

Методическое пособие
по внедрению принципов менеджмента
качества в некоммерческих организациях

2021

Оглавление

Раздел 1. Системы менеджмента качества в НКО	2
1.1 Основные понятия в сфере систем менеджмента качества.....	3
1.1.1 Основные термины в сфере систем менеджмента качества	3
1.1.2 Базовые принципы менеджмента качества	7
1.1.3 Требования заинтересованных сторон к менеджменту НКО	8
1.1.4 Процессный подход.....	9
1.1.5 Риск-ориентированное мышление руководства и сотрудников НКО.....	10
1.2 Роль высшего руководства	11
1.3 Подход к разработке и внедрению системы менеджмента качества	13
1.4 Требования к системам менеджмента качества	14
1.5 Документация	15
Раздел 2. Внедрение системы менеджмента качества в деятельность НКО	17
2.1 Система обеспечения качества «ОКНО»	17
2.1.1. Руководство организации	19
2.1.2. Планирование деятельности.....	24
2.1.3 Менеджмент	27
2.1.4 Сервисы организации.....	31
2.1.5 Управление персоналом	35
2.1.6 Обучение и развитие сотрудников	39
2.1.7 Управление финансами.....	42
2.1.8 Управление ресурсами	46
2.1.9 Коммуникация и внешнее взаимодействие	49
2.1.10 Партнерство с внешними заинтересованными сторонами.....	52
2.1.11 Оценка результатов и воздействия	55
Список литературы	59

Раздел 1. Системы менеджмента качества в НКО

Качественные социальные услуги — это результат продуманного планирования содержания этих услуг и процесса их предоставления. Оказание качественных социальных услуг возможно путем повышения квалификации в таких областях как стратегическое развитие, операционное управление и оценка эффективности. Для эффективных НКО это **открывает возможности** для участия в госзаказе на социальные услуги, а также партнерства с компаниями социально ответственного бизнеса для реализации социальных проектов. Все это в комплексе создает основу для экономического роста некоммерческого сектора и повышения удовлетворенности получателей социальных услуг. Решение задачи состоит в совершенствовании и разработке современных стандартов социальных услуг, стандартов менеджмента НКО и эффективном внедрении этих стандартов. С другой стороны, отсутствие системы менеджмента качества в некоммерческих организациях **создает риски** в их деятельности, приводит к неэффективному использованию финансовых и человеческих ресурсов, неустойчивости деятельности НКО. Слабо развитая организационная структура, отсутствие регламентированных процессов и четкого распределения ответственности внутри организации может стать причиной оказания социальных услуг низкого качества и привести к недовольству их получателей. Как результат, неустойчивость отдельных некоммерческих организаций влияет на развитие сектора в целом и подвергает рискам благосостояние всего российского общества.

1.1 Основные понятия в сфере систем менеджмента качества

1.1.1 Основные термины в сфере систем менеджмента качества

Термины приведены в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь». Примечания и комментарии даны авторами пособия.

1. Менеджмент качества (quality management) — это скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией применительно к качеству.

Примечание:

Менеджмент качества может включать разработку политик в области качества, целей в области качества и процессов для достижения этих целей в области качества посредством планирования качества, обеспечения качества, управления качеством и улучшения качества. [ГОСТ Р ИСО 9001-2015].

Комментарий:

1. Организация едина, но возможны взгляды на ее деятельность с разных сторон. Кроме взгляда со стороны качества деятельности, можно строить руководство и управление применительно к финансовому результату и к рискам, которые есть в этой организации. Для НКО основным ориентиром является качество непосредственного результата для благополучателей, социального результата для благополучателей и социального эффекта для общества.

2. В России традиционно переводят термин «quality management» как «Менеджмент качества» или «Управление качеством», а «quality management system» как «система менеджмента качества» (СМК). Ближе к сути перевод: «качественное управление» и «система качественного управления».

2. Организация, в том числе НКО, - лицо или группа людей, связанных определенными отношениями, имеющие ответственность и полномочия и выполняющие функции для достижения целей этой организации [ГОСТ Р ИСО 9001-2015].

Комментарий:

Менеджмент качества, как осознанная руководством эффективная деятельность, возникает тогда, когда качественно выстроены отношения, качественно распределены ответственность и полномочия, качественно определены функции и качественно определены направления развития организации.

3. Качество (quality): Степень соответствия совокупности присущих характеристик объекта требованиям.

Примечания:

1. Термин «качество» может применяться с прилагательными, такими как плохое, хорошее или превосходное.
2. Термин «присущий», являющийся противоположным термину «присвоенный», означает имеющийся в объекте [ГОСТ Р ИСО 9001-2015].

Комментарий:

1. Наряду с определением ГОСТ Р ИСО 9001-2015, применяется определение, данное Карлом Марксом: **качество** – отношение ценности товара (услуги) для потребителя к стоимости товара (услуги) для потребителя. Под ценностью для потребителя понимаются те ресурсы (время, деньги и др.), которые потребитель хотел потратить на получение товара (услуги) и ее непосредственный результат, социальный результат и социальный эффект, а под стоимостью – фактически потраченные ресурсы. Это определение используется при оценке удовлетворенности благополучателей, при выборе направления улучшения услуг и т.д.
2. НКО, ориентированная на качество, поощряет культуру, отражающуюся в поведении, отношении, действиях и процессах, которые создают ценность посредством удовлетворения потребностей и ожиданий благополучателей и других соответствующих заинтересованных сторон.
3. Качество продукции и услуг организации определяется способностью удовлетворять потребности благополучателей и преднамеренным или непреднамеренным влиянием на соответствующие заинтересованные стороны.
4. Качество услуг НКО включает не только выполнение действий в соответствии с требованиями к услуге, но также воспринимаемую благополучателем ценность (непосредственный результат) и выгоду для благополучателя (социальный результат) и ценность для общества (социальный эффект).

4. Требование (requirement): Потребность или ожидание, которое установлено, обычно предполагается или является обязательным.

Примечания:

1. Слова «обычно предполагается» означают, что это общепринятая практика организации и заинтересованных сторон, что рассматриваемые потребности или ожидания предполагаются.
2. Установленным является такое требование, которое определено, например, в документированной информации – контракте, соглашении, стандарте на услуги НКО.
3. Для обозначения конкретного вида требования могут применяться определяющие слова, например, такие как требование к услугам, требование к менеджменту качества, требование благополучателя, требование к качеству.
4. Требование может быть сформировано разными заинтересованными сторонами или самой организацией.
5. Для достижения высокой удовлетворенности потребителя может потребоваться удовлетворить ожидание потребителя, даже если оно не установлено, не является предполагаемым или обязательным [ГОСТ Р ИСО 9001-2015].

Комментарий:

1. Важно всегда помнить, что на современном мировом рынке требования всегда предъявляются к 5-ти аспектам:

1). **Товару** (социальной услуге, социальному проекту) и его непосредственным результатам и социальному результату.

2) **Сопутствующему сервису** (процедурам заказа товара, его оплаты, послепродажного обслуживания и т.д.), который не является «частью товара», но без чего невозможно вступить во владение товаром и пользоваться им, невозможно обеспечить непосредственный результат и социальный результат.

3) **Гарантии приемлемости рисков применения товара** (без которой благополучатель не может считать, что пользоваться товаром (социальной услугой) вполне безопасно) и без которой он не уверен в фактическом непосредственном результате и социальном результате.

4) **Гарантии надежности поставщика** (без которой заказчик или конечный благополучатель не уверен, что НКО все будет сделано в срок, правильно и т.д.) и будет получен плановый непосредственный результат и социальный результат.

5) **Гарантии устойчивости поставщика** (без которой заказчик или конечный благополучатель не уверен, что НКО будет существовать до завершения контракта, социального проекта и т.д.).

2. Если заказчиком является муниципалитет или областная власть, они предъявляют требования не только к соответствию непосредственного результата и социального результата плановому, но и к соответствию социального эффекта запланированному.

5. Эффективность (efficiency): Соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

Комментарий:

Эффективность деятельности НКО важна не только для Руководства НКО, но и для других заинтересованных сторон - заказчиков, спонсоров, доноров НКО, которые заинтересованы, чтобы предоставленные ими финансовые средства и другие ресурсы «пошли на благое дело», а не на административные расходы НКО.

6. Результативность (effectiveness): Степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов.

Комментарий:

В деятельности НКО результативность может относиться и к непосредственному результату, и к социальному результату, и к социальному эффекту.

7. Некоммерческая организация (НКО) - организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками (Федеральный закон от 12.01.1996 N 7-ФЗ (ред. от 08.06.2020) "О некоммерческих организациях").

8. ИСО (ISO) – аббревиатура от названия «International Organization for Standardization» (Международная организация по стандартизации), специализированного международного агентства по стандартизации.

9. Заинтересованная сторона — лицо, группа или организация, которая может влиять, на которую могут повлиять или которая может воспринимать себя подвергнутой влиянию решения, операции или результата проекта.

1.1.2 Базовые принципы менеджмента качества

Существует 7 базовых принципов менеджмента качества, которые считаются основополагающими для успеха деятельности любой организации, в том числе НКО:

1. Ориентация на потребителя. Организации зависят от своих потребителей (благополучателей) и поэтому должны понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания.

2. Лидерство руководителя. Руководители обеспечивают единство цели и направления деятельности организации. Им следует создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач организации.

3. Вовлечение работников. Работники всех уровней составляют основу организации, поэтому их полное вовлечение в решение задач дает возможность организации с выгодой использовать их способности.

4. Процессный подход. Желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом.

5. Постоянное улучшение. Постоянное улучшение деятельности организации в целом следует рассматривать как ее неизменную цель.

6. Принятие решений, основанное на фактах. Эффективные решения должны основываться на анализе данных и информации.

7. Взаимовыгодные отношения с поставщиками. Организация и ее поставщики взаимозависимы, поэтому отношения взаимной выгоды повышают способность обеих сторон создавать ценности.

В стандартах серии ИСО 9000 редакции 2008 г. был еще один важный принцип - **системный подход к менеджменту**. Его исключили в редакции 2015 г., потому что посчитали это очевидным. Этот принцип гласит, что выявление, понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов как системы содействуют повышению результативности и эффективности организации при достижении ее целей.

Однако, то, что для международных органов очевидно, для многих российских руководителей невероятно. Поэтому будем помнить и применять этот принцип и в деятельности НКО, и в управлении НКО.

1.1.3 Требования заинтересованных сторон к менеджменту НКО

Существует также 5 базовых требований **заинтересованных сторон** к менеджменту НКО, (то есть требования бизнеса, доноров, государства, благополучателей и т.д.):

1. Прозрачность. Применение данного принципа позволяет организации сделать социальный проект, деятельность НКО, управление проектами понятным и доступными для заинтересованных сторон с учетом конфиденциальности информации. НКО должна быть готова в любой момент предоставить отчёт под запрос и открыто публиковать данные о деятельности.

2. Доказательность. НКО должна подтверждать, что её возможности и степень рисков приемлемы и соответствуют требованиям законодательства и требованиям заинтересованных сторон. Это возможно реализовать в ходе проведения внешней оценки и с помощью отчетности.

3. Обратная связь. НКО должна обеспечить возможность предоставления обратной связи заинтересованным сторонам: быстрое реагирование на жалобы и изменения требований, а также информирование об их роли в деятельности организации.

4. Устойчивость. Стабильное функционирование НКО позволяет выстраивать долгосрочные отношения с заинтересованными сторонами и способствует развитию деятельности организации.

5. Постоянное совершенствование деятельности. НКО должна постоянно улучшать социальные услуги, накапливать компетенции, сокращать потери и риски, повышать скорость реакции на жалобы и запросы вместе с итоговой удовлетворённостью и устойчивостью к внешним воздействиям.

1.1.4 Процессный подход

Любая деятельность может рассматриваться, как процесс, так как допускает разделение труда как по времени, так и по участникам и преобразует входную продукцию (изделия, сырье, интеллектуальный продукт, услугу) в выходную продукцию и потому может быть улучшена.

Применение процессного подхода в системе менеджмента качества позволяет:

- понимать и постоянно выполнять требования;
- рассматривать процессы с точки зрения добавления ими ценности;
- достигать результативного функционирования процессов;
- улучшать процессы на основе оценивания данных и информации.

НКО должна определять процессы, необходимые для системы менеджмента качества, и их применение в рамках организации, а также:

- определять требуемые входы и ожидаемые выходы этих процессов;
- определять последовательность и взаимодействие этих процессов;
- определять и применять критерии и методы (включая мониторинг, измерения и соответствующие показатели результатов деятельности), необходимые для обеспечения результативного функционирования этих процессов и управления ими;
- определять ресурсы, необходимые для этих процессов, и обеспечить их доступность;
- распределять обязанности, ответственность и полномочия в отношении этих процессов;
- учитывать риски и возможности;
- оценивать эти процессы и вносить любые изменения, необходимые для обеспечения того, что процессы достигают намеченных результатов;
- улучшать процессы и систему менеджмента качества.

В стандарте ОКНО определены 7 базовых процессов, которые существуют в любом НКО, к которым Руководство НКО и должно, прежде всего, применить перечисленные выше требования, то есть определить входы и выходы процессов, их фактическую последовательность и взаимодействие и т.д.:

1. Развитие НКО
2. Планирование деятельности НКО
3. Менеджмент (административное управление) НКО
4. Процесс реализации проектов и оказания услуг
5. Управление персоналом НКО
6. Взаимодействие с заинтересованными сторонами
7. Мониторинг, анализ, улучшение

1.1.5 Риск-ориентированное мышление руководства и сотрудников НКО

Риск – это эффект неопределенности целевых показателей деятельности НКО. Неопределенность – нехватка информации о том, что будет происходить. НКО необходимо планировать и внедрять действия, связанные с рисками и возможностями. Направление усилий на риски и возможности создает основу для повышения результативности системы менеджмента качества, достижения улучшенных результатов и предотвращение неблагоприятных последствий.

Возможности могут возникнуть в ситуации, благоприятной для достижения намеченного результата, например, как совокупность обстоятельств, позволяющих организации привлекать благополучателей, разрабатывать новые услуги НКО, повышать производительность. Действия в отношении возможностей могут также включать рассмотрение связанных с ними рисков.

Риск — это влияние неопределенности на цели и результаты деятельности, и любая такая неопределенность может иметь положительные или отрицательные воздействия. Положительное отклонение, вытекающее из риска, может создать возможность, но не все положительные отклонения приводят к возможностям.

Освоив эффективное управление рисками, НКО становится проактивной (реагирующей заранее), а не реактивной (реагирующей «после того, как...»), предотвращая или снижая нежелательные эффекты и способствуя последовательному улучшению деятельности. От Руководства НКО требуется контролировать, измерять, анализировать и оценивать эффективность действий, предпринятых для устранения рисков.

1.2 Роль высшего руководства

Поддержка Руководством НКО системы менеджмента качества и правильно организованное взаимодействие сотрудников и волонтеров НКО позволяет:

- обеспечивать достаточное количество человеческих и других ресурсов для деятельности НКО;
- проводить мониторинг процессов и результатов;
- определять и оценивать риски и возможности;
- предпринимать соответствующие действия по управлению процессами, рисками и возможностями.

Приобретение ответственности, развертывание, поддержание, увеличение и распределение ресурсов помогает НКО в достижении ее целей. Руководство НКО должно всегда помнить, что:

1. Сотрудники – важнейший ресурс НКО. Результаты деятельности НКО зависят от того, как люди ведут себя в рамках системы, в которой они работают.

2. Сотрудники НКО начинают взаимодействовать и становятся заинтересованными через общее понимание политики в области качества и желаемых результатов НКО, которые формулируют Руководство.

3. Система менеджмента качества наиболее результативна, когда все сотрудники понимают и применяют на практике навыки, подготовку, образование и опыт, необходимые для выполнения их функций и обязанностей. Предоставлять возможности сотрудникам развивать необходимую компетентность является ответственностью Руководства НКО

4. Общий запланированный Руководством результат достигается, когда сотрудники понимают свои обязанности и то, как их конкретные действия способствуют достижению целей организации

5. Запланированный и результативный внутренний (по всей организации) и внешний (с соответствующими заинтересованными сторонами) обмен информацией улучшает взаимодействие сотрудников и углубляет понимание:

- среды организации;
- потребностей и ожиданий благополучателей и других соответствующих заинтересованных сторон;
- системы менеджмента качества.

При создании СМК, от Руководства НКО требуется продемонстрировать свои лидерство и приверженность СМК, а также возложить на себя ответственность, включая следующее:

- гарантировать, что политика качества совместима с контекстом и стратегическим направлением самой организации;

- гарантировать внедрение требований СМК;

- содействовать использованию процессного подхода и риск-ориентированного представления;

- гарантировать ресурсы, необходимые для внедрения и поддержания СМК;

- направлять и поддерживать специалистов чья деятельность связана с эффективностью СМК;

- гарантировать исполнение требований благополучателей и законодательства;

- гарантировать сохранение акцента на удовлетворенности благополучателей;

- гарантировать обеспечение постоянного улучшения СМК.

1.3 Подход к разработке и внедрению системы менеджмента качества

Ожидается, что НКО определяет внутренние и внешние проблемы, которые имеют отношения к ее цели и стратегическому направлению, а также влияют на ее способность достижения намеченного результата. От НКО требуется контролировать и анализировать информацию о внешних и внутренних проблемах.

Подход к разработке и внедрению системы менеджмента качества состоит из нескольких ступеней, включающих в себя:

- определение потребностей и ожиданий благополучателей, а также других заинтересованных сторон;
- разработку политики и целей организации в области качества;
- определение процессов и ответственности, необходимых для достижения целей в области качества;
- определение необходимых ресурсов и обеспечение ими для достижения целей в области качества;
- разработку методов для измерения результативности и эффективности каждого процесса;
- применение результатов этих измерений для определения результативности и эффективности каждого процесса;
- определение средств, необходимых для предупреждения несоответствий и устранения их причин;
- разработку и применение процесса постоянного улучшения системы менеджмента качества.

1.4 Требования к системам менеджмента качества

Современные стандарты серии ISO 9000 устанавливают определенные требования и предназначены для внедрения и совершенствования СМК. В серию входит более 30-ти стандартов, из которых важнейшими являются:

- Стандарт ISO 9000 описывает основные положения и устанавливает терминологию СМК.
- Стандарт ISO 9001 определяет требования к СМК и служит основой для сертификации СМК организаций всех типов и всех видов деятельности. Стандарт используется в тех случаях, когда должны быть продемонстрированы возможности организации поставлять продукцию, нужную потребителю и соответствующие нормативные требования.
- Стандарт ISO 9004 содержит руководство о том, как использование принципов менеджмента качества может способствовать удовлетворению благополучателей организации и других заинтересованных сторон, а также привести организацию к устойчивому успеху

В нашей стране стандарты приняты как серия ГОСТ Р ИСО 9000. Важны также те методические рекомендации, которые дают стандарты этой серии по многим вопросам конкретных процессов организаций. Мы будем, кроме перечисленных, использовать стандарты, дающие рекомендации по работе с потребителями:

- ГОСТ Р ИСО 10001-2009 Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей. Рекомендации по правилам поведения для организаций
- ГОСТ Р ИСО 10002-2007 Менеджмент организации. Удовлетворенность потребителя. Руководство по управлению претензиями в организациях
- ГОСТ Р ИСО 10003-2009 Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей. Рекомендации по урегулированию спорных вопросов вне организации
- ГОСТ Р 54732-2011/ISO/TS 10004:2010 Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей. Руководящие указания по мониторингу и измерению
- ГОСТ Р ИСО 10008-2014 Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей. Руководящие указания по электронным торговым сделкам между юридическими и физическими лицами
- ГОСТ Р 56036-2014 Менеджмент качества. Руководящие указания по организации мониторинга удовлетворенности потребителей

1.5 Документация

Управлять без документов крайне тяжело. Современная организация должна помнить, что документ – информация в любом виде (текст, схемы, картинки, видео, аудио) и на любом носителе. Информация в Информационной системе – это тоже документ. В связи с этим, в стандартах серии ISO 9000 вместо термина «документ» используется термин «документированная информация». Поэтому Руководство НКО должно определить, объем необходимой документированной информации, ее форму и носители информации. Объем документированной информации зависит от таких факторов, как вид и размер организации (чем больше организация, тем больше требуется для эффективного управления документированной информацией), сложность и взаимодействие процессов (чем сложнее деятельность, тем больше требуется документированной информации), сложность продукции или предоставляемых услуг (чем сложнее, тем больше требуется документированной информации), требования заинтересованных сторон (чем этих сторон больше и чем жестче их требования, тем больше требуется документированной информации), продемонстрированные способности персонала (чем грамотнее персонал, тем меньше ему требуются инструкции), а также от степени, до которой необходимо подтверждать выполнение требований к СМК (чем выше требования к подтверждению, тем больше требуется документированной информации).

Документация дает возможность передать смысл и последовательность действий сотрудников и волонтеров НКО и способствует:

- достижению соответствия требованиям заинтересованных сторон и улучшению качества;
- обеспечению соответствующей подготовки кадров;
- повторяемости и прослеживаемости;
- обеспечению объективных свидетельств;
- оцениванию результативности и постоянной пригодности системы менеджмента качества.

В системах менеджмента качества применяют следующие виды документов:

- документы, предоставляющие согласованную информацию о системе менеджмента качества организации, предназначенную как для внутреннего, так и внешнего пользования (к таким документам относятся руководства по качеству);
- документы, описывающие, как система менеджмента качества применяется к конкретной продукции, проекту или контракту (к таким документам относятся планы качества);

- документы, устанавливающие требования (к таким документам относятся контракты, протоколы соглашений, спецификации, стандарты);
- документы, содержащие рекомендации или предложения (к таким документам относятся методики);
- документы, содержащие информацию о том, как последовательно выполнять действия и процессы (такие документы могут включать в себя документированные процедуры, рабочие инструкции и чертежи);
- документы, содержащие объективные свидетельства выполненных действий или достигнутых результатов (к таким документам относятся записи).

Документы НКО можно условно разделить на 3 типа:

1. **Документы, которые обязаны иметь юридическую силу.** Они оформляются в соответствии с ГОСТ Р 7.0.97-2016 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Организационно - распорядительная документация. Требования к оформлению документов» (с 1 июля 2018 года вступил в силу). НКО имеет право использовать его полностью или частично, но тогда должна определить, как именно (приказом, распоряжением, внутренним стандартом)
2. **Документы, которые должны иметь административную силу,** и могут быть затребованы судом при решении трудовых споров и других споров. Также целесообразно использовать ГОСТ Р 7.0.97-2016 с приведенными выше оговорками.
3. **Документы, необходимые для управления НКО.** Могут оформляться в том виде, который удобен, но должны позволять их однозначно идентифицировать и проследить, быть четкими, понятными, разборчивыми

Раздел 2. Внедрение системы менеджмента качества в деятельность НКО

2.1 Система обеспечения качества «ОКНО»

Система обеспечения качества «ОКНО» была разработана как стандарт внедрения СМК в 2017 году. Цель данного стандарта - оценить эффективность процессов в НКО и предложить варианты внедрения СМК в конкретной организации. Соответствие требованиям этого стандарта позволяет НКО предоставить гарантии качества социальному инвестору или бизнесу, который ведёт социальные проекты или другим заинтересованным сторонам на основании пяти базовых требований: прозрачности, транспарентности, доказательности, чёткой обратной связи, устойчивости и постоянного совершенствования.

Стандарт имеет несколько уровней реализации требований к системе менеджмента качества НКО:

1. Начальный уровень, когда НКО приняла решение внедрять СМК
2. Устойчивое НКО, когда внедрение СМК активно ведётся, разрабатывается соответствующая документация
3. СМК в НКО частично соответствует международным требованиям в области менеджмента качества. Эти требования задаются стандартами семейства ISO 9000
4. СМК в НКО полностью соответствует стандарту ISO 9000, является лидером в этой области в РФ и готова делиться знаниями
5. Образцовый уровень, когда НКО является международным экспертом и проводит обучение за пределами РФ

Для знакомства с системой «ОКНО» разработана достаточно простая процедура оценки процессов на соответствие различным требованиям и стандартам, а именно «самооценка» на сайте <https://systema-okno.ru/>. В рамках прохождения этой процедуры руководителем НКО, по определённому установленному перечню вопросов, формируется представление об уровне развития системы менеджмента качества в организации и определяются области, нуждающиеся в улучшении. На основании полученных результатов, определяются приоритеты для совершенствования процессов и создание плана мероприятий для внедрения СМК.

Для подтверждения уровня реализации требований к СМК, рекомендуется проведение внешней оценки консультантами.

Система «ОКНО» охватывает все области оказания социальных услуг организации. В частности, система определяет 11 областей качества, а именно:

1. Руководство организацией
2. Планирование деятельности
3. Менеджмент
4. Сервис организации
5. Управление персоналом
6. Обучение и развитие
7. Управление финансами
8. Управление ресурсами
9. Коммуникация и внешнее взаимодействие
10. Партнерство с внешними заинтересованными сторонами
11. Оценка результатов и воздействия.

В рамках данного методического пособия будут рассмотрены необходимые требования для организации процессов в перечисленных областях качества на основе системы обеспечения качества «ОКНО» и приведены необходимые доказательства, которые подтвердят наличие процесса.

Доказательство наличия того или иного процесса может существовать в разных формах – документы, протоколы, планы, сметы и т.д. В некоторых случаях доказательство наличия того или иного процесса может быть только в словесной форме, что может нести определенные риски в случае смены руководства фонда или определенных сотрудников, у которых имеются эти знания. Для определения наличия процесса в различных областях менеджмента качества и оценки рисков, следует оценивать совокупность всех факторов.

2.1.1. Руководство организации

Эффективность функционирования организации определяется состоянием ее системы управления. Состояние процесса управления считается высоким, если при условии оптимального использования ресурсов, оно полностью выполняет поставленные задачи и воплощается в ожидаемых результатах.

Руководство должно организовывать работу НКО в соответствии с уставом, требованиями законодательства и конституции и нести ответственность за концепцию организации, ее ценности, цели, в соответствии с нормативными документами. Оно также должно гарантировать, что все ресурсы и деятельность направлены на продвижение этих ценностей и реализации целей организации. Работа высшего органа управления НКО регулируются в соответствии с Федеральным законом «О некоммерческих организациях».¹

Планирование деятельности организации и распределение полномочий исполнителям, обеспечивает реализацию целей и задач НКО. Исполнение планов должно фиксироваться в отчетах по деятельности исполнителей согласно производственному плану и в финансовой отчетности согласно бюджету, включая информацию по итогам и результатам.

Требования системы «ОКНО» к процессам организации руководства:

1. Члены высшего органа управления назначаются и снимаются с должности или уходят на пенсию в соответствии со статьями законодательства и устава организации.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Устав
- b) Протокол (решение) о создании организации
- c) Список, отражающий число членов высшего органа управления
- d) Документ о проверки соответствию должности высшего органа управления
- e) Документ о проверки нарушения конфиденциальности, основанные на статьях закона и оценивании рисков
- f) Бланки заявлений членов высшего органа управления
- g) Протоколы выборов членов высшего органа управления
- h) Протоколы назначения членов высшего органа управления
- i) Протоколы ухода на пенсию и в отставку членов высшего органа управления
- j) Протоколы кооптации членов высшего органа управления
- k) Протоколы освобождения от должности членов высшего органа управления

¹ Федеральный закон от 12.01.1996 N 7-ФЗ (ред. от 08.06.2020) "О некоммерческих организациях"

l) Протоколы продления сроков пребывания в должности членов высшего органа управления

m) Протоколы восстановления в должности членов высшего органа управления

n) План управления преемственностью (программа замены выбывающих сотрудников)

2. Члены высшего органа управления гарантируют, что организация работает в соответствии с уставом и требованиями законодательства и конституции.

Необходимые подтверждающие документы:

a) Описание функций членов высшего органа управления и их взаимоотношений с сотрудниками организации

b) Документ, нормирующий поведение членов высшего органа управления (например, кодекс корпоративной этики)

c) Рекламно-пропагандистские (агитационные) материалы для новых членов высшего органа управления

d) Документы проверки знаний и умений членов высшего органа управления (бланки тестов, аттестация и т.п.)

3. Члены высшего органа управления согласны с политикой организации и регулярно отслеживают ее применение.

Необходимые подтверждающие документы:

a) Регистрационные листы членов высшего органа управления

b) Список должностей и соответствующих должностных инструкций: ответственный председатель, заместитель председателя, секретарь, финансовый директор

c) Отчет независимого аудитора

d) Годовой отчет контролирующим органам

e) Бланки консультаций по правовым и структурным вопросам

f) Описание структуры дочерних предприятий

g) Дневники встреч членов высшего органа управления, протоколы, документация

h) Ключевая политика и методы

i) Документы найма персонала и увольнения

j) Документы по охране труда

k) Документы о конфиденциальности и неразглашении

l) Документы по работе с волонтерским сектором

m) Документы по экологической безопасности

4. Члены высшего органа управления утверждают производственный план и передают полномочия по производственным вопросам менеджерам.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Протоколы встреч членов высшего органа управления
- b) Должностные инструкции
- c) Финансовый регламент (учетная политика)

5. Имеется план собраний членов высшего органа управления, утверждаемый ежеквартально, выделяющий время на подробное изучение вопросов.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) График встреч членов высшего органа управления
- b) Протоколы встреч членов высшего органа управления, встреч комитетов, в том числе с использованием удаленного доступа

6. Члены высшего органа управления понимают их собственную и коллективную значимость, ответственность и полномочия и необходимость действовать в интересах организации.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Документы, регулирующие ответственность управления
- b) Стандарт по управленческой деятельности
- c) Кодекс корпоративной этики
- d) Должностные инструкции для членов высшего органа управления и высших должностей
- e) Протоколы присутствия на собраниях
- f) Документы, отражающие принцип исключения личной заинтересованности
- g) Реестр целей или протокол собрания, отражающий заявление о наличии, отсутствии заинтересованности
- h) Ежегодные обновления подтверждения соответствия должности и реестра целей
- i) Политика возмещения представительских расходов

7. Члены высшего органа управления ответственны за концепцию организации, ее ценности, цели, в соответствии с нормативными документами и гарантируют что все ресурсы и деятельность направлены на продвижение этих ценностей и целей.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Должностные инструкции для новых членов высшего органа управления
- b) Регламент ценностей организации
- c) Общая концепция деятельности
- d) Протокол вводного заседания

8. Члены высшего органа управления гарантирует, что риски оценены и управляются своевременно, обеспечивая сохранение ресурсов и репутацию организации.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Планы по улучшению качества
- b) Дневники встреч членов высшего органа управления, протоколы, документы
- c) Реестр рисков, оценка рисков и отчеты по контролю рисков
- d) Политика в отношении резервов
- e) Документы страхования рисков
- f) Документы по охране труда
- g) Ведомость чрезвычайных происшествий и несчастных случаев
- h) План восстановления после чрезвычайных ситуаций

9. Члены высшего органа управления рассматривают план по улучшению качества. Они гарантируют, что реализация плана финансируется.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Документы, подтверждающие реализацию плана по улучшению качества, включая распределение ресурсов
- b) Протоколы собраний членов высшего органа управления
- c) Бюджет организации

10. Члены высшего органа управления получают отчеты по деятельности согласно производственному плану и финансовую отчетность согласно бюджету ежеквартально, включая информацию по итогам и результатам.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Отчеты по реализации и финансовая отчетность по производственному плану и бюджету
- b) Протоколы собраний финансовых комитетов
- c) Протоколы собраний управления по банковским счетам, актам сверки
- d) Внутренняя аудиторская проверка и ежегодное уведомление о ревизии
- e) Протоколы ежегодного общего собрания и записи, демонстрирующие публикацию ежегодных отчетов и отчетов по финансам
- f) Отчет по рейтингу

2.1.2. Планирование деятельности

Для эффективного планирования деятельности организация должна сформулировать свою миссию, ценности и цели, а также понимать какие действия необходимо осуществлять для достижения этих целей. Для разработки стратегического управления организацией в НКО можно использовать Теорию изменений², которая применяется для разработки программ и проектов, то также позволяет сформулировать видение организации. На основании сформулированного видения и понимании необходимых действий разрабатываются планы организации, которые формируются и утверждаются руководством. Важно, при разработке планов организации, привлекать сотрудников, волонтеров организации и другие заинтересованные стороны (партнеры, благополучатели и т.д.). Планы фокусируются на изменениях, которые собирается достичь организация, а планируемые результаты, основываются на нуждах благополучателей и других заинтересованных лиц.

При разработке таких планов необходимо учитывать внешние факторы влияния, такие как окружающая среда, интересы доноров, инвесторов, деятельность других НКО, а также риски, которые могут возникнуть в процессе деятельности организации и повлиять как на репутацию организации, так и могут причинить вред сотрудникам.

Для анализа факторов влияния используются SWOT и PEST анализы. SWOT-анализ позволяет проанализировать сильные и слабые стороны организации а также возможности и угрозы со стороны внешней окружающей среды. «S» и «W» относятся к состоянию компании, а «O» и «T» к внешнему окружению организации. PEST-анализ позволяет более широко оценить внешние факторы, которые влияют работу организации (политическое, экономическое, социально-культурное и технологическое окружение организации).

Важно, чтобы видение и ценности организации находили отражение во внешней коммуникации с заинтересованными сторонами и благополучателями, например на сайте организации, в социальных сетях, презентациях, памятках и отчетах и т.д. Они также должны быть известны всем сотрудникам организации и волонтерам.

Требования системы «ОКНО» к планированию деятельности организации:

1. Миссия организации, ее ценности и цели ясны и находятся в соответствии с видами деятельности, указанными в ее руководящих документах (уставная деятельность).

Необходимые подтверждающие документы:

а) Устав

² Теория изменений: общие рекомендации к применению (из опыта БДФ «Виктория») / А.И. Кузьмин, Н.А. Кошелева. — М.: Изд-во «Проспект», 2014. — с

- b) Публичный годовой отчет
- c) Публичные материалы, отражающие миссию организации и ее цели

2. Услуги организации и планируемая деятельность вытекают из ее миссии, ценностей и целей, с учетом необходимых ресурсов.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Стратегический и операционный планы
- b) Информация об услугах (буклеты и др. информационные материалы)
- c) Записи встреч по разработке планов
- d) Политика закупок
- e) Оценка нужд организации

3. В наличии имеется операционный план на текущий год, согласованный с высшим органом управления, отражающий миссию и цели организации.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Операционный план
- b) Отчеты о выполнении целей и прогресс по их выполнению
- c) Бюджет, интегрированный в операционный план

4. Персонал и волонтеры должны быть вовлечены в разработку планов.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Записи встреч по разработке планов
- b) Записи консультаций с благополучателями и другими заинтересованными сторонами
- c) Стратегические и операционные планы

5. Планы фокусируются на изменениях, которые собирается достичь организация. Планируемые результаты, основываются на нуждах благополучателей и других заинтересованных лиц.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Задокументированные цели и планируемые результаты
- b) Документы, подтверждающие использование инструментов планирования: логические модели, проектный треугольник, теория изменений и другие
- c) Оценка нужд организации

6. Планы должны учитывать соответствующие внешние факторы, включая внешнюю окружающую среду, интересы доноров, инвесторов, включая работу, которая делается другими организациями.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Протоколы встреч по разработке планов
- b) Анализы внешней среды, например PEST-анализ
- c) Тендеры (анализ, заявки, план участия)
- d) Гранты (заявки, анализ)
- e) Информация о заинтересованных сторонах и партнерах
- f) Информация о других организациях

7. Должны быть четкие планы о том, как все должно быть сделано, включая соглашения о совместной работе, где это применимо.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Информационные рассылки
- b) Протоколы
- c) Записи по администрированию услуг и деятельности
- d) Записи встреч по планированию
- e) Коллективные и индивидуальные рабочие планы, цели и записи по встречам для взаимопомощи
- f) Соглашения по совместной работе
- g) Задокументированные процессы (регламенты)

8. Процесс планирования включает в себя определение рисков, как для организации, так и для ее людей.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Отчеты по управлению рисками, включая риски, относящиеся к финансированию, экономическим и политическим изменениям и репутации
- b) Регистры рисков
- c) Оценки рисков для проектов и деятельности
- d) Планы по охране труда

2.1.3 Менеджмент

Лидеры вдохновляют и мотивируют персонал и волонтеров для достижения целей организации. Они обеспечивают четкое управление и поддержку сотрудникам, обеспечивая комфортный психологический климат в организации. Имея хорошее управление, продвигая эффективные внутренние коммуникации и обязательства по выполнению целей организации, менеджеры действуют в рамках закона и контролируют развитие организации.

Сотрудники должны четко понимать их обязанности и сферу ответственности, структуру подчиненности в организации и ее ценности. Условия работы для сотрудников должны быть безопасны и организованы в соответствии с действующим законодательством в области охраны труда. Менеджеры/координаторы обеспечивают подчиненных оборудованием и поддерживают персонал и волонтеров для предоставления ключевых услуг организации.

Для эффективного выстраивания управленческих процессов в организации необходимо наличие регламентов и правил внутренних коммуникаций между сотрудниками. Все встречи сотрудников, волонтеров, руководства по результатам обсуждений, такие как планы мероприятий и их описание к исполнению, должны быть зафиксированы протоколами и доступны всем участникам и заинтересованным лицам. На основании протоколов формируется отчетность, а также проводится оценка знаний и компетентности сотрудников.

Менеджеры/координаторы обеспечивают четкое направление развития подчиненных, предлагая тренинги и поддержку, разрешают проблемы и споры. На этапе приема на работу, сотрудника или волонтера необходимо позаботиться об инструктаже, плане по введению в должность и/или закрепить за более опытным наставником. Очень важно поддерживать обратную связь и проводить опросы сотрудников и волонтеров для выявления их потребностей. План развития сотрудников позволяет спланировать бюджет и организовать различные мероприятия и тренинги для повышения знаний сотрудников.

Требования системы «ОКНО» к организации эффективного менеджмента:

1. Члены высшего органа управления и менеджеры гарантируют, что организация соответствует всем правовым, финансовым требованиям, обязательствам по договорам. Договорные риски оцениваются и подконтрольны.

Необходимые подтверждающие документы:

а) Документы, подтверждающие знание и соблюдение действующего законодательства в области охраны труда

б) Документы, подтверждающие знание и соблюдение действующего законодательства в области охраны окружающей среды, в том числе утилизации отходов

с) Документы, подтверждающие знание и соблюдение действующего законодательства в области защиты персональных данных (регистрационные свидетельства, база данных)

д) Документы, подтверждающие знание и соблюдение действующего законодательства в области равенства в отношениях

е) Лицензионные соглашения или договоры участия

ф) Финансовая отчетность

г) Отчеты по качественным результатам

2. Члены высшего органа управления и менеджеры осведомлены о своей равной юридической ответственности и ответственны за развитие внутренней политики.

Необходимые подтверждающие документы:

а) Политика равных возможностей и персонализации

б) Регламенты и документы, подтверждающие соответствие набора и отбора персонала действующему законодательству

с) Тренинги и программы ознакомления (вводный инструктаж и т.д.)

д) Документы, отражающие ценности организации

е) Политика включения (инклюзивности)

ф) Политика здорового психологического климата (антибуллинг)

г) Планы по развитию членов правления, персонала, волонтеров

3. Члены высшего органа управления и менеджеры руководят по определенной модели, принимают решения, отражающие ценности организации, пропагандируя культуру соответствующих ценностей.

Необходимые подтверждающие документы:

а) Регламенты внутренних коммуникаций

б) Планы мероприятий и их описание к исполнению, которые обсуждались во время индивидуальных встреч

с) Документы, подтверждающие наличие наставничества и инструктаж персонала и волонтеров

д) Ответы на внутренние запросы

е) Опрос волонтеров, персонала и обратная связь

ф) Записи бесед при увольнении

г) Протоколы собраний старших менеджеров и членов высшего органа управления

4. Приветствуется двустороннее общение внутри организации и с членами высшего органа управления, инициативность поощряется.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Отчеты о деятельности и услугах организации
- b) Протоколы или записи общения с персоналом и волонтерами
- c) Полученная обратная связь от волонтеров и персонала
- d) График собраний членов высшего органа управления, повестки совещаний
- e) Записи кратковременных встреч персонала, командных встреч
- f) Записи бесед при увольнении

5. Все сотрудники организации понимают миссию организации и главные цели. Менеджеры понимают разницу между целями и способами их достижения.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Документы по планированию
- b) Запись средств планирования, таких как теория изменений
- c) Протоколы собраний по планированию, собраний сотрудников
- d) Планы работы
- e) Отчеты членам высшего органа управления
- f) Записи кратковременных встреч членов высшего органа управления

6. Менеджеры обеспечивают четкое направление развития, предлагая тренинги и поддержку, разрешают проблемы и споры.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Внутренняя почта (корреспонденция)
- b) Информационные письма и электронные бюллетени (сводки)
- c) Журналы пропусков
- d) Записи консультирования персонала
- e) Обратная связь, полученная от сотрудников и волонтеров
- f) Записи индивидуальных встреч в поддержку сотрудников и волонтеров
- g) Оценка (деловая характеристика) сотрудников и волонтеров

7. Если необходимо, менеджеры активно ищут источники финансирования и подотчетны за финансы организации.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Среднесрочный финансовый план
- b) Стратегия привлечения финансирования
- c) Заявки на получение субсидий
- d) План-проект
- e) Промежуточная отчетность
- f) Калькуляция затрат
- g) Финансовая отчетность
- h) Бюджет и ответственность по ведению и исполнению договоров

8. Менеджеры обеспечивают оборудованием и поддерживают персонал и волонтеров для предоставления ключевых услуг, люди взаимодействуют для реализации планов. Большинство услуг предоставляются и имеют запланированный результат.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Документы процедуры официального введения в должность сотрудников и волонтеров
- b) Личные карточки прохождения обучения
- c) Записи индивидуальных встреч в поддержку
- d) Отчеты по планам-проектам
- e) Данные мониторинга
- f) Отчет о результатах оценки (аттестационная карточка)

2.1.4 Сервисы организации

Для предоставления качественных социальных услуг, важно, чтобы они соответствовали требованиям и ожиданиям заинтересованных сторон и прежде всего благополучателей. Необходимо знать целевую группу благополучателей их проблемы, потребности, особенности проживания, культуры и т.д. для разработки плана работы с ними. Оценка оказываемых услуг должна производиться с учетом обратной связи от заинтересованных сторон и отражать их удовлетворенность, соответствие ожиданиям и доступности услуг.

Благополучателям предоставляется подробная информация по услугам (спектр услуг, стоимость, возможности отказа от услуги и др.) и деятельности организации, а также любая возможная поддержка и способы обращения в организацию.

Получение обратной связи возможно путем опросов, анкетирования, проведения интервью, анализа жалоб и других инструментов, которые организация может внедрить в рамках существующих ресурсов. Работа с благополучателями, результаты опросов и других исследований отражаются в публичных отчетах, где демонстрируется общественная польза и в других информационных и рекламных материалах. Так как благополучатели участвуют в улучшении качества услуг организации, то мониторинг информации отражает, насколько достигнуты конкретные запланированные результаты и позволяет планировать изменения.

При работе в информационном пространстве, следует учитывать, что организацией должны быть приняты ряд политик, гарантирующих безопасность сотрудников и благополучателей. Работа с персональными данными должна быть организована в соответствии с Федеральным Законом «О персональных данных».

Требования системы «ОКНО» к организации сервисов:

1. Целевые группы благополучателей четко определены. Миссия и операционный план четко определяют целевые группы пользователей. В рамках целевых групп отсутствует исключение из услуг или несправедливая дискриминация по правовым или другим признакам.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Описание целей и признаков, по которым определяются группы благополучателей
- b) Производственные планы, отражающие работу с целевыми группами
- c) Записи по мониторингу
- d) Оценка демографической информации
- e) Оценка языковой характеристики благополучателей

- f) Записи отслеживания услуг, предоставляемых государственными организациями

2. Услуги и деятельность основаны на определенных нуждах благополучателей, включая специфические индивидуальные потребности и потребности особенных групп. Обратная связь с благополучателями показывает, насколько он удовлетворен предоставляемой услугой.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Годовой отчет, демонстрирующий общественную пользу
- b) Записи нужд благополучателей
- c) Доказательства использования грантов в соответствии с проектом
- d) Производственный план
- e) Протоколы собраний по планированию
- f) Отчеты менеджеров
- g) Записи формальной и неформальной связи с благополучателями
- h) Результаты опросов и другие исследования

3. Организация планирует, продвигает свою деятельность и предоставляет свои услуги так, чтобы они были доступны благополучателям.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Информационные и рекламные материалы
- b) Ежегодный опрос благополучателей
- c) Записи о повышении доступности услуг для людей с ограниченными возможностями или специфическими нуждами
- d) Версии документов для доступного чтения людям с ОВЗ

4. Внедрена соответствующая политика, гарантирующая безопасность сотрудников и благополучателей. Сотрудники и волонтеры ознакомлены с мерами безопасности.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Документы по охране труда
- b) Политики предоставления специфических услуг: политика конфиденциальности и неразглашения в отношении информации о благополучателях
- c) Политики предоставления специфических услуг: политика защиты детей
- d) Политики предоставления специфических услуг: политики помощи социально незащищенным гражданам

- e) Политика и записи посещения семей
- f) Политика предотвращения домашнего насилия

5. Личная информация о благополучателях не разглашается, хранится в соответствии с требованиями закона о защите персональных данных.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) База благополучателей
- b) База данных
- c) Информация мониторингов
- d) Политика конфиденциальности и неразглашения
- e) Сертифицированная система по защите данных
- f) Инструкции и руководства для волонтеров и сотрудников
- g) Записи обучения волонтеров и сотрудников по защите данных
- h) Согласия на обработку персональных данных

6. Организация работает конкретно с каждым отдельным благополучателем, чтобы выявить его потребности и результат, который он хочет получить.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Протоколы и другие материалы (файлы) по благополучателям

7. Благополучателям предоставляются подробная информация по услугам и деятельности организации, а также любая возможная поддержка, благополучателей консультируют в выборе необходимой им услуги.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Доступная информация о спектре услуг, включая информацию по стоимости, возможности отказа от услуги
- b) Защита данных и конфиденциальность
- c) Рекламные материалы в печатном и электронном виде

8. Обратная связь с благополучателями поощряется и является средством улучшения качества предоставляемых услуг. Процедура подачи жалобы подтверждается документом, проста и доступна. Жалобы рассматриваются гласно и в кратчайшие сроки.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Журнал отзывов, жалоб и предложений
- b) Журнал мер, принятых в ответ на рационализаторские предложения или в ответ на жалобу
- c) Политика гласного рассмотрения жалоб, например, на сайте или с помощью листовок и постеров

9. Благополучатель участвует в улучшении качества услуг организации. Мониторинг информации отражает, насколько достигнуты конкретные запланированные результаты.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Данные, подтверждающих участие благополучателей в мониторинге и улучшении качества услуг и документы, подтверждающие использование этих данных
- b) Мониторинг данных и отчет по положительным изменениям для благополучателей, по достижению конкретных организационных целей
- c) Доказательства критического рассмотрения откликов благополучателей
- d) Отчеты высшему органу управления

2.1.5 Управление персоналом

Одним из основных источников устойчивости организации выступает человеческий капитал. Знания, навыки, личностные качества способности влияют на качество человеческих ресурсов, а мотивация сотрудников зависит от практик управления персоналом. Управление человеческими ресурсами выполняет две роли в организации: стратегическую и оперативную. Стратегическое управление человеческими ресурсами обеспечивает организацию стратегией планового развития человеческих ресурсов, что позволяет иметь обученный персонал в соответствии с потребностями организации. Оперативное управление реализуется через следующие виды деятельности:

- набор и отбор персонала для заполнения имеющихся вакансий;
- осуществление профессиональной и социальной ориентации и адаптации;
- рассмотрение докладов по технике безопасности при несчастных случаях;
- управление программами дополнительных льгот;
- создание благоприятных трудовых отношений в коллективе между персоналом и руководством;
- рассмотрение жалоб;
- оценка трудовой деятельности.

Таким образом, в организации должны быть четко изложены и понятные для сотрудников политики в отношении управления персоналом и деятельность волонтеров, так как часто волонтеры играют значимую роль для НКО.

В каждой организации существует организационная структура, которая представляет собой совокупность подразделений организации и их взаимосвязей, в рамках которой распределяются управленческие задачи, определяются полномочия и ответственность руководителей и должностных лиц. Прежде всего знания и навыки сотрудников должны соответствовать достижению целей организации, а все процессы набора и отбора персонала соответствовать правовым требованиям. Отдельные политики и процедуры должны быть разработаны и применяться отношении волонтеров.

Для эффективной работы сотрудников и персонала, в организации должны быть внедрены процессы управления знаниями, включающие в себя обмен информации, взаимопомощь и всем предоставляться равные возможности.

1. Организация набирает людей с подходящими знаниями навыками и опытом для достижения своей цели.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Стратегический и операционный план
- b) Структура организации
- c) Штатное расписание
- d) Личные дела сотрудников и волонтеров, кадрового резерва
- e) Отчеты высшему органу управления по кадровой статистике, текучке, числу открытых вакансий и длительности контрактов

2. Все процессы набора и отбора персонала соответствует правовым требованиям.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Политика равных возможностей и персонализации
- b) Документы установленных норм и процедур, относящихся к набору персонала
- c) Реклама для персонала и волонтеров
- d) Формы подачи резюме и вопросы собеседования
- e) Регламент проведения испытательного срока
- f) Описание вакансий, требования к персоналу в соответствии с Трудовым кодексом
- g) Политика неразглашения коммерческой тайны для сотрудников и волонтеров
- h) Политика организации против унижения и за сохранение достоинства на рабочем месте (антибуллинг)

3. Каждый сотрудник имеет подписанный контракт, где прописаны права и условия работы.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Контракты, в которых прописаны права и условия приема на работу
- b) Порядок пересмотра и необходимых обновлений условий договора и прав, отвечающий правовым требованиям

4. Менеджеры используют потенциал волонтеров, чтобы сохранить ресурсы организации, в проектах, где используются волонтеры, организация должна гарантировать ресурсы и финансовые возможности их поддержать.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Политика и процедуры волонтерства
- b) Описание роли волонтера
- c) Записи плановых встреч и обзоры услуг волонтеров

5. Организация отвечает различным правовым требованиям, относящимся к сотрудникам и волонтерам.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Документы по охране труда
- b) Политики, касающиеся человеческих ресурсов: политики равных возможностей и персонализации
- c) Политики, касающиеся человеческих ресурсов: политики найма персонала
- d) Политики, касающиеся человеческих ресурсов: политики о неразглашении
- e) Политики, касающиеся человеческих ресурсов: политики стимулирования
- f) Политики, касающиеся человеческих ресурсов: политики испытательного срока
- g) Политики, касающиеся человеческих ресурсов: политики заработной платы
- h) Политики, касающиеся человеческих ресурсов: политики расходов на волонтеров и сотрудников
- i) Политики, касающиеся человеческих ресурсов: политики поощрения
- j) Политики, касающиеся человеческих ресурсов: политики увольнения
- k) Политики, касающиеся человеческих ресурсов: политики дисциплинарных процедур
- l) Политики, касающиеся человеческих ресурсов: политики жалоб и претензий
- m) Политики, касающиеся человеческих ресурсов: политики работы на дому
- n) Политики, касающиеся человеческих ресурсов: политики ухода за членом семьи
- o) Политика по взаимодействию с волонтерами

6. Весь персонал имеет описание работы, а волонтеры имеют описание своей волонтерской роли, в которой четко прописаны их обязанности и подотчетность, и они понимают, что они должны делать.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Описание работы персонала, описание роли волонтеров
- b) Схемы отчетности, например организационная схема

7. Все новые сотрудники и волонтеры получают качественный входной инструктаж. Входной инструктаж включает объяснение персоналу его роли по отношению к другим и информацию, которая их вдохновляет на работу, включает их в процесс безопасно и эффективно.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Описание процедуры входного инструктажа для персонала и волонтеров, включая информацию по финансовым процедурам, разграничение прав доступа
- b) Политика равных возможностей и персонализации
- c) Записи проведенного инструктажа
- d) Информация об охране труда
- e) Документы предоставления доступа к соответствующим информационно-коммуникационным системам и данным организации
- f) Инструкции по использованию оборудования
- g) Информация об особенностях, например таких, как переработка материалов и энергосбережение

8. Работники и волонтеры получают достаточно индивидуальной помощи для эффективной работы.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Политика взаимопомощи и оценка, включающая руководство для линейных менеджеров, сотрудников и волонтеров
- b) Расписание и пункты действий из собраний по взаимопомощи
- c) Инструкции использования электронной почты и других средств связи и другая руководящая информация
- d) Инструкции по проведению стандартных заданий по заполнению заявок на закупки или ввода данных

9. Происходит обмен новостями и соответствующей информацией. Встречи проводятся непосредственно с персоналом и волонтерами с целью обсуждения планов и задач.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Протоколы и порядок действий, следующий из собраний персонала и команд
- b) Внутренние новостные письма и другое взаимодействие
- c) Журнал для отметок об отсутствии на рабочем месте

2.1.6 Обучение и развитие сотрудников

Обучение персонала — это непрерывный процесс получения сотрудниками новых знаний, усвоение ими новых навыков и приемов работы. Организацию, которая вкладывается в обучение сотрудников, можно считать стабильной и успешной, инвестирующей не только в краткосрочные, но и в длительные перспективы. Обучение сотрудников становится жизненно необходимым, когда организация начинает предъявлять более высокие требования к их работе.

Организация определяет для себя знания и компетенции, которые нужны для повышения эффективности работы в различных областях и организует процесс обучения, рассчитав необходимые ресурсы. Сотрудники и волонтеры организации должны быть уведомлены о возможностях прохождения обучения и в зависимости от потребностей организации или при получении обратной связи от сотрудников о необходимости улучшения знаний.

Помимо организации внешнего обучения, среда в НКО может быть организована таким образом, что сотрудники и волонтеры активно пользуются знаниями и опытом друг друга. Для этого могут быть организованы такие формы как наставничество, коучинг, командные встречи, брифинги, контакты с благополучателями и другими организациями создают условия для развития в людях их знаний и стремление учиться. Также обмен знаниями и опытом может быть организован в рамках организации форумов, конференций, стажировок в других НКО.

Требования системы «ОКНО» к процессам обучения и развития сотрудников:

1. Люди информированы и используют возможности для обучения. Происходит обмен информацией и знаниями для использования их в улучшениях. Организация ищет информацию и возможности обучения, которые ей нужны чтобы поддержать ее области работы, повышать эффективность.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Информация по требованиям к специализированным тренингам
- b) Информация от других организаций, включающих вышестоящие организации и структурные подразделения
- c) Подтверждение участия в тренингах по бюджетированию и планированию
- d) Информация, полученная с веб-сайтов и курсов дистанционных обучений
- e) Использование цифровых источников для информирования внутреннего руководства

2. Необходимость индивидуального обучения и развития определяются во время встреч взаимопомощи или ежегодных оценок персонала и волонтеров.

Необходимые подтверждающие документы:

a) Записи проведения встреч взаимопомощи и проведения оценок персонала и волонтеров

b) Индивидуальные планы развития

3. Персонал и волонтеры имеют честный доступ к участию в тренингах и других обучающих мероприятиях, относящихся к их работе, повышая свои умения и навыки, информация с тренингов доступна и свободно распространяется.

Необходимые подтверждающие документы:

a) Записи по курсам обучения, конференциям, рабочим группам, которые были посещены персоналом, волонтерами и членами организации

b) Запись по командным встречам, которая должна быть распространена, а также информация, которая есть во внутреннем доступе

c) Доказательства использования дистанционного обучения, записи с вебинаров и тематических сайтов, а также онлайн-события в реальном времени

4. Сотрудники и волонтеры должны быть вдохновлены для того, чтобы учиться на своей практике через коучинг и наставничество, вместе ищут решения проблем.

Необходимые подтверждающие документы:

a) Записи по результатам коучинга и наставничества

b) Записи встреч для обсуждения и решения проблем

c) Внутренние семинары и собрания

d) Соглашения о коучинге и наставничестве

e) Записи по наставничеству и другой работе с коллегами

5. Командные встречи, брифинги и контакты с благополучателями и другими организациями создают условия для развития в людях их знаний и стремление учиться у других.

Необходимые подтверждающие документы:

a) Протоколы и записи встреч

b) Записи с форумов

c) Записи посещений конференций, рабочих групп и других мероприятий

- d) Записи с онлайн-вебинаров
- e) Описание взаимодействия в социальных сетях

6. Обслуживание и деятельность улучшаются с помощью информации и обучения полученной из мониторингов и исследований.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Использование мониторингов и информации, найденной в планах по улучшению качества
- b) Стратегические планы
- c) Оперативные планы
- d) Проектные планы

2.1.7 Управление финансами

Устойчивость организации определяется, в том числе, ее финансовой успешностью. Управление финансами должно основываться на принятые законодательные нормы и соответствовать потребностям и ресурсам организации.

Источники финансирования НКО могут быть, условно, «внешними» - это пожертвования, гранты, субсидии, дотации и т.д. или «внутренними» - это доходы от реализации производимых ей товаров, работ, услуг, доходы от имущества некоммерческой организации, дивиденды по акциям и иным ценным бумагам. Таким образом, некоммерческая организация может самостоятельно обеспечивать себя средствами для реализации своих уставных целей.

Для организации важно определять источники финансирования деятельности заранее и осуществлять планирование на ближайший год. При анализе финансово-хозяйственной деятельности, на основании полученных отчетов, руководство организации может составлять прогнозы, оценивая риски и ресурсы для более гибкого управления.

Требования системы «ОКНО» к организации процессов управления финансами:

1. Организация соответствует требованиям закона, нормативным актам и ее уставу в отношении финансово-хозяйственной деятельности, а также любым требованиям указанными инвесторами, донорами для заявок, трат и отчета по деньгам.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Устав
- b) Документация по деятельности для привлечения средств (включая лотереи и сбор средств на благотворительные нужды)
- c) Лицензионные соглашения
- d) Выдача ссуды и финансовые вложения
- e) Предупредительные меры по «отмыванию» денег
- f) Торговые соглашения
- g) Ежегодные отчеты в соответствии с современными стандартами
- h) Заключение независимых аудиторских проверок
- i) Записи по распределению счетов
- j) Положительные отчеты аудиторов или независимых проверяющих
- k) Доказательства покрытия кредитов

2. Организация готовит ежегодную отчетность в соответствии с законодательными требованиями и сохраняет их в соответствии с установленными законодательством сроки.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Ежегодные отчеты
- b) Финансовые отчеты
- c) Отчетные ведомости за год
- d) Отчеты по общественной деятельности

3. Если требуется, члены высшего органа управления выбирают аудитора или независимого ревизора (инспектора) для подтверждения ежегодной отчетности организации.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Отчет независимого ревизора, инспектора или аудитора
- b) Ведомость по выставлению счетов
- c) Протоколы встреч членов высшего органа управления
- d) Гарантийное письмо аудитора
- e) Анализ независимости инспектора или аудитора членами высшего органа управления
- f) Протокол назначения аудитора или ревизора на ежегодном всеобщем собрании

4. Члены высшего органа управления и менеджеры определяют источники дохода. Согласовывают приоритеты, и способы получения прибыли на год вперед в соответствии с задачами организации.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Производственный план, отражающий источники дохода, например от доноров, инвесторов и оплаты услуг
- b) Бюджет, отражающий источники дохода, например от доноров, инвесторов и оплаты услуг

5. Организация соответствует всем требованиям современного налогообложения.
Необходимые подтверждающие документы:

- a) Документы, подтверждающие оплату пошлин, подоходного налога и налога на добавочную стоимость (НДС)
- b) Отчет по внутренним независимым аудиторским проверкам

6. Организация получает достаточный доход и имеет постоянную стабильную выручку (кассовый оборот), чтобы создавать планирование на год вперед.

Необходимые подтверждающие документы:

a) Финансовые отчеты членам высшего органа управления и ежегодному общему собранию

b) Ежегодный доход в противовес планируемыми статьям расхода

c) Анализ движения денежной наличности

d) Отчеты членам высшего органа управления о резервах

7. Организация регулярно анализирует свою финансово-хозяйственную деятельность и стратегию, включая фандрайзинг, гарантируя, что все вышеперечисленное соответствует всем общепринятым стандартам.

Необходимые подтверждающие документы:

a) Отчеты и обзоры фандрайзинга

b) Стратегия фандрайзинга

c) Конфиденциальная база меценатов (благотворителей)

d) Протоколы встреч членов высшего органа управления и финансового подкомитета

8. Согласованный реальный и допустимый годовой бюджет. Ежеквартальные отчеты высшему органу управлению о доходах, расходах и прогнозах, в которых при необходимости производится правка. Запланированная деятельность осуществляется в рамках бюджета.

Необходимые подтверждающие документы:

a) Годовой бюджет

b) Статьи дохода и расхода

c) Прогнозы по движению наличных денежных средств

d) Протоколы встреч членов высшего органа управления и финансового подкомитета

e) Презентации и отчеты финансового директора членам высшего органа управления

9. Существуют прописанные методы оплаты квитанций и платежей через банк и наличностью.

Необходимые подтверждающие документы:

a) Прописаны основные финансовые процедуры, включая утверждение по проведению платежей и платежная ведомость

b) Акт сверки с банком

c) Ведомости

- d) Выписки из банковского счета
- e) Зарплата ведомость
- f) Кассовая книга и форма требования денег из кассы (расходно-кассовый ордер)
- g) Аудиторские отчеты
- h) Договоры с аутсорсинговыми агентствами

10. Доходы и расходы фиксируются точно и незамедлительно счет-фактурами, платежными поручениями и другими соответствующими документами.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Журналы бухгалтерского учета
- b) Управленческий учет
- c) Ведомости счет-фактур и платежных поручений
- d) Акт сверки с банком
- e) Отчет о выдаче наличности

2.1.8 Управление ресурсами

Для того чтобы организация могла достичь поставленных целей, необходимы затраты ресурсов, получаемых из внешней среды. Управление ресурсами предполагает их анализ и планирование, которые находят отражение в операционных планах и соответствующих документах.

Так как организация представляет собой группу людей, которые сознательно объединяются для достижения общей цели, одним из важнейших ресурсов является человеческий. Ресурсы и методы работы должны соответствовать законодательству по безопасности, охране здоровья и труда для создания комфортных и безопасных условий работы.

Материальные ресурсы организации также должны управляться эффективно и быть учтены в соответствии с требованиями законодательства и использоваться экологично и безопасно.

Требования системы «ОКНО» к организации процессов по управлению ресурсами:

1. Руководство должно быть уверено, что у организации есть достаточно ресурсов, чтобы выполнить годовые планы работы, и, если это не так оно предпринимает определенные действия.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Операционный план
- b) Главная смета расходов
- c) Доказательства соответствия операционного плана и ресурсов
- d) План по персоналу
- e) Планы замены компьютеров, программ техники и другого оборудования
- f) Записи с собраний членов высшего органа управления

2. Рабочая среда соответствует требованиям законодательства. Помещения привлекательные, доступные и безопасные для всех.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Указатели и таблички
- b) Инструкции и информация для пользователей
- c) Документы на устройства систем безопасности, турникеты, сигнализация, камеры наблюдения
- d) Доступность и приспособления для людей с ограниченными возможностями

3. Ресурсы и методы работы соответствуют законодательству по безопасности, охране здоровья и труда. Оборудование регулярно обслуживается и легко используется персоналом и волонтерами.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Политика безопасности и охраны здоровья и труда
- b) Записи и информация по охране труда
- c) Инструктажи по охране труда
- d) Записи тестирований и упражнений
- e) Оценка рисков безопасности и оценка рисков для здоровья
- f) Специальные средства защиты, безопасности, охраны здоровья и труда
- g) Журнал регистрации несчастных случаев
- h) Страховка персонала
- i) Записи ремонта и обслуживания оборудования
- j) Оперативные инструкции
- k) Записи обучения
- l) Результаты аудита

4. Ведутся и хранятся базовые записи снабжения.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Записи со складов
- b) Записи закупок
- c) Товарные накладные

5. Есть система хранения информации. Вся информация в электронном виде защищена, есть резервные копии.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Внутренние распорядительные документы
- b) Системы сортировки и хранения бумажных и электронных документов
- c) Резервные копии электронной информации
- d) Приспособления для хранения

6. Организация соответствует всем требованиям защиты информации. Информация хранится безопасно, а сохраняется относящаяся только к работе и актуальная информация. Запросы физических лиц касающихся их персональных данных обрабатываются в соответствии с инструкциями.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Сертификаты защиты информации
- b) Порядок действий, касающийся персональных данных и защиты информации
- c) Система контроля данных в организационных документах
- d) Формы согласия на обработку персональных данных
- e) Процедуры доступа к персональной информации
- f) Безопасные системы хранения и систематизации
- g) Безопасные средства уничтожения и архивирования

7. Организация избегает деятельности и продуктов, вредных для окружающей среды и использует энергосберегающие технологии, сокращает свои отходы, использует материалы вторичной обработки.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Доказательства использования энергосберегающих ламп
- b) Документы, подтверждающие инициативы по снижению расхода воды
- c) Документы, подтверждающие действия по термоизоляции помещений
- d) Инструкции по работе с освещением, компьютером, климатическим оборудованием
- e) Порядок передачи отходов, подлежащих вторичной обработки
- f) Использование арендованного, заемного оборудования
- g) Документы покупки вторично переработанных материалов и восстановленного оборудования
- h) Документы, подтверждающие использование местных «зеленых» или честных поставщиков товаров

2.1.9 Коммуникация и внешнее взаимодействие

Организация поддерживает связь со своими благополучателями и другими внешними заинтересованными сторонами для того, чтобы построить эффективные взаимоотношения. Для продвижения своего бренда организация использует различные каналы коммуникации, чтобы рассказывать о своей деятельности и представлять интересы благополучателей.

У сотрудников НКО должно быть четкое понимание целей, которые необходимо достичь в рамках коммуникационной стратегии, а также план достижения этих целей. Каналы коммуникации, источники взаимодействия с заинтересованными сторонами должны быть четко определены и за каждым закреплены определенные задачи. К каналам коммуникации относятся сайт, социальные сети, рассылки, блогеры, СМИ, контекстно-баннерная реклама и т.д. Для анализа источников, их активностей и откликов разработано достаточно инструментов, которые необходимо использовать для оценки достижения целей.

Продвижение бренда организации, повышения узнаваемости достигается за счет индивидуального фирменного стиля, которые содержит все необходимые правила: использование логотипа, цветовая палитра, иконографику, фотостиль и т.д. Визуальные решения должны соответствовать этому своду правил и отражать цели и задачи коммуникационной стратегии.

В процессе внешней коммуникации используются фотографии. Следует оформлять разрешения на использование визуальных материалов, где демонстрируются данные благополучателей и т.д.

НКО важно демонстрировать прозрачность и открытость данных о работе организации. Необходимо организовать процесс публикации отчетов о деятельности и текущей работы. Также открыто сообщать об источниках получения средств и отдельно проводить работу с жертвователями по предоставлению отчетов.

Требования системы «ОКНО» к организации процессов коммуникации и внешнего взаимодействия:

1. Организация ответственна перед ее заинтересованными сторонами и перед общественностью, она поддерживает контакты с людьми, чтобы постоянно информировать их о себе и своей работе.

Необходимые подтверждающие документы:

- а) Последние годовые отчеты, которые публично опубликованы
- б) Последний годовой баланс, который публично опубликован
- с) Публично публикуемые отчеты

- d) Рекламные материалы
- e) Новостные статьи
- f) Электронные бюллетени
- g) Взаимодействие в социальных сетях

2. Организация понимает ключевую информацию, которую она хочет донести до своих благополучателей и внешних заинтересованных сторон.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Документы, утверждающие слоган организации
- b) Опубликованная ключевая информация организации
- c) Протоколы собраний членов высшего органа управления
- d) Протоколы собраний персонала и волонтеров, на которых обсуждалась коммуникация
- e) Записи по встречам, где планировался маркетинг и коммуникации

3. Организация активно культивирует двухстороннюю коммуникацию с благополучателями и внешними заинтересованными сторонами.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Взаимодействие в социальных сетях
- b) Электронные рассылки
- c) Ответы на запросы благополучателей и других заинтересованных сторон

4. Рекламные инструменты и материалы организации регулярно обновляются, предоставляя информацию о своих доступных услугах и деятельности по существу, включая контактные данные организации.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Веб-сайт другие рекламные материалы
- b) Информация в социальных сетях и электронных рассылках
- c) Контактная информация

5. Брендинг организации, юридический статус, контактная информация легко видимы на веб-сайте и на всех рекламных материалах.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Разработанный бренд-бук
- b) Веб-сайт

- c) Публикации
- d) Заголовки и рекламные баннеры
- e) Электронные рассылки
- f) Взаимодействие в социальных сетях

6. Организация должна держать актуальную базу данных контактов благополучателей, членов и внешних заинтересованных сторон.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) База данных благополучателей, членов, внешних заинтересованных сторон
- b) Сводная таблица по контактам

7. Цифровые и социальные сети должны использоваться уверенно и безопасно, чтобы продвигать интересы организации, ее пользователей и эффективно выстраивать взаимоотношения.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Информационно-коммуникационная политика
- b) Политика общения в социальных сетях
- c) Протоколы обучения персонала работе в социальных сетях
- d) Доказательства использования социальных сетей для распространения информации о работе других организаций, и предоставление возможности присоединяться к событиям и размещать к ним новости

8. Организация соответствует всем требованиям закона и имеет хорошую практику, относящуюся к коммуникациям, лоббированию и созданию кампаний, включая требования по защите данных.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Коммуникационные и рекламные материалы, которые демонстрируют соответствие рекламным стандартам, и законодательству, в том числе защиты данных, и хорошую практику лоббирования и создания кампаний
- b) Описание механизмов получения согласия стороны на коммуникацию, например на получение новостных рассылок, брошюр и рекламных материалов

2.1.10 Партнерство с внешними заинтересованными сторонами

Для выстраивания отношений с заинтересованными сторонами важно понимать их заинтересованность в деятельности организации, влияние, насколько они значимы для организации и какие действия необходимо осуществить или ожидается от заинтересованной стороны для достижения определенных целей и задач. После определения ключевых, так называемых, стейкхолдеров, следует провести анализ взаимодействия для выстраивания дальнейшей стратегии взаимоотношений.

Для НКО одним из ключевых заинтересованных сторон могут быть другие НКО. Организации следует иметь, так называемую ландшафтную карту НКО, которые работают по решению похожей проблемы, определить потенциальных партнеров и разработать план взаимодействия с ними. Объединение ресурсов НКО поможет увеличить эффективность в решении социальной проблемы, выстроить атмосферу обменом информации, а также поддерживающую среду в некоммерческом секторе. Важно поддерживать контакт с партнерами и организовывать встречи для обсуждения стратегических задач по предоставлению релевантных услуг и развитию благотворительности в целом. Некоторые НКО могут объединяться в ассоциации и профессионально развиваться в повышении качества оказываемых услуг, а также продвижении информации о проблемах, которые они решают. При создании партнерских отношений с другими НКО необходимо разработать соглашения о сотрудничестве на основании анализа рисков и преимуществ от совместной работы.

Требования системы «ОКНО» к организации партнерства с внешними заинтересованными сторонами:

1. Организация определяет ключевые организации, которые нужны ей для работы по различным направлениям.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Операционный план
- b) Списки потенциальных партнеров
- c) Списки контактов

2. Определены процессы перенаправления и направления благополучателей в другие организации, знания людей о других релевантных организациях постоянно обновляются.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Процедуры и записи направлений и перенаправлений

b) Актуальные контактные данные и информация о других организациях и релевантных услугах

3. Высший орган управления и менеджеры стремятся к тесному сотрудничеству с другими организациями предоставляющие аналогичные услуги или работают с аналогичными пользователями услуг, чтобы избежать дублирования и учиться у них.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Планы, соглашения о сотрудничестве и совместной работе
- b) Записи и протоколы встреч с другими организациями

4. Сотрудники и волонтеры организации участвуют в релевантных совместных встречах.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Записи встреч и взаимодействия с другими организациями
- b) Записи посещений совместных встреч
- c) Информация из интернета и с интернет-ресурсов

5. Организация оценивает преимущества и риски работы совместно с другими и это учитывается при планировании.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Планы проектов и заявок
- b) Записи по оценке рисков
- c) Протоколы собраний руководства
- d) Соглашения о совместной работе

6. Организация должна соответствовать всем законным и конституционным требованиям, относящимся к работе с другими организациями.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Проектные цели соответствуют учредительным документам организации
- b) Оценки преимуществ и рисков работы с другими органами
- c) Протоколы собраний руководства
- d) Соглашения и бухгалтерские документы

7. В совместной работе с другими организациями есть четкое понимание о том, кто что делает, и о том, как будут распределены доходы и расходы.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Соглашения о совместной работе и детализированные планы
- b) Планы по руководству проектами
- c) Переписка с партнерами
- d) Документы совместного финансирования

2.1.11 Оценка результатов и воздействия

Оценка результатов и воздействия позволяет определить изменения в благосостоянии благополучателей, которые могут быть отнесены на счет определенного проекта, программы или деятельности НКО в целом. Информация, полученная в результате мониторинга или оценки, позволяет принимать решения об изменении, расширении, или закрытии тех или иных программ и может быть использована для установления приоритетности различных программ. Кроме того, оценка воздействия помогает повысить эффективность предоставляемых социальных услуг.

Мониторинг программы — это систематическая деятельность, направленная на отслеживание хода и результатов программы на основании планомерного измерения значений ряда показателей (индикаторов). Мониторинг сочетает в себе функции контроля и получения нового знания, а оценка представляет собой более глубокий анализ достижения поставленных целей и задач деятельности НКО.

Оценка результатов и воздействия может проводиться силами сотрудников организации и участниками программ/проектов. Такой подход называют «самооцениванием». Как вариант, оценивать могут сотрудники организации, не принимавшие непосредственного участия в реализации программ/проектов. Оценка может быть внешней, когда привлекаются специалисты или организация может выбрать комбинированный вариант.

Требования к организации оценки результатов воздействия:

1. Решение о том, какую информацию собирать и оценивать основано на понимании того, что организация и ее заинтересованные стороны должны знать и это должно быть встроено в планирование проектов на ранних этапах.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Проектные планы, показывающие результаты
- b) Бюджеты, показывающие результаты
- c) Приложения по грантам
- d) Документы о назначении грантов, условия грантов и контрактов
- e) Соглашения по предоставлению услуг
- f) Протоколы собраний членов высшего органа управления
- g) Записи собраний персонала
- h) Записи собраний по проектному планированию

2. Сотрудники и волонтеры в организации понимают, как и для чего организация производит изменения. Они могут описать позитивные результаты, которых хочет достичь организация, и знают, зачем информация собирается и как она используется.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Проектные планы, показывающие результаты
- b) Бюджеты, показывающие результаты
- c) Документы, которые включают планируемые результаты
- d) Доказательства использования инструментов планирования, таких как карты результатов и теория изменений
- e) Протоколы собраний

3. Организация согласовывает ключевые индикаторы, включая те, что нужны для результатов. Люди должны четко понимать, как, когда и кем информация будет собрана.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Планы и шаблоны мониторинга и оценки качества
- b) Протоколы встреч по планированию мониторинга и оценке качества
- c) Описание работ, показывающее ответственность за мониторинг и оценку качества

4. Необходимые ресурсы должны быть сконцентрированы для мониторинга и оценки качества, в том числе для использования независимыми специалистами там, где это необходимо.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Приложения по грантам и тендеры
- b) Оценка стоимости мониторинга и оценки качества, в том числе для внешней экспертизы
- c) Включение человеческих ресурсов в мониторинг и оценку
- d) Описание работ
- e) Протоколы встреч по планированию мониторинга и оценки качества
- f) Протоколы собраний высшего органа управления

5. Система мониторинга и оценки качества организации должна быть понятна и эффективно использоваться персоналом организации для мониторинга результатов.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Заполненные формы по мониторингу или базы данных мониторинга
- b) Сравнительная статистика и качественная информация
- c) Отчеты по оценке качества и мониторингу, включая информацию о результатах

6. Инструменты сбора данных должны отвечать нуждам организации в информации и должны подходить к контексту. Информация должна быть собрана с согласия и в соответствии с требованиями по защите данных по любым фактам.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Описание средств сбора данных
- b) Отчеты по мониторингу и оценке качества
- c) Записи согласия от благополучателей и других заинтересованных лиц

7. Организация постоянно совершенствуется и создает свои системы в мониторинге и оценке качества. Она делится соответствующей информацией и знаниями.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Записи обучения и доступа к публикациям и онлайн-ресурсам
- b) Доказательства получения поддержки от инвесторов, консультантов или инфраструктурных организаций

8. Информация по мониторингу регулярно сопоставляется, чтобы ее могли просматривать менеджеры и члены высшего органа управления. Исследования должны иметь обратную связь с улучшением предоставления услуг и развитию, для поддержки заявок на инвестирование и контракты.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Данные по мониторингу
- b) Отчеты высшему органу управления
- c) Протоколы собраний высшего органа управления
- d) Стратегические и операционные планы
- e) Планы по улучшению качества
- f) Приложения по грантам
- g) Тендерная документация

9. Исследования по мониторингу и оценке качества должны быть направлены и доведены до сведения честно и без искажений соответствующим заинтересованным сторонам.

Необходимые подтверждающие документы:

- a) Отчеты по мониторингу и оценке качества
- b) Отчеты
- c) Протоколы собраний
- d) Электронная почта и новостные рассылки персоналу
- e) Электронные рассылки
- f) Онлайн- и оффлайн-презентации

Список литературы

1. Круглов М.Г., Нежурина М.И. Управление качеством: учебное пособие. – М.: Академия ИБС, 2009.
2. Круглов М.Г. Инновационный проект: управление качеством и эффективностью. – М.: Дело, 2008.
3. Круглов М.Г., Шишков Г.М. Менеджмент качества как он есть. – М.: Эксмо, 2006.
4. Вдовин С.М., Салимова Т.А., Бирюкова Л.И. Система менеджмента качества организации: Учебное пособие. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2012.
5. Теория изменений: общие рекомендации к применению (из опыта БДФ «Виктория») / А.И. Кузьмин, Н.А. Кошелева. — М.: Изд-во «Проспект», 2014.
6. ГОСТ Р ИСО 9000-2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь
7. ГОСТ Р ИСО 9001-2001 Системы менеджмента качества. Требования
8. ГОСТ Р ИСО 9004-2001 Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности
9. ГОСТ Р ИСО 10001-2009 Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей. Рекомендации по правилам поведения для организаций
10. ГОСТ Р ИСО 10002-2007 Менеджмент организации. Удовлетворенность потребителя. Руководство по управлению претензиями в организациях
11. ГОСТ Р ИСО 10003-2009 Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей. Рекомендации по урегулированию спорных вопросов вне организации
12. ГОСТ Р 54732-2011/ISO/TS 10004:2010 Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей. Руководящие указания по мониторингу и измерению
13. ГОСТ Р ИСО 10008-2014 Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей. Руководящие указания по электронным торговым сделкам между юридическими и физическими лицами
14. ГОСТ Р 56036-2014 Менеджмент качества. Руководящие указания по организации мониторинга удовлетворенности потребителей