



**Гражданский Альянс Казахстана  
Республиканский Гражданский центр для поддержки НПО**

---

# **ОТЧЕТ**

**об итогах анализа и оценки деятельности  
региональных гражданских ресурсных  
центров на основе ключевых показателей  
результативности (KPI), разработанных в  
2021 году**

Исполнитель: Эксперт Курбанбаева Г.Т.

Нур-Султан – 2022

## **Введение**

В рамках деятельности Республиканского Гражданского Центра по поддержке НПО были проведены анализ и оценка деятельности региональных ресурсных центров на основе ключевых показателей результативности (KPI), разработанных в 2021 году.

В рамках данной работы на основе анкетирования сотрудников региональных гражданских центров, данных по уровню документооборота и материально-технического обеспечения центров проведен анализ, определены сильные и слабые стороны в деятельности центров, а также даны рекомендации по дальнейшему развитию центров.

В данном отчете представлены анализ и оценка работы региональных гражданских центров в следующих областях Казахстана:

- 1) Туркестанская область
- 2) Жамбылская область
- 3) Павлодарская область
- 4) Алматинская область
- 5) Актюбинская область
- 6) Восточно-Казахстанская область.

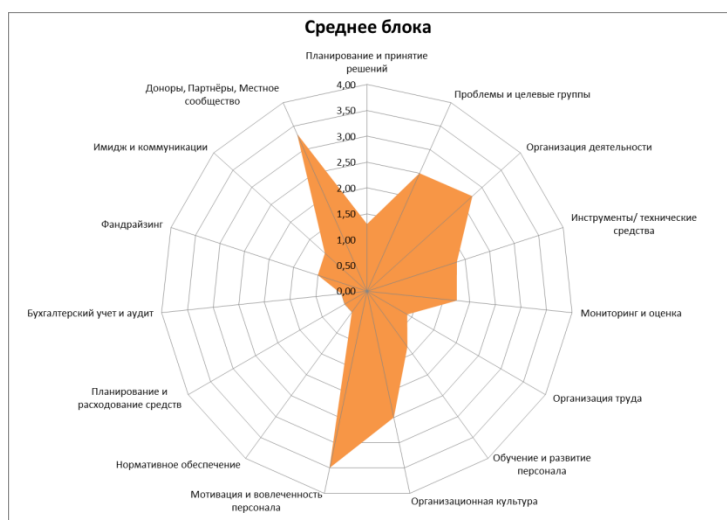
## Гражданский ресурсный центр Алматинской области (1,73 балла)

ГРЦ Алматинской области согласно баллам находится на базовом уровне развития. В целом, у организации присутствуют баллы, соответствующие среднему уровню развития - «Мотивация и вовлеченность персонала» (3,5), «Доноры, Партнеры, Местное сообщество» (3,33), «Организация деятельности» (2,75).

На снижение финального балла повлияли показатели по следующим системам: «Планирование и принятие решения» (1,3), «Организация труда» (0,9), «Обучение и развитие персонала» (1,33), «Фандрайзинг» (1,00), «Планирование и расходование средств» (0,50), «Бухгалтерский учет и аудит» (0,5), «Нормативное обеспечение» (0,5), «Имидж и коммуникации» (1,10).

Учитывая достаточно высокий уровень мотивации персонала в организации работы гражданского центра, активное партнерство и работу с местным сообществом, можно сделать вывод о потенциальных возможностях повышения уровня развития центра.

	Область оценки	Средний балл			
1	Планирование и принятие решений	1,30			
2	Проблемы и целевые группы	2,50			
3	Организация деятельности	2,75			
4	Инструменты/ технические средства	1,83			
5	Мониторинг и оценка	1,75			
6	Организация труда	0,90			
7	Обучение и развитие персонала	1,33			
8	Организационная культура	2,50			
9	Мотивация и вовлеченность персонала	3,50			
10	Нормативное обеспечение	0,50			
11	Планирование и расходование средств	0,50			
12	Бухгалтерский учет и аудит	0,50			
13	Фандрайзинг	1,00			
14	Имидж и коммуникации	1,10			
15	Доноры, Партнёры, Местное сообщество	3,33			
	Область оценки	Средний балл		Шкала уровня развития	
1	Управление основной (программной) деятельностью	2,03		3,6 - 4,0	высокий
2	Управление персоналом	2,06		2,6 - 3,5	средний
3	Управление финансами и фандрайзингом	0,63		1,6 - 2,5	базовый
4	Управление внешним окружением и связями	2,22		0,0 - 1,5	начальный
5	Документация	1,20			
6	Материально-технические средства	2,27			
	<b>Итоговая оценка</b>	<b>1,73</b>			



На основании проведенного анализа ниже в таблице представлены комментарии проведенной оценки работы центра и даны соответствующие рекомендации.

№ п\п	системы	баллы	комментарии	рекомендации
1	<p><b>Управление основной (программной) деятельностью (18 вопросов)</b></p>	2,03	<p>Данный показатель соответствует базовому уровню развития. Такой показатель закономерен, так как у центра нет действующей Стратегии развития, идет пока процесс разработки. При этом отсутствует оперативный план работы, что не позволяет делать оперативный анализ, оценку эффективности и последующую корректировку проводимой работы. Влияет на повышение уровня развития центра отсутствие внутренней и внешней отчетности. Также сложно решать вопросы повышения уровня развития центра при штате центра в 2 человека, принимая во внимание значительный объем необходимых мероприятий, который в обязательном порядке должны быть реализованы в рамках центра.</p>	<p>Рекомендуется внедрить в практику деятельности систему документирования – от Стратегического плана развития центра до оперативных планов, регламентов работы. При этом важно вовлечение в процесс разработки документов сотрудников центра и ключевых волонтеров, а также партнерских организаций, которые заинтересованы в совместной работе.</p>
2	<p><b>Управление персоналом (14 вопросов)</b></p>	2,06	<p>В целом уровень управления персоналом соответствует базовому. Однако, не способствует эффективной работе по данной системе отсутствие внутреннего регламента, распорядка, процедуры работы работников и волонтеров. Общее количество сотрудников – 2 человека, что явно недостаточно для выполнения всех тех задач, которые стоят перед центром.</p>	<p>Необходимо увеличить штат сотрудников или определить ключевых волонтеров, которые имели бы возможность на постоянной основе выполнять требуемые функции для реализации обязательных направлений деятельности центра. С помощью волонтеров или партнеров организовать систему обучения сотрудников и волонтеров центра. Тематика и объемы</p>

			По представленным анкетным ответам проблемой в развитии потенциально является отсутствие системы обучения персонала.	обучающего процесса на основе анализа включить в Стратегический план центра.
3	<b>Управление финансами и фандрайзингом (21 вопрос)</b>	0,63	Данное направление работы центра является одним из слабых звеньев в организации работы центра в целом. Представленный чек-лист и результаты анкетирования сотрудников центра подтверждает данный вывод. Отсутствие финпланирования, системы фандрейзинга, четкой системы финансового учета и отчетности могут существенно влиять на стабильность работы центра, его финансовую устойчивость.	С учетом имеющихся пробелов в работе центра по данной системе рекомендуется привлечение в качестве волонтера консультанта по финансовым вопросам. На основании полученных консультаций необходимо разработать финансовый план центра, план фандрейзинга с целью повышения финансовой устойчивости центра, расширения штата сотрудников, укрепления материально-технической базы центра.
4	<b>Управление внешним окружением и связями (8 вопросов)</b>	2,22	Общий балл по данной системе позволяет центру находиться на базовом уровне. Данный показатель, очевидно, мог бы быть выше, учитывая высокие оценки, сделанные сотрудниками по разделу «Доноры, Партнеры, Местное сообщество». Однако, центром практически не ведется работу по представлению своей работы в интернете, соцсетях, так как отсутствует (либо не работает) собственный веб-ресурс	Рекомендуется разработка медиа-стратегии работы центра на среднесрочный период с обязательным ежегодным медиа-планированием.
5	<b>Документация</b>	1,20	Представленный чек-лист по разделу «Документация» свидетельствует об отсутствии в центре необходимых документов, позволяющих обеспечить системную работу центра.	Необходимо провести совместную работу сотрудников центра и ключевых волонтеров по анализу работы центра, совместной разработке Стратегии развития центра, который включал бы (с учетом имеющихся проблем) вопросы

			<p>Отсутствие документов по деятельности центра (стратегической план, план работы на год, документы по работе с персоналом, финансовые документы) отразились на общей оценке работы центра. Необходимо отметить, что наивысший балл, которым центр оценил показатель - наличие Правил осуществления внешних коммуникаций, взаимодействия со СМИ и другими партнерами, не соответствует действительности, так как по факту в центре взаимодействие со СМИ осуществляется через пресс-релизы на проводимые мероприятия.</p>	<p>внутреннего и внешнего анализа деятельности центра, анализа региональных проблем, формирования финансовой стратегии, применения современных технологий управления (в том числе программных продуктов), системы управления персоналом, организации внешних связей.</p>
6	<p><b>Материально-технические средства</b></p>	2,27	<p>Достаточно высокий балл по материально-техническому оснащению, соблюдение стандартов ГСЗ способствует реализации мероприятий. Аренда офиса, использование в общественных целях собственного транспорта требует постоянного финансирования. И в данном вопросе имеется риск недофинансирования из—за отсутствия финпланирования.</p>	<p>При разработке финансового плана развития центра, плана фандрейзинга учесть потребности центра в финансировании аренды офиса, затрат на содержание офиса, транспорта.</p>

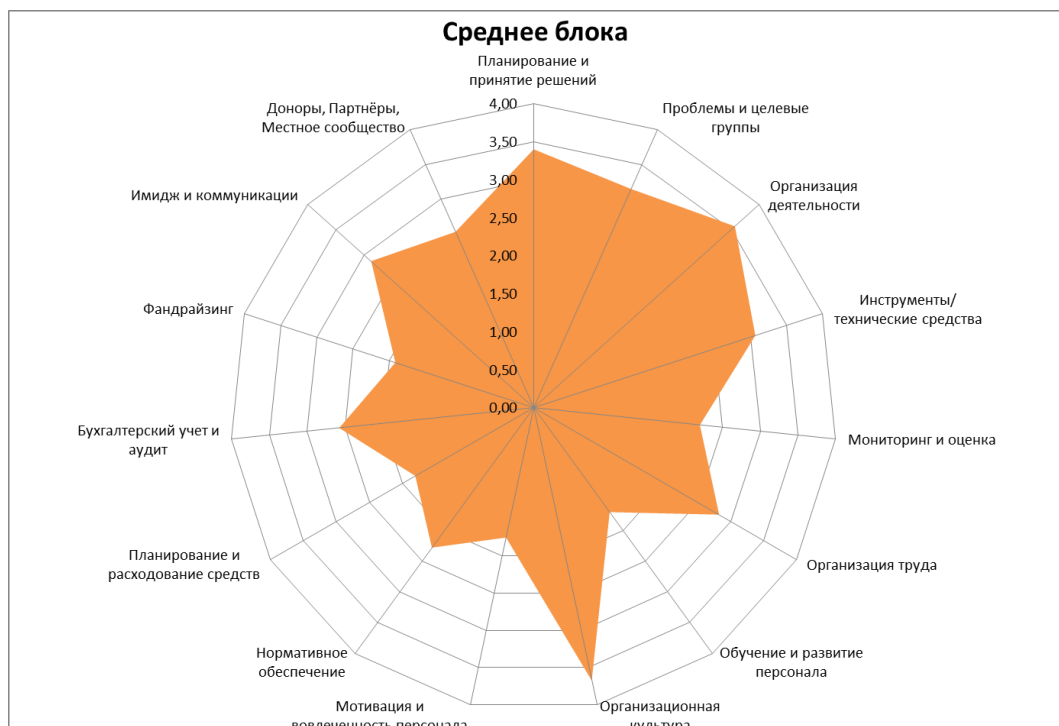
## Гражданский ресурсный центр Туркестанской области (2,48 балла)

ГРЦ Туркестанской области согласно баллам находится на базовом уровне развития. В целом, у организации присутствуют баллы, соответствующие высокому и среднему уровням развития – «Организационная культура» (3,68), «Организация труда» (2,82), «Имидж и коммуникации» (2,88), «Управление основной (программной) деятельностью» (3,08), «Управление внешним окружением связями» (2,71).

На снижение финального балла повлияли следующие показатели: «Обучение и развитие персонала» (1,70), «Фандрайзинг» (1,92), «Планирование и расходование средств» (1,80).

Невысокие выше указанные баллы, учитывая общий достаточно высокий уровень организации работы центра – не система, а временные трудности. В целом можно сделать вывод о перспективах роста показателей центра и повышения уровня работы центра до высокого.

	Область оценки	Средний балл		
1	Планирование и принятие решений	3,40		
2	Проблемы и целевые группы	3,15		
3	Организация деятельности	3,57		
4	Инструменты/ технические средства	3,07		
5	Мониторинг и оценка	2,20		
6	Организация труда	2,82		
7	Обучение и развитие персонала	1,70		
8	Организационная культура	3,68		
9	Мотивация и вовлеченность персонала	1,75		
10	Нормативное обеспечение	2,28		
11	Планирование и расходование средств	1,80		
12	Бухгалтерский учет и аудит	2,58		
13	Фандрайзинг	1,92		
14	Имидж и коммуникации	2,88		
15	Доноры, Партнёры, Местное сообщество	2,53		
	Область оценки	Средний балл	Шкала уровня развития	
1	Управление основной (программной) деятельностью	3,08	3,6 - 4,0	высокий
2	Управление персоналом	2,49	2,6 - 3,5	средний
3	Управление финансами и фандрайзингом	2,14	1,6 - 2,5	базовый
4	Управление внешним окружением и связями	2,71	0,0 - 1,5	начальный
5	Документация	2,10		
6	Материально-технические средства	2,36		
	Итоговая оценка	2,48		



На основании проведенного анализа ниже в таблице представлены комментарии проведенной оценки работы центра и даны соответствующие рекомендации.

№ п\п	системы	баллы	комментарии	рекомендации
1	<b>Управление основной (программной) деятельностью (18 вопросов)</b>	3,08	<p>Данный показатель соответствует среднему уровню развития. Такой показатель закономерен, так как у центра имеются действующая Стратегия развития (хоть и устаревшая), утверждается ежегодный план работы, имеются стандарты оказания услуг целевым группам, центр использует творческие, инновационные методы работы (оказания помощи) с целевыми группами и решения общественных проблем в целом.</p> <p>При этом в центре отсутствуют внутренний распорядок, правила и процедуры работы сотрудников и волонтеров, протоколы и</p>	<p>Рекомендуется при обновлении Стратегии развития центра обратить внимание на проведение анализа, позволяющего определить стратегические направления деятельности (SWOT-анализ, STEEP-анализ), акцентировать внимание на систематизацию работы по направлению – управление персоналом – в части обучения.</p> <p>При этом важно вовлечение в процесс разработки документов сотрудников центра и ключевых волонтеров, а также партнерских организаций, которые заинтересованы в совместной работе.</p>



			<p>отчеты заседаний коллективного органа управления, собраний, совещаний с сотрудниками и волонтерами и др. Это обуславливает имеющиеся затруднения в управлении персоналом (не проводится обучение и повышение квалификации, необходимое для выполнения работы не менее 1 раза в квартал)</p>	
2	<p><b>Управление персоналом (14 вопросов)</b></p>	2,49	<p>В целом уровень управления персоналом соответствует базовому. Имеется потенциал для роста уровня развития центра по данной системе показателей, так как сформирована молодая креативная команда. Однако, не способствует эффективной работе по данной системе отсутствие внутреннего регламента, распорядка, процедуры работы работников и волонтеров. По представленным анкетным ответам проблемой в развитии потенциально является отсутствие системы обучения персонала.</p>	<p>С помощью волонтеров или партнеров организовать систему обучения сотрудников и волонтеров центра. Тематика и объемы обучающего процесса на основе анализа включить в Стратегический план центра.</p>
3	<p><b>Управление финансами и фандрайзингом (21 вопрос)</b></p>	2,14	<p>Данное направление работы центра является одним из слабых звеньев в организации работы центра в целом. Представленный чек-лист и результаты анкетирования сотрудников центра подтверждает данный вывод. Отсутствие системы фандрейзинга, четкой системы прогнозирования и</p>	<p>С учетом имеющихся пробелов в работе центра по данной системе рекомендуется привлечение консультанта по финансовым вопросам. На основании полученных консультаций необходимо разработать финансовый план центра, план фандрейзинга с целью повышения финансовой устойчивости центра,</p>

			оценки долгосрочных финансовых потребностей для привлечения средств на развитие стратегических направлений деятельности, могут существенно негативно влиять на стабильность работы центра, его финансовую устойчивость и дальнейшее развитие новых направлений деятельности.	укрепления материально-технической базы центра.
4	<b>Управление внешним окружением и связями (8 вопросов)</b>	2,71	Общий балл по данной системе позволяет центру находиться на базовом уровне. Данный показатель, очевидно, мог бы быть выше, учитывая высокие оценки, сделанные сотрудниками по разделу «Доноры, Партнеры, Местное сообщество», «Имидж и коммуникации». Однако, центром практически недостаточно эффективно ведется работа по представлению своей работы в интернете, соцсетях, распространению информационных и презентационных материалов.	Рекомендуется разработка PR- и медиа-стратегии работы центра на среднесрочный период с обязательным ежегодным медиа-планированием.
5	<b>Документация</b>	2,10	Представленный чек-лист по разделу «Документация» свидетельствует об отсутствии в центре необходимых документов, позволяющих обеспечить системную работу центра. Отсутствие документов по деятельности центра (стратегической план, план работы на год, документы по работе с персоналом, финансовые документы)	Необходимо провести совместную работу сотрудников центра и ключевых волонтеров по анализу работы центра, совместной разработке Стратегии развития центра, который включал бы (с учетом имеющихся проблем) вопросы внутреннего и внешнего анализа деятельности центра, анализа региональных проблем, формирования финансовой стратегии, применения

			отразились на общей оценке работы центра. Необходимо отметить, что наивысший балл, которым центр оценил показатель - наличие Правил осуществления внешних коммуникаций, взаимодействия со СМИ и другими партнерами, не соответствует действительности, так как по факту в центре взаимодействие со СМИ осуществляется через пресс-релизы на проводимые мероприятия.	современных технологий управления (в том числе программных продуктов), системы управления персоналом, организации внешних связей.
6	<b>Материально-технические средства</b>	2,36	Достаточно высокий балл по материально-техническому оснащению, соблюдение стандартов ГСЗ способствует реализации мероприятий. Аренда офиса, использование в общественных целях собственного транспорта требует постоянного финансирования. И в данном вопросе имеется риск недофинансирования из—за отсутствия финпланирования.	При разработке финансового плана развития центра, плана фандрейзинга учесть потребности центра в финансировании аренды офиса, необходимого транспорта, средств на оргтехнику.

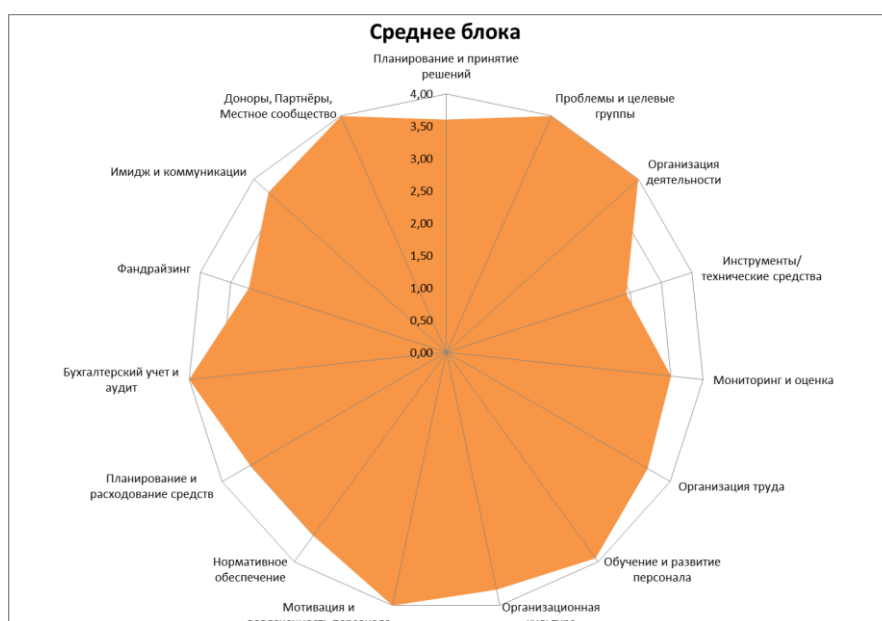
## Гражданский ресурсный центр Павлодарской области (3,49 балла)

ГРЦ Павлодарской области согласно баллам находится на среднем уровне развития. В целом у центра есть все необходимое для полноценной работы в качестве ресурсного центра для НПО области, так как баллы соответствуют высокому уровню развития.

На снижение финального балла повлияли показатели по следующим направлениям: «Инструменты\технические средства» (2,93), «Мониторинг и оценка»(3,50), «Нормативное обеспечение»(3,50),«Планирование и расходование средств» (3,50), «Фандрайзинг» (3,21).

В данном статусе ГРЦ Павлодарской области может стать центром подготовки и переподготовки для других ГРЦ.

	Область оценки	Средний балл		
1	Планирование и принятие решений	3,60		
2	Проблемы и целевые группы	4,00		
3	Организация деятельности	4,00		
4	Инструменты/ технические средства	2,93		
5	Мониторинг и оценка	3,50		
6	Организация труда	3,60		
7	Обучение и развитие персонала	3,93		
8	Организационная культура	3,75		
9	Мотивация и вовлеченность персонала	4,00		
10	Нормативное обеспечение	3,50		
11	Планирование и расходование средств	3,50		
12	Бухгалтерский учет и аудит	4,00		
13	Фандрайзинг	3,21		
14	Имидж и коммуникации	3,70		
15	Доноры, Партнёры, Местное сообщество	4,00		
	Область оценки	Средний балл	Шкала уровня развития	
1	Управление основной (программной) деятельностью	3,61	3,6 - 4,0	высокий
2	Управление персоналом	3,82	2,6 - 3,5	средний
3	Управление финансами и фандрайзингом	3,55	1,6 - 2,5	базовый
4	Управление внешним окружением и связями	3,85	0,0 - 1,5	начальный
5	Документация	3,50		
6	Материально-технические средства	2,64		
	<b>Итоговая оценка</b>	<b>3,49</b>		



На основании проведенного анализа ниже в таблице представлены комментарии проведенной оценки работы центра и даны соответствующие рекомендации.

№ п\п	системы	баллы	комментарии	рекомендации
1	<p><b>Управление основной (программной) деятельностью (18 вопросов)</b></p>	3,61	<p>Данный показатель соответствует высокому уровню развития. Такой показатель закономерен, так как у центра имеются действующая Стратегия развития, утверждается ежегодный план работы, имеются стандарты оказания услуг целевым группам, центр использует творческие, инновационные методы работы (оказания помощи) с целевыми группами и решения общественных проблем в целом.</p> <p>При этом в центре есть некоторые затруднения, связанные с материально-техническим обеспечением деятельности: недостаточное количество современного и исправного оборудования и технических средств для эффективного осуществления основной (программной) деятельности, организация нерегулярно оценивает состояние и обеспечивает усиление своей материально-технической базы. Есть проблемы по привлечению дополнительных ресурсов через платные услуги.</p>	<p>Рекомендуется в рамках и Стратегии развития центра рассмотреть и принять стратегический план фандрейзинга с акцентом на платные услуги, учитывая уровень компетенции команды и возможности привлечения партнеров. При этом важно вовлечение в процесс разработки документов сотрудников центра и ключевых волонтеров, а также партнерских организаций, которые заинтересованы в совместной работе.</p>
2	<p><b>Управление персоналом (14 вопросов)</b></p>	3,82	<p>Максимально высокий уровень деятельности центра по данной</p>	<p>Рекомендуется сохранить данный уровень, для чего целесообразным было бы</p>

			системе показателей.	максимальное вовлечение сотрудников и волонтеров к процессу управления центром
3	<b>Управление финансами и фандрайзингом (21 вопрос)</b>	3,55	Средний уровень показателей данной системы связаны с недостаточным уровнем фандрейзинга путем осуществления платных услуг.	Рекомендуется обеспечить минимизацию рисков нарушения финансовой стабильности за счет госсредств и грантов (в случае их сокращения) путем внедрения системы платных услуг.
4	<b>Управление внешним окружением и связями (8 вопросов)</b>	3,85	Высокий уровень оценки деятельности центра по данной системе показателей.	Рекомендуется сохранить данный уровень.
5	<b>Документация</b>	3,50	Центр по данным чек-листа обладает всем необходимым объемом документов для осуществления эффективной работы. Есть потенциал по улучшению системы внутреннего мониторинга и оценки деятельности центра, нормативного обеспечения работы..	Рекомендуется продолжить работу по документальному обеспечению деятельности центра, доведя показатели до высоких в части утверждения ежегодных планов, правил работы с персоналом, правил привлечения, расходования, учета и отчетности финансовых средств.
6	<b>Материально-технические средства</b>	2,64	Достаточно высокий балл по материально-техническому оснащению, соблюдение стандартов ГСЗ способствует реализации мероприятий. Во многом на недостаточную эффективность работы центра влияет отсутствие автотранспорта (вопрос мобильности передвижения, посещения регионов области), современной оргтехники в необходимом объеме, программное обеспечение.	При разработке финансового плана развития центра, плана фандрейзинга учесть потребности центра в финансировании аренды офиса, необходимого транспорта, средств на оргтехнику и программное обеспечение.

## Гражданский ресурсный центр Жамбылской области (2,04 балла)

ГРЦ Жамбылской области согласно баллам находится на базовом уровне развития.

Наиболее низкие показатели развития центра связаны с такими разделами управления как «Планирование и принятие решений» (1,60), «Мониторинг и оценка» (1,75), «Фандрейзинг» (1,69).

ГРЦ Жамбылской области необходимо комплексное решение вопроса роста развития центра с акцентом на документальное сопровождение деятельности, усиление работы по обеспечению финансовой устойчивости организации, формированием стратегии развития центра.

	Область оценки	Средний балл			
1	Планирование и принятие решений	1,60			
2	Проблемы и целевые группы	2,00			
3	Организация деятельности	2,08			
4	Инструменты/ технические средства	2,00			
5	Мониторинг и оценка	1,75			
6	Организация труда	2,00			
7	Обучение и развитие персонала	2,00			
8	Организационная культура	2,25			
9	Мотивация и вовлеченность персонала	2,50			
10	Нормативное обеспечение	2,00			
11	Планирование и расходование средств	2,00			
12	Бухгалтерский учет и аудит	2,00			
13	Фандрайзинг	1,69			
14	Имидж и коммуникации	2,00			
15	Доноры, Партнёры, Местное сообщество	2,34			
	Область оценки	Средний балл	Шкала уровня развития		
1	Управление основной (программной) деятельностью	1,89	3,6 - 4,0	высокий	
2	Управление персоналом	2,19	2,6 - 3,5	средний	
3	Управление финансами и фандрайзингом	1,92	1,6 - 2,5	базовый	
4	Управление внешним окружением и связями	2,17	0,0 - 1,5	начальный	
5	Документация	1,90			
6	Материально-технические средства	2,18			
	Итоговая оценка	2,04			

На основании проведенного анализа ниже в таблице представлены комментарии проведенной оценки работы центра и даны соответствующие рекомендации.

№ п\п	системы	баллы	комментарии	рекомендации
1	Управление основной (программной) деятельностью (18 вопросов)	1,89	Данный показатель соответствует базовому уровню развития. Такой показатель закономерен, так как у центра нет действующей Стратегии развития, отсутствует оперативный план работы, что не позволяет делать оперативный анализ,	Рекомендуется внедрить в практику деятельности систему документирования – от Стратегического плана развития центра до оперативных планов, регламентов работы. При этом важно вовлечение в процесс разработки документов

			<p>оценку эффективности и последующую корректировку проводимой работы. Влияет на повышение уровня развития центра отсутствие внутреннего распорядка, правил и процедуры работы сотрудников и волонтеров. Логично, что отсутствие ряда системных документов, влияет на мероприятия по привлечению дополнительных средств, налаживанию общественных связей, обучению персонала, укреплению финансовой жизнеспособности и направленности на нужды клиентов, а также на уровень организации эффективного использования обратной связи от клиентов и других заинтересованных лиц и применения этих знаний для повышения качества оказываемых услуг и работы организации в целом.</p>	<p>сотрудников центра и ключевых волонтеров, а также партнерских организаций, которые заинтересованы в совместной работе.</p>
2	<p><b>Управление персоналом (14 вопросов)</b></p>	2,19	<p>В целом уровень управления персоналом соответствует базовому. Однако, не способствует эффективной работе по данной системе показателей отсутствие внутреннего регламента, распорядка, процедуры работы работников и волонтеров. По представленным анкетным ответам проблемой в развитии потенциально является отсутствие системы обучения персонала, обеспечения эффективной организационной структуры, что в свою</p>	<p>С помощью волонтеров или партнеров организовать систему обучения сотрудников и волонтеров центра. Тематика и объемы обучающего процесса на основе анализа включить в Стратегический план центра.</p>



			очередь влияет на мотивацию и вовлеченность персонала в дела центра.	
3	<b>Управление финансами и фандрайзингом (21 вопрос)</b>	1,92	Данное направление работы центра является одним из слабых звеньев в организации работы центра в целом. Представленный чек-лист и результаты анкетирования сотрудников центра подтверждает данный вывод. Отсутствие финпланирования, системы фандрейзинга, четкой системы финансового учета и отчетности могут существенно влиять на стабильность работы центра, его финансовую устойчивость.	С учетом имеющихся пробелов в работе центра по данной системе рекомендуется привлечение в качестве волонтера консультанта по финансовым вопросам. На основании полученных консультаций необходимо разработать финансовый план центра, план фандрейзинга с целью повышения финансовой устойчивости центра, укрепления материально-технической базы центра.
4	<b>Управление внешним окружением и связями (8 вопросов)</b>	2,17	Общий балл по данной системе позволяет центру находиться на базовом уровне. Данный показатель, очевидно, мог бы быть выше при условии активного использования собственных веб-ресурсов (сайта, соцсетей и т.д.), которые по мнению работников используются не регулярно.	Рекомендуется разработка медиа-стратегии работы центра на среднесрочный период с обязательным ежегодным медиа-планированием.
5	<b>Документация</b>	1,90	Представленный чек-лист по разделу «Документация» свидетельствует об отсутствии в центре необходимых документов, позволяющих обеспечить системную работу центра. Отсутствие документов по деятельности центра (стратегической план, план работы на год, внутренний распорядок, правила и процедуры работы сотрудников и волонтеров, протоколы и	Необходимо провести совместную работу сотрудников центра и ключевых волонтеров по анализу работы центра, совместной разработке Стратегии развития центра, который включал бы (с учетом имеющихся проблем) вопросы внутреннего и внешнего анализа деятельности центра, анализа региональных проблем, формирования финансовой стратегии, применения современных технологий

			<p>отчеты заседаний коллективного органа управления, собраний, совещаний с сотрудниками и волонтерами и др.) не позволяет обеспечить сотрудникам и волонтерам организации работать более эффективно, с пониманием миссии, целей и задач деятельности центра.</p>	<p>управления (в том числе программных продуктов), системы управления персоналом, организации внешних связей.</p>
6	<p><b>Материально-технические средства</b></p>	2,18	<p>Балл по материально-техническому оснащению, соблюдение стандартов ГСЗ соответствует базовому уровню. В целом способствует реализации мероприятий. Аренда офиса для персонала, потребность в мебели, использование транспорта требует постоянного финансирования. И в данном вопросе имеется риск недофинансирования из—за отсутствия финпланирования.</p>	<p>При разработке финансового плана развития центра, плана фандрейзинга учесть потребности центра в финансировании аренды офиса, затрат на содержание офиса, приобретение мебели, использование автотранспорта.</p>

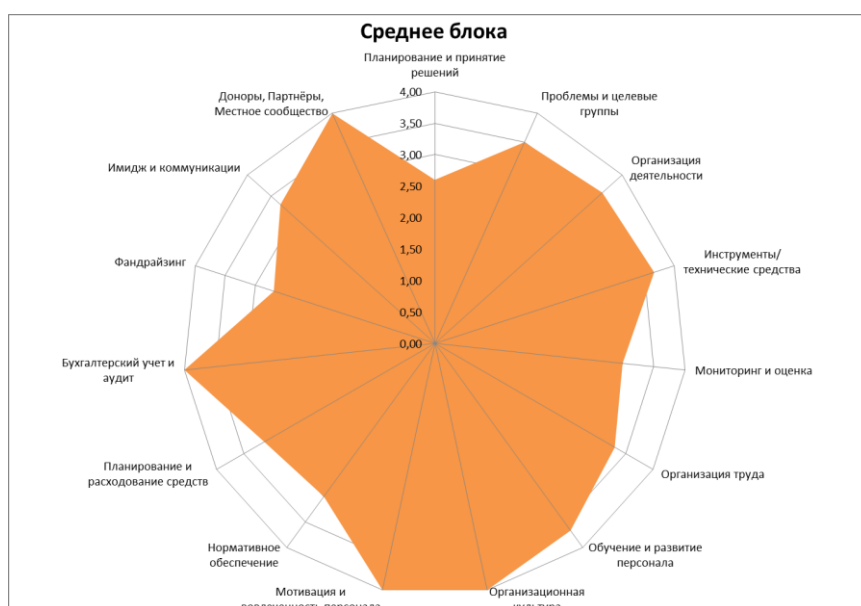
## Гражданский ресурсный центр Восточно-Казахстанской области (3,07 балла)

ГРЦ Восточно-Казахстанской области согласно баллам находится на среднем уровне развития. В целом у центра есть все необходимое для полноценной работы в качестве ресурсного центра для НПО области, так как баллы соответствуют в основном высокому уровню развития.

На снижение финального балла повлияли показатели по следующим направлениям: «Документация» (2,103), «Материально-технические средства»(2,45), «Фандрейзинг» (2,69).

В данном статусе ГРЦ Павлодарской области может стать центром подготовки и переподготовки для других ГРЦ.

	Область оценки	Средний балл			
1	Планирование и принятие решений	2,60			
2	Проблемы и целевые группы	3,50			
3	Организация деятельности	3,58			
4	Инструменты/ технические средства	3,67			
5	Мониторинг и оценка	3,00			
6	Организация труда	3,30			
7	Обучение и развитие персонала	3,67			
8	Организационная культура	4,00			
9	Мотивация и вовлеченность персонала	4,00			
10	Нормативное обеспечение	3,00			
11	Планирование и расходование средств	3,13			
12	Бухгалтерский учет и аудит	4,00			
13	Фандрайзинг	2,69			
14	Имидж и коммуникации	3,30			
15	Доноры, Партнёры, Местное сообщество	4,00			
	Область оценки	Средний балл	Шкала уровня развития		
1	Управление основной (программной) деятельностью	3,27	3,6 - 4,0	высокий	
2	Управление персоналом	3,74	2,6 - 3,5	средний	
3	Управление финансами и фандрайзингом	3,20	1,6 - 2,5	базовый	
4	Управление внешним окружением и связями	3,65	0,0 - 1,5	начальный	
5	Документация	2,10			
6	Материально-технические средства	2,45			
	<b>Итоговая оценка</b>	<b>3,07</b>			



На основании проведенного анализа ниже в таблице представлены комментарии проведенной оценки работы центра и даны соответствующие рекомендации.

№ п\п	системы	баллы	комментарии	рекомендации
1	<p><b>Управление основной (программной) деятельностью (18 вопросов)</b></p>	3,27	<p>Данный показатель соответствует среднему уровню развития. Такой показатель закономерен, так как у центра имеются работающий коллективный орган управления, все члены которого подготовлены и мотивированы эффективно выполнять функции коллективного органа управления, план деятельности на год, который разработан при непосредственном участии сотрудников и волонтеров организации, оформлен документально и утвержден коллективным органом управления. При этом в центре есть некоторые затруднения, связанные с материально-техническим обеспечением деятельности: недостаточное количество современного и исправного оборудования и технических средств для эффективного осуществления основной (программной) деятельности. Организация нерегулярно оценивает состояние и обеспечивает усиление своей материально-технической базы. Есть проблемы по привлечению дополнительных ресурсов от местных коммерческих</p>	<p>Рекомендуется в рамках и Стратегии развития центра рассмотреть и принять стратегический план фандрейзинга с акцентом на привлечение средств местных коммерческих структур, учитывая уровень компетенции команды и возможности привлечения партнеров. При этом важно вовлечение в процесс разработки документов сотрудников центра и ключевых волонтеров, а также партнерских организаций, которые заинтересованы в совместной работе.</p>

			организаций.	
2	<b>Управление персоналом (14 вопросов)</b>	3,74	Максимально высокий уровень деятельности центра по данной системе показателей. Вместе с тем, штат сотрудников требует расширения или за счет постоянных работников либо за счет волонтеров, так как при наличии в штате 1 сотрудника создает серьезные риски для эффективной реализации всех направлений деятельности центра. Возможно предполагать, что центр строит свою работу на участии волонтеров и партнеров.	Рекомендуется сохранить данный уровень, для чего целесообразным было бы максимальное вовлечение сотрудников и волонтеров к процессу управления центром.
3	<b>Управление финансами и фандрайзингом (21 вопрос)</b>	3,20	Средний уровень показателей данной системы связаны с недостаточным уровнем фандрейзинга путем привлечения средств местных коммерческих структур.	Рекомендуется обеспечить минимизацию рисков нарушения финансовой стабильности за счет госсредств и грантов (в случае их сокращения) путем внедрения системы платных услуг и привлечения средств местных коммерческих организаций..
4	<b>Управление внешним окружением и связями (8 вопросов)</b>	3,86	Высокий уровень оценки деятельности центра по данной системе показателей.	Рекомендуется сохранить данный уровень.
5	<b>Документация</b>	2,10	Центр по данной системе находится на базовом уровне развития. Но при имеющемся потенциале данный показатель может иметь рост. по данным чек-листа центру необходимо обновление Стратегии, усиление ежегодного планирования, внедрение документального оформления внутреннего распорядка, правил и процедур работы сотрудников и	Рекомендуется продолжить работу по документальному обеспечению деятельности центра, доведя показатели до средних в части утверждения ежегодных планов, правил работы с персоналом.

			<p>волонтеров. Очевидно, что при минимальном штате центр не нуждался в таких документах. Но при активном вовлечении волонтеров, документы корпоративной системы управления будут необходимы.</p>	
6	<p><b>Материально-технические средства</b></p>	2,45	<p>Базовый балл по материально-техническому оснащению, соблюдение стандартов ГСЗ в целом способствует реализации мероприятий. Во многом на недостаточную эффективность работы центра влияет непостоянное использование автотранспорта (вопрос мобильности передвижения, посещения регионов области), отсутствие в необходимом объеме мебели, программного обеспечения.</p>	<p>При разработке финансового плана развития центра, плана фандрейзинга учесть потребности центра в финансировании аренды офиса, необходимого транспорта, средств на мебель и программное обеспечение.</p>



На основании проведенного анализа ниже в таблице представлены комментарии проведенной оценки работы центра и даны соответствующие рекомендации.

№ п\п	системы	баллы	комментарии	рекомендации
1	<p><b>Управление основной (программной) деятельностью (18 вопросов)</b></p>	2,56	<p>Данный показатель соответствует базовому уровню развития. Такой показатель закономерен, так как у центра нет действующей Стратегии развития, отсутствует актуальный годовой план работы, что не позволяет делать оперативный анализ, оценку эффективности и последующую корректировку проводимой работы. Влияет на повышение уровня развития центра отсутствие внутренней и внешней отчетности. Также сложно решать вопросы повышения уровня развития центра при штате центра в 3 человека, принимая во внимание значительный объем необходимых мероприятий, который в обязательном порядке должны быть реализованы в рамках центра.</p>	<p>Рекомендуется внедрить в практику деятельности систему документирования – от Стратегического плана развития центра до оперативных планов, регламентов работы. При этом важно вовлечение в процесс разработки документов сотрудников центра и ключевых волонтеров, а также партнерских организаций, которые заинтересованы в совместной работе.</p>
2	<p><b>Управление персоналом (14 вопросов)</b></p>	2,76	<p>В целом уровень управления персоналом соответствует среднему. Однако, не способствует эффективной работе по данной системе отсутствие внутреннего регламента, распорядка, процедуры работы работников и волонтеров. Общее количество сотрудников – 3 человека, что явно недостаточно для выполнения всех тех задач, которые стоят перед центром. По представленным анкетным ответам</p>	<p>Необходимо увеличить штат сотрудников или определить ключевых волонтеров, которые имели бы возможность на постоянной основе выполнять требуемые функции для реализации обязательных направлений деятельности центра. С помощью волонтеров или партнеров организовать систему обучения сотрудников и волонтеров центра. Тематика и объемы обучающего процесса на основе анализа включить</p>



			проблемой в развитии потенциально является отсутствие системы обучения персонала.	в Стратегический план центра.
3	<b>Управление финансами и фандрайзингом (21 вопрос)</b>	2,26	Данное направление работы центра является одним из слабых звеньев в организации работы центра в целом. Представленный чек-лист и результаты анкетирования сотрудников центра подтверждают данный вывод. Отсутствие финпланирования, системы фандрейзинга могут существенно влиять на стабильность работы центра, его финансовую устойчивость.	С учетом имеющихся пробелов в работе центра по данной системе рекомендуется привлечение в качестве волонтера консультанта по финансовым вопросам. На основании полученных консультаций необходимо разработать финансовый план центра, план фандрейзинга с целью повышения финансовой устойчивости центра, расширения штата сотрудников, укрепления материально-технической базы центра с учетом потребностей.
4	<b>Управление внешним окружением и связями (8 вопросов)</b>	3,57	Общий балл по данной системе позволяет центру находиться на высоком уровне, учитывая высокие оценки, сделанные сотрудниками по разделам «Имидж и коммуникации», «Доноры, Партнеры, Местное сообщество». Однако, отсутствие в центре правил осуществления внешних коммуникаций, взаимодействия со СМИ и другими партнерами, повышает риск нестабильности уровня развития по данной системе показателей.	Рекомендуется разработка медиа-стратегии работы центра на среднесрочный период с обязательным ежегодным медиа-планированием.
5	<b>Документация</b>	1,00	Представленный чек-лист по разделу «Документация» свидетельствует об отсутствии в центре необходимых документов, позволяющих обеспечить системную работу центра.	Необходимо провести совместную работу сотрудников центра и ключевых волонтеров по анализу работы центра, совместной разработке Стратегии развития центра, который включал бы (с учетом имеющихся проблем) вопросы

			Отсутствие документов по деятельности центра (стратегической план, план работы на год, документы по работе с персоналом, документы по фандрейзингу) отразились на общей оценке работы центра. В случае нерешения проблемы по документации возможно не будет реализован имеющийся потенциал центра	внутреннего и внешнего анализа деятельности центра, анализа региональных проблем, формирования финансовой стратегии, применения современных технологий управления, системы управления персоналом, организации внешних связей.
6	<b>Материально-технические средства</b>	2,82	Достаточно высокий балл по материально-техническому оснащению, соблюдение стандартов ГСЗ способствует реализации мероприятий. Аренда офиса, использование транспорта требует постоянного финансирования. И в данном вопросе имеется риск недофинансирования из—за отсутствия финпланирования.	При разработке финансового плана развития центра, плана фандрейзинга учесть потребности центра в финансировании аренды офиса, затрат на содержание офиса, транспорта.