения поставленных целей и задач)	
Документация по ключевым проектам и организационным вопросам доступна для членов Правления, персонала и волонтеров	
С = Проверка на соответствие плану	
НПО готово пройти аудиторскую проверку. Аудит проводится систематически (если это применимо)	
НПО располагает адекватными (применимыми постоянно) механизмами внутреннего финансового контроля, такими как документальное закрепление порядка деятельности на основе должностных инструкций, документооборот, внутренний аудит.	
НПО регулярно отчитывается перед донорами по проектам и/или части проекта в необходимом объеме, качественно и в заранее установленные сроки	
НПО регулярно перед партнерами об осуществляемых проектах и совместных программах согласно оперативным планам в заранее поставленные сроки	
Персонал НПО проявляет активность в плане получения информации о новых законах и нормативных документах, и старается избежать недопонимания и конфронтации с правительством и/или правоохранительными органами	
НПО предоставляет донорам точные и своевременные финансовые отчеты	
А = Действие по тому, что было усвоено	
Любая обратная связь со стороны сотрудников, партнеров, органа управления принимается к сведению и анализируется. Результаты внедряются в заранее обговариваемые сроки	
Ваши комментарии по разделу:	

Управление проектами и услугами

Р = Планирование действия	баллы
Сотрудники НПО способны анализировать свой рынок, и иногда проводит рыночные исследования	
Персонал НПО имеет навыки и знания готовить убедительные проектные предложения, бюджеты, бизнес планы	
При разработке новых проектов, предложений привлекаются внешние эксперты (по необходимости)	
Проектные предложения, бизнес планы готовятся как минимум за несколько дней до крайних сроков подачи	
При планировании новых проектов, предложений, услуг учитывается мнение клиентов в том или ином виде (использование результатов исследований, использование «извлеченных уроков» из предыдущих проектов, проведение фокус групп и т.д.)	
НПО имеет четкую градацию проектов для обсуждения и утверждения органом правления.	
Проектные предложения выносятся для обсуждения органу правления (если это необходимо: согласно существующей градации проектов, либо по требованию доноров, либо проект со стратегическим участием вторых, третьих партнеров)	
НПО разрабатывает индикаторы эффективности планируемого проекта с учетом, как минимум, критериев SMART	
D = Осуществление действия	
НПО имеет опыт управления 4 проектами одновременно	
НПО требуется максимум 3 недели при начале реализации нового проекта/внедрения нового типа услуг	
Типы предлагаемых услуг и реализованных/реализуемых проектов отвечают запросам клиентов и заинтересованного окружения	
НПО демонстрирует способность общаться с клиентами, анализировать и понимать их нужды	
Качество услуг/реализованных проектов создает хорошую репутацию НПО	
Проекты внедряются по графику	
Проекты внедряются с опозданием (по причине форсмажорных обстоятельств)	
С = Проверка на соответствие плану	

Ценность услуг и реализованных проектов подтверждается обратной связью с клиентами/членами, которая может быть выражена в форме увеличения числа клиентов, размера сборов на оказание услуг, письмами, и другими знаками признания со стороны клиентов	
НПО признается профессиональным сообществом на местном, национальном и международном уровнях, как организация, функционирующая на постоянной основе, и отвечающая нуждам клиентов	
НПО признается профессиональным сообществом на местном уровне, как организация, функционирующая на постоянной основе, и отвечающая нуждам клиентов	
НПО признается профессиональным сообществом на национальном уровне, как организация, функционирующая на постоянной основе, и отвечающая нуждам клиентов	
НПО признается профессиональным сообществом на международном уровне, как организация, функционирующая на постоянной основе, и отвечающая нуждам клиентов	
НПО имеет понимание определений понятий "мониторинг", "оценка", "индикаторы эффективности"	
НПО проводит мониторинг и оценку проектов/внедряемых проектов своими силами, либо привлекая внешних консультантов	
A = Действие по тому, что было усвоено	
После реализации/внедрения услуги и/или проекта НПО проводит анализ "Извлеченные уроки". Результаты анализа находят отражение в последующих проектах/услугах	
Ваши комментарии по разделу:	

Управление проектами и услугами

P = Планирование действия	баллы
Сотрудники НПО способны анализировать свой рынок, и иногда проводит рыночные исследования	
Персонал НПО имеет навыки и знания готовить убедить проектные предложения, бюджеты, бизнес планы	
При разработке новых проектов, предложений привлекаются внешние эксперты (по необходимости)	
Проектные предложения, бизнес планы готовятся как минимум за несколько дней до крайних сроков подачи	
При планировании новых проектов, предложений, услуг учитывается мнение клиентов в том или ином виде (использование результатов исследований, использование «извлеченных уроков» из предыдущих проектов, проведение фокус групп и т.д.)	
НПО имеет четкую градацию проектов для обсуждения и утверждения органом правления.	
Проектные предложения выносятся для обсуждения органу правления (если это необходимо: согласно существующей градации проектов, либо по требованию доноров, либо проект со стратегическим участием вторых, третьих партнеров)	
НПО разрабатывает индикаторы эффективности планируемого проекта с учетом, как минимум, критериев SMART	
D = Осуществление действия	
НПО имеет опыт управления 4 проектами одновременно	
НПО требуется максимум 3 недели при начале реализации нового проекта/внедрения нового типа услуг	
Типы предлагаемых услуг и реализованных/реализуемых проектов отвечают запросам клиентов и заинтересованного окружения	
НПО демонстрирует способность общаться с клиентами, анализировать и понимать их нужды	
Качество услуг/реализованных проектов создает хорошую репутацию НПО	
Проекты внедряются по графику	
Проекты внедряются с опозданием (по причине форсмажорных обстоятельств)	

С = Проверка на соответствие плану	
Ценность услуг и реализованных проектов подтверждается обратной связью с клиентами/членами, которая может быть выражена в форме увеличения числа клиентов, размера сборов на оказание услуг, письмами, и другими знаками признания со стороны клиентов	
НПО признается профессиональным сообществом на местном, национальном и международном уровнях, как организация, функционирующая на постоянной основе, и отвечающая нуждам клиентов	
НПО признается профессиональным сообществом на местном уровне, как организация, функционирующая на постоянной основе, и отвечающая нуждам клиентов	
НПО признается профессиональным сообществом на национальном уровне, как организация, функционирующая на постоянной основе, и отвечающая нуждам клиентов	
НПО признается профессиональным сообществом на международном уровне, как организация, функционирующая на постоянной основе, и отвечающая нуждам клиентов	
НПО имеет понимание определений понятий "мониторинг", "оценка", "индикаторы эффективности"	
НПО проводит мониторинг и оценку проектов/внедряемых проектов своими силами, либо привлекая внешних консультантов	
А = Действие по тому, что было усвоено	
После реализации/внедрения услуги и/или проекта НПО проводит анализ "Извлеченные уроки". Результаты анализа находят отражение в последующих проектах/услугах	
Ваши комментарии по разделу:	

Система мониторинга и оценки

Р = Планирование действия	баллы
НПО имеет разработанную систему мониторинга и оценки собственной деятельности	
НПО имеет разработанные необходимые политики и процедуры, касающиеся мониторинга и оценки; принципы проведения и мониторинга и оценки, руководство по проведению мониторинга и оценки	
НПО планирует мониторинг и оценку новых проектов с учетом собственной системы мониторинга и оценки, а также с учетом требований заказчика.	
В НПО есть один и/или несколько сотрудников, в должностные обязанности которых входит мониторинг и оценка проектов.	
D = Осуществление действия	
Все сотрудники хорошо понимают, что такое мониторинг и оценка.	
Все сотрудники ознакомлены со всеми процедурами и политиками касательно мониторинга и оценки.	
НПО на регулярной основе наращивает свой потенциал в области мониторинга и оценки	
НПО активно привлекает к процессам мониторинга и оценки свое значимое окружение	
НПО использует результаты мониторинга и оценки в процессе планирования новых проектов, в процессе стратегического планирования	
С = Проверка на соответствие плану	
Значимое окружение знает и понимает важность проведения мониторинга и оценки проектов и программ НПО	
В соответствии с анализом результатов мониторинга и оценки готовится обратная связь значимому окружению на постоянной основе	
А = Действие по тому, что было усвоено	
Любая обратная связь со стороны клиентов, партнеров, органа управления, сотрудников принимается к сведению и анализируется. Результаты внедряются в заранее обговариваемые сроки	

Ваши комментарии по разделу:

Управление внутренними и внешними коммуникациями

Р = Планирование действия	баллы
НПО имеет систему отчетности как внутреннюю (руководство, сотрудники, волонтеры), так и внешнюю (клиенты, партнеры, доноры)	
НПО выпускает информационные материалы на постоянной основе	
НПО планирует встречи/пресс конференции перед началом проекта и/или запуском новой услуги	
В НПО есть один и/или несколько сотрудников, в должностные обязанности которых входит взаимодействие со значимым окружением	
D = Осуществление действия	
Все сотрудники хорошо понимают, кто является их внутренним клиентом (т.е. потребителем его продукции) в НПО.	
Все сотрудники хорошо понимают организационную структуру НПО и систему внутренней отчетности	
НПО имеет свой лист рассылки как внутри НПО, так и внешний лист рассылки для текущих событий	
НПО хорошо знает свое значимое окружение	
НПО имеет действующие контакты и эффективно сотрудничает со СМИ	
НПО имеет свой логотип	
Все сотрудники организации имеют визитки	
НПО пользуется современными технологиями для коммуникации (электронная почта, скайп, мейл-агент)	
НПО ежегодно выпускает годовой отчет о своей деятельности	
НПО имеет свой сайт, который регулярно обновляется и пополняется информацией	
НПО является членом Сетей и коалиций по темам, по которым ведется основная работа	
О деятельности НПО выходят статьи и/или репортажи как минимум один раз в месяц	
С = Проверка на соответствие плану	
НПО пользуется уважением руководителей государственных и деловых структур, которые консультируются с руководством и/или сотрудниками организации по участию в принятии решений	
Вся внутренняя отчетность организации обрабатывается на регулярной основе	
В соответствии с анализом внутренней отчетности готовится обратная связь в НПО на постоянной основе	
A = Действие по тому, что было усвоено	
Любая обратная связь со стороны клиентов, партнеров, органа управления, сотрудников принимается к сведению и анализируется. Результаты внедряются в заранее обговариваемые сроки	
Ваши комментарии по разделу:	

Управление знаниями и инновациями и т.п

Р = Планирование действия	баллы
В процессе стратегического планирования НПО отдельно планирует управление знаниями и инновациями	
При планировании нового проекта учитываются идеи сотрудников, в том числе "нереальные"	
Подача новой идеи, нового механизма ставшей основой новой услуги и/или проекта мотивируется, и данный пункт прописан во внутренних документах	
Поощрение новой идеи является "непрописанной традицией" НПО	

Руководство НПО при составлении плана повышения квалификации старается учитывать (по возможности) пожелания и/или интересы сотрудников.	
D = Осуществление действия	
Руководство НПО поощряет стремление и желание сотрудников получать новые знания	
НПО планирует и поощряет "обучение на местах" сотрудниками, прошедших обучение, в виде презентации, рассказов, передачи навыков одному из сотрудников и т.п.	
НПО имеет свою библиотеку, которая пополняется на регулярной основе	
Все новые идеи в НПО фиксируются и документируются (в виде плакатов, слайдов, документов и т.д.)	
Извлеченные уроки по проектам, мероприятиям анализируются и документируются в виде, удобном для НПО	
C = Проверка на соответствие плану	
При подготовке новых проектных предложений и/или услуг рассматриваются/принимаются во внимание все идеи, поданные сотрудниками, волонтерами, органами руководства, а также пожелания клиентов, партнеров	
A = Действие по тому, что было усвоено	
При подготовке новых проектных предложений и/или услуг изучаются все отчеты по предыдущим проектам, задокументированные идеи и предложения, а также предложения клиентов и партнеров	
Ваши комментарии по разделу:	