

Інструмент самооцінки з організаційного розвитку ОГС

ID результату тестування: 10575

Організація: БО "БФ "Культура.UA" (index.php?

option=com_community&view=profile&userid=7467&Itemid=490)

Дата: 08.01.2024 (13:45)

1. Місія та стратегічне планування

Розуміння НУО своєї місії та цілей, своєї стратегії розробки місії та цілей, донесення їх до співробітників, клієнтів та зацікавлених сторін, та використання їх в якості

Візія

Організація має чітке розуміння свого призначення та чого вона прагне досягти.

Рівень 1. Неточне та загальне розуміння для чого існує організація та чого вона хоче досягти. Немає спільного та чіткого бачення, сформульованого поза визначеною місією, яка записана в установчих документах організації. Персонал та члени організації не можуть пояснити візію організації, не керуються нею у своїй роботі та повсякденній діяльності. Візію рідко використовують як керівництво до дії або для визначення пріоритетів організації.

Рівень 2. Загальне бачення/візія сформульована, лідери організації її усвідомлюють. Організація має більш-менш чітке розуміння того, якою вона прагне стати і чого вона прагне досягти. Візія відома і поділяється основними членами організації. Іноді використовується для встановлення пріоритетів і дій, а також простежується у комунікативних повідомленнях організації.

Рівень 3. Чітко сформульоване бачення/візія організації, керівники та персонал організації знають і поділяють візію та брали участь у її визначенні. Визначені деякі індикатори, які демонструють, що організація

Рівень 4. Для досягнення візії встановлено набір цілей і конкретних завдань, кожне з яких має набір індикаторів для вимірювання їх досягнення. Лідери, персонал та волонтери знають візію організації

Рівень 5. Чітко сформульована візія та стратегія організації, із чітко сформульованими цілями та конкретними завданнями, а також планами їх досягнення та системою якісних і кількісних індикаторів для вимірювання їх досягнення. Усі члени організації усвідомлюють візію і регулярно беруть участь у її перегляді та переформулюванні. Існує чітке та конкретне розуміння, якою організація прагне стати і чого хоче досягти. Візію поділяють члени, персонал та волонтери організації. У візії чітко відображені цінності організації, які послідовно транслиуються у всіх комунікаціях, послугах і діяльності організації, а також є визначальними для встановлення її пріоритетів.

❓ Місія

Місія організації чітко визначена та зрозуміла представникам організації. Персонал може сформулювати місію. На основі своєї місії організація розробила конкретні та дієві організаційні цілі та завдання. Цілі є амбіційними, досяжними та розробляються із залученням широкого кола осіб.

- Рівень 1. Неточна та загальна місія, що не дає організації чіткого визначення напрямку руху.
- Рівень 2. Конкретна, сфокусована місія, що чітко відображає основну мету організації. На основі місії не були сформульовані цілі чи завдання, які б визначали (впливали на) планування діяльності.
- Рівень 3. Конкретна, сфокусована місія, що легко формулюється персоналом. На основі місії розроблено цілі та завдання, але вони не є конкретними чи дієвими.
- Рівень 4. Конкретна, сфокусована місія, що легко формулюється персоналом та керівними органами організації. Місія, та розроблені на її основі цілі та завдання, спрямовують (визначають) діяльність
- Рівень 5. Конкретна, сфокусована місія, що легко формулюється персоналом та керівними органами організації, спрямовує (визначає) діяльність організації та широко визнається громадськістю. Місія, та розроблені на її основі цілі та завдання, періодично переглядаються із залученням широкого кола осіб.

❓ Внутрішні політики і процедури

Політика та процедури покликані визначати та впливати на всі основні рішення та дії, як і всю діяльність, передбачену цими політиками та процедурами. Процедури - це специфічні методи, що застосовуються для реалізації політик у щоденній діяльності організації.

- Рівень 1. Базовий рівень визначення та розуміння процедур, що застосовуються у щоденній діяльності. Інформація про процедури фіксується та комунікується в усній формі.
- Рівень 2. Процедури, що найчастіше застосовуються у роботі, зафіксовані письмово та зберігаються у загальнодоступних для перегляду місцях. Процедури розроблено для деяких найпоширеніших (типових) ситуацій.
- Рівень 3. Процедури та політики щодо більшості ситуацій/умов/особливостей діяльності організації визначаються, фіксуються та повідомляються чітко кожному співробітнику на етапі введення на посаду. У разі адаптації/змін, погодження процедур, до обговорення цих процесів долучається персонал організації.
- Рівень 4. Організація має детальні політики та процедури щодо кожної ситуації/умов/особливостей діяльності у ній. Вони документально оформлені у письмовому вигляді та чітко повідомляються кожному працівникові на етапі введення на посаду. Процедури не є фіксованими і можуть змінюватись у процесі діяльності організації, а коли це відбувається, то ці процесі обговорюються та до них залучаються відповідні члени команди.
- Рівень 5. Політики та процедури чітко визначені та зафіксовані у письмовому вигляді. Кожен член організації/команди ознайомлюється з ними під час введення на посаду. Працівники організації регулярно посилаються на них під час прийняття рішень. Процедури розроблені як для регламентації поточної роботи, так і для надзвичайних обставин.

🔗 Бренд

Образ (імідж), що визначає організацію як таку, що асоціюється з рівнем довіри, якості та задоволеності серед цільових груп. Офіційна назва бренду є відмінним знаком (торговпою маркою) і, оскільки вона ідентифікує або представляє організацію, вона називається брендом (див. також корпоративний стиль).

- Рівень 1. Організація має дуже базовий рівень розуміння або визначення бенду та/або іміджу організації. Такі поняття, як логотип та бренд можуть бути або не бути розробленими та використовуватись. Крім логотипу, інше визначення для поняття бренду відсутнє. Логотип використовується непослідовно (непостійно).
- ✔ Рівень 2. Бренд визначається як дещо ширше, ніж логотип. Організація докладает зусиль для послідовного (постійного) використання логотипу та назви. Ніша організації зрозуміла в організації, але не комунікується. Організація має веб-сайт (допустимо базового рівня), що оновлюється нерегулярно. У організації визначено поняття логотипу, а базове визначення іміджу організації зрозуміле (якщо не є явним) та застосовується у всіх комунікаційних заходах/ діяльності організації.
- Рівень 3. У організації сформовані та розроблені сутність, цінності та характеристики бренду. Бренд, веб-сайт та імідж організації розроблені, затверджені та, можливо, офіційно зареєстровані як відмінний знак організації. Організація активна в тих соціальних медіа, що найбільш відповідають її аудиторії та цільовим групам.
- Рівень 4. Бренд, веб-сайт(и) та соціальні медіа професійно підтримуються, оновлюються та вважаються частиною цілісного організаційного іміджу. У організації, можливо, є співробітник, який виконує комунікаційні функції та управління брендом. Забезпечується послідовне (постійне) застосування цінностей бренду в організації.
- Рівень 5. Організація впевнено використовує свій бренд. Сутність, цінності та характеристики бренду послідовно (постійно) використовуються (зображуються). Бренд широко визнаний у своїй сфері діяльності та може конкурувати з іншими конкурентними бендами. Організація має дуже чіткі та вичерпні визначення бренду, логотипу, ідентичності організації. Назва організації офіційно зареєстрована як відмінний знак організації. Створені, постійно та професійно оновлюються веб-сайт і соціальні платформи. Додаткові назви (альтернативні URL-адреси) також належать організації.

🔗 Організаційне управління

Процес організації, планування, керівництва та контролю ресурсів всередині організації із загальною метою досягнення її цілей. Організаційне управління має передбачати можливість приймати такі рішення та вирішувати питання таким чином, щоб залишатися ефективним та корисним.

- ✔ Рівень 1. У організації існує базовий рівень організаційного управління, що зосереджується у руках засновника/керівника та реалізується неформально і несистемно.
- Рівень 2. Організаційне управління є неформальним, але воно розподілене між більш ніж одним співробітником організації та базується на чітко визначених та формалізованих процедурах. Існує (базова) система процедур планування та контролю для забезпечення якості управління.
- Рівень 3. Організаційне управління представляє собою формалізовану систему процедур, що закріплені за конкретними співробітниками, з чітко визначеними цілями, та критеріями

(індикаторами) для вимірювання і визначення досягнуті вони чи ні.

○ Рівень 4. Формалізована система процедур, що закріплені та застосовуються професіоналами, з чітко визначеними цілями, що доступні для обговорення усіма залученими сторонами. У організації є критерії вимірювання (індикатори) результативності, що, ймовірно, підтримуються/обробляються комп'ютерним програмним забезпеченням, а їх результати є загальнодоступними.

○ Рівень 5. Управління в організації є значно формалізованим та професійним, обов'язки розподіляються між членами правління або іншими фахівцями. Існує повний перелік процедур виконання (планування) та контролю, що підтримуються/обробляються програмним забезпеченням, для вимірювання досягнуті результати чи ні. Результати є публічними та загальнодоступними, а зовнішні аудитори регулярно залучаються для перевірки.

🔗 Управління знаннями

Ефективне управління інформацією та ресурсами в організації.

✔ Рівень 1. Обмін та управління інформацією і знаннями в організації здійснюється в основному неформальним способом, а система базується на особистій, тет-а-тет, нерегулярній комунікації.

○ Рівень 2. Зустрічі організуються за потреби, а інформація збирається та зберігається на електронних (комп'ютерне програмне забезпечення) та паперових носіях, до яких мають доступ усі відповідні працівники організації.

○ Рівень 3. Зустрічі в організації проводяться регулярно, існує постійний інформаційний потік, а вся інформація та відповідні дані зберігаються на програмних та паперових носіях (платформах), доступ до яких мають всі відповідні працівники організації.

○ Рівень 4. Щонайменш один співробітник має завдання контролювати внутрішню комунікацію персоналу та управління інформацією. Зустрічі проводяться регулярно і можуть бути організовані підрозділами або за напрямками в організації. Вся інформація збирається та поширюється через програмні та паперові носії (платформи), доступ до яких мають всі відповідні працівники організації.

○ Рівень 5. В організації є відділ кадрів, одним із завдань якого є управління комунікацією та інформацією в організації. Зустрічі проводяться регулярно та ефективно, управління часом відбувається ефективно, а поставлені цілі досягаються. Вся інформація збирається та поширюється через програмні та паперові носії (платформи), що спеціально розроблені для управління знаннями. Співробітники можуть отримати доступ до цієї інформації своєчасно та ефективно.

🔗 Стратегічне планування

Організація здійснює довгострокове планування на основі місії та цілей. Організація регулярно переглядає та планує діяльність на основі місії та цілей. Процес стратегічного планування включає як довгострокові, так і короткострокові ("щорічні") цілі та діяльність. Організація може відмовитись від реалізації проектів, які не відповідають її місії чи стратегічному плану.

○ Рівень 1. Стратегічного плану немає АБО стратегічний план застарілий чи існує тільки на папері.

- Рівень 2. Організація мала хоча б одну сесію зі стратегічного планування. Процес планування відбувався без залучення широкого кола осіб, а управлінські рішення не обов'язково виробляються на основі стратегічного плану.
- Рівень 3. Організація здійснює стратегічне планування нерегулярно. Воно проводиться вищим керівництвом. План використовується при розробці управлінських рішень, але не на постійній основі.
- Рівень 4. Організація здійснює стратегічне планування на регулярній основі, та весь персонал залучається до цього процесу. Персонал використовує стратегічний план для прийняття на його основі ключових програмних рішень, включаючи розробку програм, залучення коштів, комунікації та ін.
- Рівень 5. Організація здійснює стратегічне планування на регулярній основі та використовує його для розробки ключових програмних рішень. Стратегічний план розробляється із залученням широкого кола осіб: персоналу, керівних органів організації та стейкхолдерів організації.

🔗 Операційне планування

Щорічне операційне планування узгоджене з довгостроковим стратегічним планом та фінансовим плануванням. Програми, проекти та послуги розробляються та впроваджуються у відповідності до місії та цілей. Існує чіткий взаємозв'язок між діяльністю організації та її цілями.

- Рівень 1. Річні операційні плани не розробляються.
- Рівень 2. Для більшості програм\проектів розроблено неповні річні операційні плани.
- Рівень 3. Річні операційні плани, включаючи прогнози витрат та доходів, розроблені для більшості програм\проектів у минулому році.
- Рівень 4. На основі стратегічного плану розроблені річні операційні плани на поточний рік, включаючи прогнози витрат та доходів, для кожної програми та організації в цілому.
- Рівень 5. На основі стратегічного плану розроблені річні операційні плани, включаючи прогнози витрат та доходів для кожної програми та організації в цілому принаймні на два роки поспіль.

🔗 2. Структура правління організації та стилі управління

ПРИМІТКА: Керівний орган відокремлений від управління ОГС. Якщо члени керівного органу також є керівниками ОГС - 1 для всієї категорії. Якщо принаймні деякі члени керівних органів не являються керівниками або співробітниками ОГС, то компонент оцінюється у відповідності з наступними характеристиками:

🔗 Структура органів правління та їх обов'язки

Правління складається з членів, які взяли на себе відповідні обов'язки та які представляють різнопланові інтереси зацікавлених сторін. Члени керівного органу обираються через прозорий процес на регулярній основі ротації.

- ☑ Рівень 1. Правління не існує АБО складається лише зі штатних співробітників АБО існує тільки на папері.
- Рівень 2. Правління існує, але правдивими є більшість з перерахованих умов: структура і обов'язки не визначені, збирається лише за певних обставин, члени не проявляють різноманітність в поглядах, члени не демонструють прибічність до успіху організації, її поглядів або місії. Немає чіткої політики або процедури щодо кількісного складу правління або процесу вибору його членів.
- Рівень 3. Правління існує, але є правдивими деякі з перерахованих умов: різноманітність сфер діяльності та досвіду членів правління обмежена; обрані з вузького спектру стейкхолдерів організації; в них мало або немає відповідного досвіду; не зрозуміло чи є прихильність до успіху організації, її бачення і місії; зустрічі є спорадичними і/або іноді мало відвідуваними; процедури недостатньо детально описують процес визначення кількісного складу керівного органу та процедуру обрання його членів.
- Рівень 4. Члени правління мають певну різноманітність сфер діяльності та досвіду, представляють кілька різних секторів, що мають відношення до організації; є деякі ознаки, того, що члени переймаються питаннями успіху організації, досягнення бачення і місії; регулярні зустрічі є добре спланованими, а їх відвідуваність достатня; відбуваються довільні зустрічі підкомітету; формальні процедури регулюють кількісний склад правління та процедуру обрання його членів.
- Рівень 5. Члени правління характеризуються широкою різноманітністю сфер діяльності та досвіду, представляють різні сектори, що стосуються діяльності організації; членство включає в себе функціональну і змістовну області відповідальності; правління володіє повним спектром знань про організацію та про вирішення відповідних проблем; постійно демонструється прибічність до успіху організації, її бачення і місії; регулярно відбуваються добре сплановані зустрічі з обов'язковою відвідуваністю; регулярно проходять зустрічі спеціалізованих підкомітетів; встановлений оптимальний розмір керівного органу для досягнення максимальної ефективності з чітким процесом призначення/обрання.

🔗 Ефективність органів правління

Правління (керівний орган) відповідальне за стратегічні напрямки роботи організації та надає підтримку в нагляді за дотриманням політик та процедур. Забезпечує прозорість, підзвітність та довіру. Правління спроможне виконувати ключову роль в процесах формулювання політик, зв'язків з громадськістю, пошуку фінансування, фінансового нагляду та лобювання. Виконує свою роль у адвокації інтересів організації.

- ☑ Рівень 1. Керівний орган не існує АБО існує тільки на папері АБО складається лише зі штатних співробітників.
- Рівень 2. Правління (керівний орган) надає невелику підтримку, не скеровує стратегічні напрямки роботи організації, не контролює підзвітність виконавчого органу. Правління не поінформоване в повній мірі щодо матеріальних та інших організаційних питань. Загалом, надає поверхневу підтримку організації.
- Рівень 3. Правління (керівний орган) періодично скеровує стратегічні напрямки роботи організації, надає підтримку та контролює підзвітність виконавчого органу. Загалом, вчасно поінформоване про всі матеріальні організаційні питання. До Правління часто звертаються за додатковою інформацією та відповідями на питання. Персонал організації має змогу контактувати з членами правління.

○ Рівень 4. Правління (керівний орган) скеровує стратегічні напрямки роботи організації, надає підтримку та контролює підзвітність виконавчого органу. Повністю поінформоване про всі матеріальні питання організації. Активно залучається та високо цінується організацією за можливість отримання додаткової інформації та відповідей на питання. Бере участь у прийнятті всіх важливих рішень. Персонал організації має змогу контактувати з членами правління.

○ Рівень 5. Правління (керівний орган) керує розробкою стратегічних напрямків роботи організації, надає всеосяжну підтримку та контролює підзвітність виконавчого органу. Залучається в якості стратегічного ресурсу до всіх аспектів функціонування організації (включаючи фандрейзинг, стратегічне планування, бюджетування та ін.). Персонал організації має змогу контактувати з членами правління.

🔗 Відносини між органами правління та менеджментом організації

Керівний орган і вище керівництво мають: 1) конструктивні робочі відносини і 2) чітке розуміння своїх ролей та обов'язків в якості виконавців загального/стратегічного керівництва. Персонал в змозі описати ролі та обов'язки керівного органу і має прямий доступ до його членів. Керівний орган бере участь у прийнятті ключових рішень, а виконавчий директор повинен отримати схвалення Правління для прийняття важливих рішень (наприклад, затвердження бюджету і т.д.).

✔ Рівень 1. Керівний орган не існує АБО складається лише зі штатних співробітників АБО існує тільки на папері.

○ Рівень 2. Ролі керівного органу та вищого керівництва не чіткі; керівний орган рідко уважно вивчає бюджети або має у підзвітності генерального/виконавчого директора. Для персоналу роль керівного органу є незрозумілою.

○ Рівень 3. Ролі керівного органу та вищого керівництва чіткі; керівний орган переглядає бюджети та іноді встановлює організаційні напрямки та цілі, але не регулярно слідкує за діяльністю генерального/виконавчого директора, не регулярно моніторить потенційні конфлікти інтересів, а також не регулярно ретельно перевіряє результати аудитів та податкову документацію. Персонал розуміє роль керівного органу, але комунікує з його членами лише через виконавчого директора.

○ Рівень 4. Ролі керівного органу та вищого керівництва чіткі і ефективно виконуються; керівний орган уважно вивчає бюджети, результати аудитів, податкову документацію; керівний орган спільно бере участь у визначенні цільових показників і активно заохочує генерального/виконавчого директора до досягнення цілей; щорічно переглядає ефективність генерального/виконавчого директора, але керівний орган не має повноважень наймати або звільняти генерального/виконавчого директора. Персонал розуміє роль керівного органу та іноді комунікує з його членами.

○ Рівень 5. Керівний орган та вище керівництво ефективно співпрацюють завдяки чітко визначеним ролям; керівний орган повністю розуміє та виконує доручені йому обов'язки; керівний орган активно визначає цільові показники і тримає генерального/виконавчого директора у повній підзвітності; керівний орган наділений повноваженнями за необхідністю наймати або звільняти генерального/виконавчого директора; керівний орган періодично проходить оцінювання. Прямий канал комунікації між персоналом і керівним органом використовуються належним чином.

📍 **Управління людськими ресурсами**

Управління людськими ресурсами (HRM або HR) - це здатність організації набирати та утримувати кваліфіковану робочу силу (персонал, волонтери, інтерни і тд.); надавати можливості для професійного розвитку та планування кар'єри; керувати часом та забезпечувати ефективне виконання проектів та надання якісних послуг. Кваліфікований та задоволений персонал організації допомагає втілити стратегію та досягти місії. Зазвичай це є відділ управління персоналом, завданням якого є досягнення максимальної ефективності роботи працівників задля реалізації стратегічних цілей роботодавця.

○ Рівень 1. Ролі та обов'язки робочої сили в організації (персонал, волонтери і тд.) чітко не визначені. Посадові інструкції не розроблені. Організація не має чіткої політики щодо підбору персоналу, відомості щодо зайнятості (особисті справи) не ведуться. Переліку офіційних вимог до кандидатів на заповнення вакансій не визначено. Організація стикається з високою плинністю кадрів. Ефективність роботи персоналу та робочий час не задокументовані, політика щодо оплати праці чітко не описана. Персонал не обізнаний щодо можливостей професійного розвитку. Організація хотіла б співпрацювати з волонтерами, але відсутнє чітке бачення того, чим би вони займалися і на який термін. Професійне управління персоналом відсутнє, відносини всередині організації мають неформальний характер, а системи моніторингу або фіксації даних немає. Механізм (можливості) кар'єрного росту та розвитку персоналу і волонтерів не розроблений і не відповідає органічному ходу (розвитку кар'єри).

○ Рівень 2. В організації є деякі елементи управління персоналом. Посадові інструкції розроблені для ключового персоналу лише для того, щоб відповідати вимогам законодавства. Політика працевлаштування персоналу не розроблена. Організація рідко набирає нових співробітників, а перелік кандидатів обмежується "людьми, яких ми знаємо або кандидатами, рекомендованими людьми, яких ми знаємо". Процедура щодо вимог до кандидатів не чітко сформульована і здебільшого базується на особистих побажаннях засновників та/або директора. Ефективність роботи персоналу оцінюється директором, а відповідні офіційні записи не ведуться. Облік робочого часу не ведеться, а робочий час персоналу дуже гнучкий. Керівництво організації не виступає проти професійного розвитку персоналу, проте ініціатива щодо цього залишається за працівниками. Організація іноді співпрацює з волонтерами, але чіткої політики щодо цієї співпраці немає. Політика щодо заробітної плати існує, але не зафіксована письмово. Особою, відповідальною за управління персоналом, скоріше виступає директор або бухгалтер організації. Фіксація процесу управління персоналом здійснюється формалізовано з деякими встановленими процедурами та основними механізмами моніторингу.

☑ Рівень 3. Організація має деякі структуровані елементи управління персоналом, що відповідають всім необхідним вимогам законодавства. Інструкції розроблені та доступні, але не для всього персоналу (включаючи волонтерів та інтернів, якщо передбачено). Керівництва (інструкції) щодо підбору персоналу існують, але вони не завжди використовуються та переглядаються. Кадрова документація (особисті справи) фіксується. Оцінка ефективності роботи персоналу проводиться нерегулярно та в основному в кінці року. Робочий час фіксується, але в основному як необхідність дотримання формальних вимог. Процес кар'єрного просування зрозумілий всьому персоналу. Професійний розвиток заохочується, хоча можливості для цього всередині організації не пропонуються, але ззовні можливості щодо розвитку відслідковуються, поширюються та обговорюються персоналом з керівництвом. Політика щодо оплати праці зафіксована, хоча не завжди є актуальною, та не завжди застосовується до всіх працівників. Політика щодо нарахування пільг чи додаткових виплат (бенефіти) відсутня. Для людини, яка відповідає за управління персоналом в організації, обов'язки з HR є додатковими до її іншої роботи. Управління персоналом у цілому є структурованим, хоча взаємодія відбувається як формально, так і неформально. Управління у цій сфері все ж таки значною мірою покладається на декількох членів організації, наприклад членів правління.

○ Рівень 4. Управління персоналом в організації є формалізованим. Посади та обов'язки співробітників (волонтерів, інтернів, якщо передбачено) чітко описані, а копії посадових інструкцій є в наявності. Працівники володіють інформацією щодо свого кар'єрного розвитку в організації. Підтримується професійний розвиток персоналу, проте можливості всередині організації обмежені і в основному реалізуються ззовні. Кар'єрний розвиток, починаючи з введення на посаду, офіційно фіксується та узгоджується разом із кожним працівником стратегічним шляхом. Політика щодо оплати праці зрозуміла для всіх працівників. Політика щодо нарахування пільг чи додаткових виплат (бенефіти) відсутня. Один або декілька працівників відповідають за управління персоналом, включаючи розвиток професійного потенціалу. Менеджер(и) з управління персоналом підзвітний(і), а його/її (їх) рішення є прозорими і можуть підлягати перегляду та аудиту. Відділ управління персоналом - це офіційно закріплений підрозділ організації (відповідальний за конкретну сферу діяльності), що працює для правління, але не належить їй. Більшість процедур формалізовані і фіксуються у спеціально розробленій системі. В організації існують можливості кар'єрного просування.

○ Рівень 5. Управління персоналом в організації є формалізованим. Посади та обов'язки співробітників (волонтерів, інтернів, якщо передбачено) чітко описані в керівництві (інструкціях) з управління персоналом та посадових інструкціях. Посадові інструкції є загальнодоступними для співробітників, регулярно переглядаються та за необхідності оновлюються. Керівництва (інструкції) з підбору персоналу є зрозумілими і дозволяють наймати різноманітний персонал. Працівники володіють інформацією щодо свого кар'єрного розвитку в організації. В організації активно рекомендується та пропонується професійний розвиток персоналу. Кар'єрний розвиток, починаючи з введення на посаду, офіційно фіксується та узгоджується разом із кожним працівником стратегічним шляхом. Політика щодо оплати праці/ нарахування пільг (бенефітів) зрозуміла для всіх працівників. Один або декілька працівників відповідають за управління персоналом, включаючи розвиток професійного потенціалу. Дані щодо взаємодії фіксуються та використовуються як інформація. Менеджер(и) з управління персоналом підзвітний(і), а його/її (їх) рішення є прозорими і можуть підлягати перегляду та аудиту. Відділ управління персоналом - це офіційно закріплений підрозділ організації, що включає в себе професійний персонал та чітко визначені процедури.

🗉 Стилі лідерства та управління

Стиль управління вищого керівництва є командним; персонал і члени організації спільно обговорюють та делегують повноваження з прийняття рішень. Організація не залежить від окремих особистостей; діє принцип заміщення на місцях на час відсутності виконавчого директора. Вище керівництво несе відповідальність перед співробітниками і членами правління.

- Рівень 1. Вище керівництво не делегує повноваження управління на інші рівні в організації або не сприяє командній роботі. Організація не існуватиме без однієї або декількох ключових осіб.
- ☑ Рівень 2. Вище керівництво іноді делегує повноваження на інші рівні в організації та сприяє командній роботі. Одна або дві особи визначають загальний напрямок організації.
- Рівень 3. Керівники вищого рівня демонструють обізнаність щодо важливості делегування повноважень з прийняття рішень та важливості командної роботи; фактичне делегування відбувається лише за виняткових умов, такий процес є неповним або суперечливим. Організація спирається на кілька сильних особистостей, але не повністю залежить від них.
- Рівень 4. Організація має тактики чи структури, які дозволяють делегувати повноваження і відповідальності на відповідні рівні в організації для стимулювання командної роботи. Ці

тактики/структури є ефективними, але за рідкісним виключенням з провалами або невдачами. Підхід затосовується у разі від'їзду виконавчого директора.

Рівень 5. Керівники вищого рівня дуже цінують командну роботу і прагнуть делегувати повноваження і відповідальність за прийняття рішень на найбільш відповідний рівень організації для забезпечення добре поінформованого, своєчасного прийняття рішень. Підхід затосовується в разі від'їзду виконавчого директора, і персонал висловлює впевненість в ефективності системи і здатності організації вижити.

3. Спроможність адаптуватись

Здатність організації бути підзвітною собі та своїм зацікавленим сторонам щодо прогресу в досягненні місії, відстежувати свій прогрес та визначати сфери, де відбулось

Моніторинг та оцінка програм

Здійснення моніторингу та оцінки програмної діяльності використовується для виконання внутрішніх функцій, а також відповідає вимогам донорів. Моніторинг та оцінка програмної діяльності сфокусовані на результатах/впливі. Персонал може використовувати дані моніторингу та оцінки для опису результатів проектів. Організація має в своєму розпорядженні цілу низку методів та інструментів та може адаптувати ці методи до конкретних проектів.

Рівень 1. Дуже небагато або зовсім не збираються дані моніторингу та оцінки за проектами. Організація використовує непідтверджені докази досягнення результатів проектів.

Рівень 2. Дані моніторингу та оцінки збираються за деякими з проектів. Збір даних зосереджений на результатах та орієнтований переважно на інтереси/вимоги донорів. Організація використовує обмежені чи невідповідні методи збору даних. Персонал не може використовувати дані моніторингу та оцінки для опису результатів проектів. Організація використовує неформальні чи непідтверджені докази досягнення результатів проектів.

Рівень 3. Система моніторингу та оцінки використовується для більшості/всіх проектів. Збираються дані як щодо результатів, так і впливу проектів. Організація використовує як систематичний збір даних, так і неформальні чи ad hoc підходи. Діяльність з моніторингу та оцінки сфокусована переважно на потребах/вимогах донорів. Для збору даних використовується обмежений діапазон відповідних методів. Персонал може надати дані моніторингу та оцінки для підтвердження ефективності проекту.

Рівень 4. Система збору даних застосовується до усіх проектів. Збір даних сфокусований як на результатах, так і на впливі. Система збору даних орієнтована як на внутрішні потреби, так і на інформаційні потреби донорів. Організація систематично займається покращенням діяльності з моніторингу та оцінки, та використовує низку різних методів/інструментів, які можуть бути адаптовані до кожного проекту. Персонал може навести дані моніторингу та оцінки для окреслення успіхів та вивчених уроків за проектами.

Рівень 5. Система моніторингу та оцінки має якісно розроблені показники для виміру результатів та впливу за всіма проектами. Система збору даних існує та використовується для розробки, впровадження та оцінки програм, а також для задоволення вимог донорів. Організація регулярно використовує дані моніторингу та оцінки для вдосконалення своїх програм. Збір даних є систематичним з чітким акцентом на визначенні сфер, які вимагають вдосконалення, а також успіхів. Організація має в своєму розпорядженні набір стандартизованих інструментів та методів, які вона адаптує до контексту конкретного проекту.

🔍 Моніторинг та оцінка організації

Регулярно відбувається внутрішня саморефлексія за участі всього персоналу й вона є частиною постійного процесу визначення цілей/завдань в низці організаційних сфер та вимірювання прогресу у досягненні цих цілей/завдань. Проводиться зовнішня оцінка організації.

- ✔ Рівень 1. Внутрішня рефлексія щодо ефективності організації в цілому не застосовується; або здійснюється тільки у відповідь на кризу.
- Рівень 2. В організації здійснюється внутрішня саморефлексія, але вона має хоча б 2 з таких ознак: Проходить спорадично чи на разовій основі. Проводиться неформально. Весь персонал не залучається до саморефлексії.
- Рівень 3. Відбувається внутрішня саморефлексія із залученням всього персоналу. Процес є неформальним або відбувається спорадично. Цілі/завдання не встановлені або їх не дотримуються. Організація могла пройти зовнішню оцінку у відповідь на зовнішній запит чи вимогу (напр., від донора чи потенційного донора).
- Рівень 4. Регулярно відбувається внутрішня саморефлексія із залученням всього персоналу. Також в ній можуть брати участь правління/зовнішні зацікавлені сторони. Встановлюються чіткі цілі/завдання, яких надалі дотримуються. Організація пройшла хоча б раз зовнішню оцінку за власною ініціативою.
- Рівень 5. Регулярно відбувається внутрішня саморефлексія із залученням всього персоналу як формально, так і неформально. В ній бере участь також правління та зацікавлені сторони. Працює система встановлення цілей/завдань і потім відслідковування процесу досягнення цих цілей на постійній основі. Організація хоча б два рази пройшла зовнішню оцінку за власною ініціативою та діяла у відповідності до її висновків.

🔍 Застосування результатів моніторингу та оцінки в процесі прийняття рішень

Організація постійно та ефективно використовує дані моніторингу та оцінки програмної діяльності та організації в цілому для вироблення рішень у низці сфер - від стратегічного планування до бюджетування та розробки й впровадження програм.

- ✔ Рівень 1. Системи моніторингу та оцінки немає, або дані моніторингу та оцінки рідко використовуються для вдосконалення програм чи планування діяльності за програмами та організації в цілому.
- Рівень 2. Дані моніторингу та оцінки попередніх програм іноді використовуються для розробки наступних програм. Дані моніторингу та оцінки впливають на процес прийняття рішень спорадично чи у разі крайньої необхідності.
- Рівень 3. Дані моніторингу та оцінки попередніх програм регулярно використовуються для розробки наступних програм. Не застосовується систематичного збору чи аналізу даних моніторингу та оцінки в контексті розвитку програм чи всього спектру послуг. Дані моніторингу та оцінки впливають на процес прийняття деяких організаційних чи управлінських рішень.

○ Рівень 4. Персонал регулярно використовує дані моніторингу та оцінки для прийняття рішень під час розробки та впровадження програм. Не застосовується систематичний збір чи аналіз даних моніторингу та оцінки в контексті розвитку програм чи всього спектру послуг. Дані моніторингу та оцінки також використовуються для прийняття рішень у деяких сферах діяльності організації, таких як стратегічне планування, бюджетування, управління персоналом та кадрові політики.

○ Рівень 5. Персонал регулярно використовує дані моніторингу та оцінки для прийняття рішень під час розробки та впровадження програм. Організація систематично збирає та аналізує дані моніторингу та оцінки в контексті розвитку програм чи всього спектру послуг, а також використовує цю інформацію для планування майбутніх стратегій. Дані моніторингу та оцінки використовуються для прийняття рішень у низці сфер діяльності організації, таких як стратегічне планування, бюджетування, управління персоналом та кадрові політики.

🔗 Моніторинг середовища в якому реалізуються програми

Організація адекватно та вчасно реагує на зовнішні зміни (як позитивні, так і негативні). Вище керівництво та персонал володіє знаннями щодо партнерських та конкуруючих провайдерів послуг. Організація здійснює моніторинг більш широкого політичного/правового/економічного середовища. Вище керівництво прогнозує та планує, яким чином реагувати на зовнішні фактори, що можуть вплинути на організацію.

📌 Рівень 1. Організація працює ізольовано, вона не бачить чи не використовує переваги зовнішніх викликів та можливостей. Існує мінімальне розуміння та обізнаність щодо інших гравців, а також альтернативних чи доповнюючих моделей у програмній сфері. Планування не здійснюється на основі систематично зібраної інформації щодо потреб громади чи зовнішніх можливостей та загроз.

○ Рівень 2. Організація не прогнозує внутрішні чи зовнішні можливості/зміни, але намагається реагувати на них так, як може. Має базові знання щодо інших гравців, а також альтернативних та доповнюючих моделей у програмній сфері. Організація збирає інформацію щодо потреб громади чи зовнішніх можливостей та загроз, але не використовує цю інформацію регулярно при плануванні.

○ Рівень 3. Організація передбачає та реагує на внутрішні чи зовнішні можливості та виклики, але її спроможність реагувати на можливості є неповною. Організація має хороші знання щодо інших гравців, а також альтернативних та доповнюючих моделей у програмній сфері. Інформація щодо потреб громади чи зовнішніх можливостей та загроз використовується для планування, хоча збір інформації не є системним.

○ Рівень 4. Інформація щодо потреб громади та зовнішніх можливостей та загроз використовується для планування. Організація має суттєві знання щодо інших гравців, а також альтернативних та доповнюючих моделей в програмній сфері. Існує система оцінки потреб громади та зовнішніх можливостей та загроз. Інформація збирається та використовується при плануванні.

○ Рівень 5. Організація постійно аналізує міжнародні, національні, місцеві та внутрішні впливи та намагається використати можливості, які вони дають. Розробляються резервні плани. Організація має глибокі знання щодо інших гравців, а також альтернативних та доповнюючих моделей у програмній сфері. Існує гнучка здібність та систематична тенденція до адаптації поведінки та набутого розуміння, культурна відповідність. Регулярно використовується чітка система оцінки потреб громади та зовнішніх можливостей та загроз. Інформація систематично збирається та використовується для вдосконалення планування.

📌 4. Партнерство та співпраця

Організація продемонструвала здатність налагоджувати продуктивне і стратегічне партнерство з іншими зацікавленими сторонами, які засновані на взаємних або взаємодоповнюваних цілях, мають стратегічне значення для організації та забезпечують отримання чітких конкретних результатів. Якщо один тип відносин, не має відношення для вашої НУО, не враховуйте його і не включайте компонент для рахування середнього балу по категорії.

📌 Відносини з національним урядом

НУО має регулярну комунікацію з відповідними органами національного уряду, і з ключовими особами, які приймають рішення в цих органах. Контакти ефективні, необхідні, і стратегічні. Відносини з урядом призводять до конкретних результатів (наприклад, внесок у вироблення політики, спільні ініціативи, спільні ресурси і т.д.)

- Рівень 1. Організація не має контактів або вони є непродуктивними, або конкурентними.
- Рівень 2. НУО має процесуальні або адміністративні контакти з відповідними державними органами. НУО демонструє обізнаність щодо того, які інституційні та індивідуальні гравці в уряді мають відношення до її місії та діяльності. Може мати нерегулярні контакти з цими установами, а зв'язок є одностороннім.
- Рівень 3. НУО демонструє обізнаність про інституційних та індивідуальних гравців. Постійно перебуває в контакті з відповідними установами, хоча і не обов'язково з особами, які приймають рішення в цих установах. Комунікація, як правило, одностороння.
- Рівень 4. НУО демонструє обізнаність щодо інституційних та індивідуальних гравців. Підтримує контакти з особами, які приймають рішення у відповідних установах. Комунікація двостороння. Свідченням державного визнання є відповіді на запити НУО, поради, промоційна/адвокаційна діяльність. Наприклад, використання рекомендацій, підготовлених організаціями, для розробки нормативних документів є доказом того, що комунікації є ефективними і засновані на взаємній повазі.
- Рівень 5. Все попереднє, плюс докази щодо спільних заходів / ініціатив або практична участь НУО у розробці політики (для співробітництва) або зміни курсу уряду у відповідь на адвокаційну діяльність НУО (для конкурентних/опозиційних відносин).

📌 Відносини з органами місцевого самоуправління

НУО регулярно підтримують вдалі, стратегічні та ефективні відносини з органами місцевого самоврядування. НУО і місцева влада ознайомлені з діяльністю один одного, а можливості співпраці або сумісної роботи досліджені та використовуються.

- Рівень 1. Організація не підтримує відносин або це непродуктивні, конфронтаційні відносини з місцевою владою.
- Рівень 2. Організація підтримує відносини, що відповідають двом з трьох наступних характеристик: це випадковий контакт, обмежена поінформованість про діяльність один одного,

контакт обмежений лише листами підтримки.

- Рівень 3. Організація підтримує відносини, що відповідають принаймні двом з трьох наступних характеристик: це регулярні контакти, хороша обізнаність про діяльність один одного, включає конкретну підтримку з боку влади (фінансову, у натуральному вираженні і т.д.)
- Рівень 4. НУО мають регулярні контакти з органами місцевого самоврядування. Для органів влади очевидними/важливими є внески, відгуки та запити НУО. У випадку відносин співробітництва: відносини поєднують хорошу обізнаність про діяльність один одного та конкретну підтримку від ОМС (фінансову, у натуральному вираженні і т.д.)
- Рівень 5. Всі попередні, плюс спільні заходи/ініціативи між НУО та владою (у рамках співробітництва) АБО Зміна/певні дії з боку влади у результаті адвокаційної діяльності НУО (у рамках конкуруючих відносин).

🔗 Відносини з приватним (комерційним) сектором

НУО культивує відносини з бізнесом, який пропонує "win-win" умови.

- Рівень 1. У організації відсутні контакти з бізнесом.
- Рівень 2. Були спроби побудувати відносини з бізнесом для конкретного випадку; вони були значною мірою невдалі або виникали на основі особистих зв'язків.
- Рівень 3. НУО проявляє стратегічний підхід до розвитку відносин з бізнесом; організація успішно співпрацювала з бізнесом принаймні один раз. Партнерство може означати створення ситуації "win-win", в якій, наприклад, бізнес робить пожертви в обмін на безкоштовну рекламу.
- Рівень 4. НУО проявляє стратегічний підхід до розвитку відносин з бізнесом; може продемонструвати послужний список міцних партнерських відносин з багатьма бізнес одиницями. Партнерство може означати створення ситуації "win-win", в якій, наприклад, бізнес робить пожертви в обмін на безкоштовну рекламу.
- Рівень 5. НУО проявляє стратегічний підхід до розвитку відносин з бізнесом; може продемонструвати послужний список підтримки довгострокових або постійних партнерських відносин з конкретними одиницями бізнесу.

🔗 Відносини з іншими НУО

Організація має стратегічні партнерські відносини з іншими НУО для вирішення спільних проблем або для досягнення спільних цілей. Організація добре поінформована про діяльність подібних організацій і знаходиться в тісній співпраці з іншими НУО. Регулярно бере участь у зустрічах з подібними організаціями; у заходах співзасновників; розміщує посилання інших НУО на своєму веб-сайті, а свої - на веб-сайтах подібних організацій.

- Рівень 1. Організація погано обізнана про деякі аспекти роботи подібних організацій, при цьому рідко робить намагання дізнатись більше, відвідує зустрічі чи конференції подібних організацій.
- Рівень 2. Організація володіє інформацією щодо подібних їй організацій та інколи розглядає можливість співпраці. Організація інколи присутня на зустрічах з подібними організаціями.

Рівень 3. Організація активно вивчає діяльність подібних організацій, аналізує конкурентні сили і/або можливості для спільної роботи. Організація співпрацює з аналогічними організаціями у рамках конкретних проектів або кампаній. Проводяться нерегулярні зустрічі з подібними організаціями.

Рівень 4. Організація активно вивчає діяльність подібних організацій, аналізує конкурентні сили та/або можливості для спільної роботи. Організація має постійні стратегічні партнерські відносини з 1 або більше аналогічними організаціями. Веб-сайт організації пов'язаний з веб-сайтами колег, і організація час від часу організовує зустрічі/конференції у співпраці з подібними організаціями.

Рівень 5. Організація активно вивчає діяльність подібних організацій, аналізує конкурентні сили та/або можливості для спільної роботи. Організація має постійні стратегічні партнерські відносини з 1 або більше аналогічними організаціями. Веб-сайт організації пов'язаний з веб-сайтами колег, і спільно з подібними організаціями регулярно організовуються зустрічі/конференції.

❓ Членство в регіональних/національних асоціаціях

НУО використовують можливості організаційного членства або індивідуального членства співробітників організацій в регіональних або міжнародних мережах чи асоціаціях зі стратегічної точки зору.

Рівень 1. Ані організація, ані окремі співробітники організації не залучені до мереж і не є членами асоціацій.

Рівень 2. Окремі співробітники організації залучені до мереж або є членами асоціацій; ця приналежність або членство не розглядається у якості організаційного ресурсу.

Рівень 3. Окремі співробітники організації залучені до мереж або є членами асоціацій; ця приналежність або членство інколи використовуються організацією зі стратегічної точки зору. Організація може формально належати до мереж або асоціацій.

Рівень 4. Приналежність до асоціацій або членство розглядається у якості організаційного ресурсу. НУО культивує організаційні приналежності/членства, які мають стратегічне значення.

Рівень 5. Організація активно заохочує співробітників до членства у відповідних мережах або асоціаціях та до обміну результатами з іншими співробітниками. НУО культивує організаційні приналежності/членство, що мають стратегічне значення.

❓ 5. Роль в секторі

Здатність і готовність НУО зробити свій внесок у загальну міць і життєздатність громадянського сектора в Україні беручи участь в одній або декількох з наступних видів діяльності: надання прямих послуг або технічної допомоги іншим НУО, виступати в ролі інформаційного каналу для забезпечення сектору інформацією та ресурсами, захист потреб сектора в цілому, виконання керівної ролі в коаліціях чи інших загальносекторальних групах

❓ Лідерство в секторі

Організація виконує роль лідера коаліцій, робочих груп або інших секторальних груп. Займає провідну роль як в секторі, так і в межах конкретної сфери або галузі знань. Демонструє здатність бути активною у постановці завдань, розробляє угоди з метою вирішення/просування цих завдань, визначає тематики обговорень, вживає заходів.

- Рівень 1. Організація не проявляє зацікавленості у загальносекторальній діяльності.
- Рівень 2. Організація бере участь у загальносекторальних ініціативах чи діяльності з метою розвитку громадянського суспільства, але рідко бере на себе керівну роль.
- Рівень 3. Організація є активним учасником у щонайменш двох видах діяльності/ініціатив, які приносять благо всьому сектору, в одній з них бере на себе керівну роль. Керівним діям може бракувати стратегічної сфокусованості.
- Рівень 4. Організація займає лідируючу позицію у кількох різних видах загальносекторальної діяльності: коаліціях, робочих групах, роботі з розвитку спроможності. Її діяльність має змішані результати.
- Рівень 5. Організація займає лідируючу позицію у кількох різних видах загальносекторальної діяльності: коаліціях, робочих групах, діяльності з розвитку спроможності. Для організації є принциповим те, як вона використовує своє лідерство; демонструє здатність бути активним у постановці завдань, визначає тематики обговорень, розробляє угоди, які мають вплив на весь сектор. Здатна мобілізувати інші НУО для досягнення цих завдань.

🔗 Роль в розвитку організаційної спроможності

Організація надає послуги та технічну підтримку іншим організаціям в межах своєї компетенції. Надання послуг та зміцнення спроможності - це частина загального стратегічного підходу НУО. НУО активно розробляє та надає сектору свої послуги.

- Рівень 1. Організація не надає послуги та технічну підтримку іншим НУО.
- Рівень 2. Організація надавала свою підтримку іншим НУО у виключних випадках.
- Рівень 3. Організація надає послуги іншим НУО, але лише за запитом з боку інших НУО. Надання послуг є тимчасовою реакцією на обставини, що склалися.
- Рівень 4. Організація бачить себе у ролі того, хто зміцнює спроможність у секторі НУО. Стратегічним є її підхід до надання послуг для НУО.
- Рівень 5. Організація відіграє лідируючу роль в якості посередника, що надає знання і навчає, систематично визначаючи і заповнюючи свої власні прогалини у знаннях та у знаннях НУО, яких вони навчають. В організації інституціоналізована стратегія та механізми для безперервної розбудови спроможності у НУО.

🔗 Промоція сектору

Організація активно працює у секторі загальносекторальній діяльності. Приймає участь в заходах та ініціює активності, які просувають сектор: висвітлення подій сектору засобами масової інформації, адвокаційні кампанії щодо загальносекторальних проблем, які впливають на НУО в цілому, PR-кампанії та заходи щодо поширення обізнаності про громадянське

суспільство та НУО. На додачу до забезпечення спеціальними знаннями, організація надихає та мотивує інші НУО до участі у цьому виді діяльності через вже побудовані комунікаційні канали на локальному, регіональному та національному рівнях.

- Рівень 1. Організація не бере участь у заходах, які просувають сектор в цілому або приносять йому користь. Організація сфокусована на своїх власних потребах.
- Рівень 2. Організація бере участь у коаліціях та інших ініціативах заради просування загальносекторальних інтересів. Ця участь є спорадичною або випадковою.
- Рівень 3. Організація бере довгострокову або постійну участь у щонайменше одному чи двох загальносекторальних заходах або ініціативах.
- Рівень 4. Організація бере довгострокову або постійну участь у загальносекторальних заходах або ініціативах, а також ініціює загальносекторальну діяльність.
- Рівень 5. Організація бере участь у ряді різних успішних заходів для підтримки громадянського суспільства в Україні і має послужний список щодо ініціювання подібних заходів.

🔗 Поширення знань та інформації

НУО вважає обов'язковим для себе обмінюватись інформацією та знаннями у секторі, особливо знаннями, що отримані завдяки міжнародним контактам. Інформація надається не лише як послуга для клієнтів, але й у контексті об'єднаних партнерств чи рівних відносин серед НУО, з метою просування сектору загалом. Обмін інформацією відбувається зі стратегічних причин або систематично, не лише в контексті особистих стосунків.

- Рівень 1. Знання організації про інші НУО і про засоби для ідентифікації або оцінки кращих практик відсутні або незначні; організація не ініціює обміну інформацією серед інших організацій.
- Рівень 2. Організація має тимчасові випадкові контакти з кількома іншими НУО та обмінюється інформацією залежно від ситуації. Обмін інформацією широко відбувається під час персональних контактів.
- Рівень 3. Організація наголошує на важливості визначення найкращих практик та обміні ними серед інших НУО, неформально вона визначила прогалини у своїх знаннях та вживає заходи для обміну цією інформацією з іншими організаціями за зручних обставин. Обмін інформацією може бути обмеженим лише НУО, які є безпосередніми клієнтами організації.
- Рівень 4. Організація має налагоджені відносини з іншими НУО, які включають в себе обмін інформацією заради вигоди для кожної сторони. Обмін інформацією розглядається як частина стратегічного плану НУО та її діяльності.
- Рівень 5. Організація підтримує регулярні контакти з іншими НУО, заповнює свої власні прогалини у знаннях та прогалини у знаннях ключових дружніх їй НУО, ініціює обмін найкращими практиками, з метою розвитку спроможності на постійній основі. Організація бачить себе в якості зв'язуючого елемента між громадянським сектором України та регіональними і міжнародними ресурсами.

🔗 6. Надання послуг

Здатність організації надавати затребувані, необхідні та ефективні послуги які відповідають її місії та задовольняють потреби її цільових груп або громади

📍 Знання в своєму секторі

Організація має чітко визначену сферу діяльності та має відповідні знання та досвід в цій сфері. Організація визнається іншими організаціями та іншими зацікавленими сторонами як ресурс, експерт, лідер в сфері її діяльності. Інші консультуються з організацією з питань, що відносяться до сфери її діяльності.

- Рівень 1. Організація знає як задовольнити потреби цільових груп. Має небагато досвіду або практичного досвіду; має незначний досвід в сфері своєї діяльності та послужного списку.
- Рівень 2. Організація нарощує знання та досвід в сфері своєї діяльності, але ще не визнається як експерт. Має можливість отримати додаткові знання, необхідні в сфері її діяльності.
- Рівень 3. Організація здатна надавати ефективні послуги зацікавленим сторонам. Вона визнається як така, що має значний досвід в сфері своєї діяльності і її запрошують до дискусій з питань діяльності сфери.
- Рівень 4. Має відповідний досвід в сфері своєї діяльності. Досвід визнається широким колом зацікавлених сторін. Виступає ресурсом для інших організацій, які працюють в тій самій сфері.
- Рівень 5. Має значний досвід в своїй сфері діяльності. Постійно надає консультації широкому колу зацікавлених сторін. Є лідером та наставником для інших організацій які працюють в тій самій сфері.

📍 Орієнтація на потреби та залучення клієнтів

Організація знає хто її клієнти і хто її цільові групи. Проводиться визначення потреб для того, щоб спланувати програмну діяльність. Розробляє програми спеціально для задоволення потреб цільових груп. Пропонує свої послуги клієнтам. Отримує та аналізує зворотній зв'язок від клієнтів та залучає клієнтів до всіх стадій від розробки до оцінки програм.

- Рівень 1. Організація працює дуже централізовано та майже не має прямого зв'язку з клієнтами. Послуги, які пропонуються клієнтам/бенефіціарам не будуються за принципом потреба-пропозиція і здебільшого спрямовані на задоволення вимог донорів. Клієнти розглядаються як пасивні отримувачі послуг. Відсутня інформація про рівень задоволеності отриманими послугами.
- Рівень 2. Тип, кількість та якість послуг, що надаються клієнтам/бенефіціарам є стандартними і не є оригінальними. Організація володіє обмеженою інформацією щодо загальних потреб своїх клієнтів. Діяльність та пропоновані послуги продиктовані менеджерами організації. Інформація щодо задоволеності клієнтів є посередньою і неточною, навіть уявною. Основним типом зворотнього зв'язку є "все добре, всі задоволені". Не докладаються зусилля для пропонування послуг клієнтам.
- Рівень 3. Організація формує свою інформаційну базу про клієнтські групи. Організація надає послуги клієнтам базуючись на власних уявленнях/оцінці їхніх потреб, але без активного залучення самих клієнтів. Організація має базові механізми консультування з клієнтами для визначення послуг та оцінки власної діяльності, але це не робиться систематично. Існує деяка

інформація щодо задоволення клієнтів, але відсутній зв'язок з розробкою/адаптацією програм. Є усвідомлення необхідності формування попиту на свої послуги, але в цьому напрямку майже нічого не робиться.

Рівень 4. Клієнти чітко визначені і організація здатна ефективно задовольняти нові потреби своїх клієнтів. Зусилля організації розглядаються клієнтами як послуги, що надаються саме для них. Думки клієнтів враховуються, коли організація визначає пріоритетні послуги і деякі з них беруться до уваги під час розробки/адаптації та оцінки ефективності послуг, проте це відбувається лише інколи. Організація збирає об'єктивні данні щодо задоволеності клієнтів, однак аналіз чи застосування результатів відбуваються дуже узагальнено. Формування попиту на власні послуги відбувається побічно і не планується.

Рівень 5. Пріоритети послуг визначаються на підставі всебічного та формального зворотнього зв'язку з клієнтами. Думки клієнтів систематично беруться до уваги у всіх аспектах визначення, надання та оцінки послуг. Послуги розробляються на основі потреб, побажань клієнтів, а якість послуг оцінюється на підставі постійного зворотнього зв'язку від клієнтів. Покращення у наданні послуг здійснюється на основі зворотнього зв'язку. Об'єктивна інформація щодо задоволеності клієнтів збирається завдяки різноманітним методам. Результати оцінки узагальнюються та визначаються тенденції. Результати оцінки застосовуються для стратегічного та бізнес планування. Формування попиту на власні послуги відбувається активно і постійно у відповідності до контексту і стратегії організації.

🔗 Стандарти якості послуг

Організація має формальні стандарти якості послуг, що відповідають зовнішнім практикам/орієнтирам чи національним/міжнародним стандартам. Має системи або стратегії вимірювання того, чи відповідають послуги цим стандартам. Організація демонструє послідовність у наданні послуг.

Рівень 1. Організація не має зовнішніх орієнтирів чи стандартів якості своїх послуг.

Рівень 2. Організація визначає зовнішні орієнтири або стандарти якості, але вони є нереалістичними або не відповідають роботі організації.

Рівень 3. Організація визначає зовнішні орієнтири та стандарти та використовує їх для поліпшення/оцінки продуктивності та внутрішнього контролю/оцінки відповідності стандартам якості.

Рівень 4. Організація формалізувала або документально оформила свої орієнтири і стандарти якості і може продемонструвати/довести, що послуги відповідають цим стандартам.

Рівень 5. Організація формалізувала або документально оформила свої орієнтири і стандарти якості, які відповідають роботі організації. Може продемонструвати/довести, що послуги відповідають цим стандартам та регулярно переглядає і підвищує стандарти якості.

🔗 Розробка програм

Організація демонструє здатність змінювати і адаптувати програмну діяльність відповідно до зовнішніх факторів, зворотного зв'язку від клієнтів і т.д. Організація застосовує різні методи для розробки нових програм, у тому числі оцінку потреб, а також демонструє креативний підхід та інновації в розробці своїх програм.

- ☑ Рівень 1. Організація не здійснює оцінку спроможності діючих програм задовольняти потреби клієнтів. Існують обмежені можливості для створення нових програм. Нові програми розробляються тільки у відповідь на можливість отримання фінансування.
- Рівень 2. Організація проводить обмежену оцінку спроможності існуючих програм задовольняти потреби клієнтів, майже без втілення в життя результатів оцінки. Існує обмежена здатність змінювати і доопрацьовувати діючі програми та створювати нові. Неточні і недостовірні знання сфери діяльності в цілому. В організації відсутні практики стратегічно визначити і усунути недоліки якості послуг.
- Рівень 3. Організація проводить нерегулярну оцінку спроможності існуючих програм задовольняти потреби одержувачів послуг з наступним використанням результатів. Організація демонструє можливість змінювати і доопрацьовувати існуючі програми та створювати нові. НУО може виявити прогалини якості послуг в своїй галузі і розробила або знаходиться в процесі розробки програми для усунення цих прогалин.
- Рівень 4. Організація проводить регулярну оцінку спроможності існуючих програм задовольняти потреби одержувачів послуг з деяким наступним використанням результатів в необхідній мірі. Організація регулярно переглядає і доопрацьовує існуючі програми та створює нові на основі потреб зацікавлених сторін та у відповідь на зовнішні фактори. Проводить стратегічний аналіз доступних/існуючих послуг в сфері своєї діяльності для планування нових програм. Організація демонструє креативний підхід та застосовує інновації для розробки програм.
- Рівень 5. Організація проводить постійну оцінку здатності існуючих програм задовольняти потреби одержувачів послуг з регулярним пристосуванням програм до потреб цільових груп. Організація демонструє здатність створювати ефективні нові програми, здатні задовольнити потреби місцевої громади та можливо інших громад. Організація постійно генерує нові ідеї. Проводить стратегічний аналіз доступних/існуючих послуг в сфері своєї діяльності для планування нових програм.

🔗 Управління проектами

Управління проектами - це застосування процесів, методів, знань, навичок та досвіду для досягнення цілей проекту. Проект - це специфічна, чітко визначена часовими проміжками діяльність, що здійснюється для досягнення запланованих цілей, які можна визначити (виміряти) довго- та короткостроковими результатами чи отриманими вигодами. Організація демонструє здатність розробляти проекти на основі реальних потреб бенефіціарів та / або цільової(их) спільноти(т). Організація може довести та надати підтвердження досягнутого у рамках проекту впливу на основі SMART індикаторів.

- Рівень 1. Діяльність організації не розглядається або не здійснюється у форматі реалізації проектів. Діяльність організації проводиться несистемно і неформально. Організація має невеликий досвід з розробки та впровадження декількох проектів. При розробці проекту організація орієнтується на вимоги організацій-донорів, вона фокусується більше на своїх можливостях впроваджувати діяльність, що вимагає донор, аніж на необхідності вирішення проблеми та розробки стратегії її подолання. Вплив проекту може бути поставлений під сумнів, оскільки відсутні надійні підтвердження цього. Команди з реалізації проекту складаються лише з співробітників організації. Проекти в основному фінансуються одним донором. Співфінансування організацією не здійснюється.
- Рівень 2. Основні процедури управління та види діяльності в основному чи найчастіше реалізуються як проекти. Ресурси та персонал розподіляються, але обов'язки часто не зрозумілі, а строки досягнення цілей та виконання індикаторів для вимірювання ефективності

порушуються. Організація має досвід розробки та реалізації декількох проектів. Розроблені проекти ґрунтуються на потребах конкретних бенефіціарів та враховують зовнішній контекст. Знання щодо потреб та проблем(и) організація отримує з відкритих інформаційних джерел та з особистого досвіду членів та працівників організації. Жодні дані досліджень не використовуються для підтвердження доцільності проекту. Розробка стратегії діяльності проекту (подолання проблем), в основному, ґрунтується на можливостях організації, але організація може залучати консультанта або працівника, який працює на основі неповної зайнятості, щоб заповнити прогалину у спроможностях для успішної реалізації стратегії проекту. Час від часу команда проекту збирає дані для моніторингу процесу реалізації проекту. Проекти в основному фінансуються одним донором. Співфінансування не передбачено організацією.

☑ Рівень 3. Більшість видів діяльності визначені як "проекти", із чіткими зазначеннями ресурсів, бюджету, персоналу та часу. Індикатори встановлюються для вимірювання ефективності (досягнення результатів) проекту. В середині організації визначені різні сфери відповідальності та закріплені за відповідними відділами. Організація має досвід реалізації різноманітних проектів. Проекти розробляються відповідно до стратегії організації та сприяють реалізації місії організації.

○ Рівень 4. Усі заходи розглядаються та впроваджуються як проекти. Розподіл бюджету та ресурсів є стандартною процедурою в організації. Обов'язки чітко визначені та зрозумілі всім працівникам організації. Показники чітко визначені, розроблено процедури збору, обробки та обміну інформацією з усіма відповідними суб'єктами прийняття рішень. Організація розробляє свої проекти відповідно до стратегії організації, всі проекти доповнюють один одного і допомагають організації реалізувати свою місію. Процес розробки ґрунтується на аналізі проблем та контексту, що доповнюється даними досліджень, а також включає в себе аналіз зацікавлених сторін та залучення ключових зацікавлених сторін. Стратегія діяльності проекту визначається на основі запланованих довгострокових результатів та впливу проекту. Організація наймає персонал проекту для реалізації стратегії діяльності проекту. Організація проводить аналіз ризиків та розробляє стратегії зменшення ризику. Моніторинг та оцінка - це невід'ємний процес в управлінні проектами, що здійснюється на основі верифікованих SMART показників. Проект фінансується з декількох джерел, витрати належним чином документаються, обліковуються та перевіряються. Процес управління проектами описано, а проектні менеджери організації добре поінформовані та відповідають за дотримання вимог.

○ Рівень 5. В організації впроваджена детальна система стратегічного планування, що включає в себе кожен проект та напрямок діяльності організації. Для кожної діяльності визначені відповідальні особи, розподілені ресурси, часові рамки та показники для оцінки ефективності. Фінансове планування та аналіз ефективності є стандартними частинами будь-якого процесу прийняття рішень. Система досить гнучка і створює простір для зворотнього зв'язку та періодичної перевірки (аналізу). Організація має створену систему управління проектами, що включає: проекти розробляються та впроваджуються відповідно до стратегії організації, проекти базуються на результатах зовнішнього аналізу контексту та орієнтовані на вирішення конкретних проблем, стратегії діяльності аналізуються, правильно відбираються та розробляються стратегії зниження ризиків, результати проектів вимірюються на основі SMART показників, менеджери проектів можуть надати підтвердження досягнення результатів та впливу проекту, розроблено посадові інструкції для менеджерів проектів та інших членів команди. До процесу розробки та реалізації проекту залучають різні зацікавлені сторони. Процес управління фінансами проектів (фінансові операції) належним чином зафіксований та обліковується, а витрати за проектами здійснюються ефективно за співвідношенням ціни та якості. Організація використовує електронні інструменти для управління проектами та фінансами.

📍 Маркетингові послуги

Маркетинг - це процес переконання потенційних споживачів придбати товар або послугу організації. Маркетингові послуги - це методи, що застосовуються в загальному маркетинговому плані виробництва, ціноутворення, просування та розподілу, що веде до чіткого позиціонування (ніші) організації в секторі.

- Рівень 1. Організація не має чіткого визначення своїх послуг та продуктів, процес здійснюється інтуїтивно. Просування послуг та продуктів проводиться в усній формі (від людини до людини) або через особисті зв'язки. Працівники здійснюють комунікаційну та маркетингову діяльність у свій вільний час чи неформально.
- ✔ Рівень 2. В організації розроблені деякі основні інструменти для встановлення контакту та комунікації з цільовою аудиторією організації з метою оцінки потреб та вимог задля впровадження діяльності організації. Термін "маркетинг" може не використовуватися, але це є чітким зобов'язанням, що реалізується на стратегічному рівні. Організація не має чітко визначених продуктів або послуг, що пропонує, і вони, скоріше за все, розглядаються як пріоритетні сфери для організації.
- Рівень 3. Продукція та послуги організації розробляються відповідно до визначених потреб зацікавлених сторін та кінцевих бенефіціарів. Продукція та послуги займають свою нішу на ринку, а організація знає потенційних клієнтів (бенефіціарів). Для здійснення маркетингової діяльності виділено окремий бюджет. Організація займає специфічне місце на ринку, присутня в традиційних та соціальних медіа.
- Рівень 4. Організація регулярно оцінює потреби зацікавлених сторін, цільових груп та кінцевих бенефіціарів з метою задоволення потреб та попиту на свої послуги та продукцію. Аналіз ринку проводиться регулярно, організація усвідомлює де її ніша та знає хто є потенційними споживачами (бенефіціарами) її продукції та послуг. Маркетинг впливає на інші аспекти процесів прийняття рішень в організації та враховується на кожному рівні діяльності організації. Бюджет для забезпечення маркетингової діяльності узгоджується та розподіляється в рамках операційного бюджету організації.
- Рівень 5. Маркетинг та комунікація розглядаються як стратегічні послуги і займають центральне місце у діяльності організації. Вони професійно структуровані, мають чітко визначені завдання в організаційній схемі, а відділ маркетингу бере участь у всіх інших аспектах стратегічного планування. Виділено конкретний бюджет на придбання ресурсів та реалізації активностей, необхідних для здійснення маркетингової діяльності. Аналіз ринку є частиною стратегічного та операційного планування. Послуги та продукція організації є цільовими, відомими та визнаними, а також користуються попитом у в конкретній сфері. Вони представлені як "готові до реалізації (використання)". Організація здатна формулювати та обґрунтовувати ціни на свої товари та послуги.

📍 Вплив на середовище

Можливі несприятливі наслідки, спричинені промисловим, інфраструктурним проектом або проектом з розбудови.

- ✔ Рівень 1. Інформації про вплив діяльності організації на навколишнє середовище замало або вона взагалі відсутня.
- Рівень 2. Приймаються деякі основні заходи для обмеження впливу організації на навколишнє середовище (наприклад, використання енергозберігаючих лампочок або

переробка офісних матеріалів). Впровадження такої ініціативи покладається на окремих працівників або є частиною організаційної культури, але не розглядається на стратегічному рівні.

○ Рівень 3. Більшість видів діяльності організації враховують вплив на навколишнє середовище, і на постійній основі впроваджуються конкретні ініціативи та заходи для забезпечення цього. Конкретна особа в організаційній структурі може нести відповідальність за оцінювання цього процесу.

○ Рівень 4. Організація має чіткий "зелений" (екологічний) профіль, і всі її дії - та комунікація - це відображають. Організація розробила та прийняла внутрішню екологічну політику з чітким кодексом поведінки для всіх співробітників. Працівник зі складу персоналу визначений як особа, відповідальна за оцінювання впливу на навколишнє середовище та розробку процедур щодо його зменшення (споживання паперу та іншої канцелярії, сортування офісних відходів, використання електроенергії в робочий та неробочий час), і це враховується у процесі прийняття рішень на стратегічному рівні.

○ Рівень 5. Вплив завжди враховується під час вибору підходу до діяльності, розробки процедур чи вибору стратегій, а всі працівники організації мають високий рівень екологічної обізнаності, що не потребує поглиблення. Організація розробила та затвердила внутрішню екологічну політику з чітким кодексом поведінки для всіх співробітників. Організація володіє інформацією про щомісячне споживання різних ресурсів та вживає заходів для їх раціонального скорочення. Вживаються заходи не тільки для зменшення впливу чи шкоди, але й для відновлення довкілля (наприклад, заходи, організовані з волонтерами для посадки дерев, кампанії з міського садівництва тощо). Організація є зразком для наслідування та сприяє екологічній обізнаності.

🔗 7. Фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів

Організація здатна стабільно отримувати ресурси необхідні для виконання місії

🔗 Стратегія залучення фінансування

Організація має фандрейзингову стратегію. Стратегія включає/спрямована на різноманітні джерела фінансування, розроблена спільно та у відповідності до програмного планування, вона постійно оновлюється та вдосконалюється і розглядається як дієвий працюючий документ.

○ Рівень 1. В організації відсутні план або елементи фандрейзингового плану. Організація не має знань про різні джерела фінансування. В організації відсутня система довгострокового планування, диверсифікації надходжень, немає визначених напрямків засобів досягнення цілей щодо залучення фінансування. Фандрейзинг розглядається як досягнення минулого.

☑ Рівень 2. Інформація про джерела фінансування відома і є усвідомлення про необхідні типи допомоги, але систематично не оновлюється. Організація визнає необхідність довгострокового фінансового планування, але жодної системи немає. Фандрейзинг може включати одну або декілька активностей (дій).

○ Рівень 3. Організація має письмово зафіксований фандрейзинговий план, що включає різноманітні типи діяльності, але цей план не поєднаний з довгостроковим стратегічним плануванням та бюджетними перспективами. Інформація про джерела фінансування систематично збирається, зберігається та використовується персоналом організації.

○ Рівень 4. Існує система довгострокового фінансування, диверсифікації надходжень, визначення та спрямування діяльності на досягнення поставлених цілей. Фандрейзингова стратегія включає різноманітні типи діяльності, проте слабо пов'язана з довгостроковим стратегічним планом та бюджетними перспективами.

○ Рівень 5. Організація має добре розроблену систему довгострокового планування, диверсифікації надходжень, визначення та спрямування діяльності на досягнення поставлених цілей. Стратегія пошуку фінансування є багатовекторною, проактивною та інтегрованою в довгостроковий стратегічний план організації і співвідноситься з бюджетними перспективами.

🔗 Внутрішня спроможність для залучення фінансування

Організація виділяє достатньо людського ресурсу для залучення фінансування. Весь персонал організації має визначену роль у підтримці діяльності, спрямованої на залучення фінансування. Персонал володіє навичками фандрейзингу, в тому числі, написання проектних пропозицій, проведення досліджень, налагодження мереж, зв'язків з громадськістю/маркетингу, зв'язків з донорами. Правління організації залучено до пошуку фінансування.

🔍 Рівень 1. В організації немає визначеного персоналу для здійснення фандрейзингової діяльності або за замовчуванням цим займається виконавчий директор. Фандрейзингова діяльність є додатковою та здійснюється в разі потреби. В основному у персоналу слабкі фандрайзингові навички та відсутні відповідні знання (як всередині організації, так і відсутність можливості доступу до зовнішніх спеціалістів). Більшість членів правління не визнають діяльність з залучення фінансування як одну з ролей та відповідальностей правління. Не існує цілей та планів фандрейзингової діяльності правління.

○ Рівень 2. В організації відсутня структура для координації або делегування фандрейзингової діяльності, одна або декілька осіб докладають зусиль для здійснення діяльності з залучення фінансування на постійній основі. Основні фандрейзингові потреби задовольняються власними силами з залученням зовнішніх консультантів у разі необхідності. Члени правління визнають діяльність з залучення фінансування однією зі своїх цілей, але не докладають зусиль для її здійснення.

○ Рівень 3. Організація має персонал, відповідальний за фандрейзингову діяльність, але ця людина/люди не мають відповідних навичок або часу для ефективного виконання цього завдання. Програмні фандрейзингові потреби задовольняються завдяки поєднанню внутрішніх навичок та знань з залученням зовнішніх консультантів у разі необхідності. Члени організації визнають, що правління має деякі обов'язки з залучення фінансування, але сумніваються в спроможності правління досягти успіху в цій сфері. Діяльність правління з залучення фінансування є обмеженою.

○ Рівень 4. Організація має визначений персонал для здійснення фандрейзингу та відповідну структуру для підтримки діяльності з залучення фінансування. Всі фандрейзингові потреби організації цілком задовольняються завдяки добре розвинутих внутрішнім навичкам фандрейзингу. Час від часу залучаються зовнішні консультанти у разі необхідності. Члени правління здійснюють фандрейзингову діяльність. Існують реалістичні цілі та плани фандрейзингової діяльності, що здійснюється правлінням.

○ Рівень 5. Організація має визначений персонал для здійснення фандрейзингу та відповідну структуру для підтримки діяльності з залучення фінансування. Більшість співробітників роблять свій внесок та/або певним чином підтримують діяльність із залучення фінансування. Існує високо розвинені внутрішні навички та знання фандрейзингу з всіх можливих типів джерел. Існує можливість залучення зовнішніх консультантів для задоволення специфічних потреб з фандрейзингу. Всі члени організації визнають фандрейзинг одним з головних завдань та

відповідальностей правління, існують реалістичні цілі та плани фандрейзингової діяльності, члени правління здійснюють залучення фінансування та мають вимірювані результати своєї діяльності. Деякі члени правління вносять щорічні індивідуальні внески з власних ресурсів на потреби організації.

📌 Диверсифікація джерел фінансування

Організація має різноманітні типи та джерела фінансування (урядові, бізнесові, членські внески, донори, приватні внески, надходження від власної господарської діяльності) та форми надходжень (волонтерська робота, натуральні внески, гранти). Організація використовує місцеві та міжнародні джерела фінансування. Має стратегію диверсифікації надходжень. Впроваджує план з отримання надходжень з капіталу та заробляє кошти від власної діяльності.

○ Рівень 1. Організація залежить від одного або двох міжнародних донорів. НУО не має плану диверсифікації фінансування та/або не розвиває місцеві джерела фінансування. Існує слабе та нерегулярне продовження отриманих контрактів.

☑ Рівень 2. Більшість фінансування надходить від міжнародних донорів, проте організація має один з наступних елементів: план диверсифікації надходжень, систему залучення нефінансових ресурсів, надходження від капіталу або отримує надходження від власної діяльності.

○ Рівень 3. Більшість фінансування надходить від міжнародних донорів, але організація має незначну різноманітність типів і форм фандрейзингу (членські внески, нефінансові пожертви та внески). Два з наступних елементів також наявні: план диверсифікації надходжень, система залучення нефінансових ресурсів, надходження від капіталу або отримує надходження від власної діяльності. Ці елементи можливо не запроваджуються повністю або є недієвими.

○ Рівень 4. Організація застосовує різноманітні типи (членські внески, урядові, бізнесові) та форми фінансових джерел (волонтери, нефінансові внески та пожертви), проте надходження від міжнародних донорів є дуже значущими. Всі з наступних елементів присутні в організації: план диверсифікації надходжень, система залучення нефінансових ресурсів, надходження від капіталу або отримання надходжень від власної діяльності. Організація може дозволити собі відмовитись від можливості фінансування, якщо вона не відповідає її місії.

○ Рівень 5. Організація має різноманітні типи та джерела фінансування (урядові, бізнесові, членські внески, донори, приватні внески, надходження від власної господарської діяльності) та форми фінансування (волонтери, нефінансові надходження, гранти). Є місцеві та міжнародні джерела фінансування. НУО демонструє здатність вигравати контракти/конкурси. Має довгострокову стратегію диверсифікації фінансування та виконує цю стратегію. Запроваджує план отримання надходжень від капіталу та/або від власної господарської діяльності. Організація може дозволити собі відмовитись від можливості фінансування, якщо вона не відповідає її місії.

📌 Мобілізація місцевих ресурсів

Організація має стратегію мобілізації місцевих ресурсів. Отримує надходження у вигляді нефінансової допомоги та безкоштовних послуг.

○ Рівень 1. Мобілізація місцевих ресурсів (в тому числі товарів та послуг) не застосовується або неуспішна.

- Рівень 2. Організація час від часу залучає волонтерів. Незаплановано отримувала надходження у вигляді безоплатного використання приміщень, офісних матеріалів або інших товарів та послуг від колег або прибічників (в цілому до 10% бюджету організації). Мобілізація місцевих ресурсів сприймається та проводиться як додаткова, побічна діяльність.
- Рівень 3. Мобілізація місцевих ресурсів є дієюю. Організація має програму регулярного залучення волонтерів.
- Рівень 4. Волонтерська програма регулярно оновлюється у відповідності до потреб. Надходження у вигляді товарів та послуг становлять від 10 до 20% бюджету організації. Організація проводить додаткові фандрейзингові заходи для отримання додаткових надходжень. Організація має угоди щодо знижок з однією або двома постачальниками.
- Рівень 5. Організація має програму та проводить навчання постійних волонтерів. Інші прибічники надають підтримку у вигляді безоплатного використання приміщень, офісних матеріалів або інших товарів та послуг (близько 20% бюджету). Організація має угоди щодо знижок з одним або двома постачальниками, в тому числі від бізнес компаній. Організація проводить регулярні фандрейзингові заходи для отримання додаткового фінансування.

8. Вплив та візібіліті (видимість/впізнаваність)

Спроможність організації розвивати та підтримувати позитивну репутацію, формувати довіру та впливати на процес прийняття рішень та позитивні зміни

Комунікаційна стратегія

Цільові аудиторії виявлені і для кожної з них розроблені ключові повідомлення. Для охоплення кожної групи існує PR стратегія. PR стратегія реалізується. Комунікація є послідовною і будується на основі ключових повідомлень. Організація демонструє здатність "управляти" своїм іміджем і впенена, що вона відома саме так, як вона того прагне.

- Рівень 1. Організація не має комунікаційного плану або сформульованої комунікаційної стратегії. Ключові повідомлення не визначені або не поширюються, зацікавлені сторони не визначені, інформаційні повідомлення про організацію суперечливі.
- Рівень 2. В організації комунікаційна діяльність проводиться час від часу, але комунікаційного плану чи стратегії немає, а також має обмежений доступ до спеціалістів, які можуть допомогти. Ключові повідомлення зазвичай не підтримують/не відповідають місії.
- Рівень 3. Організація визначила свої цільові аудиторії (громадськість, донорів, ключові зацікавлені сторони і т.д.) і займається розробкою стратегій для кожної з них. Організація має відповідні знання та навички. Комунікаційна діяльність, як і раніше, здійснюється в разі нагальної потреби.
- Рівень 4. Організація має чіткий імідж, пов'язаний з її місією та діяльністю. Комунікаційний план та/або PR стратегія розроблені і виконуються, ключові повідомлення розроблені і зацікавлені сторони визначені, комунікації із зацікавленими сторонами в цілому узгоджені і скоординовані. PR стратегія підтримується персоналом і пропагує місію організації.
- Рівень 5. Комунікаційний план і стратегія розроблені, виконуються і оновлюються на регулярній основі, зацікавлені сторони та їх цінності визначені, а комунікації спеціально розроблені для кожної з них. Комунікації завжди включають послідовні і потужні повідомлення.

🔗 Зв'язки з ЗМІ/Медійна стратегія

Діяльність НУО позитивно висвітлюється в ЗМІ. Організація стратегічно використовує висвітлення власної діяльності засобами масової інформації; має медіа-стратегію. ЗМІ звертаються за коментарями до НУО.

- Рівень 1. Організація мало використовує засоби масової інформації для інформування про свою діяльність. Іноді проводяться зустрічі з пресою. Немає встановлених механізмів комунікації.
- Рівень 2. Організація шукає можливості інформування про свою діяльність в засобах масової інформації. Зазвичай це стосується інформування про заходи, що виконуються в рамках проектів.
- Рівень 3. Організація може отримати доступ до засобів масової інформації через офіційні та неформальні механізми. Висвітлення діяльності організації в ЗМІ є частим, але поки що не є стратегічним.
- Рівень 4. Організація використовує свої зв'язки з засобами масової інформації для частої та ефективної комунікації з громадськістю. Організація має медіа стратегію та докладляє зусиль, щоб по-перше, стати відомою, а по-друге, для підвищення усвідомлення та підтримки громадськістю її місії.
- Рівень 5. Встановлені зв'язки зі ЗМІ використовуються для здійснення регулярної та ефективної комунікації з громадськістю. Медіа стратегія використовується і необхідні зміни здійснюються постійно відповідно до інформації отриманої в ЗМІ. ЗМІ звертаються за коментарями до НУО з усіх відповідних питань.

🔗 Адвокація

Організація розробляє та застосовує стратегії та методи адвокації для підтримки або зміни політики у певній сфері. Адвокація означає публічний процес, що включає і впливає на різні зацікавлені сторони для досягнення стійких змін у різних сферах державної політики.

- Рівень 1. Не існує діяльності щодо просування організації або її цінностей поза колом представників організації. Організація повністю зосереджує свої зусилля на програмах і послугах та має мало або взагалі не має спроможності для адвокації. Не підтримується жодних або мінімально підтримуються робочі відносини з місцевими чи національного рівня політиками (органами влади, відповідальними за формування політики).
- Рівень 2. Діяльність з адвокації проводиться за необхідністю, коли з'являється можливість. Нерегулярні заходи організуються для залучення цільових груп та ключових зацікавлених сторін з метою впливу на прийняття певних рішень. Діяльність з адвокації є скоріше частиною проектів організації, а менеджер(и) проекту є головним(и) відповідальним(и) за цим напрямком. Робочі відносини з представниками місцевих чи центральних органів влади, відповідальних за формування політики, носять нерегулярний характер. Спорадичні заходи організуються для залучення аудиторії чи зацікавлених сторін та ознайомлення їх з цінностями організації.
- Рівень 3. Адвокаційна діяльність є частиною стратегії організацій. Заходи з адвокації регулярно організуються поза окремими проектами організації. Організація має експертизу щодо політик та широке коло контактів у сфері своєї діяльності. Організація визначила та

провела аналіз відповідних зацікавлених сторін та партнерів для адвокації, вона бере участь у коаліціях організацій, професійних асоціаціях, співпрацює з засобами масової інформації тощо. З метою ведення адвокації регулярно організовуються події та ведеться діяльність. В організації може бути один співробітник (або на умовах часткової зайнятості), відповідальний за виконання завдань з адвокації.

○ Рівень 4. Організація має стратегію адвокації, яка є частиною стратегічного плану та пов'язана зі стратегічними цілями, а також до впровадження якої залучені всі відповідні співробітники та зацікавлені сторони. Організація має експертизу (досвід) з розробки політик, визначені політики та особи, що приймають рішення та впливають на цільових бенефіціарів. Організація здатна організовувати міжгалузеві форуми та вносити пропозиції щодо змін. Спеціально призначений персонал (працівник) відповідає за роботу з адвокації. Регулярно проводяться заходи для поширення інформації щодо цінностей та принципів організації. Зацікавлені сторони різного рівня беруть участь у адвокації, включаючи ЗМІ, органи державної влади, ОГС та бізнес.

○ Рівень 5. Адвокація є одним із основних елементів загальної стратегії організації, комунікаційної стратегії та операційної діяльності. Стратегія адвокації регулярно переглядається. Організація здатна самотійно або з партнерами впливати на процес прийняття громадських рішень та сприяє прийняттю політик, програм та нормативних актів. Адвокаційну діяльність проводять на основі відповідних методик та вимірюваних цілей з чітко визначеними цільовими групами. Працівники та члени правління організації беруть участь у адвокаційній діяльності на щоденній основі, незважаючи на те, що у організації є спеціально призначені менеджери з адвокації. Регулярно проводяться масштабні заходи та фандрейзингова діяльність для привернення уваги та адвокації цінностей організації. До них залучають зацікавлених сторін національного та міжнародного рівня.

🔗 Публічна підзвітність та прозорість

Публічна підзвітність та прозорість - обов'язок державних підприємств та відомств (яким доручено державні ресурси) бути підзвітними за фіскальними та соціальними зобов'язаннями перед тими, хто покладає на них такі обов'язки. Для НУО - публічна підзвітність та прозорість є сходинками у побудові довіри серед прихильників.

○ Рівень 1. Організація мало або взагалі не приділяє уваги дотриманню принципів публічної підзвітності та прозорості. Управління організацією проводиться у форматі сімейного бізнесу (відносин).

○ Рівень 2. Першочергово в діяльності враховується підзвітність. Документи зберігаються та знаходяться у загальному доступі, процедури офіційно оформлені, комунікація (інформування) здійснюється регулярно.

○ Рівень 3. Регулярно вживаються заходи для забезпечення підзвітності та прозорості. Один співробітник може бути призначений відповідальним (можливо, на неповний робочий день) за виконання цього завдання, а також виокремлена посада в організаційній структурі.

○ Рівень 4. Зовнішні аудитори залучаються та перевіряють використання отриманих ресурсів та коштів організації. Організація публічно інформує (оприлюднює інформацію) персонал організації, суспільство в цілому та інших зацікавлених сторін про свої політики.

✔ Рівень 5. Під час прийняття кожного стратегічного рішення організації враховується принцип прозорості та загальної відповідальності перед широкою громадськістю. Залучення зовнішніх аудиторів закріплено у статуті, відповідно до якого вони перевіряють використання ресурсів, коректність фінансово-бюджетних даних та використання отриманих коштів.

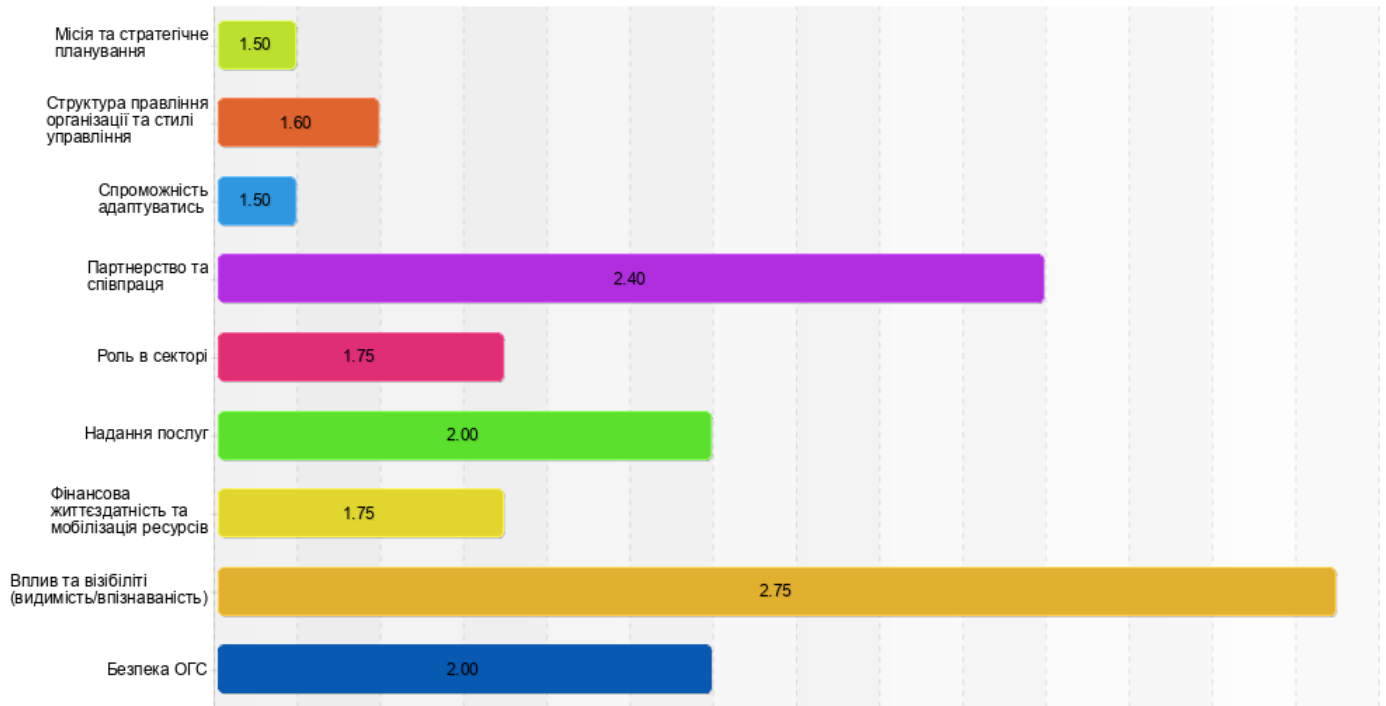
📌 Підсумкова таблиця

Оцінка організаційної спроможності. Загальна інформація.

		Рейтинг спроможності	Середній показник	Рівень пріоритетності
1. Місія та стратегічне планування				
1.01	Візія	2	1.50	Високий
1.02	Місія	2		
1.03	Внутрішні політики і процедури	1		
1.04	Бренд	2		
1.05	Організаційне управління	1		
1.06	Управління знаннями	1		
1.07	Стратегічне планування	2		
1.08	Операційне планування	1		
2. Структура правління організації та стилі управління				
2.01	Структура органів правління та їх обов'язки	1	1.60	Середній
2.02	Ефективність органів правління	1		
2.03	Відносини між органами правління та менеджментом організації	1		
2.04	Управління людськими ресурсами	3		
2.05	Стилі лідерства та управління	2		
3. Спроможність адаптуватись				
3.01	Моніторинг та оцінка програм	3	1.50	Середній
3.02	Моніторинг та оцінка організації	1		
3.03	Застосування результатів моніторингу та оцінки в процесі прийняття рішень	1		
3.04	Моніторинг середовища в якому реалізуються програми	1		
4. Партнерство та співпраця				
4.01	Відносини з національним урядом	4	2.40	Високий
4.02	Відносини з органами місцевого самоуправлінням	2		
4.03	Відносини з приватним (комерційним) сектором	2		
4.04	Відносини з іншими НУО	3		
4.05	Членство в регіональних/національних асоціаціях	1		
5. Роль в секторі				
5.01	Лідерство в секторі	4	1.75	Високий
5.02	Роль в розвитку організаційної спроможності	1		
5.03	Промоція сектору	1		
5.04	Поширення знань та інформації	1		

		Рейтинг спроможності	Середній показник	Рівень пріоритетності
6. Надання послуг				
6.01	Знання в своєму секторі	2	2.00	Середній
6.02	Орієнтація на потреби та залучення клієнтів	4		
6.03	Стандарти якості послуг	1		
6.04	Розробка програм	1		
6.05	Управління проектами	3		
6.06	Маркетингові послуги	2		
6.07	Вплив на середовище	1		
7. Фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів				
7.01	Стратегія залучення фінансування	2	1.75	Високий
7.02	Внутрішня спроможність для залучення фінансування	1		
7.03	Диверсифікація джерел фінансування	2		
7.04	Мобілізація місцевих ресурсів	2		
8. Вплив та візібліті (видимість/впізнаваність)				
8.01	Комунікаційна стратегія	3	2.75	Високий
8.02	Зв'язки з ЗМІ/Медійна стратегія	2		
8.03	Адвокація	1		
8.04	Публічна підзвітність та прозорість	5		
9. Безпека ОГС				
9.01	Фізична безпека ОГС та команди	3	2.00	Низький
9.02	Цифрова безпека ОГС та команди	1		
Коментарі				
Середній бал організаційного розвитку			1.92	

📌 Підсумковий графік



Завантажити (/is/view_response/5?rid=10575&resword=1&tmpl=word&viewtable=1) підсумкову таблицю

Переглянути (<https://ednannia.ua/images/charts/7467-chart10575.png>) / Завантажити (<https://ednannia.ua/images/charts/7467-chart10575.png>) підсумковий графік

Завантажити результати в форматі Word (/index.php?option=com_selfconcept&view=reports&task=view_response&id=5&rid=10575&resword=1&tmpl=word)

🔍 9. Безпека ОГС

Спроможність організації забезпечувати безпеку роботи організації, безпеку членів команд та бенефіціарів.

🔍 Фізична безпека ОГС та команди

Комплекс заходів, дій та організаційно-технічного забезпечення, що вживаються для гарантування фізичного захисту життєдіяльності організації, її ресурсів, захисту співробітників та бенефіціарів від навмисних або випадкових загроз життю та здоров'ю.

○ Рівень 1. У організації відсутнє розуміння потреби заходів та інструментів фізичної безпеки команди. Відсутня особа відповідальна за безпеку команди. Відсутні політики, процедури, протоколи, плани безпеки для організації. У організації наявні ситуативно сформовані алгоритми реагування на загрози безпеці, які виникають, існують усні попередні домовленості про алгоритми дій у разі настання небезпечних ситуацій.

○ Рівень 2. У організації відсутнє комплексне бачення потреби формування безпекової культури в організації та секторі. У організація відсутня особа, або відсутня віддлено залучена особа, яка би відповідала за фізичну безпеку в організації. Політики, протоколи, план безпеки наявні, проте неадаптовані до умов роботи команди, команда організація не знає свої

безпекові ролі у разі небезпечної ситуації. Проте ситуативно, організація долучається до безпекових навчань.

✔ Рівень 3. Організація усвідомлює потребу впроваджувати системні підходи до фізичної безпеки, має невелику кількість ситуативно напрацьованих безпекових алгоритмів поведінки команди у разі настання небезпеки, проте не має процедур та не працює з безпековими планами. Організація не проводила безпекового аудиту. Організація не має особи, яка б відповідає за безпеку в організації. Проте організація має деякі засоби захисту фізичного простору (офісу), а також має засоби індивідуального захисту працівників. Організація також має напрацьованими безпекові протоколи співпраці з волонтерами.

○ Рівень 4. Організація має у складі особу, або віддалено залучає до співпраці безпекового консультанта

○ Рівень 5. Організація впроваджує системні підходи до безпеки членів команди та бенефіціарів. Регулярно (раз на рік) проводиться безпековий аудит, у наслідок якого вносяться зміни до безпекових політик чи процедур організації, регулярно переглядається та оновлюється план безпеки та безпекові протоколи на різні випадки та ситуації. У наслідок проведення безпекових аудитів підвищується рівень захищеності фізичного простору перебування команди. Члени команди усвідомлюють свої безпекові ролі в організації під час настання небезпечної ситуації. Організація регулярно підвищує рівень компетенцій безпекового менеджера організації, а також регулярно підвищує рівень безпекових знань команди. Організація посилює співпрацю з компаніями, які надають ліцензовані охоронні послуги, що допомагає організації залишатися в тренді безпекових тенденцій та дбати про фізичну захищеність простору чи офісу. Організацією пропрацьоване питання засобів захисту для співробітників у відрядженнях, під час релокації або віддаленої роботи, а також створені та імplementовані безпекові протоколи діяльності для кожної з цих умов. Організація має зерезервовані кошти на безпекові потреби команди (заміна техніки, евакуація, заміна охоронного обладнання, медичне страхування та інше), а також є свідомими фандрейзингових методик для отримання безпекового фінансування. Безпекові протоколи співпраці з волонтерами розроблено, затверджено та впроваджено в дію.

🔒 Цифрова безпека ОГС та команди

Сукупність технічних, цифрових інструментів, дій кваліфікованих спеціалістів та ІТ-рішень для захисту цифрових активів, службової інформації, персональних даних організації, включно з її членами та бенефіціарами.

✔ Рівень 1. У організації відсутні підходи до планування та організації заходів з цифрової безпеки організації та команди. Ретельного аналізу загроз та оцінку ризиків, які пов'язані з діяльністю і впливають на цифрову безпеку організації; аудит робочих та особистих гаджетів членів команди на їх вразливість: телефони, ноутбуки, стаціонарні комп'ютери тощо; аудит використання програмного забезпечення не проводили в організації ніколи. Члени команди самотужки та інтуїтивно дбають про свою цифрову безпеку.

○ Рівень 2. Організація не має розробленої політики цифрової безпеки для організацій, не має безпекових протколів дій у разі настання небезпеки. Організація жодного разу не проводила аудиту для виявлення слабких місць свого цифрового захисту. Серед членів команди не обрана відповідальна за цифрову безпеку особа. Організацією проводиться аудит паролів, раз на три місяці та заміна їх. Технічне обслуговування пристроїв співробітників

○ Рівень 3. Організація усвідомлює необхідність проведення заходів з цифрової безпеки для збереження чутливої інформації організації та особистих даних членів команди та бенефіціарів, проте не здійснює її на високому рівні. Організація не має розробленої політики цифрової

безпеки для організацій, проте наявні ситуативні безпекові протоколи дій у разі настання небезпеки. Організація жодного разу не проводила аудиту для виявлення слабких місць в цифровому захисту. Проте, організація піклується про підвищення рівня знань серед своєї команди в частині цифрової безпеки та актуальних інструментів (члени команди долучаються до безпекових навчань). Серед членів команди обрана відповідальна за цифрову безпеку особа. Організацією проводиться аудит паролів, хоча б раз на три місяці та заміна їх. Приділяється велика увага захищеності хмарних сховищ. Технічне обслуговування пристроїв співробітників

○ Рівень 4. Організації заходів з цифрової безпеки для збереження чутливої інформації організації та особистих даних членів команди та бенефіціарів здійснюється. Розроблена політика цифрової безпеки для організацій, проте відсутні плани цифрової безпеки та протоколи дій у разі настання небезпеки. Час від часу (наприклад, раз на 6 місяців) організація проводить аудит для виявлення слабких місць в цифровому захисту. Організація піклується про підвищення рівня знань серед своєї команди в частині цифрової безпеки та актуальних інструментів. Організація дбає про співпрацю з організаціями/компаніями, які спеціалізуються на цифровій безпеці, серед членів команди обрана відповідальна за цифрову безпеку особа та додаткову людину, яка зможе його/її замінити у випадку неможливості виконання їм своїх обов'язків. Організацією проводиться аудит паролів, хоча б раз на три місяці та заміна їх. Приділяється велика увага захищеності хмарних сховищ. Технічне обслуговування пристроїв співробітників

○ Рівень 5. Організація цифрової безпеки для збереження чутливої інформації організації та особистих даних членів команди та бенефіціарів здійснюється на високому рівні з посиленою увагою керівництва організації та відповідальних за це членів команди. Розроблена та впроваджена політика цифрової безпеки для організацій. Раз на рік організація проводить цифровий аудит з залученням експертів з питань цифрової безпеки, в тому числі міжнародних для виявлення застарілих/неробочих безпекових інструментів для покращення й підвищення ефективності наявних безпекових планів, з метою подальшого вдосконалення роботи організації в частині цифрової безпеки. Організація також дбає про включення безпекових цифрових інструментів, які враховують родини членів команди та дітей, якщо цього потребують загрози та ризики. Організація піклується про підвищення рівня знань серед своєї команди в частині цифрової безпеки та актуальних інструментів. Організація дбає про співпрацю з організаціями/компаніями, які спеціалізуються на цифровій безпеці, серед членів команди обрана відповідальна за цифрову безпеку особа та додаткову людину, яка зможе його/її замінити у випадку неможливості виконання їм своїх обов'язків. Організацією проводиться аудит паролів, хоча б раз на три місяці та заміна їх. Приділяється велика увага захищеності хмарних сховищ. Технічне обслуговування пристроїв співробітників