Система мониторинга и оценки в организации

Материалы к онлайн-заседанию 18.06.2026

Проект «Сила притяжения: оценка как функция управления»

Альянс #PROOЦЕНКУ www.proocenku.club administrator@proocenku.club

Клуб PROОЦЕНКУ
Интересная беседа в хорошей компании

Правила участия в заседании

1. **Степень вашей активности на заседании зависит только от вас**. Можно просто послушать; можно принять участие в обсуждении; можно предложить тему заседания и участвовать в его подготовке и проведении.
2. **Общайтесь уважительно**. Избегайте агрессии, неконструктивной критики, перехода на личности и любых форм дискриминации.
3. **Соблюдайте регламент**. Старайтесь высказываться кратко, поддерживайте порядок обсуждения и следите за рекомендациями модератора.
4. **Давайте высказаться каждому**. Не перебивайте, цените вклад каждого участника.
5. **Поддерживайте новичков**. Помогайте включиться новым участникам, отвечайте на вопросы, делитесь знаниями.
6. **Соблюдайте конфиденциальность**. Не распространяйте содержание дискуссий и практические кейсы за пределами клуба без согласия участников.

Клуб
PROЦЕНКУ
Интересная беседа в хорошей компании
5
ЛЕТ

План на сегодня

- Система МиО: общие положения (сообщение)
- Система МиО: опыт участников (обсуждение, малые группы)
- Беседа с Ириной Ефремовой-Гарт, директором по устойчивому развитию компании "Мобиус Технологии", председателем совета Форума Доноров

Система МиО: общие положения

Построение организации: Модель 7S
(McKinsey & Company)

Системы – это совокупность всех формальных и неформальных процедур, регламентов, ИТ-инструментов и повседневных процессов, которые определяют, как именно выполняется работа в организации.

https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework#

Формальная организационная система

- Основана на опыте / нормативных документах
- Отделена от людей (формализована)
- Создается для значимых повторяющихся ситуаций

Компоненты системы мониторинга и оценки

Политика организации в области мониторинга и оценки (управленческое решение, определяющего позицию и линию поведения организации в стандартной ситуации),

Процедуры (алгоритмы действий, соответствующих политике организации, и предписывающих конкретную последовательность шагов по проведению мониторинга и оценки и ответственных за совершение каждого шага),

Инструкции (регламентируют выполнение отдельных шагов в рамках процедур мониторинга и оценки конкретными сотрудниками).

Система МиО также может включать:

- **Принципы МиО**, принятые данной организацией
- **Глоссарий** терминов в области МиО

Хорошо известные политики организаций

- Учетная политика
- Политика обработки персональных данных
- Антикоррупционная политика

Политика организации в области МиО (вариант)

- Назначение мониторинга и оценки
- Виды мониторинга и оценки, используемые данной организацией
- Институционализация функции мониторинга и оценки (какие подразделения и должностные лица участвуют в реализации этой функции и в каком качестве)
- Операционализация функции мониторинга и оценки (какие документы регламентируют методологию осуществления мониторинга и оценки)
- Планирование мониторинга и оценки
- Организация МиО
- Финансирование МиО
- Использование результатов МиО
- Доступность результатов МиО

Процедура внешней оценки программы

- Принятие решения
- Проект ТЗ
- Выбор исполнителя
- Согласование ТЗ
- Заключение контракта
- Проведение оценки (дизайн, сбор данных, анализ данных, написание проекта отчета)
- Ознакомление с проектом отчета, комментарии
- Подготовка окончательного варианта отчета
- Закрытие контракта с исполнителем
- Принятие решения об использовании результатов
- Отчет об использовании результатов

Обсуждение принципов само-оценивания (2 площадки):

Альянс #PROОЦЕНКУ

- О клубе
- Регистрация на ближайшее заседание
- Информация
- Контакты
- Архив

administrator@proocenku.club

Сибирский центр подд...

Подписан В. Балакирев

сегодня в 11:23

#Добровольчество_НСО
#Новости_партнеров
В Новосибирской области до 31 октября 2022 года принимаются заявки на VI Ежегодную региональную премия в сфере добровольчества «Я-волонтер».

Клуб PROОЦЕНКУ

Интересная беседа в хорошей компании

Наши основные задачи: внедрение оценки проектов, программ и организаций в социальной сфере и поддержка сообщества практиков, заинтересованных в этом.

http://www.proocenku.club/

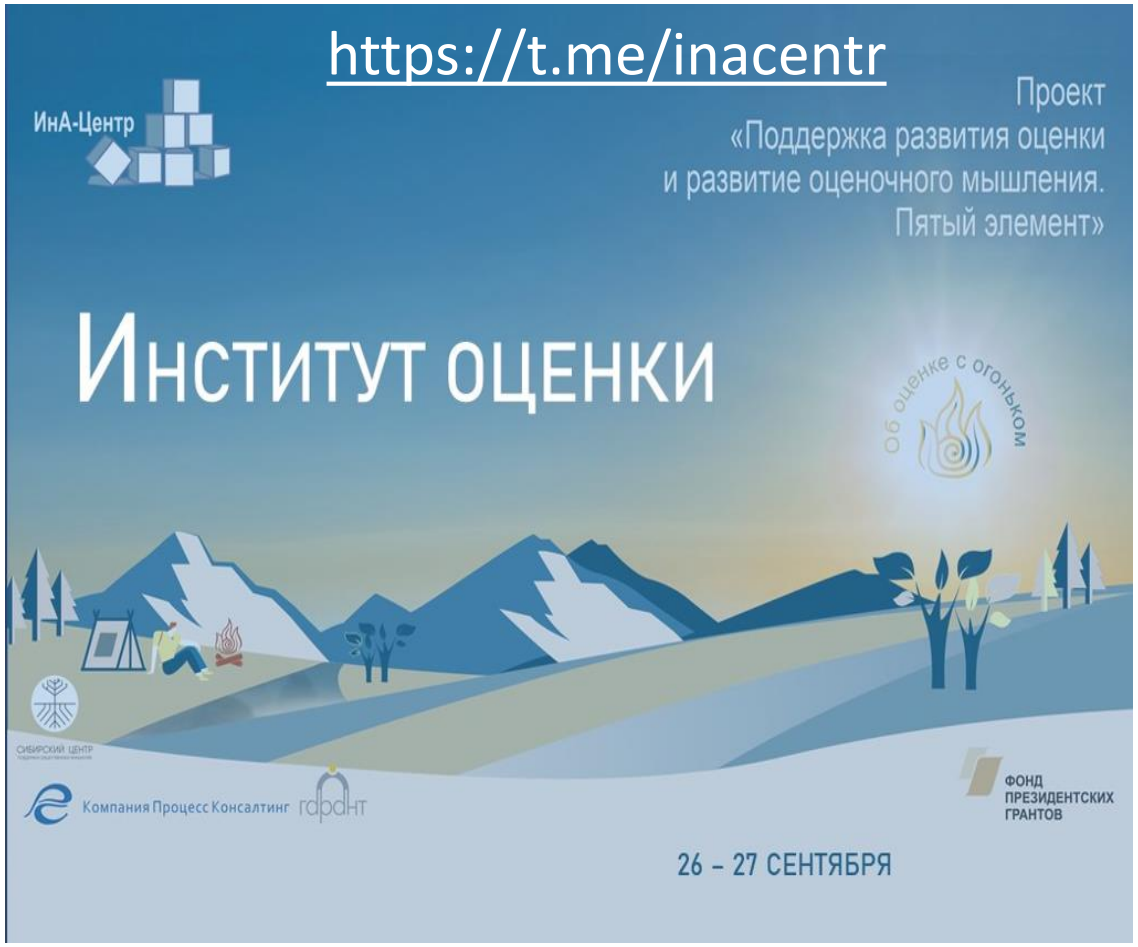
СИБИРСКИЙ ЦЕНТР

Компания «Процесс Консалтинг»

гарант

«ИнА-Центр»

https://t.me/inacentr



ПРИНЦИПЫ САМО-ОЦЕНИВАНИЯ ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ В НКО[1]

В обсуждении принципов само-оценивания приняли участие:

Анейчик Виктория, Санкт-Петербург
Артеменко Светлана, Петропавловск-Камчатский
Баженова Светлана, Владивосток
Балакирев Владимир, Москва
Балдина Елена, Междуреченск
Богданова Юлия, Москва
Гаврилина Ксения, Москва
Герасимова Светлана, Москва
Готин Сергей, Беларусь
Гудалина Екатерина, Москва
Додонова Анда, Ульяновск
Журавлева Елена, Москва
Захарова Мария, Якутск
Ильичева Ирина, Ульяновск
Касик Елена, Новосибирск
Копейкина Виктория, Москва
Кузьмин Алексей, Москва
Максименко Надежда, Красноярск
Малицкая Елена, Новосибирск
Михайлова Марина, Архангельск
Назаров Сергей, Белгород
Некрасов Андрей
Новикова Ирина, Севастополь
Осколкова Галина, Тюмень
Панин Павел, Новосибирск
Парфенопотис Никифорос, Москва
Петрухина Виктория, Москва
Решта Ирина, Новосибирск
Рождественская Надежда, Санкт-Петербург
Смирнова Галина, Нижний Новгород
Солобоева Людмила
Стародубова Мария, Новокузнецк
Субботина Ирина, Москва
Суслова Ольга, Москва
Тереш Ирина, Лабытнанги
Титкова Ольга, Самара
Титов Дмитрий, Ростов
Фомина Елена, Красноярск
Фролова Анна, Абакан
Хохоева Этери, Владикавказ
Шаравин Иван, Новосибирск
Щетинина Ольга, Украина
Юркина Анастасия, Москва

Само-оценивание программы (проекта) – это систематический сбор информации о деятельности в рамках программы (проекта), ее характеристиках и результатах, который проводится командой программы (проекта) для того, чтобы вынести суждение о программе (проекте), повысить эффективность программы (проекта) и/или разработать планы на будущее.

https://www.processconsulting.ru/attach_files/attach__18_03_26__26.pdf

Инструкция: «Руководство по МиО»

«Руководство по планированию, мониторингу и оценке результатов развития*» Программы развития ООН (2009):

1. Планирование, мониторинг и оценка результатов развития
2. Планирование результатов: практические аспекты
3. Планирование мониторинга и оценки
4. Мониторинг результатов
5. Оценка результатов
6. Подготовка процесса и управление оценкой
7. Обеспечение качества плана и методологии оценки
8. Улучшение процесса использования знаний, полученных на основе мониторинга и оценки

* *www.undp.org/evaluation/handbook/Russian/pme-handbook-Russian.pdf*

Есть ли в вашей организации система МиО либо ее элементы? Как это у вас устроено?

Группа 1. Есть ли в вашей организации система МиО либо ее элементы? Как это у вас устроено?

- Есть формально (подписанный документ), но никто не следует, мероприятия МиО проводятся ситуативно
- Система М (показатели без финализации) включена в план реализации проекта, но отдельного документа нет. Руководитель ставит задачу специалисту – собирать, фиксировать значения
- ВУЗ. Очень регламентирована, многоуровневая, достаточно сбалансирована. Систему 1 раз в 3 года пересматривают (индикаторы), изменения происходят быстрее, чем система успевает на них реагировать.
- Есть система показателей. Когда показатели разрабатывают, люди не представляют, как будут их измерять. В этой ситации задача передается внешнему специалисту
- Данные собирались и аккумулировать в единую таблицу, но не системно. Внешняя обязательная оценка проводится 1 раз в стратегический период. Начали формализацию (логич. модель – пересмотр инструментов сбора данных – подготовка политики организации в области МиО. МиО вокруг показателей результативности, эффективности, качества – подготовка специалистов)
- Каждый проект/программа/направление имели устав, в нем был блок о сборе данных (самый сложный и непонятный для команды)
- МиО должны заниматься специальные люди

для разных объемов проектной деятельности нужны разные системы (?) - ДА

Группа 2. Есть ли в вашей организации система МиО либо ее элементы? Как это у вас устроено?

- Неформальная система в рамках проектной деятельности, под каждый проект разрабатывается. Но цельной системы пока нет
- Битрикс, отдельный блок, ранее были базы данных с аналитикой
- Иксель – журнал мероприятий и сводная таблица, которая обновляется и видно процент выполнения с разбивкой по проектам
- Для проектов с территориально распределенной командой используем PBI с общедоступной таблицей (мониторинг)
- Предположение: доноры просят систему и НКО задумались и спрос возрастает
- Элементы системы бывают (точечные документы), но они не согласованы между собой. Есть фрагментарные вещи.
- Высказана некоторыми участниками тенденция к упрощению, вплоть до Икселя после более сложных разработок и конструкторов. Причины: ситуация, ограничения технические, перс данные, юридические ограничения и тд. «Выметается излишнее», «нет идеальной», … Отказ от формализованных вещей повышает доверие и улучшает качество, изменение подхода к контролю.
- МиО важна на уровне логики деятельности. Как она реализована - вопрос вторичный. Важна чувствительность к содержанию воздействия. Проверка вопросом - как нам это помогает достигать наших целей?
- Про университет: система мониторинга, откровенно, очень сложная, тк есть индикаторы, которые по сути формируются учредителем (Министерством), следующим уровнем выступают индикаторы сформированные руководителями направлений деятельности - тоже не просто. А как руководитель структурного подразделения - обращаюсь к выгрузкам из платформы, которой пользуемся для работы (Leader-ID), тоже все уходит в Excel
- Закрытость моделей препятствует. Обработка прозрачна в простых системах, видны изменения потока данных. Понятность пользователю, который систему разрабатывает.
- Русская система управления – книга, максимум автономности структурным подразделениям и точечный контроль
- Важна система обратной связи и среда, которая поддерживает МиО и которая обеспечивает безопасное использование. Перекрестные пути между разными каналами информации, возможность вернуться и посмотреть подробнее. «Объемная штука»
- Разработка системы с участием для вовлечения сотрудников

Какие внешние и внутренние факторы влияют или могут повлиять на формирование системы МиО в НКО?

Группа 1. Какие внешние и внутренние факторы влияют или могут повлиять на формирование системы МиО в НКО?

ВНЕШНИЕ

- Требование грантодателей/доноров/попечительского совета –обязаны проводить и предоставлять результаты МиО
- Наличие стандартов доказательности (уже есть примеры описаний и понятно, что нужно делать в МиО, чтобы описать свою работу по стандартам, пройти верификацию)
- Тренд/мода на доказательность, активность игроков, маркетинговое продвижение подходов,
- Законодательство
- Наличие примеров формализованных МиО в НКО вашей сферы деятельности
- Естественные тенденции в НКО

ВНУТРЕННИЕ:

- Цель самой системы МиО (какая роль системы МиО в организации)
- Наличие ресурсов (квалифицированных кадров, финансов)
- Форма организации деятельности НКО: чем более разветвленная и сложная деятельности у НКО, тем более объемная будет система МиО
- Готовность и заинтересованность, активностьи любопытство руководителя проекта/программы, в которой вводится МиО
- Внутренняя готовность исполнителей, осознание и понимание всему участниками, для чего именно мне нужна система МиО, что дают мне данные
- Формализация, цифровизация «снижает желание»
- Желание доказать себе, что я работаю не зря

Группа 2. Какие внешние и внутренние факторы влияют или могут повлиять на формирование системы МиО в НКО?

- Важна система обратной связи и среда, которая поддерживает МиО и которая обеспечивает безопасное использование.
- Перекрестные пути между разными каналами информации, возможность вернуться и посмотреть подробнее.
- Готовность команды, навыки и заинтересованность, отношение к деятельности («не ритуальный характер, а смысл»)
- «Важно любопытство в команде». Если люди делятся открытиями, то это будет способствовать формированию системы МиО, будет осмысление опыта, а не просто инструкции
- Распределение обязанностей в команде, важно отсутствие перегрузки у сотрудника. Нормирование и нагрузка - очень влияют. Также и непротиворечивость сообщений и процессов.
- Корпоративная культура, организационная культура должна учитываться. «Инвестиции в любопытство» и приветствование инноваций. «Знания не для контроля и наказания, а чтобы работать по-другому»
- Стереотипы мешают, например, «творческим людям это не надо»
- Фактор – специфика деятельности и услуги. Если организация/проект направлен на оказание психологической помощи - идея о том, что сложно мониторить и оценивать, что мониторить и оценивать и тд. Специфика именно услуги, стереотип - «специфика людей»
- «Все зависит от субъективных предпочтений и компетенций руководителя»
- Помогает, что люди в НКО настроены на общественную пользу, это содействует внедрению и результатам
- Давление доноров
- «Не установки учредителя, а структурных подразделений, которые задают вопросы»
- Внешнее давление. Когда выделено несколько грантов или большой грант и для следующего транша надо собрать данные. Иногда даже если отчет не проверен, то выдается следующий транш. Получается внешнее давление на донора, вынуждающее донора снизить требование и данные реальные сложно получить.
- Мода на оценку влияет. Тренд общий и все стараются в этом тренде что-то сделать.
- Формированию мешает либо сложившаяся или складывающаяся система коррупции в организации, в этом случае МиО не надо

- Риски, когда выявляем не то, что ставили в гипотезе. Могут быть неожиданные вещи и они могут влиять на деятельность и публичное позиционирование организации. Есть риски некоторых оценок и организация может отказаться, опасаясь опубличивания информации, которую надо опубличить

Гость клуба

Ирина Ефремова-Гарт

Директор по устойчивому развитию компании "Мобиус Технологии", председатель совета Форума Доноров