



20

Как оценить  
эффективность работы  
**ДОБРОВОЛЬЧЕСКИХ  
ОБЪЕДИНЕНИЙ  
И  
ДОБРОВОЛЬЧЕСКИХ  
ЦЕНТРОВ**



Благотворительное общество "НЕВСКИЙ АНГЕЛ"

Санкт-Петербург  
2012 год

**ПРАКТИЧЕСКАЯ БИБЛИОТЕЧКА КООРДИНАТОРА ДОБРОВОЛЬЦЕВ**

**КАК ОЦЕНИТЬ  
ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ  
ДОБРОВОЛЬЧЕСКИХ ОБЪЕДИНЕНИЙ  
И ДОБРОВОЛЬЧЕСКИХ ЦЕНТРОВ**



**Благотворительное общество «НЕВСКИЙ АНГЕЛ»**

**Санкт-Петербург  
2012**

**Практическая библиотечка координатора добровольцев: сборник методических и практических рекомендаций, выпуск 1: в 25 ч. / под общ. ред. В.А.Лукьянова и С.Р.Михайловой.**  
СПб: ООО «МультиПроджектСистемСервис», 2012.  
ISBN 978-5-903811-30-4

**Ч. 20: Как оценить эффективность работы добровольческих объединений и добровольческих центров /Авторы – Н.Е. Никитина, А.В. Жильцов/ - 40 с.**  
ISBN 978-5-903811-50-2 (ч. 20)

Сборник подготовлен и издан в ходе реализации Программы «Вектор добровольчества – уверенность» Санкт-Петербургской региональной благотворительной общественной организации «Благотворительное общество «Невский Ангел» в 2012 году, при поддержке Министерства экономического развития Российской Федерации (субсидия из федерального бюджета на государственную поддержку социально ориентированных некоммерческих организаций в соответствии с Соглашением № С-1113-АК/Д19 от 22.12.2011).

Издание предназначено для информационной и методической поддержки работы руководителей и специалистов социально ориентированных некоммерческих организаций и Добровольческих центров. Материалы издания будут также полезны руководителям государственных и муниципальных учреждений социальной сферы, специалистам общеобразовательных, средних специальных и высших учебных заведений, организующих внеучебный и воспитательный процесс молодежи, а также государственным и муниципальным служащим, участвующим в процессе поддержки деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций.

**Распространяется бесплатно**

ISBN 978-5-903811-50-2 (ч. 20)  
ISBN 978-5-903811-30-4

© СПб ОО «Благотворительное общество  
«Невский Ангел», 2012  
© ООО «МультиПроджектСистемСервис», 2012



*В брошюре «Как оценить  
эффективность работы  
добровольческих объединений и  
добровольческих центров»*

*представлены общие рекомендации к проведению  
оценки эффективности работы добровольческих  
организаций, объединений и добровольческих  
центров.*

*Предлагаются практические методы и  
параметры оценки, опробованные на практике.  
Представлены аргументы в пользу необходимости  
проведения оценки деятельности добровольческих  
объединений и добровольческих центров на основе  
опыта специалистов в области добровольчества  
действующих в Нижнем Новгороде и на основе  
зарубежного опыта.*



## СОДЕРЖАНИЕ

I. Актуальность оценки деятельности добровольческих центров .....	5
1.1. Предпосылки к созданию брошюры .....	5
1.2. Схемы оценки деятельности организаций и их адаптивность к особенностям добровольческих центров .....	8
II. Практика оценки эффективности работы добровольческих центров .....	12
2.1. Оценка экономической эффективности реализованной программы по развитию добровольческих инициатив .....	12
2.2. Оценка социального эффекта реализованной добровольческой программы .....	16
2.3. Внутренняя оценка деятельности добровольческого центра с применением основных показателей качества .....	22
2.4. Оценка дополнительных показателей эффективности деятельности добровольческих центров .....	28
III. Общие рекомендации к проведению оценки эффективности работы добровольческих центров .....	30
3.1. Выбор формы и методов оценки .....	30
3.2. Периодичность и длительность оценки .....	35
3.3. Исполнители оценки .....	35
3.4. Обработка и представление результатов оценки .....	35
IV. Заключение .....	37
4.1. Перспективы использования оценки эффективности работы добровольческих центров для укрепления и развития добровольческого движения в России .....	37
4.2. Список литературы и полезных ссылок по теме .....	39



# **I. АКТУАЛЬНОСТЬ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДОБРОВОЛЬЧЕСКИХ ЦЕНТРОВ**

## **1.1. ПРЕДПОСЫЛКИ К СОЗДАНИЮ БРОШЮРЫ**

Сегодня в России большое внимание уделяют процессам вовлечения граждан в добровольческую деятельность. К примеру: в концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. № 1662-р, содействие развитию и распространению добровольческой деятельности (волонтерства) отнесено к числу приоритетных направлений социальной и молодежной политики. В 2009 году Правительством Российской Федерации одобрена Концепция содействия развитию благотворительной деятельности и добровольчества в Российской Федерации (распоряжение Правительства Российской Федерации от 30 июля 2009 г. № 1054-р).

В то же время, добровольчество является достаточно новым для российского контекста феноменом. Поэтому возможности, перспективы и социальный эффект от развития добровольческого движения не вполне понятны как обществу, так, зачастую, и организаторам добровольческих инициатив, лидерам добровольческого движения. Однако интерес к добровольчеству растёт с каждым днём. Так, например, количество россиян, вовлечённых в добровольческие инициативы в 2000-м году, составило около 2 500 000 человек<sup>1</sup>. К тому же моменту некоммерческие организации, развивающие добровольчество, привлекли к своей деятельности в совокупности 500 000 000 долларов.

В настоящее время каждое крупное культурное и спортивное мероприятие страны обслуживают тысячи добровольцев (например, Универсиаде – 2013 в Казани будут

---

<sup>1</sup> По данным веб-ресурса «Добровольчество в Санкт-Петербурге», <http://dobro.mopss.ru/index.php?id=4>



помогать 20 000 добровольцев), ежегодно создаются новые добровольческие организации.

Масштабы развития добровольческого движения привлекают пристальное внимание общественности и организаций всех секторов экономики к деятельности добровольческих центров и добровольческих объединений. Несмотря на то, что многие добровольческие организации регулярно информируют общественность о своей деятельности через СМИ и публичные отчеты, единой методики оценки эффективности добровольческих организаций, объединений, центров сегодня нет. Многие добровольческие объединения ведут учёт количественных показателей, которые не доказывают эффективности добровольчества с точки зрения общественности. К примеру, факт того, что детский дом посещают 30 добровольцев, ещё не является гарантией того, что жизнь воспитанников этого детского дома изменилась к лучшему и совершенно не объясняет, какие именно изменения вызывают добровольческие инициативы. Кроме того, с точки зрения обычного человека, не исключается возможность того, что на средства, затраченные на реализацию проектов с участием добровольцев и на развитие добровольчества, можно было бы купить профессиональные услуги для воспитанников детских домов. Данные вопросы, наряду с массой других, приводят к выводу, что добровольческие организации, так же, как и общество в целом, должны иметь параметры, по которым определяется эффективность деятельности добровольческой организации и эффективность собственно добровольческой деятельности.

Этому, на наш взгляд, способствует оценка деятельности добровольческих центров и добровольческих организаций? Конечно, в каждом конкретном случае, результатом оценки должен стать ответ на вопрос заказчика оценки, прояснение ситуации в одном из сегментов деятельности организации, либо понимание ситуации в целом.

Если же мы предполагаем, что цель оценки - определение «точек роста» для организации, то процесс оценки, безусловно, будет способствовать:

- пониманию актуальности целей и задач, ставящихся перед организацией и добровольцами;
- улучшению качества услуг для их получателей;
- улучшению эффективности организационных систем и процедур;
- лучшей коммуникации между сотрудниками, добровольцами и получателями услуг;
- повышению мотивации среди сотрудников, добровольцев и получателей услуг;
- большему доверию и достижению согласия в общении с донорами ресурсов;
- поиску новых решений, открывая новые перспективы и способы работы;
- прогнозированию результатов деятельности и др.

Настоящая брошюра посвящается вопросу оценки эффективности деятельности добровольческих центров и добровольческих организаций, в ней содержатся методические рекомендации и материалы, касающиеся данного вопроса. Брошюра может быть полезна при проведении оценки деятельности, а также в ходе кампании по повышению прозрачности деятельности следующим организациям:

- ресурсным добровольческим центрам, занимающимся развитием добровольческого движения, добровольческих центров и добровольческих инициатив;
- добровольческим центрам, оказывающим добровольческую помощь населению и организующим добровольческие акции;
- специализированным центрам по подготовке добровольцев к конкретным мероприятиям или областям деятельности;
- организациям, привлекающим к своей работе добровольцев;
- различным институтам, ответственным за мониторинг развития гражданского общества и социальную политику.





## **1.2. СХЕМЫ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ И ИХ АДАПТИВНОСТЬ К ОСОБЕННОСТЯМ ДОБРОВОЛЬЧЕСКИХ ЦЕНТРОВ**

Системы оценки деятельности организаций используются, по крайней мере, с III века нашей эры. И все они вызывают ряд нареканий, в связи с неадаптированностью к конкретным отраслям деятельности, бесконечной вариативностью методов и субъективизмом оценщиков. Однако оценить эффективность деятельности любой организации без проведения оценки и мониторинга практически невозможно. Поэтому имеет смысл проанализировать наиболее популярные системы и методы оценки на предмет адаптивности к особенностям добровольческих центров.

По сути, эффективность добровольческой деятельности определяется на основе измерения социального и экономического эффекта от добровольческих действий:

- деятельность считается экономически эффективной, если стоимость работ и услуг, произведённых добровольцами, превышает затраты на организацию добровольческой деятельности;

- деятельность считается социально эффективной, если она приводит к решению социальных проблем, улучшению социальной ситуации, снятию социального напряжения, созданию позитивных социальных предпосылок, если производятся социально-полезные продукты и услуги, востребованные обществом.

Следует также остановиться на различиях между категориями «эффект» и «эффективность». Эффект является отражением результата деятельности. Понятия “эффект” и “результат” можно воспринимать как тождественные. Эффективность же, в отличие от эффекта, учитывает не только результат деятельности, но и условия, при которых он достигнут. Таким образом, эффективность выражается в отношении затрат к результатам. Отсюда, с экономической точки зрения, будет справедливо говорить об экономической

эффективности и социальном эффекте деятельности добровольческих центров.

Поскольку добровольческие организации являются также субъектом рынка труда, следует оценивать также внутреннюю эффективность их работы, имея ввиду уровень удовлетворённости сотрудников своей трудовой деятельностью, качество сервиса и конкурентоспособность организации на рынке социальных услуг. Данный вид оценки является ключевым в процессе стратегического развития добровольческих центров, поскольку лишь организации, сильные изнутри, способны вызывать внешние позитивные изменения.

Какие же параметры подлежат оценке в рамках деятельности добровольческих организаций? Из всех существующих оценочных систем мы предлагаем использовать следующие параметры оценки.

***Параметры для оценки экономической эффективности деятельности добровольческих центров:***

- прямое соотношение бюджета организации к среднерыночной стоимости производимой ею добровольческих услуг, либо услуг в области добровольчества;
- соотношение вложений ресурсов, задействованных на привлечение добровольцев к деятельности организаций и результатов, полученных организацией и её благополучателями от добровольцев;
- объём финансовых и материальных инвестиций, привлечённых организацией к реализации социальных программ в регионе (размер полученных грантов и субсидий, с указанием их целевого назначения, к примеру: «200 000 рублей привлечено от компании «Кххххххик» на закупку оборудования для строительства детской площадки);
- совокупная стоимость труда добровольцев, привлечённых к деятельности организации (может рассчитываться из средней заработной платы по региону,



либо, для получения более детальных данных, из среднерыночной стоимости услуг специалиста, профиль деятельности которого соответствует профилю деятельности добровольца);

- соотношение статей затрат на административно-хозяйственную деятельность организации и оказание помощи целевым группам (принимая во внимание тот факт, что без административно-хозяйственной деятельности оказание помощи не было бы возможно)<sup>2</sup>.

***Параметры для оценки социального эффекта деятельности добровольческих центров:***

- количество добровольцев и получателей услуг, вовлечённых в работу организации;

- количество и качество создаваемых организацией социальных продуктов (например, методических материалов, залов для занятий, пайков для бездомных и т.д.), с указанием новизны и уникальности продукта, если таковые присутствуют;

- перечень и количество услуг, производимых добровольцами;

- снижение остроты социальных проблем, над решением которых работает организация;

- характер статей, публикаций, эфиров и т.д., выпускаемых средствами массовой информации, имеющих отношение к деятельности организации;

- количество трансляций опыта организации другими организациями и инициативными группами («подхватывают» ли другие деятельность, ведущуюся организацией, обращаются ли к опыту организации);

---

<sup>2</sup> Необходимо учитывать, что «Благотворительная организация не вправе использовать на оплату труда административно-управленческого персонала более 20 процентов финансовых средств, расходуемых этой организацией за финансовый год. Данное ограничение не распространяется на оплату труда лиц, участвующих в реализации благотворительных программ», п.3, ст. 16 Федерального закона от 11.08.1995 г. № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» (прим. ред.).



- система и характер взаимодействия организации с другими институтами (органами власти, бизнесом, муниципальными и государственными учреждениями, СМИ).

***Параметры для внутренней оценки деятельности добровольческих центров:***

- соответствие заявленных целей и задач, стоящих перед добровольческой организацией, имеющимся ресурсам и ведущейся деятельности;

- понимание и разделение сотрудниками и добровольцами миссии и ценностей организации;

- система и методы обучения и поощрения добровольцев и сотрудников;

- качество используемой в работе технической документации (планирование, должностные инструкции, технические задания, соглашения и т.д.);

- режим труда (продолжительность рабочего дня добровольцев и сотрудников, режим и виды отдыха, взаимозаменяемость сотрудников и добровольцев<sup>3</sup> и т.д.);

- система организационного и финансового менеджмента (включая системы коммуникации, системы управления, распределение ответственностей, прозрачность организации для сотрудников и добровольцев, формы поддержки организации добровольцами, наличие попечительских органов и т.д.);

- качество и содержание внутренней и публичной отчетности, используемые методы анализа и мониторинга;

- привлекательность организации для участников (количество обращающихся за услугами, количество претендующих на место сотрудников/добровольцев, обращения в организацию не за конкретной услугой, а с намерением «пообщаться» и т.д.).

---

<sup>3</sup> В случае исполнения добровольцами обязанностей сотрудников, организации важно определять и фиксировать границы между добровольческой деятельностью и рабством (прим. ред.).



## **II. ПРАКТИКА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ДОБРОВОЛЬЧЕСКИХ ЦЕНТРОВ**

Как уже указывалось выше, унифицированной системы оценки деятельности добровольческих центров или работы с добровольцами не существует, поэтому каждая организация разрабатывает свою систему оценки, исходя из показателей эффективности, описанных в предыдущей главе, а также добавляя собственные показатели, зависящие от специфики деятельности и задач проводимой оценки.

Мы приведём примеры оценочных систем, используемых ведущими добровольческими институтами России и Европы с тем, чтобы ориентировать читателя в существующей практике и предложить идеи для разработки собственной системы.

Следуя логике предыдущей главы, мы представим практику проведения оценки экономической эффективности, социального эффекта и внутренней эффективности работы добровольческих организаций и программ.

### **2.1. ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗОВАННОЙ ПРОГРАММЫ ПО РАЗВИТИЮ ДОБРОВОЛЬЧЕСКИХ ИНИЦИАТИВ**

В качестве примера оценки экономической эффективности приведена схема оценки результатов первого конкурса мини-грантов компании «Intel», направленного на реализацию социальных проектов помощи уязвимым категориям граждан г. Нижнего Новгорода с участием добровольцев в 2005-м году. Администрирование грантового конкурса осуществлялось областной общественной организацией «Нижегородская Служба Добровольцев». Победителями конкурса стали 3 проекта, каждый из которых получил финансирование в размере \$ 2000.

Отбор проектов-победителей происходил, в основном, исходя из двух критериев: актуальность идеи проекта для Нижнего Новгорода и экономическая эффективность проекта.



С тем, чтобы показать, как предложенная «Нижегородской Службой Добровольцев» система оценки работает на практике, в схеме курсивным шрифтом представлены результаты проведённой оценки на примере одного проекта – «Мастерская воображения», направленного на разработку оригинальной методики развития мышления глухих детей.

***Использованная схема оценки экономической эффективности:***

1. Определение экономической состоятельности организации-заявителя:

- Насколько целесообразно выполнение проекта добровольцами, а не специалистами? Почему именно эта организация будет выполнять проект?

- Каков собственный вклад и собственные финансовые риски организации-заявителя?

*В реализации проекта участвуют именно специалисты-педагоги, которые, кроме собственного участия в проекте, проводят обучение для 10-ти помощников-добровольцев, таким образом, повышая профессиональный уровень исполнения проекта. Данная организация является ведущей структурой, работающей в сфере инновационных методик адаптации глухих детей в Нижнем Новгороде, поэтому выполнение подобного проекта является для неё абсолютно логичным.*

2. Стоимость услуг и продуктов, производимых в рамках проекта:

- Какова среднерыночная стоимость основных услуг и продуктов, подобных создаваемым в проекте? Превышает ли эта стоимость вложения в реализацию проекта?

- Каков пролонгированный экономический эффект проекта?

*В рамках проекта будут созданы следующие продукты:*

*- методика развития мышления глухих детей через визуализированные музыкальные ритмы: среднерыночная стоимость, рассчитанная на основе опроса 5-ти*



*организаций-разработчиков педагогических методик – 100 000 рублей;*

*- компьютерная версия методики, адаптированная к потребностям как детей с нарушениями слуха, так и хорошо слышащих детей: стоимость развивающего диска для детей составляет 400 рублей, при условии ожидаемого распространения среди 300 родителей совокупная стоимость составит 120 000 рублей.*

*Также в ходе проекта 60 маленьких нижегородцев пройдут двухмесячные образовательные курсы, среднерыночная стоимость одного месяца посещения курсов в государственном учреждении на одного ребёнка составляет 1500 рублей, таким образом, стоимость услуг, реализуемых в рамках проекта, составляет 180 000 рублей.*

*Итого, в общей сложности стоимость основных продуктов и услуг проекта составляет 100 000 рублей + 120 000 рублей + 90 000 рублей = 400 000 рублей.*

*Вложения в проект, с учетом собственного вклада организации и труда добровольцев в его реализацию составляют 130 000 рублей. Таким образом, получаемый экономический эффект в 3,1 раза превышает вложения.*

*Говоря о пролонгированном экономическом эффекте проекта, следует отметить такие факты:*

*- после завершения проекта в течение только первого года ещё 120 детей бесплатно пройдут обучение в рамках методики под патронажем добровольцев, таким образом, увеличив экономический эффект на 360 000 рублей;*

*- компьютерная версия методики будет размещена на сайте организации-заявителя, и учитывая вероятность, что каждый 10-й посетитель сайта заинтересуется методикой (это действительно вероятно, поскольку основными посетителями являются родители, заинтересованные в развитии своих детей), и принимая во внимание тот факт, что в год сайт посещают около*

1000 пользователей, 100 пользователей получают методiku, средняя рыночная стоимость которой, как было указано выше, составляет 400 рублей. Таким образом, к экономическому эффекту прибавляется 40 000 рублей.

Итого, пролонгированный экономический эффект ближайшей зоны подсчета составляют  $360\ 000 + 40\ 000 = 400\ 000$  рублей.

3. Оптимизация затрат в рамках проекта: можно ли решить задачи проекта более финансово-выгодным способом?

В отношении возможностей более выгодного приобретения этих услуг и продуктов следует сказать, что создаваемая в рамках проекта методика уникальна. Эффект развития мышления, сравнимый с эффектом двухмесячных занятий в рамках методики, достигается в течение 4-5ти лет обучения в рамках школьной программы, что делает эти два способа решения задачи (развитие мышления глухих детей) несопоставимыми.

4. Как распределяются бюджетные статьи проекта?

90% средств, запрашиваемых на реализацию проекта, тратятся на приобретение необходимого оборудования и материалов. 10% средств запрашиваются на покрытие бухгалтерских расходов и консультацию специалиста-программиста. Все расходы, предусмотренные проектом, логичны и обоснованы, а распределение бюджетных статей подчеркивает добровольческую сущность проекта.

5. Как связан проект с прямыми целевыми группами организации-грантодателя?

Проект не несёт специальной PR-нагрузки, однако за новостями и мероприятиями организации-получателя гранта следят минимум 3000 нижегородцев, среди них минимум 50% - пользователи ПО, производимого компанией «Intel», и информация о реализации проекта повлияет на лояльность покупателей, подтверждая имидж компании, поддерживающей инновации в образовании.





Следует отметить, что пятый вопрос предложенной схемы был рассмотрен по инициативе «Нижегородской Службы Добровольцев», проводившей в тот момент исследование потенциальных PR-возможностей поддержки социальных проектов бизнес-организациями. Компания «Intel» не ставила PR-задач в рамках проведения данного конкурса.

## **2.2. ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНОГО ЭФФЕКТА РЕАЛИЗОВАННОЙ ДОБРОВОЛЬЧЕСКОЙ ПРОГРАММЫ**

В данном разделе представлены элементы оценки программы «Добровольцы» Детского Фонда «Виктория», которая проводилась компанией «Процесс Консалтинг» по заказу Фонда в 2012-м году. Данная программа выбрана из тех соображений, что основная её направленность - достижение социального эффекта, а именно создание социального продукта и проектирование социальных изменений. Цель программы «Добровольцы», реализованной в 2009-2012м годах в четырёх российских регионах (Московская область, Нижегородская область, Смоленская область, Краснодарский край) - создать устойчивые региональные социальные сети добровольцев, снимающие барьеры для социальной инклюзии (интеграции в жизнь местного сообщества) детей-сирот и детей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации.

Цели проводимой оценки:

1. Определить степень достижения результатов Программы «Добровольцы».
2. Определить сильные и слабые стороны модели вовлечения и поддержки добровольческой деятельности для оказания помощи детям-сиротам, реализуемой в рамках Программы «Добровольцы».
3. Выявить региональные особенности реализации Программы.
4. Выявить степень эффективности управления Программой «Добровольцы».

5. Дать рекомендации по дальнейшему развитию Программы и распространению отработанной модели в других регионах РФ.

Основные методы проведения оценки – интервьюирование исполнителей и благополучателей программы «Добровольцы» и анализ программной документации. Ниже представлены вопросы оценки социального эффекта программы, а за ними – общие выводы и рекомендации, сделанные на её основе.

**Список вопросов оценки:**

1. Определение степени достижения результатов Программы «Добровольцы»:

- Степень достижения целей Программы на момент проведения оценки.
- Факторы, повлиявшие на качество и количество достигнутых результатов.
- Насколько запланированные цели и задачи Программы «Добровольцы» соответствуют условиям, в которых она выполняется, есть ли необходимость в корректировке?
- В чем заключается уникальность услуг, разработанных и выполненных в рамках Программы «Добровольцы»?
- В достаточной ли степени отработана модель вовлечения и поддержки добровольческой деятельности для оказания помощи детям-сиротам? Если нет, то каковы причины и как это повлияло на достижение результатов и целей Программы?
- Были ли получены незапланированные результаты? Какие факторы определили появление этих результатов Программы? Каким образом незапланированные результаты повлияли на выполнение Программы?
- По каким показателям, и каким образом отслеживается результативность Программы? Есть ли необходимость их в корректировке?
- Произошли ли изменения в составе целевой группы? Изменилась ли система оказания услуг? В чем причины этих изменений?



- Как воспитанники детских учреждений (далее - ДУ) относятся к выполненным работам/предоставленным услугам? Как они оценивают их результат для себя лично?

- Как сотрудники ДУ относятся к выполненным работам/предоставленным услугам? Как они оценивают их результат для воспитанников, для ДУ, для себя лично?

- Как добровольцы относятся к выполненным работам/предоставленным услугам? Как они оценивают их результат для воспитанников, для ДУ, для себя лично, для региона?

- Как координаторы, прошедшие обучение, оценивают учебную программу? Что можно было бы изменить в программе обучения для ее улучшения? Как, по мнению координаторов, программа обучения повлияла на их добровольческие компетенции? Какие дополнительные темы или обучающие элементы стоило бы ввести в обучающую программу?

- Как представители рабочих групп относятся к результатам Программы?

2. Определение сильных и слабых сторон модели вовлечения и поддержки добровольческой деятельности для оказания помощи детям-сиротам, реализуемой в рамках Программы «Добровольцы»:

- Какие сильные и слабые стороны модели вовлечения и поддержки добровольческой деятельности для оказания помощи детям-сиротам можно выделить? Что необходимо сохранить, а что – скорректировать в процессе дальнейшей ее реализации?

- Какова степень готовности отработанной модели вовлечения и поддержки добровольческой деятельности для оказания помощи детям-сиротам к распространению полученных результатов?

- Можно ли считать отработанную модель успешной? Какие факторы обеспечивают успешность модели и препятствуют ее применимости?

- Насколько запланированные мероприятия Программы были необходимы и достаточны для достижения ее целей и задач? Какие из них, по мнению сотрудников Программы/Фонда, были наиболее полезны? Какие еще направления деятельности или дополнительные мероприятия необходимо включить в Программу в будущем?

3. Выявление региональных особенностей реализации Программы:

- Каковы региональные особенности реализации Программы? Насколько правильно учитываются эти особенности в процессе выполнения? Влияют ли эти особенности на результаты Программы?

- В какой степени региональные особенности используются сотрудниками Программы для обеспечения организационной и финансовой устойчивости отработанной модели?

- Какова степень готовности трёх новых областей для внедрения отработанной пилотной модели вовлечения и поддержки добровольческой деятельности для оказания помощи детям-сиротам?

- Сформированы ли предпосылки для развития региональной сети добровольческой деятельности, и каковы их ключевые факторы?

4. Определение степени эффективности управления Программой:

- Насколько эффективной была схема взаимодействия Программы с партнерами и благополучателями? Что необходимо скорректировать в дальнейшем?

- Насколько модель управления Программой эффективна для достижения результатов Программы?

### **Общие выводы:**

К моменту проведения оценки в Программе выполнены все запланированные действия, достигнуты плановые значения количественных индикаторов.



К наиболее значимым достижениям Программы следует отнести следующее:

- созданы теоретические обоснования ее реализации, основанные на концепции социальных барьеров, мешающих интеграции детей-сирот в жизнь общества;
- разработана и реализована система непрерывного привлечения и обучения участников добровольческой деятельности, представляющих различные общественные группы;
- для достижения цели Программы используются разнообразные формы работы, обеспечивающие взаимодействие и общение добровольцев и воспитанников детских учреждений, вовлечение детей в добровольческую социально-ориентированную деятельность.

В ходе реализации Программы изменилась ее логика. Достигнутые результаты свидетельствуют о том, что участники Программы формируют социальную добровольческую сеть, направленную на снятие препятствий, мешающих детям-сиротам участвовать в общественной жизни. В трех регионах Программы такие сети созданы.

В Программе не удалось реализовать идею наставничества добровольцев так, как планировалось это сделать. В информационном сопровождении не определены точно целевые группы и соответствующие задачи такого сопровождения.

Реализация Программы в регионе требует постоянного привлечения новых ресурсов. На сегодняшний момент не разработаны однозначные решения, каким образом будет поддерживаться Программа в регионе после "выхода" из него Детского Фонда "Виктория".

Опыт выполнения Программы в 4-х регионах показывает, что ее цель может быть достигнута только при условии применения содержательной и организационной моделей Программы в полном объеме. Только в этом случае различные региональные условия реализации не оказывают



разрушительного влияния на достижение запланированных результатов.

Готовность принять содержательную и организационную модели Программы и следовать им – это основное условие выбора новых региональных партнеров Детского Фонда "Виктория".

### **Общие рекомендации:**

Принять предлагаемые изменения в логике и модифицированную организационную модель Программы. Поскольку теоретические обоснования и учебно-методические материалы разработаны, данную задачу надо изъять из логики Программы.

Принятие новой логики Программы потребует внесения изменений в перечень количественных индикаторов результативности Программы. Нужно объединить показатели проектов «Корпоративное добровольчество» и «Молодёжное добровольчество» и разработать новые показатели, которые помогут отслеживать развитие характера отношений добровольцев и воспитанников ДУ и индивидуальные взаимодействия добровольцев с детьми. Предлагается также ввести в деятельность добровольцев специальные процедуры самооценки развития сетевых отношений – дебрифинги. Такие процедуры имеет смысл применять в работе клубов добровольцев. Качество проведенных мероприятий и акций необходимо рассматривать и оценивать на основе оценки характера взаимодействия добровольцев и воспитанников ДУ.

Необходимо принять решение о том, какое место в Программе занимает институт наставничества. Если развивать его в соответствии с имеющимся замыслом, потребуется профессионализация деятельности наставников. Если рассматривать наставничество, как особый уровень развития взаимоотношений в сети добровольцев, то достаточно обсуждать возможность такого развития отношений и



поддерживать индивидуальные действия добровольцев в этом направлении.

Сохранить роль Детского Фонда "Виктория" как участника Программы, продвигающего в регионе ее замысел, контролирующего соблюдение ее логики до момента окончания работы в регионе. На этапе завершения Программы необходимо активное включение менеджеров Фонда в поиск источников ее поддержки на региональном уровне, в переговоры по этому поводу с представителями региональных властей.

Для удобства использования учебно-методических материалов, разработанных и используемых в Программе, нужно каталогизировать их, создать аннотированный список этих материалов.

В обучении тренеров Программы, добровольцев нужно сохранить или ввести дополнительно обсуждение "идеологии" программы, новой логики Программы, особенностей роли добровольцев в данной Программе, обучение несложным технологиям социального проектирования и фандрайзинга.

Для решения транспортной проблемы (поездки добровольцев в ДУ) имеет смысл попытаться разработать и реализовать проект привлечения местных добровольцев.

Определить цели и целевые аудитории информационного сопровождения Программы. Эти цели должны учитывать региональные особенности окружения Программы. Следует учитывать, что публикации в СМИ не оказывают существенного влияния на вовлечение добровольцев в Программу.

### **2.3. ВНУТРЕННЯЯ ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДОБРОВОЛЬЧЕСКОГО ЦЕНТРА С ПРИМЕНЕНИЕМ ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАЧЕСТВА**

В данном разделе представлена система внутренней оценки деятельности добровольческих центров, разработанная Тони Фарли, автором PQASSO™, по заказу Бирмингемского совета волонтерских организаций (Великобритания) в рамках программы "Quality First" («Качество, прежде всего»). В этой системе синонимом эффективности является качество работы.



Использование системы «Качество, прежде всего» представляет собой первый шаг в разработке системы качества, но оно также может стать основой для любого из признанных систем качества, таких как PQASSO и ISO 9001 (2000). Программа предполагает ведение рабочей тетради с необходимыми таблицами и формами для системной оценки эффективности и качества работы организации. Отвечать на вопросы тетради нужно регулярно, а саму оценку рассматривать, как непрерывный процесс. К сожалению, в силу действующих авторских прав, мы не имеем возможности привести в данной брошюре формата тетради, предложенной в рамках программы. Однако мы не сомневаемся, что такую тетрадь можно разработать самостоятельно, с учётом собственных потребностей, опираясь на представленную ниже информацию.

Программа «Качество, прежде всего» основывается на простых базовых принципах:

- говори, что делаешь;
- делай что говоришь;
- проводи мониторинг и подводи итог регулярно;
- понимай улучшения, как результат.

Оценка происходит в девяти различных направлениях, по каждому из которых предлагается ответить на вопросы, основанные на базовых принципах.

### ***Цели и их постановка.***

***Рекомендации по качеству:*** ставить цели четко, чтобы все могли знать, почему мы существуем и чего мы надеемся достичь и быть уверенным, что это найдет поддержку в обществе.

### ***Что можно использовать для оценки качества вашей работы?***

- Ваш руководящий документ (письменный Устав или набор правил).
- Письменные миссию, цели и задачи.
- Основную информацию о людях, которые пользуются вашими услугами.





- План действий на год и стратегический план.
- Брошюры и информационные бюллетени.
- Журнал предоставляемых услуг.
- Протоколы и отчеты, объясняющие, как ваши услуги помогают удовлетворить ваши ценности и цели.
- Обратную связь от сообщества.
- Письма поддержки, отзывы о работе, комментарии от спонсоров.

### ***Стандарты и ценности.***

***Рекомендации по качеству:*** чётко определиться с организационными ценностями и стандартами, сформулировать их простым и понятным языком.

### ***Что можно использовать для оценки качества вашей работы?***

- Подписанный Кодекс правил.
- Протоколы заседаний, где выше были обсуждены вопросы ценностей и стандартов.
- Копии соответствующих документов, например, «руководств по поддержке стандартов качества в работе».
- Описание политики по работе с добровольцами.
- Результаты регулярной работы по листам самооценки.
- Регулярную обратную связь (обсуждение, комментарии) от целевых групп и добровольцев.
- Рекомендательные письма и благодарности.

### ***Управление.***

***Рекомендации:*** четко определить методы и тактики управления, должностные обязанности.

### ***Что можно использовать для оценки качества вашей работы?***

- Ваши руководящие документы.
- Правовые документы и страховые полисы.
- Информацию для добровольцев и получателей помощи.
- Должностные инструкции для сотрудников и добровольцев.
- Схемы управления временем и графиками.



- Общие информационные совещания, информационные бюллетени, отчеты для партнерств.
- Информацию о взаимодействии с другими организациями в государственном, частном и общественном секторах.

### ***Вовлечение местного сообщества.***

***Рекомендации:*** убедитесь, что люди, которые пользуются услугами вашей организации, удовлетворены и одобряют процесс развития организации, участвуя в нем, посредством своего вклада в него.

### ***Что можно использовать для оценки качества вашей работы?***

- Записи жалоб, предложений и благодарственные письма.
- Протоколы заседаний, показывающие, что высказанные замечания и рекомендации используются в принятии решений.
- Письма и сообщения от других общественных групп.
- Записи и годовые отчеты.
- Подробная информация о пользователях, участвующих в принятии решений.

### ***Поддержка добровольческих основ организации.***

***Рекомендации:*** провозгласите, что добровольцы - ваш ценнейший ресурс. Убедитесь в том, что все желающие своевременно вносят свой вклад в работу организации, и вы понимаете эффективность этого вклада.

### ***Что можно использовать для оценки качества вашей работы?***

- Практическое руководство для добровольцев и рекомендации по его использованию.
- Разговор с лицами, ответственными за добровольческую программу.
- Схемы распределения функций и обязанностей для каждого добровольца.
- Наличие актов работ добровольцев и их портфолио.



- Привлечение добровольцев к обратной связи и к принятию решений.
- Информационный пакет для добровольцев.
- Отчеты обучения и контроля деятельности добровольцев.
- Ежегодный отчет о вашей добровольческой программе.
- Системы поощрения для отдельных добровольцев.
- Бюджет для добровольцев (компенсация расходов и обучение).

### ***Поддержка равенства и справедливости.***

***Рекомендации:*** просмотрите свою политику, с т.з. присутствия в ней практик дискриминации и выработайте меры по поддержке равенства.

### ***Что можно использовать для оценки качества вашей работы?***

- Анализ мер по поддержке равных возможностей, заявленных в годовом плане.
- Записи о том, кто пользуется вашими услугами и является вашими добровольцами (с анализом участников по различным критериям, например, возраста, этнической принадлежности, религии, пола).
- Анализ наличия в вашей работе факторов, которые служат дискриминации (например, нет доступа для инвалидов колясок).
- Протоколы заседаний и сессий планирования, показывающих использование вышеуказанной информации.

### ***Анализ работы.***

***Рекомендации:*** регулярно оценивайте эффективность своей работы, используйте полученную информацию для улучшения существующих услуг и развития новых.

### ***Что можно использовать для оценки качества вашей работы?***

- Наличие контрольных форм и регистрационных листов.

- Статистические данные и информация (должны собираться регулярно и с пониманием, почему они собираются).
- Копии отзывов и отчетов.
- Анализ жалоб и предложений, а также мер, принятых по результатам анализа.

### ***Финансовый менеджмент.***

***Рекомендации:*** используйте подходящую финансовую систему, которая дает возможность работать эффективно. Защищайте интересы каждого человека, вовлеченного в работу центра.

### ***Что можно использовать для оценки качества вашей работы?***

- Текущий учет о поступлениях и платежах.
- Копии финансовых правил.
- Ежемесячные или ежеквартальные финансовые отчеты.
- Копии писем и приложений к спонсорам и план действий.
- Прогноз денежных потоков.
- Протоколы заседаний руководства, показывающие финансовое положение.
- Сверку годового плана с годовым бюджетом.
- Стратегию привлечения средств.

### ***Эффективная коммуникация.***

***Рекомендации:*** работать как единая группа с сообществом и внутри организации. Делиться знаниями и умениями для удовлетворения потребностей и стремлений добровольцев и благополучателей.

### ***Что можно использовать для оценки качества вашей работы?***

- Рекламные и раздаточные материалы и информацию.
- Организационную схему, показывающую основные обязанности в данном направлении.
- Мониторинг статистики и отчетов, годовой обзор мониторинга.



- Список коммуникационных каналов (телефон, факс и т.д.) и способов, которыми добровольцы и благополучатели используют данные каналы.

Апробация программы «Качество, прежде всего», в качестве модели оценки для небольших местных добровольческих групп (в основном, в организациях без оплачиваемого персонала), показала свою эффективность в России и Восточной Европе.

## **2.4. ОЦЕНКА ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДОБРОВОЛЬЧЕСКИХ ЦЕНТРОВ**

Если добровольческий центр прибегает к оценке эффективности своей деятельности в областях, описанных ниже, это является показателем социальной зрелости организации. Каждая социальная организация, помимо достижения своих целей, способствует достижению глобальных общественных целей, являясь частью системы социальной политики. Поэтому совершенно логично оценивать свой вклад в глобальные социальные процессы, обращая внимание на актуальные для общества вопросы и задачи.

В данном разделе мы рассмотрим лишь несколько ключевых областей, в которых стоит проводить оценку эффективности глобального вклада добровольческих организаций, и приведём вопросы, которые помогут оценить этот вклад.

### ***Экология.***

Как внутри организации мы проявляем заботу об экологии (например, не используем пластиковую посуду, применяем вторичный цикл использования бумаги и т.д.)? Как мы распространяем информацию о необходимости экологической работы среди целевых групп?



### ***Формирование активной жизненной позиции граждан.***

Как мы влияем на преодолении пассивного отношения к гражданским процессам среди населения? Есть ли у нас конкретные примеры людей, проявивших свою активную жизненную позицию? Как мы поддерживаем и готовы поддерживать людей, проявляющих активную гражданскую позицию? Как мы помогаем органам власти и другим общественным институтам получать информацию о состоянии гражданского общества и развивать его?

### ***Равный доступ к правам и возможностям.***

Как мы заботимся об открытости наших услуг для всех граждан, независимо от вероисповедания, национальности, особенностей здоровья и т.д.? Есть ли среди наших целевых групп, такие социальные группы, с которыми мы отказываемся работать? Если да, то почему и как мы объясняем свою позицию обществу? В какой мере наши сотрудники и добровольцы обеспечены своими правами?

### ***Прозрачность социальных институтов.***

Как мы применяем принцип прозрачности в своей работе (например, насколько мы готовы в любой момент предоставить любому желающему финансовый и содержательный отчёт о своей работе)? Есть ли среди наших партнёров/доноров/получателей услуг, люди и организации, не желающие оглашать своё участие в нашей деятельности или обратившиеся с просьбой не называть публично своего имени/названия? Если да, то, как мы объясняем свою позицию обществу? В какой мере общество и все стейкхолдеры нашей организации знакомы с нашей деятельностью?

На своё усмотрение любой добровольческий центр может выделить собственные области оценки глобального вклада и включить их в деятельность по оценке своей эффективности.



### III. ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ПРОВЕДЕНИЮ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ДОБРОВОЛЬЧЕСКИХ ЦЕНТРОВ

#### 3.1. ВЫБОР ФОРМЫ И МЕТОДОВ ОЦЕНКИ

Формы и методы оценки эффективности деятельности для каждой конкретной организации определяются такими параметрами, как:

- задачи проводимой оценки;
- охват всех групп участников оцениваемой деятельности и причастных лиц;
- объём ресурсов, которые организация готова затратить на проведение оценки.

Остановимся на возможных формах оценки.

- **Предварительная (прогнозная), промежуточная и итоговая оценка.** Предварительная оценка позволяет провести профилактику рисков предстоящей деятельности, промежуточная оценка – скорректировать деятельность, итоговая – оценить эффективность произведённых действий и составить план дальнейших действий.

- **Дистанционная и контактная оценка.** Дистанционная оценка проводится, как правило, привлечёнными экспертами, на основе присланных организацией материалов и данных, а также телефонного и письменного общения с участниками деятельности. В работе добровольческих центров такая оценка может быть полезна с целью получения независимого мнения о качестве, прежде всего, производимых организацией продуктов. Контактная оценка является гораздо более перспективной, если планируется оценить влияние добровольческой деятельности на местное сообщество, а также внутренняя оценка деятельности организации невозможна без прямого наблюдения за этой деятельностью.



- **Отраслевая (сегментарная), межотраслевая и сравнительная оценка.** В данном случае имеется в виду охват объектов оценки. Отраслевая оценка концентрируется на получении сведений об одном сегменте деятельности добровольческой организации (например, на системе обучения добровольцев) и используется, когда есть намерение оценить актуальность данного сегмента работы или направление его дальнейшего развития. Межотраслевая оценка (оценка, включающая анализ всех направлений работы организации) актуальна, если организация намерена выяснить свои «слабые» и «сильные» места, оптимизировать ресурсы, пересмотреть концепцию работы. Сравнительная оценка, в ходе которой проводится сравнение деятельности организации с деятельностью других подобных организаций, особенно актуальна, когда организации требуется определить своё место и уникальность на рынке социальных услуг и продуктов.

- **Выборочная и сплошная оценка.** Выборочная оценка проводится с привлечением одной или нескольких (выбранных) групп участников деятельности, и актуальна в случае, когда необходимо получить первый срез об эффективности деятельности. В случае, когда ставится задача полной оценки произведённой деятельности, необходимо применять сплошную оценку, с привлечением всех групп участников.

Все методы оценки эффективности деятельности можно разделить на описательные и расчётные (в практике деятельности добровольческих организаций в этой связи чаще говорится о количественных и качественных показателях эффективности). Если с оценкой количественных показателей всё обстоит достаточно просто, при условии, что эта оценка проводилась на протяжении всей деятельности по проекту, то оценка качества работы добровольческих организаций часто вызывает затруднения.





Поэтому мы остановимся на методах, применяемых при проведении качественной оценки работы добровольческих центров.

**- *Наблюдение.***

К этому методу прибегают в том случае, когда данные об объекте должны быть в максимальной степени очищены от эмоциональных составляющих.

По степени формализованности различают:

- структурированное наблюдение, когда есть возможность определить значимые элементы и составить инструкции по фиксации результатов наблюдения;
- неструктурированное наблюдение в зависимости от степени участия наблюдателя в исследуемой ситуации - включенное (субъект оценки действует совместно с наблюдаемым) и не включенное;
- по регулярности проведения - систематическое и несистематическое.

Естественно, любое наблюдение проводится по заранее заданным вопросам или параметрам.

**- *Интервью и опросы.***

К данному методу обращаются при проведении практически всех видов оценки. Любое интервью проводится на основе заранее подготовленных вопросов. Интервью может быть письменным (как правило, в форме анкет) и устным. При проведении устного интервью появляется возможность получения более детальных ответов на поставленные вопросы и корректировки хода беседы в зависимости от задач оценки, но, в то же время, повышается вероятность субъективного восприятия и обработки информации интервьюером. Проведение социальных опросов также может быть отнесено к данной группе методов и является доказательным только при соблюдении критерия разнообразия выборки и критической массы опрашиваемых.

**- *Фокус-группы.***

Это работа с выборкой участников деятельности или причастных к ней, представляющих ключевых участников.



Используются, прежде всего, когда ответ на какой-либо вопрос оценки неоднозначен или затруднителен. В ходе работы с фокус-группой одна и та же выборка людей участвует во всестороннем и глубинном интервьюировании, высказывая свои субъективные мнения о причинно-следственных связях, продуктах и услугах добровольческого центра и т.д. При проведении фокус-групп стараются подобрать незнакомых между собой людей.

***- Метод экспертных оценок.***

В случае с оценкой деятельности добровольческих организаций выражается, прежде всего, в получении экспертного мнения по создаваемым продуктам и услугам. При использовании метода экспертных оценок необходимо всегда привлекать более чем одного эксперта, и соблюдать принцип независимой экспертизы (выбирать экспертов, не имеющих субъективного отношения к организации и её деятельности).

***- Метод сопоставления планируемых и достигнутых показателей.***

Данный метод выражается в сравнении, к примеру, поставленных задач и полученных результатов. Или в сравнении процента выполненных действий, разногласий, в изначально выбранных и реализованных по факту стратегий деятельности.

***- Расчёт математического коэффициента эффективности деятельности.***

Коэффициент эффективности деятельности рассчитывается как отношение стоимости результатов деятельности к затратам на её производство. Использование математического коэффициента (или индекса) эффективности особенно целесообразно, когда встаёт вопрос актуальности проводимой деятельности и развития лояльности целевых групп, а также при проведении переговоров с инвесторами.

***- Анализ открытых источников.***

Метод основан на сборе и последующем качественном анализе публикаций, эфиров и трансляций СМИ, где упоминается организация, её деятельность или сфера деятельности. При использовании данного метода обращается



внимание не на то, как много пишут СМИ, а на то, что именно они пишут – как отражают публикации суть деятельности, её задачи и достижения, какие послания доносятся целевой аудитории СМИ.

### ***- Проективные методы.***

Используются, когда поставленные задачи оценки носят ценностно-ориентированный характер (к примеру, когда встаёт вопрос: а нужна ли эта деятельность, в чём её уникальность, почему она может быть интересна обществу и т.д.).

К данной группе можно отнести метод эксперимента и метод сравнения альтернативных реальностей. При использовании метода эксперимента определяется экспериментальная задача оценки (например, выяснить, как реагирует население на спонтанную помощь добровольцев), выбираются участники (например, 5 добровольцев организации) и проводится социальный эксперимент (в течение дня добровольцы предлагают свою помощь прохожим на улице: указать дорогу, донести вещи, рассказать о правилах безопасности и т.д.). При использовании метода сравнения альтернативных реальностей сравнивается (описывается в рамках заданных показателей) жизнь в местном сообществе, если оцениваемая деятельность ведётся и если она не ведётся.

### ***- Сбалансированная система показателей.***

Сбалансированная система показателей Каплана и Нортон (далее - ССП) – в применении этого метода оценка осуществляется через так называемые ключевые показатели эффективности, определяемые, исходя из стратегических задач деятельности организации (например, если стратегическая задача – увеличение числа добровольцев, то ключевой показатель эффективности – количество вновь зарегистрированных добровольцев). Метод ССП может использоваться только при проведении межотраслевой оценки, и предполагает оценку всех составляющих деятельности. Он не имеет смысла при проведении оценки одного аспекта деятельности.



## **3.2. ПЕРИОДИЧНОСТЬ И ДЛИТЕЛЬНОСТЬ ОЦЕНКИ**

Данные параметры определяются организацией самостоятельно, исходя из характера оцениваемой деятельности. Основными показателями того, что периодичность и длительность определены верно, являются:

- наличие чётких ответов на вопросы, поставленных перед оценкой;
- отсутствие чувства усталости и раздражения от оценки у людей, в неё вовлечённых.

В целом же оценка может быть бесконечно длительной и частой: от точечной оценки ситуации в течение 5-10 минут до лонгитюдного исследования эффективности программы длиною в несколько лет. Также оценка может проводиться ежедневно (или даже чаще, в случае индивидуальной оценки эффективности сотрудников) или раз в год (а возможно, и реже, в случае, когда необходимо оценить изначальные и конечные показатели эффективности).

## **3.3. ИСПОЛНИТЕЛИ ОЦЕНКИ**

Оценка может быть выполнена как самими сотрудниками и добровольцами организации, так и сторонними экспертами. На наш взгляд, в ситуации, когда ресурсы позволяют привлечь к оценке внешних экспертов, следует их привлекать, помня о правиле « в чужом глазу...». Возможно, привлечённым оценщикам стоит поручать сбор информации для оценки, а выводы и рекомендации на основе полученной информации могут делаться внутри добровольческой организации, собственными силами.

## **3.4. ОБРАБОТКА И ПРЕДСТАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ОЦЕНКИ**

При обработке оценочных данных полезно использовать следующие принципы:

- Опирайтесь в анализе данных оценки на позитивное мышление, т.е. уделяйте внимание не только вопросу, почему получены те или иные данные, но и, прежде



всего, тому, как можно повлиять на изменение (или сохранение) ситуации в будущем, формулируйте конкретные предложения.

- Придерживайтесь одной логической схемы в представлении всех результатов оценки (к примеру, если после некоторых показателей используются примеры, их подтверждающие, целесообразно использовать примеры и при приведении других показателей).

- Визуализируйте результаты оценки, используя с этой целью графики, схемы, условные обозначения. Не лишним будет также создание творческих продуктов (к примеру, фильма «Что думают те, кому помогают добровольцы?», с нарезкой ответов разных людей на один вопрос). Визуальные результаты оценки крайне полезны и необходимы при составлении публичной отчётности о деятельности организации.

- Используйте простой и понятный язык для изложения результатов обработки. Покажите результаты обработки своим близким, которые прямо не вовлечены в работу оцениваемой организации и задайте контрольный вопрос: «Ты понимаешь, что это значит?». Если человек может сформулировать несколько вытекающих из результатов оценки последствий, значит, язык выбран верно. Кроме того, данный подход позволит получить представление о том, как к результатам оценки отнесутся внешние участники (органы власти, другие организации, инвесторы и др.).

- Разделяйте внешнюю и внутреннюю отчетность в организации. Внешние отчеты на основе оценки эффективности основываются на фактах и результатах, внутренние – на процессах и причинах. Не утомляйте внешних партнёров бесконечным количеством цифр и диаграмм, так необходимых для проведения внутренних изменений.

## IV. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

### 4.1. ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ДОБРОВОЛЬЧЕСКИХ ЦЕНТРОВ ДЛЯ УКРЕПЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ДОБРОВОЛЬЧЕСКОГО ДВИЖЕНИЯ В РОССИИ

Как уже упоминалось выше, унифицированной системы оценки эффективности работы добровольческих центров в России не существует. Более того, спорным является вопрос о необходимости её создания, поскольку каждая добровольческая организация является уникальной и ставит перед собой индивидуальные задачи оценки. С другой стороны, во всех других отраслях экономики существуют, как минимум, общие принципы и методы проведения оценки, из которых каждая организация компилирует свою систему. Нам кажется целесообразной разработка таких принципов и методических основ и в секторе добровольчества, основанных на стандартах качества добровольческой деятельности, которые позволят, как минимум, создать «лицо» российского добровольчества, сделают его узнаваемым, интересным и понятным для общества.

Кроме того, нам кажется, что разработка единой базовой системы оценки эффективности деятельности добровольческих центров позволит решить ряд важных вопросов, стоящих перед добровольчеством сегодня:

- Добровольческие организации нуждаются в развитии устойчивости, а устойчивость – это способность возвращаться в равновесное состояние после воздействия внешних и внутренних смущений. Как указывалось выше, одна из главных целей оценки добровольческих организаций – определить необходимые шаги к этому равновесию.
- Общество часто поднимает вопрос о социальной пользе добровольчества. При наличии объективных показателей полезности и понимании возможностей добровольчества, каждый человек сможет принять обоснованное решение о принятии или непринятии



добровольчества для себя, а каждая организации или общественный институт – о желании поддерживать добровольчество.

- Проведение оценки по единой системе увеличивает доступность информации о деятельности других добровольческих организаций и упрощает сравнительный анализ развития разных организаций. Таким образом, единая система оценки позволит добровольческим организациям постоянно «находиться в тонусе», стремиться к повышению качества работы и видеть возможные точки роста.

- Возможность получения информации о деятельности других добровольческих организаций позволяет избавиться от «изобретения велосипеда» в добровольческом секторе: если какая-то деятельность, которую собирается начать одна организация, уже ведётся другой, можно использовать полученный опыт, а не учиться исключительно на собственных ошибках и не тратить время на разработку всех инструментов работы с нуля.

- В свете намерения ведущих добровольческих организаций России, создать единую сеть, создание единых механизмов оценки поможет определять уровень соответствия членов сети её ценностям, принципам и стандартам работы.

Таким образом, можно говорить о существующих предпосылках для разработки единой системы оценки эффективности работы добровольческих центров, которая, с большой вероятностью, будет начата в 2013-м году.



## 4.2. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ И ПОЛЕЗНЫХ ССЫЛОК ПО ТЕМЕ

1. Birmingham Voluntary Service Council. Quality first: workbook. Birmingham, 2004
2. Brighton and Hove volunteer center. Volunteering: good practice guide. <http://www.bh-impetus.org/volunteeringgoodpractice/content/evaluating-your-volunteer-programme>
3. Hilger P. Volunteer center quality accreditation in England: report for Kansalaisareena r.y. Citizen Forum - Service, development and information centre for voluntary actors in Finland. Helsinki, 2010
4. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда, М.: ЮНИТИ, 1999.
5. Аксенов А.П. Нематериальные активы: структура, оценка, управление: Учебно-методическое пособие. М., 2007
6. Артеменкова И.Л., Микерина Г.И., Павлова Н.В. Международные стандарты оценки. 7-е издание. Пер. с англ. М, Российское общество оценщиков, 2005
7. Даморадан А. Инвестиционная оценка. Инструменты и техника оценки любых активов. 5-е издание. Пер. с англ. М., 2008
8. Лукьянов В.А., Михайлова С.Р. Общие рекомендации к процессу организации работ по определению эффективности добровольческой деятельности. С-Пб, 2012
9. Партнёрская программа Совета Европы и Европейской Комиссии. Проектный менеджмент: практическое пособие №5. Брюссель, 2002
10. Полищук Л. Социальный капитал в России: измерение, анализ, оценка влияния. <http://www.liberal.ru/articles/5265>
11. Постюшков А.В. Оценочный менеджмент: Учебное пособие. М., 2004
12. Просветов Г.И. Оценка бизнеса: задачи и решения: Учебно-методическое пособие. 3-е издание, дополненное. М., 2008
13. Фридаг Х.Р., Шмидт В. Сбалансированная система показателей. М.: Омега-Л, 2006





**Практическая библиотечка координатора добровольцев: сборник методических и практических рекомендаций, выпуск 1: в 25 ч.**

**Ч. 20: Как оценить эффективность работы добровольческих объединений и добровольческих центров.**

Под редакцией В.А. Лукьянова и С.Р. Михайловой

Подписано в печать 5.12.2012. Формат 60x84/16.  
Усл. печ. л. 2.5. Тираж 1000 экз. Заказ № 202 - 20

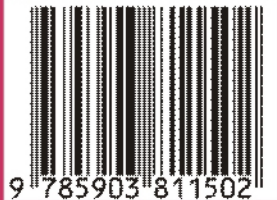
Издано в ООО «МультиПроджектСистемСервис» (МПСС)  
197110, Санкт-Петербург, ул. Большая Зеленина, д.29, лит. Б, пом. 3Н  
Отпечатано в ООО "Типография Принт-сервис",  
194044, Санкт-Петербург, Пироговская наб., д.17, лит. А, корпус 6



ПРАКТИЧЕСКАЯ БИБЛИОТЕЧКА  КООРДИНАТОРА ДОБРОВОЛЬЦЕВ

Программа "Вектор добровольчества - УВЕРЕННОСТЬ"

ISBN 978-5-903811-50-2



9 785903 811502