

СБОР И АНАЛИЗ

ОБРАТНОЙ СВЯЗИ
ОТ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ

ПРАКТИКИ СО НКО

2019

В РАМКАХ ПРОЕКТА
«СЛУШАЙ С ПОЛЬЗОЙ!»



СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Методология исследования	6
2. Основные выводы исследования	8
3. Предпосылки сбора и анализа обратной связи	10
4. Системность обратной связи	18
5. Инструментарий для сбора и анализа обратной связи	24
6. Барьеры и потребности в совершенствовании процесса сбора обратной связи	34
7. Зоны развития и рекомендации	40
8. Кейсы организаций	42
Приложение	76

Проект «Слушай с пользой!» реализуется АНО «Эволюция и Филантропия» при поддержке **Комитета общественных связей и молодежной политики города Москвы** и с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов. Поддержку проекта также осуществляет Фонд Тимченко.

ВВЕДЕНИЕ

Российский некоммерческий сектор становится все более профессиональным. В своем нынешнем состоянии НКО, претендующие на общественное доверие и поддержку, не могут позволить себе опираться лишь на энтузиазм, интуицию, эмоции и собственные представления о том, как решать ту или иную проблему. Общество все больше требует от НКО подтверждения своей пользы и эффективности, и в последние годы в секторе начался серьезный разговор об оценке деятельности НКО и о ее доказательной базе.

Социально ориентированные НКО нацелены на решение социальных проблем и реальные изменения в качестве жизни людей. Они знают потребности своих клиентов и ориентируются, прежде всего, на эти потребности, создавая новые услуги и блага, которых нет на рынке. Понимание потребностей благополучателей¹ – неотъемлемая часть миссии настоящей социально ориентированной некоммерческой организации, ее сила и основа ее легитимности. Существует несколько уровней вовлечения благополучателей в деятельность НКО: на базовом уровне организация исследует их потребности или удовлетворенность качеством услуг, на следующем уровне – для совершенствования и развития программ проводятся консультации и используются механизмы обратной связи, далее – сотрудничество при принятии важных решений и, наконец, – полноценное партнерство при принятии решений в организации с

разделением ответственности. Более активное вовлечение благополучателей в работу НКО – мировой тренд, и польза от этого процесса очевидна для организаций, заинтересованных в развитии: оказывая адекватные услуги благополучателям, они сами становятся более «основательными» и убедительными для доноров и сторонников, а значит – более устойчивыми. Польза от участия в этом процессе есть и для благополучателей: высказывая свое мнение и артикулируя потребности, люди из пассивных просителей, потребителей помощи постепенно становятся активными соучастниками социальных изменений. Однако на практике процесс вовлечения благополучателей в деятельность НКО довольно трудоемкий и непростой. Это признают и эксперты, и практики в России и других странах. На каком уровне находятся российские организации в этом процессе? Есть ли успешные практики лидеров, которые могут перенять другие НКО?

В чем основные трудности и точки роста?

На эти вопросы мы пытаемся найти ответы в настоящем исследовании, который является частью проекта «[Слушай с пользой!](#)» АНО «Эволюция и Филантропия». Проект направлен на повышение эффективности деятельности СО НКО, работающих в сфере детства, за счет лучшего понимания своих непосредственных благополучателей, их потребностей и возможностей, а также учета этих знаний при реализации программ и проектов.

¹ Благополучатели - основные группы лиц, в жизни которых происходят позитивные изменения

1. МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Данное исследование не претендует на то, чтобы описать практики сбора и анализа обратной связи² всего российского некоммерческого сектора. Оно опирается на ограниченный круг данных – доступных на сегодняшний день количественных данных, публикаций в отраслевых СМИ и интервью с представителями выбранных НКО – лидерских организаций, работающих в сфере детства.

Количественные данные предоставлены инфраструктурными НКО и грантодающими фондами, продвигающими открытость, подотчетность и доказательный подход в работе НКО.

В числе источников:

1. Данные анкетирования – заявок на участие в проекте «Слушай с пользой!» (74 НКО, 18 из них – московские, январь 2019 г.).
2. Данные отчета проекта «Стандарт доказательности практик в сфере детства» (70 НКО, 2018 г.).

3. Данные анкетирования (34 респондента, 2018 г.) участников проекта «Общая информационно-технологическая платформа для оценки социальных результатов» (ПИОН-Регион)».

4. Данные отчетов грантополучателей программы «Семейный фарватер» Благотворительного фонда Тимченко. В своих отчетах о работе за 2016–2017 гг. организации – грантополучатели программы «Семейный фарватер» фиксировали практику сбора обратной связи от благополучателей и отмечали, какие управленческие решения они принимали по итогам полученной информации.

5. Данные из конкурсных заявок участников конкурса «Точка отсчета» (252 организации, 2018 г.), организованного Форумом Доноров.

Кроме анализа количественных данных, были проведены серии глубинных интервью у представителей региональных и московских НКО, работающих в сфере защиты детства:

1. **Международный детский фонд «Саха-Азия»**, Якутск (далее – фонд «Саха-Азия»).
2. **Благотворительный фонд KPMG**, Москва (далее – фонд KPMG).
3. **Благотворительный фонд «Арифметика добра»**, Москва (далее – «Арифметика добра»).
4. **Благотворительный фонд Елены и Геннадия Тимченко**, Москва (далее – фонд Тимченко).
5. **Благотворительный фонд «Даунсайд Ап»**, Москва (далее – Даунсайд Ап).
6. **Межрегиональная благотворительная общественная организация Российский Комитет «Детские деревни – SOS»**, Москва (да-

лее – «Детские деревни SOS»).

7. **Благотворительный фонд «Дорога к дому»**, Череповец (далее – «Дорога к дому»).

8. **Общественный комитет «Колыбель»**, Иваново (далее – «Колыбель»).

9. **Благотворительный детский фонд «Виктория»**, Москва (далее – фонд «Виктория»).

10. **Благотворительный фонд «Дети +»**, Москва (далее – фонд «Дети +»).

11. **АНО Центр социальной и правовой помощи детям «Расправь крылья»**, Смоленск (далее – «Расправь крылья»).

12. **Хабаровская краевая общественная организация «Чужих детей не бывает»**, Хабаровск (далее – «Чужих детей не бывает»).

Эти НКО были выбраны АНО «Эволюция и Филантропия» как организации,

имеющие или выстраивающие системы измерения и оценки социальных результатов. В ходе интервью обсуждались принятые в организациях практики и процедуры, связанные с получением и анализом обратной связи от взрослых благополучателей (обратная связь от детей, подростков и молодых взрослых – за пределами нашего исследования), извлеченные уроки и принятые решения, проблемы и трудности, связанные с этим процессом, а также точки роста и потребности организаций в обучении для совершенствования своих компетенций в этой области. Вопросы интервью представлены в Приложении. Исследование имеет ограничения по темам, выборке и источникам и описывает практики сбора и анализа обратной связи от благополучателей, принятых в «продвинутых» НКО, работающих в сфере защиты детства.

² Обратная связь – это «мысли, чувства и восприятие благополучателей о продукте или услуге», отклик благополучателей на услугу или продукт.

2. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

1 НКО осознают, что обратная связь – важный элемент их коммуникаций с благополучателями. Она нужна и с этической, и с практической точки зрения. Обратная связь дает уникальную и значимую информацию для оценки качества работы организации и идей для ее развития.

2 На уровне совместного принятия решений и разделения ответственности с благополучателями пока работают единичные организации. Большинство организаций собирают обратную связь для понимания потребностей своего благополучателя и оценки качества услуг, и практически не обсуждают с благополучателями полученную от них обратную связь, редко информируют их о результатах ее анализа и о принятых решениях.

3 Интервью показали, что если НКО видит благополучателя в статусе эксперта, то он лучше мотивирован к сотрудничеству и активнее высказывает свое мнение. Воспитывать благополучателя, делая из него не реципиента, а эксперта опыта, союзника и активиста, сложно, но важно не только для более эффективного сотрудничества, но и для развития навыков, потенциала самого благополучателя.

4 Доноры (частные, корпоративные, государственные) стимулируют НКО к более эффективным коммуникациям с благополучателями. Грантодающие организации повышают требования к описанию целевых групп благополучателей на этапах подачи заявки и отчетности.

5 При этом практически всем НКО нужно так или иначе предпринимать усилия, чтобы мотивировать благополучателей к более активному сотрудничеству, и организации находят разные решения этой проблемы.

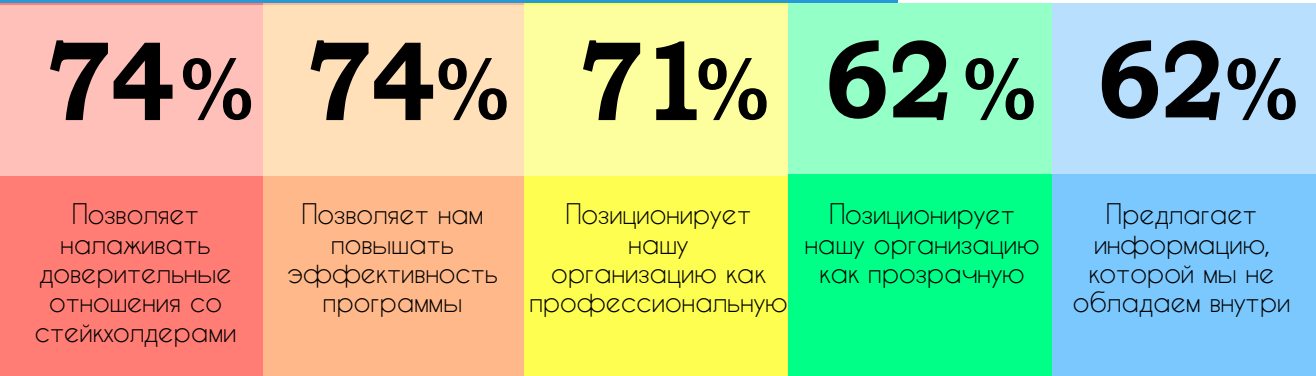
6 У многих организаций не хватает компетенций и ресурсов для внедрения в свою деятельность постоянной практики сбора и анализа обратной связи. Организации осознают эту проблему и заинтересованы в обучении и обмене опытом в этой сфере. НКО, как правило, разрабатывают инструментарий для сбора и анализа обратной связи самостоятельно. В основном, это онлайн- и офлайн-анкетирование и реже – другие инструменты.

7 В сообществе НКО мало обсуждается тема вовлечения благополучателей в работу НКО, различные аспекты коммуникаций с ними и обратная связь в частности. Инфраструктурным организациям стоит обратить на эту тему особое внимание.

Критерии лучших практик по работе с обратной связью от благополучателей в российском НКО-сообществе:

- осознанность и систематичность сбора и анализа обратной связи;
- использование разных инструментов для сбора и анализа обратной связи;
- интеграция процесса в управленческую культуру;
- информирование благополучателей об итогах обратной связи и принятых решениях.

3. ПРЕДПОСЫЛКИ СБОРА И АНАЛИЗА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ



Какое влияние на вашу организацию оказывает вовлечение стейкхолдеров?

Рис. 1. Мотивы вовлечения стейкхолдеров в работу НКО (по данным ПИОН-Регион)

Исследование дает основание полагать, что НКО (с учетом выборки НКО, участвовавших в исследовании) осознанно собирают обратную связь от своих благополучателей. Для развития этой практики есть и внешние стимулы, и внутренние потребности организаций. Об этом свидетельствуют и количественные данные, и интервью. Организации понимают, что вовлечение стейкхолдеров³ в работу НКО несет

и практическую пользу, и положительно влияет на их имидж. Так, например, участники проекта «Общая информационно-технологическая платформа для оценки социальных результатов» (ПИОН-Регион) отмечают в анкетах, что участие стейкхолдеров способствует повышению эффективности и росту доверия к ним, а также позиционирует организацию как профессиональную и прозрачную.

³ Стейкхолдеры – люди или организации, на которых влияет проект и/или которые влияют на него. Влияние может быть как позитивным, так и негативным.

3.1. МОТИВЫ НКО ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ОТ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ

Если говорить о мотивах, побуждающих НКО работать с обратной связью, то их достаточно много. НКО и в интервью, и в анкетах говорят о том, что обратная связь – важный элемент коммуникаций с благополучателями, она важна и с этической точки зрения, и с прагматической. Только обратная связь от благополучателей дает уникальную информацию для оценки потребностей и планирования работы, позволяет отслеживать ее качество и оценивать результаты. Это необходимый элемент для «сверки координат» и трезвого взгляда на причины успехов и неудач. Обратная связь – это также повод для вовлечения благополучателей в совместную работу, возможность наладить контакт и построить доверие, убедив благополучателя, что его «слышат». Для НКО, участвующих в исследовании, обратная связь – это:

- ▶ основа для разработки программ: возможность лучшего понимания своей целевой аудитории – ее потребностей и возможностей; благодаря обратной связи складывается понимание, что деятельность востребована и организации предлагают людям адекватные и качественные услуги, которые действительно отвечают их потребностям и могут улучшать качество их жизни.

«Мы хотим, чтобы наши услуги полностью отвечали потребностям семей, поэтому мы изучаем эти потребности. Мы постоянно затачиваем услуги под потребности семей. Получается ли у нас на 100%? Не всегда получается. Но мы к этому стремимся, и стремимся осознанно»,

– из интервью с А. Боровых, «Даунсайд Ап».

- ▶ информация для оценки результатов качества услуг, мероприятий, отдельных проектов или больших программ, а также своего вклада в какие-то большие изменения, возможность понять причины неудач и успехов;

«Так как наши консультанты работают в семьях, ... это возможность увидеть глазами родителей работу, которая происходит каждый день, и мы спрашиваем, соблюдают ли они вежливость и деликатность..., всю эту работу мы раскладываем через вопросы и получаем обратную связь, насколько это соответствует нашему представлению о том, как должен быть устроен сервис. Мы получаем, по сути, ту реальность, которая скрыта от нас. Для нас это такая функция опросника – приоткрыть завесу»,

– из интервью с Ю. Богдановой, фонд КРМГ.

- ▶ повод для более активного вовлечения благополучателей

в совместную работу с НКО, нацеленную на результат, и возможность привлечения новых благополучателей, клиентов; повод для коммуникаций с благополучателями и стимул для развития их потенциала.

«Важно, чтобы не только мы – люди, отягощенные знаниями, – думали о том, что важно для клиента, но и клиент думал об этом. Мы не «перст указующий», мы находимся рядом и можем помочь построить путь к позитивным изменениям, но только вместе с клиентом, а не занего. Важно, чтобы наши подопечные не были просто пассивными получателями услуг, но чтобы они могли организовать, выразить свои потребности, понимать, какая поддержка им необходима. Так они становятся более устойчивыми»,

– из интервью с О. Липницкой, «Детские деревни – SOS».

- ▶ эмоциональный отклик на свою работу. Спрашивать у благополучателей, что им важно и что с ними происходит, важно этически, особенно если дело касается уязвимых групп людей, тех, кто находится в трудной ситуации и чьим мнением обычно никто не интересуется.

3.2. ВНЕШНИЕ СТИМУЛЫ ДЛЯ НКО

С развитием культуры благотворительности и влияния сектора НКО, которые общество так или иначе все больше требует от НКО доказательств пользы от своей деятельности. В сообществе НКО аспекты вовлечения благополучателей и обратной связи обсуждаются в контексте оценки эффективности и в разговорах о культуре благотворительности. Важность обратной связи от благополучателей понимают НКО, которые выходят на конкурентный рынок социальных услуг, НКО, собирающие частные пожертвования, и организации, предлагающие обществу новые социальные технологии. Им важно доказать, что они действуют, опираясь на реальные потребности людей, а не на собственные представления или доступную возможность получить финансирование. Такие организации в той или иной степени задумываются над оценкой своей эффективности, но пока комплексного подхода и технологии оценки инновационных проектов и уникальных услуг нет, для этого используется обратная связь, которая помогает судить о том, как благодаря полученным услугам изменяется качество жизни людей.

3.3. СТИМУЛЫ СО СТОРОНЫ ДОНОРОВ

Донорское сообщество стимулирует НКО активнее взаимодействовать со своими благополучателями, фокусируя их внимание на то, что они – важная группа стейкхолдеров НКО и необходимый источник информации для планирования и оценки деятельности организаций. Исследование в рамках ежегодного проекта Формула Доноров «Лидеры корпоративной благотворительности» 2018 г. свидетельствует, что компании, осуществляющие благотворительные программы, стали активнее

вовлекать стейкхолдеров на всех этапах благотворительной деятельности и больше фокусироваться на благополучателях⁴. Практически все участвовавшие в исследовании компании видят благополучателей и поддерживающие их НКО в числе заинтересованных сторон своей корпоративной благотворительности. При этом почти четверть компаний (23%) назвала благополучателей ключевой заинтересованной стороной. Результаты анализа взаимодействия компаний со стейкхолдерами на разных этапах реализации корпоративной благотвори-

тельной деятельности позволяют сделать вывод, что в фокусе взаимодействия находятся и сами благополучатели, и организации, транслирующие их ожидания и выступающие основными партнерами.

вых групп и описания их количественных и качественных характеристик, опирающегося на данные исследований. Автор проекта должен также планировать, как органи-

зация собирается оценивать изменения в положении своих благополучателей. Такие требования стимулируют НКО более внимательно относиться к своим благополучателям и собирать их обратную связь, так как эта информация – убедительный довод, подтверждающий актуальность и эффективность предлагаемых НКО мер.

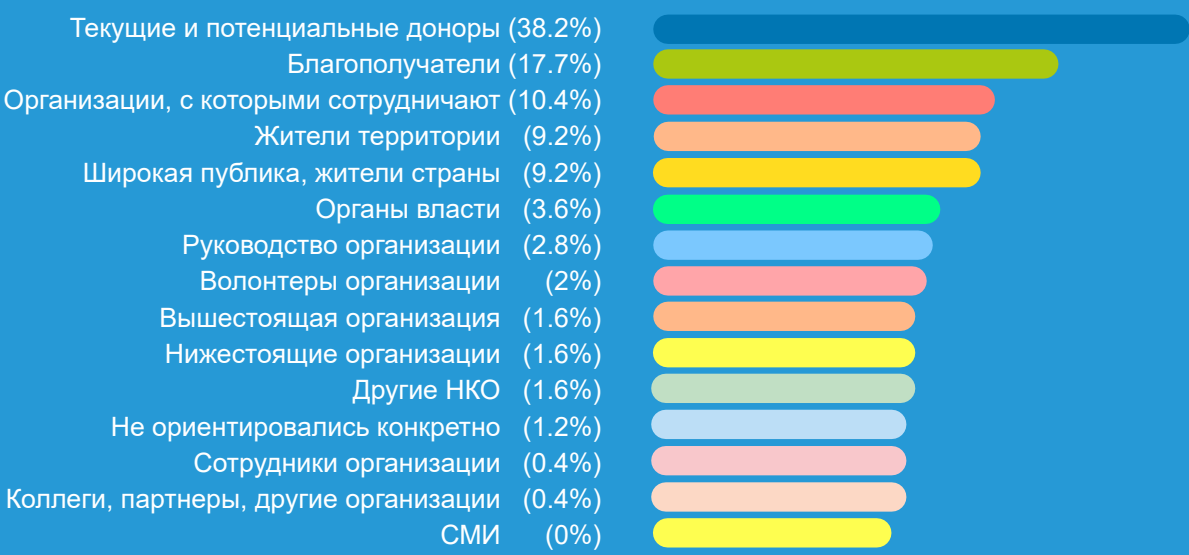


Рис. 2. Взаимодействие компаний со стейкхолдерами при реализации благотворительных программ (по данным исследования «Лидеры корпоративной благотворительности» 2018 г.

Рис. 3. Наиболее важная адресная группа для НКО (по данным заявок участников конкурса «Точка отсчета» 2018 г.)

Ежегодный конкурс публичных годовых отчетов НКО «Точка отсчета», который проводит Форум Доноров, также в какой-то степени, стимулирует НКО задуматься об аудитории своего отчета. Пока что, все же, основными читателями отчетов являются доноры. Понимание своей аудитории благополучателей – обязательное требование к профессиональным организациям со стороны наиболее значимых российских грантопедаторов. Грамотная характеристика целевых групп оценивается при подаче заявок в Фонд президентских грантов, Фонд поддержки детей, находящихся в трудной жизненной ситуации, программу «Семейный фарватер» фонда Тимченко и другие фонды. Заявка на грант мэра Москвы требует серьезного обоснования выбора целе-

3.4. СТИМУЛЫ СО СТОРОНЫ ЧАСТНЫХ ДОНОРОВ: БЛАГОПОЛУЧАТЕЛИ И ФАНДРАЙЗИНГ НКО

Организации, работающие за счет частных пожертвований, собирают обратную связь не только для оценки своей работы, но и для ее использования в фандрайзинговых коммуникациях. Обратная связь благополучателей чрезвычайно важна для успешного фандрайзинга в НКО, поскольку это один из наиболее надежных способов убедить донора в том, что работа НКО приносит пользу конкретным людям и изменяет к лучшему их жизнь. Точно так же это работает в краудфандинге. Краудфандинг – огромная работа НКО, которая идет гораздо эффективнее, когда людям предельно понятно, кому и как помогать. Именно поэтому часто подопечные организаций становятся главными героями проектов. Представители краудфан-

⁴ http://www.donorsforum.ru/reports/lidery-korporativnoj-blagotvoritelnosti-potratili-na-filantropiyu-v-2017-godu-bolshe-50-mlrd-rublej/?fbclid=IwAR0-pli0b00OGCsQITQz3UaAhNw1St6YUjpltbjxKtsB_RSB2U0IQ_hp-rE

динговых платформ сами общаются с благополучателями редко: от прошедших валидацию организаций ожидается, что их проекты уже спланированы на основании потребностей благополучателей и с учетом их мнений. Но при этом обратная связь от благополучателей – неотъемлемая часть краудфандинговой кампании и часто – фактор успеха. Один из типичных примеров – [видеообращение от имени подопечных](#), которое выпустили авторы проекта «Простые вещи»

на платформе Planeta.ru (инклюзивные мастерские для людей с особенностями развития), собирая деньги на открытие столярного коворкинга. Именно это обращение помогло завершить сбор. Притом что истории от благополучателей для фандрайзинга и краудфандинга – в большей степени зона пиара, и организации выбирают для них «проверенных» героев, которые покажут работу организации с выигрышной стороны, можно получить ценную, а иногда не-

ожиданную информацию для оценки своей работы. Представители фонда «Нужна помощь» рассказывают, что в их практике не раз бывали случаи, когда герой фандрайзинговой публикации оценивал оказанную НКО помощь не так, как это ожидалось, и это было предметом обсуждения с организацией. И в любом случае поиск и выбор героя фандрайзинговой истории – это работа с обратной связью благополучателей.

3.5. КОМПЕТЕНТНЫЙ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЬ ВЫГОДЕН ДЛЯ НКО

Развитие коммуникаций между НКО и благополучателями важно для воспитания «компетентного благополучателя». С распространением благотворительности и социальных технологий растет не только доверие и поддержка НКО, но и количество обращений к ним. При этом культура помощи и самопомощи в России находится на довольно низком уровне, и люди, обращаясь за поддержкой, часто не могут сформулировать собственные

потребности и не знают, какую помощь можно получить в той или иной организации. Организации – особенно те, кто работает в сегменте адресной помощи или с так называемыми «малоресурными» группами, говорят о том, что среди реципиентов помощи мало «компетентных» благополучателей⁵, и они сталкиваются одновременно и с дефицитом спроса на свои услуги, и с иждивенческим подходом. Именно поэтому в последнее время в секторе стали

больше говорить об этике взаимоотношений с благополучателями. Фонды заинтересованы в клиентах, настроенных на сотрудничество и готовых вносить свою лепту в общий результат. Об этом говорят неоднократно эксперты и в социальных сетях, и в «отраслевых» СМИ⁶. Этические и коммуникационные проблемы взаимоотношений организаций и благополучателей постепенно осознаются в секторе.

Этика коммуникаций с благополучателями косвенно затрагивается при обсуждении темы профессионального выгорания в НКО в связи с так называемым комплексом спасателя, который может развиваться у сотрудников НКО, работающих с благополучателями: «К такому человеку («спасателю») предъявляются завышенные требования, ведь он должен «причинять добро и наносить пользу». С другой – у самого человека с этим комплексом тоже по отношению к себе завышенные ожидания. У него есть миссия, он должен спасти лежащий во зле мир. И в итоге получается своего рода удобный для всех контракт. Общество не присваивает проблему. Оно «вручает» ее специальному

«святому человеку» и просит больше не беспокоить. Спасатель получает признание, смысл жизни. Клиенты расслабляются: раз с нами работает этот святой человек, то зачем нам-то стараться? Он же святой», – цитирует «Филантроп» психолога Людмилу Петрановскую⁷. В сообществе появляется запрос на обсуждение темы коммуникаций с грантополучателями, и такие дискуссии проводятся на площадках, например, в центре «Благосфера», или виртуально, в сообществе благотворительных организаций. При этом, судя по обратной связи от посетителей медиаклуба «АСИ-Благосфера» и других московских НКО, тема далеко не исчерпана: разговор можно и нужно продолжать.

⁵ <https://www.asi.org.ru/news/2018/04/26/etika-obshheniya-s-podopiecznymi/>

⁶ <https://www.miloserdie.ru/article/dina-magnat-lyubaya-rabota-s-priemnymi-semyami-eto-dolgo-i-ochen-nezhno/>

⁷ http://special.philanthropy.ru/burnout/?utm_source=philanthropyru&utm_medium=banner&utm_campaign=burnout

4. СИСТЕМНОСТЬ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Системность обратной связи – важный критерий зрелой практики обратной связи, потому что систематически получаемая информация дает возможность организации отслеживать динамику, делать обоснованные сравнения и выводы. Кроме того, систематичность делает процесс менее ресурсозатратным: эта деятельность входит в культуру и практику организации, позволяет выделять на нее необходимое время, дает методику, избавляющую от необходимости каждый раз изобретать что-то новое. Наконец, систематичность приучает благополучателей к практике давать обратную связь: они со временем понимают, что их мнение важно, и ожидают, что у них будет возможность высказать свое мнение в понятном и удобном для них формате.

4.1. ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ СОБИРАЕТСЯ НКО НЕ ВСЕГДА

О системной работе по сбору и анализу обратной связи говорили почти все НКО, участвовавшие в исследовании, но по-настоящему эта практика встроена в управленческий процесс и рутину у крупных НКО, настроенных на системные изменения, а в небольших региональных НКО обратная связь собирается реже в зависимости от стимулов, задач и наличия ресурсов и возможности. *«По некоторым проектам мы стараемся систематически, но по случаю – к примеру, проводится слет приемных семей, и тогда мы получаем обратную связь. Мы только нынче провели такое большое исследование, а так мы стараемся сильно не загружать, не надоедать с множеством анкет, вопросов, потому что у нас одна и та же категория благополучателей», – из интервью с О. Андросовой, фонд «Дети Саха-Азия».* Степень распространенности практики сбора обратной связи по имеющимся данным очень трудно оценить, но можно предположить, что НКО, которые имели отношение к исследованию, в среднем собирают обратную связь по своим мероприятиям и услугам больше чем в 50% случаев. По данным анкетирования проекта «ПИОН-регион», НКО привлекают благополучателей к измерению своей результативности, в частности – детей (47%), их родителей/родственников (65%) и специалистов из других организаций (45%).

Как часто организации привлекают различные группы стейкхолдеров к измерению своей результативности?

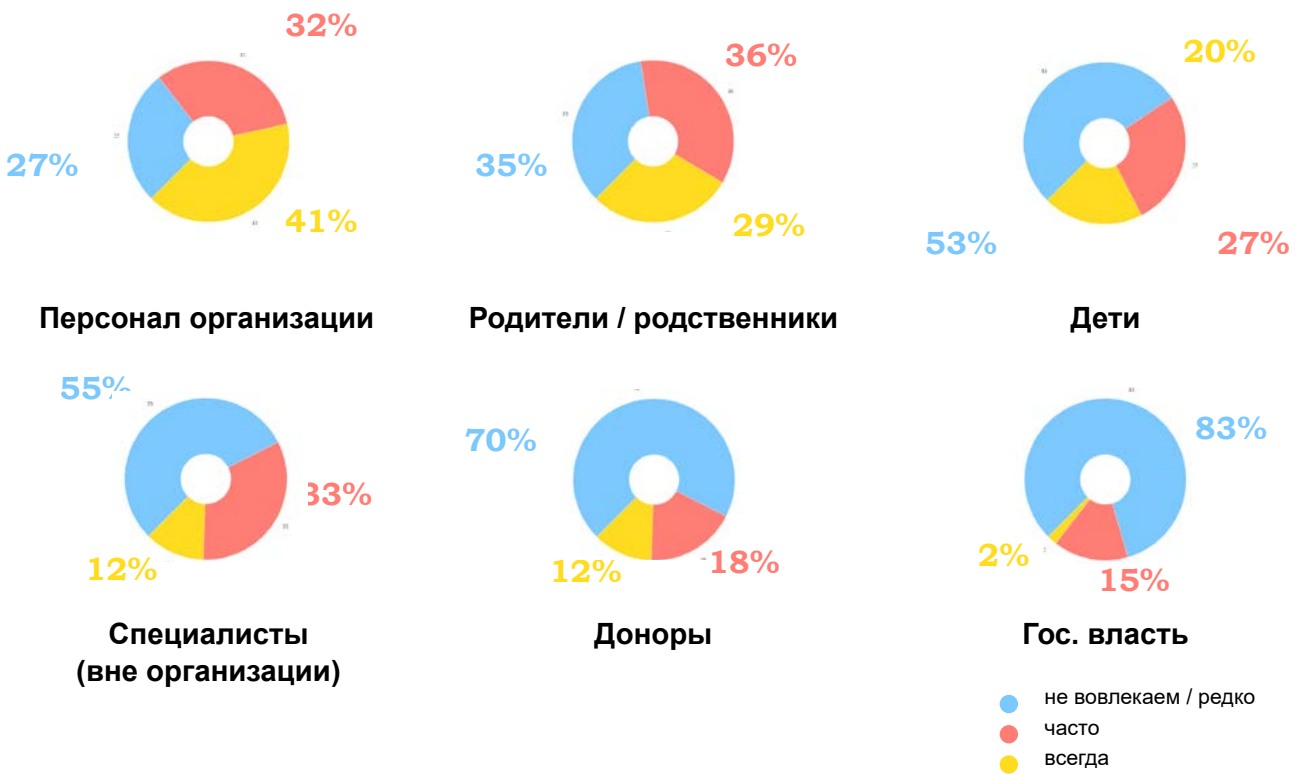


Рис. 4. Вовлечение стейкхолдеров в оценку результативности (по данным ПИОН-Регион)

По другим источникам видно, что сбор обратной связи не зависит от вида услуги или степени укорененности практики: разные организации могут собирать или не собирать обратную связь для одного и того же вида деятельности (например, обучения или клубной работы), и это не зависит от того, устойчива ли практика или только внедряется. По всей видимости, такое решение принимается в НКО индивидуально в силу разных обстоятельств. Эту гипотезу подтверждают данные, полученные из отчетов НКО – участников программы «Семейный фарватер» фонда Тимченко. Судя по этим отчетам, обратная связь собиралась примерно в половине случаев – как правило, тогда, когда НКО проводили обучение, консультирование, развивали клубную деятельность, наставничество, супервизии или внедряли какие-то новые услуги.

Участники проекта «Стандарт доказательности практик в сфере детства» заполняли анкеты, отвечая в них, в том числе, на вопросы о том, в какой степени их практики строятся на основе мнения благополучателей. Анкеты заполнили 70 организаций, реализующие как

устоявшиеся, так и пилотные (на стадии апробации) или инновационные (на стадии разработки) практики. Ответы показали, что большинство (78,5%) опрошенных НКО реализуют свои практики на основе обратной связи от благополучателей. При этом интересно, что обратная связь собирается независимо от того, о какой практике идет речь – новой или уже рекомендовавшей себя. 84% организаций могут подтвердить достижение результатов мнением благополучателей, а 81% организаций проводят регулярный сбор данных об изменении ситуации благополучателей. И конечно, важная для нас цифра: только 56% организаций корректируют свою деятельность на основе проведенных исследований потребностей благополучателей и ключевых стейкхолдеров.

4.2. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ НА ОСНОВЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

И количественные данные, и интервью подтверждают, что основная задача НКО при сборе обратной связи состоит в том, чтобы, сверяясь с мнением благополучателя, предлагать ему востребованные, адекватные и удобные услуги в рамках задуманной стратегии, запланированных программ и проектов. Внедрение серьезных изменений требует ресурсов, а так как чаще всего НКО работают в рамках утвержденных планов и бюджетов, им требуется время для серьезных обсуждений и поиска ресурсов для инноваций. Именно поэтому большинство решений, которые принимаются на основе полученной обратной связи, можно отнести к разряду технических.

Как в НКО происходит принятие решений после получения обратной связи? Грантополучатели программы «Семейный фарватер», отвечая на вопрос «Принимались ли управленческие решения по результатам обратной связи?», давали положительный ответ примерно в 15% случаев. Большинство решений были, скорее, техническими и касались

усовершенствования процесса: например, введения новых тем в программу обучения, более удобного расписания, создания комфортных условий для занятий. Во многих случаях обратная связь подтверждала, что НКО находятся на «правильном пути» и дала основания продолжать начатую активность. Обратная связь дала повод к тому, чтобы более тщательно проводить отбор мотивированных участников обучения:

В отдельных случаях после полученной обратной связи принимались управленческие и кадровые решения: использовать новые показатели для оценки деятельности, изменить штатное расписание, закладывать дополнительные ресурсы на проведение оценки результатов проекта, заняться рекламной проектной и пр. В отдельных случаях по итогам обратной связи было решено запустить новые активности или программы, требующие обсуждения, разработки и дополнительного бюджета (провести конференцию, запустить новую услугу, разработать новую программу).

В интервью представители НКО говорили, что делятся полученной от благополучателей информацией со своей командой, специалистами, менеджментом и руководством организации, и это служит поводом для принятия решений того или иного уровня. В фонде «Даунсайд Ап» по итогам обсуждения обратной связи принимаются протоколы внедрения предложений, и это основание для запуска новой программы или услуги. При этом, по словам представителя фонда, протокол, хотя и формализует процесс, но не убыстряет его, потому что внедрение требует обсуждения и поиска ресурсов.

Иногда организация получает неожиданную для себя информацию и реагирует на нее, даже если предложение не вписывается в рамки программы и требует дополнительных незапланированных вложений:

«Пять лет центр работал, и мы, специалисты, ошибочно полагали, что там созданы комфортные условия для женщин, но когда мы стали спрашивать и получать обратную связь, выяснилось, что то, что мы считали комфортом, для женщин было некомфортно. Например, все женщины говорили, что им требуется личное пространство, что им не хватало личного пространства, что им хотелось бы, чтобы их комнаты закрывались на ключ, чтобы сотрудники не имели туда доступа, чтобы у мамы было какое-то... И отмечали, что это было серьезным фактором стресса для мамы. И в соответствии с этим мы приняли решение сделать ремонт в центре и изменить зонирование жилых комнат»,
– из интервью с О. Лим, «Чужих детей не бывает».

Иногда неожиданная информация оборачивается новым интересным предложением для частных доноров и работает на общий фандрайзинговый успех организации:

«У нас есть программа, которая работает в Мурманской области на территории поселка Ревда. Там мы работаем с категорией родителей, которые имеют отсрочку от наказания. Мы спросили: чего вам не хватает (потому что все обычно все хвалят). И одна девушка сказала, что было бы очень хорошо, если бы вы помогли сделать зубы. На самом деле, я сразу не поняла. Но потом стало ясно, что это связано – это приводит к колоссальным изменениям в жизни для этой женщины. Она в долгой ремиссии, приняла решение воспитывать ребенка, идет вперед, но «проблемный» рот мешает ей чувствовать себя достойным человеком. Это коммуникации, работа. Понятно, что мы не сможем заложить это в бюджет, но мы можем помочь ей решить проблему с помощью людей, которые готовы жертвовать на это деньги. Это было откровением. Такая помощь может повлиять на статус, дать рывок, и это не разовый проект, а инвестиция. И это понятно обществу, понятнее даже, чем работа психолога или психотерапевта. Это было поводом обратить внимание на другие потребности, найти союзников, которые были готовы помочь. Это разнообразие предложений для фандрайзинга. Люди, которые жертвуют деньги, видят, что есть новый поворот. Видят, что они могут осчастливить»,
– из интервью с О. Липницкой, «Детские деревни – SOS».

5. ИНСТРУМЕНТАРИЙ ДЛЯ СБОРА И АНАЛИЗА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Организации используют разные инструменты для сбора обратной связи от своих благополучателей. Как правило, НКО разрабатывают инструменты самостоятельно – силами своих менеджеров или специалистов. Инструментарий обсуждается и тестируется доступными способами (на небольших группах благополучателей или на коллегах) и совершенствуется от раза к разу: получая реальные ответы, разработчики понимают, как можно «отшлифовать» вопросы, чтобы они были более емкими и позволяли ответить более информативно.

Наиболее распространенный инструмент получения обратной связи на сегодняшний день – анкетирование (онлайн и офлайн). Его используют, наверно, 100% организаций. Проблема анкетирования в том, что респонденты охотно заполняют бумажные анкеты после участия в небольших мероприятиях, но откликаются гораздо реже, если речь идет о дистанционном анкетировании. Организации, реально заинтересованные в получении ценной информации от благополучателей, пробуют разные способы, ориентируясь на способы, которые удобны благополучателям: иногда это телефонный опрос (БФ «Даунсайд Ап», фонд «Дети Саха-Азия», очные встречи, групповые интервью (БФ «Даунсайд Ап») или неформальное общение (фонд Тимченко, «Колыбель»), в ходе которого создается доверительная атмосфера, позволяющая раскрыться и рассказать больше. Другое дело, что такие инструменты требуют гораздо больших ресурсов.

Данные анкет, отчетов и интервью позволяют предположить, что универсальных приемов сбора обратной связи нет – для каждой задачи и аудитории будут уместны разные способы, и НКО нужно будет использовать разные инструменты, ориентируясь, прежде всего, на те из них, которые удобны для благополучателей и дадут больше полезной информации.

5.1. ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

5.1.1. АНКЕТИРОВАНИЕ

Самый популярный способ получения обратной связи. Он достаточно простой и понятный для обеих сторон, почти всегда проводится по итогам мероприятий, а также после консультаций или групповой работы – то есть тогда, когда благополучатель находится в контакте с организацией.

Проблема этого инструмента в том, что анкетирование хорошо работает после мероприятий с относительно небольшим количеством участников: в этом случае можно собрать почти 100% анкет. «Тонкое» место заключается в том, что участники «камерных», бесплатных для них, мероприятий мо-

гут быть склонны скорее к благожелательной обратной связи, чем к критичной, хотя все зависит от того, как сформулировать вопрос. По мнению представителя фонда «Дети +», участники небольших групп не стесняются писать им, если что-то было не так:

«В маленькой группе собрать обратную связь проще – раздал анкету после мероприятия, и, если кто-то не заполнил, это сразу будет видно: они друг на друга смотрят и что-то напишут. А раз уж пишут, то нет смысла отписываться. Они не боятся говорить о том, что не нравится, что хотелось бы изменить, но в целом – если родители и дети приходят, значит, они довольны. Если не довольны – не ходят. Это тоже можно считать обратной связью – повторное посещение группы или консультаций»,

– из интервью с П. Гальцовой, фонд «Дети +».

Формулировка вопросов анкеты критична: ценную информацию можно получить только, если вопрос сформулирован корректно и грамотно. В обратном случае анкета не даст достаточной информации. Если же круг благополу-

чателей более широк, при анкетировании возникает проблема с откликом, особенно когда речь идет об опросах так называемых малоресурсных групп (в силу их практик пользования интернетом, уровня межличностного доверия

и пр.). Организации рассказывают о рискованной ситуации, когда благополучатели были готовы скорее отказаться от услуг НКО, чтобы не заполнять анкеты, воспринимая это как обременение:

«Не все благополучатели готовы делиться обратной связью со специалистами. Среди них и мамы, которые отказались или хотели отказаться от своих детей, условно осужденные или освободившиеся из мест лишения родители, жертвы насилия. Кто-то отказывается взаимодействовать со специалистами по этим вопросам, кто-то теряет анкеты или не возвращает их, кто-то пишет: «Ничего не помню». Прекращаем собирать у них обратную связь, пока ничего нового не придумали»,

– из интервью с А. Богомоловой, «Дорога к дому».

Помимо бумажных анкет, практически все опро-

шенные НКО используют в своей практике онлайн-анкетирование, что не удивительно, так как это

наименее трудозатратный инструмент. Сейчас существует достаточно

много удобных онлайн-сервисов, позволяющих собирать и анализировать обратную связь, – Google forms, Survey monkey, «Анкетолог» и др. Но надо сказать, что онлайн-анкетирование имеет хорошую

конверсию ответов, когда речь идет о сборе обратной связи от мотивированных и заинтересованных благополучателей, например, от специалистов из НКО, но работает гораздо хуже, если речь

идет о конечных благополучателях. Большинство НКО говорили о проблемах с получением обратной связи при онлайн-анкетировании:

«У нас, наверное, все-таки сложность – это количество участников, у нас не получается мотивировать 100% семей ответить, и это основная проблема – мы не знаем, как стимулировать всех родителей, чтобы охват был хотя бы 95%. У нас охват идет процентов 65 – настолько они активны»,

– из интервью с Ю. Богдановой, фонд КРМГ.

«Дистанционно собрать обратную связь сложнее. Это происходит после больших, как правило, развлекательных мероприятий, где раздавать анкеты неуместно, и мы делаем рассылку со ссылкой на гугл-формы, просим их заполнить, и там, конечно, процент значительно меньше. Мы уже думали о том, как замотивировать их заполнять, – например, обещать скинуть ссылку на фотографии тем, кто заполнил анкету»,

– из интервью с П. Гальцовой, фонд «Дети +».

Анкеты останутся актуальным инструментом, но НКО будут сталкиваться с проблемой откликов. Маркетологи утверждают, что отклик на анкеты в 10–20% – вполне нормальный, но, если речь идет об относительно небольших группах реальных благополучателей, важно получить больше ответов. Решения могут быть разными: короткие анкеты с простыми вариантами ответов и минимумом открытых вопросов, обещание вознаграждения (фотографии с мероприятия, результаты опроса, участие в мероприятии или ссылка на ценный материал). Получить хороший

отклик от онлайн-анкет, даже достаточно больших, можно, если правильно сегментировать аудиторию и адресно обращаться к небольшой группе. Онлайн-анкеты можно создавать с помощью специальных сервисов, которые позволяют оптимизировать как сбор, так и анализ обратной связи. Небольшие анкеты (до трех вопросов) можно включать в онлайн-рассылки с важной и полезной для благополучателей информацией. Интерактивные опросы на сайтах и в социальных сетях НКО могут помочь собрать обратную связь, но тема должна быть достаточно

необычной и несложной. Такой интерактив работает, когда у пользователей есть время и готовность участвовать. В этом случае участники опроса могут посмотреть результаты других пользователей и сравнить свои ответы с ними.

5.1.2. ТЕЛЕФОННЫЕ ОПРОСЫ

Этот способ позволяет собирать обратную связь и получать ценную информацию с тех, кто не готов заполнять анкеты онлайн. Инструмент работает и используется в регионах – там, где люди привыкли общаться более традиционными способами. Телефонные опросы проводят «Даунсайд Ап», фонд «Дети Саха-Азия»:

«Вначале на стадии разработки этого проекта у нас были телефонные опросы всех: детей, приемных родителей, специалистов органов опеки, органов госвласти»,
– из интервью с О. Андросовой, «Дети Саха-Азия».

Основная проблема этого инструмента в его большой трудоемкости – до респондентов бывает очень сложно дозвониться (приходится перезванивать), а затем полученную информацию нужно еще расшифровать и обработать. Для телефонных опросов формулируются простые и понятные благополучателям вопросы:

«Мы сделали обзвон региональных семей по нашей базе данных. Разбили по возрастам, из каждого возраста сделали выборку ... но в сфере сбора обратной связи мы находимся сейчас на верхнем уровне, глубинные, сложные вопросы мы пока не затрагиваем. В целом, мы говорим: какие услуги получаете? Что нравится? Что не нравится? Что хотели бы получить?»
– из интервью с А. Боровых, «Даунсайд Ап».

Кроме того, отмечают НКО, к телефонным опросам не стоит прибегать часто, чтобы не злоупотреблять временем благополучателей:

«Мы бы использовали опросы по телефону – телефонные звонки, но тоже аккуратно, чтобы не докучать сильно»,
– из интервью с О. Андросовой, «Дети Саха-Азия».

5.1.3. ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ИНТЕРВЬЮ

Этот способ позволяет создать камерную, доверительную атмосферу, задать интересующие вопросы, благодаря чему можно получить ценную и подробную информацию, которую респондент не напишет в анкете. Это довольно трудоемкий инструмент, требующий ресурсов, компетенций и времени, но организации используют его, когда хотят получить действительно объемное и аргументированное мнение человека, поскольку он не выбирает готовые варианты ответов, а рассуждает в

«Качественная обратная связь получается в ходе интервьюирования – не письменных ответов, а более глубинных интервью»,
– из интервью с Э. Гарифулиной, фонд Тимченко.

5.1.4. ФОКУС-ГРУППЫ

Оптимальное количество участников фокус-группы варьируется между 6–10, и они должны соответствовать определенным критериям отбора (например, нужно, чтобы они не принимали ранее участие в фокус-группе, желательно не были знакомы между собой и пр.). Фокус-группы – профессиональный инструмент, для использования которого нужны знания и навыки, но который поднимает благополучателя до статуса эксперта и лучше мотивирует его к участию.

«Чтобы активизировать, мы проводили фокус-группу, и просто говорили, что это очень важно для нашей совместной работы, что выбираются самые-самые, только отобранные участвуют в этой фокус-группе. Как-то стимулировали морально, что они обязательно должны к этому серьезно отнестись и принять участие, потому что они не как все, они более значимые люди, эксперты в этой области и так далее»,
– из интервью с О. Андросовой, «Дети Саха-Азия».

5.1.5. ГРУППОВЫЕ ИНТЕРВЬЮ

Этот инструмент похож на фокус-группы, но у него меньше условий относительно отбора участников и правил. Это структурированное групповое обсуждение, которое применяется, когда нужно выявить потребности, которые еще не до конца понятны, оценить услуги или понять, что и почему «идет не так», что важно и что не важно для благополучателя. Этот способ использует в своей практике БФ «Даунсайд Ап». При этом, по словам пред-

ставителя фонда, хорошо, когда обсуждение проводит не «чужой» для группы человек, например, уже работающий с ней психолог, к которому аудитория испытывает доверие.

5.1.6. «УСПЕШНЫЕ» ИСТОРИИ

Хотя история, прежде всего, используется для публичного представления работы организации, это тоже способ получения обратной связи. Готовность публично рассказать свою историю – это уже обратная связь благополучателя, показатель лояльности и доверия к организации, готовность участвовать в совместной работе. Понятно, что для своих публикаций организации используют выигранные для себя истории и соответственно подбирают героев-благополучателей. Но даже в таких случаях можно поучить неожиданную и полезную обратную связь. Истории благополучателей публикуют так или иначе почти все НКО,

участвовавшие в нашем опросе, и другие организации – в особенности те, кто собирает частные пожертвования. На сай-

те фонда «Волонтеры в помощь детям-сиротам» есть раздел «истории», где собраны истории волонтеров и приемных

мам. Такой же специальный раздел «Наши истории» есть у фонда «Арифметика добра».

«На сайте есть ролики про женщин, когда кризис миновал и есть позитивные результаты. Пишем «колыбельные истории» – у нас мечта – издать книгу. В этом процессе участвуют психологи, я что-то пишу, они какие-то рассказы свои присылают. Надеюсь, у нас будет очень интересная книжка»,
– из интервью с Е. Язевой, «Колыбель».

5.1.7. СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ И ФОРУМЫ

НКО, работающие как информационный и справочный ресурс для общества и благополучателей, активно используют онлайн-инструменты – форумы, формы обратной связи, ответы на часто задаваемые вопросы. Такие формы работают как способ коммуникации и получения обратной связи в тех случаях, когда вокруг организации складывается реальное сообщество. Такое родительское сообщество есть, например, у «Даунсайд Ап», и фонд развивает для него самые разные онлайн-сервисы: родители могут задать свой вопрос на сайте, в социальных сетях, на форуме. У них есть возможность доступа в личный кабинет. Точно так же система выстроена для специалистов.

БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам» ведет на своем сайте специальный раздел, адресованный приемным родителям, а также форум для них и волонтеров. На сайте Центра лечебной педагогики есть форум для родителей, специалистов и «профсоюза» – руководителей организаций, работающих с особыми детьми. По инициативе ЦЛП с 2000 г. ведется сайт «Особое детство», который сейчас развивают не столько специалисты, сколько родители детей с нарушениями развития. Социальные сети дали НКО новые возможности: на страницах у подписчиков есть возможность дать обратную связь, комментировать информацию, задавать вопросы и предлагать идеи. Еще больше возможностей в

группах. При этом интересно, что об этом способе коммуникации с благополучателями упоминали немногие: БФ «Даунсайд Ап», «Дети +», «Детские деревни – SOS». Очевидно, что это зона развития организаций.

Перспективным каналом для получения обратной связи от лояльной и заинтересованной аудитории могут быть мессенджеры. У этого канала много опций и невысокая стоимость рассылки. Мессенджеры распространились недавно и еще не утратили доверия пользователей, поэтому сообщения, отправленные в WhatsApp, Telegram, Viber, чаще прочитываются и получают нужный отклик.

5.1.8. ЖУРНАЛЫ/КНИГИ ОТЗЫВОВ

В интервью об использовании журнала отзывов рассказывали единицы, потому что это, скорее всего, уходящая форма. Как пишут маркетологи,

клиент должен быть «максимально восхищен или максимально разъярен, чтобы оставить запись в книге отзывов». Тем не менее, такие журналы долж-

ны быть у НКО, оказывающих социальные услуги, и в каких-то случаях они помогают собрать отзывы благополучателей.

«У нас есть такой пункт, когда мы с ними расстаемся: мы говорим – вы сегодня последний раз получаете продуктовый набор, мы рады, что смогли вам помочь. У нас есть журнал отзывов, где она может написать о себе, о том, что с ней произошло за этот год и как она нам благодарна, что мы помогли ей разрешить проблемы»,
– из интервью с Е. Язевой, «Колыбель».

Ящики для обратной связи могут быть альтернативой или дополнением журнала отзывов. Этот способ позволяет респондентам сохранять анонимность и писать и критические, а не только благодарственные отзывы, которые в журнале всегда на виду.

5.1.9. НЕФОРМАЛЬНОЕ ОБЩЕНИЕ

Это самый ценный источник для получения достоверной обратной связи от благополучателей. Об этом не раз упоминалось в интервью (фонд Тим-

ченко, «Колыбель», «Дети +» и др.). Проблема этого инструмента в трудности формализации, в том, чтобы полученная информация была так или иначе

зафиксирована и доступна для анализа, и при этом респонденты не чувствовали, что их откровенностью злоупотребили.

«Очень много полезного, иногда с неожиданной стороны, получаем в ходе неформальных мероприятий – вечеринок, когда мы собираемся или добираемся куда-то вместе во время мероприятий или стажировок. И мы сейчас думаем, что это самая ценная информация и как-то ее получение надо формализовать.... Руки не доходят до того, чтобы зафиксировать и формализовать в хорошем смысле неформальную обратную связь – чтобы не потерялось и не осталось в одной голове, а было доступно для анализа»,
– из интервью с Э. Гарифулиной, фонд Тимченко.

5.2. УРОВНИ ВОВЛЕЧЕНИЯ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ В РАБОТУ НКО

Как уже было сказано, большинство организаций, участвовавших в исследовании, собирают обратную связь для планирования и оценки своей деятельности. На более высокий уровень вовлече-

ния благополучателей выходят пока немногие НКО. Они рассматривают благополучателей как стейкхолдеров и привлекают их для стратегического планирования и разработки экспертных материалов.

Эта технология используется для стратегического планирования, на этапе принятия решений о запуске новой программы, комплекса услуг или выхода в новый регион. Анализ помогает понять ожида-

ния благополучателей, их спрос на потенциальную помощь, выявить уже существующие предложения, чтобы не дублировать другие организации и найти свою уникальную нишу. Анализ стейкхолдеров используют в своей работе БФ «Даунсайд Ап» и «Детские деревни – SOS»:

«При планировании программы ориентируемся на анализ стейкхолдеров, в том числе благополучателей. С потенциальными благополучателями проводятся интервью. Ориентируясь на полученные данные, мы принимаем решение, чем можно дополнить спектр услуг, представленных в регионе или локации. Здесь идет аналитическая работа, связанная с тем, что нам нужно понимать, какую нишу нам занимать: клиенты рассказывают о спектре услуг, которые они получают, что они хотят, а мы смотрим, что есть у нас, чтобы не дублировать другие организации»,
– из интервью с О. Липницкой, «Детские деревни – SOS»

5.2.1. ПРИВЛЕЧЕНИЕ ЭКСПЕРТИЗЫ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ: УЧАСТИЕ В СТРАТЕГИЧЕСКИХ И ЭКСПЕРТНЫХ СЕССЯХ

Эту практику используют единичные НКО. Фонд Тимченко приглашает благополучателей, включая НКО, специалистов, родителей и молодых взрослых из числа сирот, на свои стратегические мероприятия, чтобы дать им слово при обсуждении программ, их результатов, перспектив, трудностей и пр. Этот процесс подразумевает, что благополучатель имеет статус эксперта – будь он специалистом, родителем или ребенком, воспитывавшимся в замещающей семье. Фонд «Виктория» упоминал о таком опыте, но с оговоркой, что такое происходило раньше, когда позволяли ресурсы.

«С самого начала каждый год проводим стратегические сессии, в которых участвуют представители заинтересованных сторон – специалисты и эксперты, органы власти, специалисты из организаций-благополучателей и приемные родители. В последний год стали активно включать и детей, вернее, больше – молодых взрослых. В рамках стратегических сессий мы не только используем различные классические формы анализа, но и вместе с ними развиваем и корректируем ту стратегию, которую мы приняли с их же участием. Еще один формат – форум партнеров «Акватория партнерства». Это смешанный формат – здесь участвуют иногда СМИ. Задача – обсудить, что было сделано, проблемы и вызовы, которые встали, тренды, которые появились на российском и международном рынке в решении проблем сиротства, попробовать проработать наиболее сложные вещи, какие-то не совсем проясненные вопросы. Даже выносим результаты внешней оценки, какие-то спорные вещи, просим отразить и отреагировать на это»,
– из интервью с Э. Гарифулиной, фонд Тимченко.

Э. Гарифулина также рассказывала о привлечении грантополучателей к участию в написании экспертных докладов, аналитических записок для рабочих групп, комиссий или советов при органах власти:

«Еще один инструмент – использование обратной связи в экспертизе для рабочих групп, советов при органах власти, в которые входит фонд. Иногда мы собираем экспертов специально для обсуждений – нам важно донести голос практиков до лиц, принимающих решения. И наоборот – доносим логику принятия решений на встречах с экспертами».

5.2.2. ВСТРЕЧИ ГРАНТОПОЛУЧАТЕЛЕЙ С РУКОВОДСТВОМ ФОНДА

О такой форме взаимодействия с грантополучателями и получения обратной связи от них рассказали в фонде Тимченко. Такой способ также поднимает статус благополучателей и создает доверие к фонду как к открытой организации.

«Мы стараемся устраивать для наших партнеров встречи с учредителями, чтобы учредители напрямую услышали людей»,
– из интервью с Э. Гарифулиной, фонд Тимченко.

5.2.3. СОЦИОЛОГИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Часто у организаций нет ресурсов для проведения больших исследований, если они необходимы для понимания ситуации. Это дорогостоящая технология, требующая привлечения профессионалов и объединения ресурсов НКО. Но, как говорит опыт и свидетельствуют специалисты, примеров, когда НКО объединяют усилия и ресурсы для проведения нужных для себя исследований, очень мало. В НКО-секторе наблюдается дефицит горизонтальных связей, коллаборации и обмена информацией. Во многих случаях результаты полученной обратной связи остаются для внутреннего пользования организации: «выгодные» фрагменты могут выйти в публичное пространство, но более полные данные доступны для специалистов и другой заинтересованной аудитории в редких случаях.

6. БАРЬЕРЫ И ПОТРЕБНОСТИ В СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ ПРОЦЕССА СБОРА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

В своих интервью представители НКО говорили о разных проблемах, с которыми они сталкиваются при вовлечении благополу-

чателей и сборе обратной связи от них. Эти барьеры можно разделить на несколько групп.

6.1. ВНЕШНИЕ БАРЬЕРЫ: В ОБЩЕСТВЕ НЕ РАЗВИТА КУЛЬТУРА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ И СОТРУДНИЧЕСТВА

6.1.1. СО СТОРОНЫ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЯ

Многие НКО говорили, что обратная связь воспринимается благополучателями (будь то НКО или обычные люди, получающие помощь организации) как обременение, а не возможность высказать свое мнение или потребность, дать оценку и внести свою лепту в общее дело. Из-за такого отношения организациям трудно собирать обратную связь, если речь не идет о небольших мероприятиях, где участникам «просто некуда деваться». В НКО признаются, и мы уже выше ссылались на это, что им трудно мотивировать большинство благополучателей к сотрудничеству и к тому, чтобы давать обрат-

ную связь, особенно в дистанционном формате. Многие НКО, работающие в сфере детства, имеют дело с так называемыми малоресурсными группами, людьми с невысоким уровнем образования и находящимися в трудной жизненной ситуации. Можно предположить, что, скорее всего, у них не так часто спрашивали мнение, просили высказывать свои потребности или учили осознавать свои потребности и конструктивно высказываться по этому поводу. Из-за этого не все благополучатели могут давать качественную обратную связь, если нужно формулировать свои потребности.

«Клиенты – люди с разным уровнем образования, иногда трудности с тем, чтобы они сформулировали пожелания. Обычно они очень ориентированы на специалистов. Когда их спрашиваешь, ответ – «все хорошо», что перескажешь, то и хорошо. В этом плане культуру анализа собственных сил надо развивать. Когда я получаю такие ответы, я рекомендую, чтобы специалисты больше общались со своими подопечными, чтобы они развивали свой потенциал и компетенции в понимании потребностей – своих, детей. Чтобы они могли понимать и формулировать, что им еще необходимо»,
– из интервью с О. Липницкой, «Детские деревни – SOS».

Представители НКО признаются, что получают отписки либо ответы, которые благополучатели просто повторяют за специалистами, не зная, как правильно сформулировать то, что им действительно нужно, или не затрудняя себя с от-

ветом. Имеет место ситуация, когда благополучатели не могут увидеть границы между критикой, конструктивным предложением и негативом и поэтому сомневаются, можно ли критиковать организацию, давая обратную связь на услугу или

мероприятие и тем более – отвечая на вопросы «внешнего» специалиста по оценке. Иногда организациям трудно узнать правду, если работа ведется в небольших городах или группах, где все друг друга знают:

«В проектах, которые реализуются в небольших отдаленных городах, куда нет возможности часто выезжать представителям фонда, есть затруднения. Города очень маленькие, все друг друга знают, и поэтому сложно узнать правду, если что-то не понравилось»,
– из интервью с А. Богомоловой, «Дорога к дому».

6.1.2. СО СТОРОНЫ НКО

С другой стороны, у большинства НКО сейчас нет практики специально информировать своих благо-

получателей-респондентов об итогах опросов и принятых решениях, поэтому у них вполне может

сложиться впечатление, что сбор обратной связи – формальность, необходимая НКО для отчета.

«Если говорить про опросы, обзвоны, то результаты публикуются на сайте. Это мы делаем, потому что считаем – это отчасти информация, которая в принципе полезна для дела. Поэтому что информации о ситуации с услугами для людей с синдромом Дауна нет. Государство этим не озабочено. А специалистам, региональным партнерам это нужно. Поэтому мы ее вывешиваем в разделе «Статистика и аналитика», если постараться, можно найти»,
– из интервью с А. Боровых, «Даунсайд Ап».

6.2. ВНУТРЕННИЕ БАРЬЕРЫ: ДЕФИЦИТЫ РЕСУРСОВ ДЛЯ СБОРА И АНАЛИЗА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

6.2.1. ДЕФИЦИТ ГОТОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ И ВРЕМЕНИ

Культура сбора обратной связи в разных организациях развита неравномерно. Подавляющее большинство НКО разрабатывает инструменты сбора обратной связи собственными силами и чаще всего под каждый случай. Исключение составляют «Детские деревни – SOS», которые являются членом международной сети, существующей с 1947 г., и пользуются наработками международного офиса.

«Организация «Детские деревни – SOS» международная, работает с 1947 г., в нашей организации культура сбора обратной связи и проведения исследований развивается достаточно давно. Конечно, мы что-то корректируем под свои национальные стандарты и особенности, но в общем процедуры и процессы у нас разработаны», – из интервью с О. Липницкой, «Детские деревни – SOS».

Из-за этого, а также потому, что благополучатели разные и для каждой группы нужен свой инструмент, собирать и анализировать обратную связь трудоемко для НКО.

«Трудности связаны с тем, что у нас клиенты разные. Например, семья в трудной жизненной ситуации – это особенная работа, там услуга должна быть приближена к клиенту, они придут к тебе на консультацию, только если это какие-то минимальные от них затраты, у них часто нет средств, чтобы поехать куда-то к специалисту, и, соответственно, обратную связь от них ты можешь собрать только «ножками» – если ты придешь, сядешь, дашь анкету, пояснишь какие-то вопросы, и это одна история. Если это специалист, который приходит к нам на обучающие мероприятия, то это совершенно другие форматы – это, например, рассылка гугл-опросника, который люди сами заполняют. В этом случае ты получаешь информацию гораздо быстрее, с меньшими временными затратами, и ее легче обработать. И как раз, мне кажется, не унификация этого процесса делает его трудоемким – в зависимости от каждой категории тебе нужно построить процесс сбора обратной связи по-разному. Я бы сказала, что сложность в этом», – из интервью с О. Широких, фонд «Виктория».

Это проблема и для больших и опытных организаций, и серьезный барьер для небольших НКО, у которых нет возможности нанимать или иметь собственного специалиста, отвечающего за этот процесс, и вынужденных работать в режиме многозадачности. Это мешает развитию систематической практики сбора и анализа полученной информации, а тем более – рефлексии и принятию решений на основе учета мнений и потребностей благополучателей.

В НКО не хватает знаний и достаточных навыков использования новых онлайн-инструментов, позволяющих оптимизировать сбор обратной связи. По данным анкетирования участников проекта «ПИОН-Регион», основные сложности в вовлечении стейкхолдеров связаны не столько с отсутствием отклика с их стороны или недостатком знаний, сколько с нехваткой инструментов (38%) и, главное, недостатком времени на эту деятельность (62%). Практически все организации заинтересованы в дальнейшем обучении по этой теме.

6.2.2. В НКО НЕ ХВАТАЕТ КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ ИНСТРУМЕНТОВ СБОРА И АНАЛИЗА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Как уже говорилось, чаще всего организации разрабатывают инструментарий для сбора обратной связи самостоятельно, тестируя его в лучшем случае на небольших группах, а чаще – на «самых себе» или не тестируя вовсе. Очень немногие организации имеют в команде людей с образованием и опытом социолога или маркетолога. Представители некоторых НКО признавались в интервью, что сомневаются в качестве своих инструментов, поскольку они не дают удовлетворительных ответов:

«Мы остались не до конца удовлетворенными. Принято решение, что если это будет какой-то глобальный опрос, то нужно привлекать специалистов к подготовке вопросов – подготовленного социолога, психолога, то есть, это группа специалистов все-таки, и их привлекать к этому», – из интервью с А. Пиневиным, «Расправь крылья».

В интервью представители НКО говорили о потребности обсуждать свой инструментарий сбора и анализа обратной связи со специалистами, чтобы преодолеть кустарность и разрабатывать инструменты, по-настоящему работающие для решения разных задач: «Нам бы хотелось получить опыт тех, кто тоже оценивает свои медиа-продукты, какой-то другой опыт – может быть, зарубежный, еще какой-то».

Сложности в вовлечении стейкхолдеров



Рис. 10. Сложности вовлечения стейкхолдеров в работу НКО (по данным ПИОН-Регион).

то – аналогичного социального проекта, медиапроекта. Хотелось бы сравнить их опыт, может быть, мы получили бы какие-то инструменты на оценку кос-

венного вклада своего проекта», – из интервью с О. Андросовой, «Дети Сахалин».

«Во-первых, я хочу (больше узнать) про сроки сбора обратной связи – допустим, в отношении мероприятий это понятно – делаешь рассылку минимум в течение одного-двух дней и все, дальше уже поздно. А вот если это, например, обучение какой-то технологии, подразумевающее впоследствии процесс внедрения, – когда про это спрашиваешь, когда тебе люди могут действительно сказать про полезно, не полезно, внедрилось, не внедрилось, или это уже не обратная связь по проекту, а какой-то другой формат. То есть, я хочу узнать именно про сроки сбора обратной связи, и про измерение – количество участников в долях или в абсолютных каких-то цифрах – про то, сколько нужно участников для сбора обратной связи по какому-то конкретному формату», – из интервью с О. Широких, фонд «Виктория».

«Нам нужно профессионально оценить те инструменты, которые у нас есть, чтобы мы поняли, что это соответствует каким-то принятым стандартам. У нас нет никого с социологическим образованием, с точки зрения психологов нам кажется, что все хорошо, но хорошо бы это кто-то подтвердил или предложил какие-то идеи про то, как это улучшить», – из интервью с П. Гальцовой, фонд «Дети +».

Судя по количественным данным, интервью и опыту коммуникаций с НКО, в секторе востребовано обучение инструментам сбора и анализа обратной связи и на базовом, и на более продвинутом уровне. НКО говорят о необходимости освоить разные инструменты для сбора и анализа обратной связи, чтобы усовершенствовать имеющиеся инструменты (в основном речь об анкетах, которые нужно сделать короче, но более емкими), а также освоить новые, которые будут более удобны для благополучателей. НКО хотят знакомиться с международными стандартами при разработке

своих инструментов, чтобы ориентироваться в том числе на них. Организации хотят также научиться оптимизировать практику сбора и анализа обратной связи, чтобы она была менее ресурсозатратной и встроенной в управленческие процессы и рутину организации. Это поможет также систематизировать процесс. Почти все организации сталкиваются с проблемой откликов при анкетировании благополучателей и хотят научиться лучше мотивировать благополучателей высказывать свое мнение. Дополнительная и очень большая, но связанная с

этой задача – научиться работать с благополучателями над качеством обратной связи, чтобы люди могли самостоятельно формулировать свои потребности, оценивать работу, свободно высказывать идеи и предложения и пр. В процессе коммуникаций НКО с благополучателями возникает множество этических коллизий, которые осложняют обратную связь и взаимодействие в целом, и НКО хотят обсуждать этические аспекты, чтобы работать лучше.

Наконец, организации хотят учиться «возвращать» благополучателям обратную связь. Такой практики очень мало, и не все организации даже осознают

важность этой коммуникации, но тем не менее лидеры готовы к тому, чтобы уделить этому свое особое внимание.

6.2.3. ДОСТУПНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ОБУЧЕНИЯ

Надо отметить, что предложений по мероприятиям, программам и сервисам, помогающим НКО усовершенствовать процедуры обратной связи, пока не так много. Тем не менее инфраструктурные организации, занимающиеся развитием НКО, уделяют этому внимание. «Клиентоориентированность» и «технологии обратной связи» – часть курса «Школа руководителя НКО», который проводит D-Group.Social⁸, а если речь идет об интернет-технологиях, которые оптимизируют задачи получения и анализа информации от стейкхолдеров для оценки своей деятельности и других целей, то НКО стоит обратить внимание на проект «Теплица социальных технологий». «Теплица» проводит просветительские мероприятия⁹, выпускает статьи¹⁰ и видеоуроки о новых сервисах, которые НКО могут использовать в своей рабо-

те. Весной 2019 г. будет запущен онлайн-курс «Новая нумерология» по работе с данными.

Важность исследований своих аудиторий, сбора и анализа обратной связи – одна из постоянных тем медиаклуба «АСИ – Благосфера». В 2017¹¹ и 2018¹² гг. здесь неоднократно обсуждалось, как НКО проводить исследования и собирать обратную связь – собственными силами и привлекая специалистов. Одна из существенных проблем, которая выявилась в связи с обсуждением этой темы, – дефицит доступных всем результатов исследований сектора. НКО необходима общая платформа для обмена информацией по исследованиям.

8 http://pronko.d-group.ru/shkola_rukovoditelia

9 <https://te-st.ru/reports/meetup-communication/>

10 <https://te-st.ru/2018/04/11/social-impact-assessment/>

11 <https://www.asi.org.ru/news/2017/01/18/sotsiologiya/>

12 <https://www.asi.org.ru/news/2018/11/22/nko-v-tsifrah-kak-provodyat-issledovaniya-v-tretem-sektore/>

7. ЗОНЫ РАЗВИТИЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Как показывает исследование, теме вовлечения благополучателей в НКО и работы с обратной связью пока уделяется недостаточное внимание, а спрос на знания для совершенствования практик в этой области есть. Именно поэтому нам представляется, что инфраструктурным организациям стоит уделять больше внимания этой теме: публиковать материалы, в том числе переводные, распространять лучшие практики, проводить обучающие и дискуссионные

мероприятия на эту тему, чтобы просвещать НКО, объяснять практическую пользу от вовлечения благополучателей в свою работу, обсуждать этические аспекты, повышать компетенции НКО и стимулировать обмен опытом и практиками. Большая зона для развития – качество коммуникаций НКО с благополучателями. НКО нужно проговаривать с потенциальными благополучателями, что впереди предстоит совместная работа над общим результатом, в

котором заинтересованы обе стороны, и объяснять, почему их обратная связь на всех этапах важна для этого результата. НКО стоит проговорить, как именно будет происходить сбор обратной связи и как она будет использоваться организаций, как это отразится на клиенте и на услугах в перспективе. Согласие благополучателя на то, чтобы давать организации обратную связь на понятных условиях, должно быть одним из условий сотрудничества.

«Возвращение» обратной связи – пока редкость для НКО. Наиболее продвинутой организацией в этом смысле является фонд Тимченко, который разными способами «возвращает» своим благополучателям обратную связь:

«Получаем, анализируем, структурируем и обсуждаем с ними на стратегических сессиях и группах. Иногда что-то обсуждается индивидуально в доверительной обстановке (лично, по телефону, по почте), особенно если были какие-то сложности. На «Акватории партнерства» вставляли в презентацию слайды с обратной связью и говорили, что учли, что уже сделано, что в процессе и будет решено тогда-то, что в эту зону пока не вошли... Иногда мы даем ее (обратную связь) быстро, иногда нет. Это наша зона развития – оперативно давать обратную связь на обратную связь»,
– из интервью с Э. Гарифулиной, фонд Тимченко.

Представители других организаций признаются, что думают над этим, но пока не начали такую коммуникацию:

«Тут прямо сразу понятно, что наш минус – это то, что мы призываем участников содержать наше совершенствовать, но такой прямой обратной связи о том, что мы учли, что добавили, мы им не даем. Понятно, мы в рассылках говорим «спасибо за участие», и «наш новый проект в том числе по вашим отзывам составлен», но я сейчас еще раз себе пометила,

что у нас вебинар первый будет – надо обязательно с этого начать, что дополнения в новом курсе в том числе по итогам обратной связи возникли»,
– из интервью с О. Широких, фонд «Виктория».

«Это наша недоработка – я думала о том, как это использовать, но мы пока это не обсуждали. Но это важная вещь – возвращать результаты исследований тем, кто принял в них участие. Недавно мы проводили с фондом Тимченко опрос перед днем борьбы со СПИДом и представляли результаты на круглом столе в Общественной палате. Не дошли руки, но я считаю важным вернуть результаты, хотя бы разместить в той закрытой группе, где мы собрали больше всего информации»,
– из интервью с П. Гальцовой, фонд «Дети +».

«Возвращение» обратной связи означает особое внимание к мнению благополучателей, повышает их статус и помогает мотивировать их на дальнейшее сотрудничество. Это важно и для развития организации, которая получает новые идеи, и для самих людей, потенциал которых таким образом развивается.

НКО нужно уделить внимание «развивающей» работе с благополучателями, чтобы они могли лучше формулировать свои потребности и давать качественную обратную связь. Это поможет организации получать полезную для своего развития информацию, а благополучателям – новые навыки для повышения собственного потенциала, которые пригодятся им в будущем. Донорские организации также могут стимулировать НКО к большей прозрачности и доказательности, прописывая в условиях получения поддержки требования по сбору и анализу обратной

связи для обоснования заявок и результатов. НКО нужно знакомиться с профессиональным инструментарием для сбора и анализа обратной связи, доступными онлайн-инструментами и привлекать специалистов для оценки методик сбора и анализа обратной связи, разработанных в НКО, оптимизации процесса. Самим НКО надо больше делиться опытом в сборе, анализе и использованию обратной связи, а также публиковать на своих ресурсах полученную от благополучателей информацию, если она имеет общественную значимость или важна для специали-

стов, работающих в этой сфере. Обратная связь имеет большой потенциал для использования во внешних и внутренних коммуникациях НКО, и организациям нужно учиться использовать полученную от благополучателей обратную связь в своих коммуникациях.

8. КЕЙСЫ ОРГАНИЗАЦИЙ

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ ФОНД КРМГ, МОСКВА ПРОГРАММА «УВЕРЕННОЕ НАЧАЛО»

Корпоративный благотворительный фонд КРМГ существует с 2015 года, его стратегическая цель - способствовать развитию услуг профессиональной помощи для детей двух групп риска: социального и биологического. Фонд поддерживает НКО, которые являются сервисными провайдерами или привозят в Россию передовые социальные технологии. Программа «Уверенное начало» - новые для России услуги раннего вмешательства в формате домашнего визитирования для детей с тяжелыми и множественными нарушениями развития от 0 до 3 лет.

В программе «Уверенное начало» одновременно получают услуги 90 детей (семей), а за первые два года программы, существующей с января 2017 г., через нее прошло около 260 детей. В рамках программы в семью, где есть дети с тяжелыми двигательными и множественными нарушениями развития, дважды в неделю приходит консультант, с

которым идет совместная работа по четырем основным направлениям: развитию и поддержке нужных для жизни навыков (умение самостоятельно пить и есть, стоять или ходить вдоль опоры, играть), профилактике вторичных осложнений, повышению качества жизни и включению ребенка в жизнь семьи и поддержке родителей. И эту регулярную работу нужно каким-то образом оценивать.

Организация собирает обратную связь от родителей подопечных детей раз в полгода. Это регулярный опрос об удовлетворенности родителей, ответ на вопрос, насколько предложенный сервис отвечает их потребностям. Полученная информация позволяет видеть, как работает программа на практике, с точки зрения клиента. Благодаря обратной связи фонд может вносить какие-то изменения в программу, улучшать и развивать ее. По словам руководителя фонда, «соотнося свои представления о прекрасном с обратной свя-

зью, мы где-то находимся в реальности».

Инструментарий для опроса был разработан самостоятельно. Опросник со временем меняется - вопросы не столько добавляются, сколько уточняются их формулировки. Для сбора обратной связи используется сервис «Анкетолог» - онлайн-платформа по созданию опросов. Респонденты заполняют электронную анкету по ссылке, и все ответы по каждому вопросу выгружаются в виде результатов. Анализирует полученные результаты сотрудник фонда. Таким образом, фонд собирает обратную связь от 65-75% из 260 семей-благополучателей.

Полученная информация позволяет «приоткрыть занавесу», отслеживать уровень удовлетворенности сервисом, который оказывается на дому, и дает понимание, из чего он складывается. Каких-то значительных инсайтов благодаря обратной связи не было, она скорее подтверждала уже имеющиеся в фонде гипотезы. Например, что в России распространена медицинская модель помощи детям с нарушениями, и с этим связаны первоначальные ожидания родителей, которые хотят, чтобы их детей больше наблюдали медики. Но постепенно у родителей растет доверие к немедицинским услугам, и это подтверждает, что фонд движется в правильном русле. Опрос помогает оценить также работу и квалификацию консультанта, понять насколько каждый специалист соответствует заявленным требованиям и уровню сервиса. Результаты анкетирования сначала распространяются среди членов ко-

манды программы. Таким образом, каждый консультант видит все результаты, которые затем обсуждаются на управляющем совете, куда входят директор участвующих в программе НКО, главный эксперт программы и представители фонда КРМГ. Управляющий совет обсуждает, что можно изменить и улучшить. По результатам сбора обратной связи от родителей было принято решение проводить exit-интервью с каждой семьей при выходе из программы и выпустить брошюру для родителей с информацией о программе простым и понятным языком. Обратная связь влияет также на наполнение образовательной программы для команды.

Фонд ранее не рассылал свою реакцию на полученную обратную связь, но планирует сделать это, потому что понимает, что респондентам очень интересно и важно получить обзор по результатам опроса, в котором они участвовали.

Обратная связь от родителей (онлайн-анкетирование раз в полгода), получающих инновационные услуги консультирования и сопровождения на дому, позволяет совершенствовать программу, которой нет аналогов в стране, и отслеживать качество сервиса.

ТРУДНОСТИ

Пока не получается мотивировать 100% семей ответить на вопросы. Сейчас охват достигает около 75 %. Фонд пытается активизировать родителей через консультантов и группы в соцсетях. Тем не менее, охватить больше 75% не получается

ЧТО НАДО УСОВЕРШЕНСТВОВАТЬ?

Внешнее экспертное мнение поможет выделить области для развития программы.

Обратная связь собирается в связи с мероприятиями клуба «Азбука приемной семьи» и используется для разработки программы обучения руководителей и организаторов региональных клубов приемных родителей.

Клуб существует четыре года для поддержки приемных семей в период приема и адаптации детей, а также для поиска и устройства детей-сирот в семьи. Основная задача Клуба «Азбука приёмной семьи» — формирование сообщества замещающих семей, обмен опытом между теми, кто уже взял ребёнка в семью и потенциальными родителями, повышение их квалификации, знакомство с детьми-сиротами. На данный момент в клубе состоит 1259 семей, а количество устроенных детей за этот год превышает 70. Клуб поставил перед собой задачу устраивать в семьи детей старше десяти лет. Фонд систематически собирает обратную связь от благополучателей, в том числе в рамках этой программы, так как это возможность скорректировать свою работу и увидеть новые решения. Как правило, обратная связь собирается в связи с мероприятиями клуба: в начале каждого полугодия приемных родителей спрашивают о том, что было бы им интересно узнать на семинарах, тренингах или лекциях, а по результатам тренингов, образовательных курсов, психотерапевтических групп, стажировок участников спрашивают, как все прошло, что понравилось, а что не понравилось. Например, в случае с трехдневной программой стажировки для руководителей региональных клубов приемных родителей обратная связь собиралась по завершении программы, чтобы понять, насколько хорошо был усвоен материал, что показалось наиболее интересным и будет

востребовано в практике, чего не хватило и что не понравилось. Участники стажировки - 23 руководителя и активиста региональных поддерживающих сообществ приемных родителей - те, которые только планируют организовывать подобные клубы в своем регионе, получили анкеты в конце второго дня и заполнили их к концу третьего. Инструментарий разрабатывался самостоятельно сотрудниками программы, предварительного тестирования не было. Обратная связь показала, что участникам, например, очень интересуют тема фандрайзинга, которой не было в программе стажировки. Команда решила, что новая стажировка весной 2019 г. будет проводиться с учетом этого и других пожеланий. Рас-

ширение тематики также может привести и к большему количеству участников, так как затрагиваемые темы могут быть востребованы большим количеством людей. Сейчас в программе назрела потребность в более глубоком исследовании удовлетворенности благополучателей, чтобы понимать, что можно было бы делать или сделать лучше для них.

ТРУДНОСТИ

Когда речь идет о мероприятиях с небольшим количеством участников, то проблем не возникает, но в случаях онлайн-опросов членов клуба активность гораздо ниже, и анкетирование идет с трудом. Как правило, сотрудникам фонда по несколько раз приходится напоминать своим респондентам о необходимости заполнить анкету.

ЧТО НАДО УСОВЕРШЕНСТВОВАТЬ?

Познакомиться и внедрить в работу дополнительный инструментарий, разработанный маркетологами и социологами.



МЕЖДУНАРОДНЫЙ ДЕТСКИЙ ФОНД «ДЕТИ САХА-АЗИЯ».

МЕДИАПРОЕКТ «БУДЕМ ВМЕСТЕ»

www.sakhaasia.ru

Международный детский фонд «Дети Саха-Азия» создан в 1993 году. Одно из направлений деятельности фонда - помощь в устройстве детей-сирот, находящихся в учреждениях, в замещающие семьи. Другие направления также связаны с поддержкой детей и семей в трудной жизненной ситуации. Телевизионный медиапроект «Будем вместе» нацелен на преодоление проблем сиротства в республике. Благополучатели фонда - 803 детей и 145 взрослых.

Организация старается регулярно собирать обратную связь от своих благополучателей. По словам руководителя, если от них нет обратной связи, проект закрывается, потому что без этого организация не может его оценить. Обратная связь позволяет понимать, есть ли какой-то эффект или результат от работы фонда для семей. При этом фонд старается не загружать своих благополучателей множеством анкет и вопросов и находит для коммуникации специальные поводы, например, слет приемных семей. В

проекте «Будем вместе» обратная связь собиралась, чтобы получить данные для оценки эффекта телепрограммы: насколько она нужна и полезна приемным родителям и как помогает в деле устройства детей. Было важно подкрепить собственное представление мнением заинтересованных людей.

Обратную связь собирали на нескольких этапах и у разных групп: у приемных родителей, детей, людей, прошедших школу приемных родителей, специалистов органов опеки, представителей органов власти. На стадии разработки программы оценки своего проекта в ходе телефонного опроса и анкетирования узнавали их ожидания. Потом была собрана фокус-группа, на которой оценивалось качество телепередачи.

Инструментарий разрабатывал социолог, специалисты фонда помогали ему провести фокус-группу. Анализировались анкеты двух групп: потенциальные приемные родители (слушатели, выпускники школы приемных родителей), и уже действующие

приемные родители. Всего была получена информация от 75 действующих приемных родителей и 94 слушателя Школы приемных родителей.

Полученная информация позволила узнать, что приемным родителям (и действующим, и потенциальным) понравилась ведущая программы и что их больше интересуют вопросы психологического и юридического плана, а не медицинского, как предполагали в фонде.

Результаты обратной связи обсуждались на правлении фонда и внутри команды, а также в рамках слета приемных родителей, в котором участвовали также специалисты органов опеки и учреждений для детей-сирот. Фонд планирует опубликовать эти данные вместе с цифрами и другими показателями, поскольку это оценка вклада фонда в снижение уровня сиротства. По мнению экспертов, оценка медиапроекта была положительной, поэтому фонд будет продолжать выпуск этой программы

Обратная связь (телефонные опросы, анкетирование и фокус-группы) была необходима фонду для оценки своего телевизионного проекта и будет использована для продолжения и развития. Использование такого инструмента, как фокус-группы, позволило не только получить нужную информацию, но и лучше мотивировать к участию благополучателей.

ТРУДНОСТИ

Как правило, особых сложностей при сборе обратной связи в ходе мероприятий нет, но, если речь идет о дистанционной работе, то есть большие проблемы с откликом – люди не очень охотно заполняют предложенные анкеты. Опросы по телефону эффективнее, но их следует использовать аккуратно, чтобы не докучать благополучателям. Фокус-группа была хорошим форматом вовлечения благополучателей: при отборе участникам говорилось, что «выбираются самые-самые», и обращение как к экспертам стимулировало их отнестись к своему участию более серьезно.

ЧТО НАДО УСОВЕРШЕНСТВОВАТЬ?

Опыт оценки медиапродуктов с разных сторон, в том числе эмоциональной.



БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ ФОНД «ДОРОГА К ДОМУ», ЧЕРЕПОВЕЦ

ПРОЕКТ «МЛАДА»

www.dorogakdomu.ru

Фонд учрежден компанией «Северсталь» в 2005 году и работает в семи регионах присутствия компании. Благополучатели фонда – семьи с детьми, находящиеся в трудной жизненной ситуации (их во всех регионах около 8000 в год), и примерно 500 специалистов, которые работают с детьми и семьями.

Фонд собирает обратную связь от благополучателей для всех своих 40 проектов. Процесс ведется регулярно, но единого подхода пока нет: в разных проектах применяются разные инструменты, из-за чего процесс получается ресурсозатратным.

Проект «Млада» направлен на профилактику отказа от детей в роддомах и поддержку беременных и только что родивших женщин в трудной жизненной ситуации с высоким риском отказа от новорожденного. В этом проекте обратная связь от благополучателей собирается на всех этапах: при обращении и в последующей работе. Для отслеживания результата разработаны определен-

ные критерии, маркеры, которые показывают, как решаются проблемы в этой семье. В год в программе «Млада» участвуют около 70 женщин, не менее 50 из них дают обратную связь.

Исследовательский и оценочный инструмент разрабатывается в Фонде, где есть специалист-социолог. Она разрабатывает проект анкеты, который потом согласовывается со специалистами и дорабатывается, после чего апробируется на небольшой группе благополучателей и запускается в поле. Основным инструментом получения обратной связи (90%) – анкетирование. Был опыт использования бланка наблюдений для специалистов, но этот инструмент предполагал посещение семей, где есть новорожденный (для этого нужны дополнительные ресурсы). Анкеты дают понимание, откуда благополучатели узнали о проекте и услугах, качественно ли были оказаны услуги, была ли удобна и комфортна предложенная форма работы, насколько острой остается

проблема, и нужна ли дальнейшая помощь. Полученная информация обсуждается как на уровне проекта, так и с управленческой командой Фонда. Если обратная связь сигнализирует о том, что в программах нужны изменения, это обсуждается командой проекта и руководством Фонда.

Например, в проекте «Млада» был опыт проведения групповых консультаций для беременных, на которые приглашали не только женщин, но и их ближайшее окружение (если речь шла о партнерских родах). Женщины, которые приходили на занятия одни, чувствовали себя в этой ситуации некомфортно, что выяснилось в процессе анкетирования. Было принято решение разделить группы.

Фонд анкетировал своих благополучателей (женщин с риском отказа от ребенка) для оценки качества оказанных услуг, понимания их удовлетворенности и потребностей в дальнейшей помощи.

ТРУДНОСТИ

Как правило, трудностей в получении обратной связи от взрослых благополучателей нет. Среди трудностей, с которыми сталкивались сотрудники Фонда, можно назвать, особенности реализации проектов в небольших городах, где все друг друга знают, и участники неохотно делятся негативными отзывами, если что-то не понравилось. Также наблюдались ситуации влияния специалистов проектов на благополучателей в ходе сбора обратной связи (желание подсказать «правильный» ответ при анкетировании).

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПОЛУЧЕННОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Полученная информация используется для развития деятельности Фонда и для большего вовлечения благополучателей в программы: таким образом они понимают, что их мнение важно и учитывается в работе. Информация, полученная от благополучателей, используется при подготовке аналитических отчетов и методических пособий, при проведении мероприятий и обучающих программ. Какая-то ее часть может быть опубликована в СМИ для продвижения деятельности Фонда.

Благотворительный фонд Даунсайд Ап существует с 1997 года и является одной из ведущих организаций в области оказания ранней психолого-педагогической и социальной помощи детям с синдромом Дауна и их семьям в России.

Организация работает с семьями, где есть дети и подростки с синдромом Дауна от 0 до 18 лет, оказывая комплекс услуг сопровождения семей. На очном сопровождении – около 200 семей из Москвы и Московской области, на заочном (информирование, консультации) – около 7000 семей.

Организация регулярно и систематически собирает обратную связь от благополучателей – родителей детей с синдромом Дауна. Цель – стремление к тому, чтобы услуги организации полностью отвечали потребностям семей, были более фокусными, адекватными. Знания потребностей клиентов – это информация для развития деятельности «Даунсайд Ап» в соответствии с по-

требностями благополучателей и развития внутренних управленческих процессов. Полученная обратная связь используется для позиционирования организации в экспертном сообществе и для власти. Это важно для мотивации сотрудников ДСА и убедительно при обосновании заявок/обращений о финансировании.

Обратная связь собирается для анализа ситуации, оценки потребностей благополучателей, мониторинга и оценки. Анализ ситуации проводится для решения стратегических задач – планирования, запуска новой программы или выхода в новые регионы.

В процессе работы с семьями постоянно изучаются их потребности, в том числе каналы получения информации. Семьи всегда участвуют в оценке программ, чтобы понять результаты программы через призму понимания родителей. В фонде признаются, что «не доросли до экономической эффективности, пока гово-

рим просто о результативности», но результатам уделяется большое внимание, потому что они позволяют визуализировать приближение к достижению миссии организации – к тому, что люди с синдромом Дауна становились частью общества.

В фонде есть два специалиста, которые занимаются сбором и анализом обратной связи. Это сотрудники со знаниями в сфере социологии и маркетинга, поэтому инструментарий разрабатывают они. Глубоких и глобальных вопросов инструментарий не затрагивает, его цели прагматичны – речь идет об изучении потребностей и удовлетворения качеством услуг, но это само по себе важно, потому что программа должна развиваться не на уровне «хотелок» отдельных личностей, а на основе обратной связи благополучателей. Сначала разрабатывается упрощенное ТЗ, на основе которого создается инструментарий, который дорабатывается с участием специалистов фонда и

тестируется на небольшой группе родителей, которые приходят в организацию.

Для получения обратной связи в фонде используется анкетирование – очное и онлайн, телефонный опрос и групповое интервью. Групповые интервью модерируют специалисты фонда, и лучше всего, когда это психологи, которые уже работают с семьями. В таком случае создается более доверительная обстановка для общения и можно получить больше информации. Полученная информация позволяет узнавать лучше потребности семей, подтверждать гипотезы, которые формируются у специалистов фонда в процессе общения. Результаты с выводами и рекомендациями представляются менеджменту и всему коллективу организации для обсуждения. Готовится протокол о внедрении или применении полученных рекомендаций, но на внедрение, как правило, уходят месяцы.

Полученная в ходе оценки программы ранней помощи обратная связь позво-

Фонд использует множество инструментов для получения обратной связи от родителей и специалистов для понимания потребностей и оценки качества своих программ. Обратная связь служит основанием для запуска новых программ фонда (не только раннее вмешательство, но и поддержка школьников и подростков, в перспективе – поддержка семей на пренатальном этапе).

лила сделать вывод, что у семей есть потребность в продлении сопровождения семей после того, ребенок идет в школу. На основании этого родилась программа по работе со школьниками и подростками: в 2015 г. была получена рекомендация, в 2016 услуги протестировали, в 2017 г. провели пилотный проект, и только в 2018 г., после того, как признали пилот успешным, программа стала компонентом комплексного сопровождения семей. Сейчас в фонде, тоже на основании полученной обратной связи от специалистов и родителей, думают о сопровождении семей на пренатальном этапе и о работе с детскими учреждениями, в которых содержатся дети с синдромом Дауна.

Иногда обратная связь дает неожиданную информацию. Например, телефонный опрос семей в регионах (250 семей) показал, что значительный процент родителей сами не пользуются пособиями по развитию и воспитанию детей с синдромом Дауна, которые фонд разрабатывает специально для них и рассылает всем родителям, когда они регистрируются в фонде. Выяснилось, что многие родители полагают, что это книги для специалистов: «я полистала книжку и отдала в наш реабилитационный центр, детский сад». Таким образом, родители не видят себя в роли агента развития ребенка: «моим ребенком должны заниматься специалисты, моя роль – присмотр и уход». С другой

стороны, в фонде осознали, что книги сложны для восприятия родителям, которые находятся в ситуации травмы, и это был сигнал к тому, чтобы переработать эти книги.

ТРУДНОСТИ

Больших усилий для получения обратной связи предпринимать не приходится: все благополучатели зарегистрированы в программах, есть их контакты, поэтому рассылки делать легко, но собираемость анкет – это проблема (из 2500 анкет возвращается 500-600). Не все благополучатели в регионах используют интернет, поэтому в регионах использовался телефонный опрос, в котором участвовало 250 семей. Его проведение было трудоемким.

ВОЗВРАЩЕНИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Как правило, благополучатели отчасти сами видят, какие изменения происходят благодаря их обратной связи. Частично полученная информация присутствует в годовых отчетах. Важно, что фонд публикует данные опросов на своем сайте в разделе «Статистика и аналитика», чтобы информация о ситуации с услугами для людей с синдромом Дауна была доступна специалистам, региональным партнерам.

ЧТО НАДО УСОВЕРШЕНСТВОВАТЬ?

Получение полезной обратной связи от детей, в том числе детей с разной степенью умственной отсталости.



Программа работает в семи регионах, ее благополучатели – не менее 400 семей с детьми в трудной жизненной ситуации.

Организация систематически собирает обратную связь от благополучателей в процессе работы и для оценки своей деятельности. Цель сбора обратной связи понимается двояко: это нужно не только для понимания, соответствуют ли услуги потребностям клиента, но и для воспитания, развития потенциала самого благополучателя. Для программы важно, чтобы клиент думал сам, что важно для него, чтобы он не оставался пассивным получателем помощи, а мог понимать, какая поддержка ему необходима и выразить свои потребности. Таким образом, это инвестиции и в устойчивость организации, и в устой-

чивость/состоятельность людей, которые получают поддержку.

Технологии, процедуры сбора и анализа обратной связи похожи во всех программах: информация собирается на всех этапах для планирования, мониторинга, анализа и оценки. При планировании программы специалисты ориентируются на анализ стейкхолдеров, в том числе благополучателей. С ними проводится интервью, задача которых – найти правильную нишу на рынке услуг в сфере профилактики сиротства и укрепления семьи, чтобы соответствовать потребностям и не дублировать другие организации. В дальнейшем обратная связь больше связана с качеством услуг: фиксируются результаты всех активностей, индивидуальных консультаций,

мастер-классов, курсов для родителей. Каждый год проходит процесс самооценки, в котором участвуют благополучатели, среди них проводится анкетирование и фокус-группы. Проводится анализ деятельности – что было удачно, чего не хватало, как они видят развитие и какие услуги нужно развивать.

Поскольку «Детские деревни SOS» – часть международной организации, работающей с 1947 г., есть возможность использовать при сборе обратной связи апробированный инструментальный, предоставленный международным офисом. Что-то корректируется под российские реалии. Инструменты включают в себя анкетирование, фокус-группы, интервью, опросы, очные встречи

после консультаций со специалистами, на которых всегда отмечается прогресс. Кроме того, для сбора обратной связи используются группы в социальных сетях, а также книги жалоб и предложений. После больших мероприятий с участием детей (например, новогодней елки) специалисты записывают их впечатления на диктофон. Когда у благополучателя наблюдается прогресс, специалисты фонда записывают истории успеха. Каждая семья знает, что программа существует на частные пожертвования, поэтому рассказывает свою историю для использования в фандрайзинговых целях. В процессе сбора обратной связи участвуют специалисты по социальной работе, психологи, работающие с семьями. Для

Статус международной организации дает возможность использовать в работе апробированные в мире методики сбора и анализа обратной связи. Результаты используются при разработке планов в рамках стратегии организации, а также для расширения ее фандрайзинговой активности.

обсуждения результатов собирается команда с руководителем программы. Сначала полученная обратная связь обсуждается на уровне программы, потом на уровне региона, затем - в национальном офисе. Результаты учитываются в стратегии и при подготовке бюджета на следующий год, при поиске новых партнеров. Кардинальных изменений в программах не происходит: они уже основательно и логично продуманы, но какие-то активности и услуги получают больше внимания, если для этого есть подтвержденная обратная связь потребностью.

Обратная связь дает видение, насколько хорошо организация понимает чаянья и ожидания благополучателей. Иногда можно

получить неожиданные запросы. Например, был случай, когда одна из женщин, недавно вышедшая из заключения и получающая поддержку программы в поселке Реутово Мурманской области, попросила оплатить ей услуги стоматолога. Это было сверх программы и не входило в бюджет, но такого рода помощь была правильной инвестицией, которая могла привести к колоссальным изменениям в жизни этой женщины: она приняла решение воспитывать ребенка, шла вперед, но «проблемный рот» мешал ей чувствовать себя достойным человеком и являлся барьером для коммуникаций и устройства на стабильную работу. Услуги стоматолога могли изменить статус этой жен-

щины. Проблему удалось решить, легко собрав на это частные пожертвования: такой запрос был даже более понятен людям, чем запрос на работу психолога или психотерапевта. Этот случай стал поводом обратить внимание на «неочевидные» потребности благополучателей, что обернулось разнообразием предложений для фандрайзинга, на которые люди готовы откликаться.

Обратная связь от благополучателей частично публикуется в годовом отчете организации, на сайте и в социальных сетях и включена в отчеты для доноров.

ТРУДНОСТИ

Организация с самого начала предупреждает каждого потенциального благополучателя, что существует на пожертвования, поэтому обратная связь необходима для успеха. При первичных контактах этот момент проговаривается с той точки зрения, что впереди предстоит совместная работа над одним результатом – чтобы они сохранили своих детей. Родители заинтересованы в получении услуг и готовы внести свою лепту в этот процесс. Другое дело – качество обратной связи. Благополучатели организации – люди с разным уровнем образования, поэтому есть трудности с формулированием пожеланий. Часто они ориентируются на специалистов и просто соглашаются с предложенным. Специалистам, которые работают непосредственно с клиентами, рекомендуют больше обращать внимание на развитие их потенциала и компетенций в понимании потребностей – своих собственных и потребностей детей, чтобы они могли понимать и формулировать, что им необходимо. Этот навык пригодится им в жизни.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПОЛУЧЕННОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Методы, программы, технологии, которые позволяют учить людей давать обратную связь.

В фонде 4 стратегических программы, среди которых «Семья и дети». Конкурс «Семейный фарватер» является флагманским проектом этой программы, его цель - повышение доступности и качества экспертной поддержки специалистов сферы защиты детства в области профилактики социального сиротства и семейного устройства детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей. «Семейный фарватер» - конкурс по выявлению и поддержке практик с доказанной эффективностью. Программа уделяет большое внимание обратной связи и в этом проекте обкатывает и прорабатывает, в том числе, практики формализации обратной связи. Благотолучатели проекта - 69 НКО - победители конкурса «Семейный фарватер», а также прямые благотолучатели (семьи с

СПОСОБЫ ПОЛУЧЕНИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Способы получения обратной связи разнообразны: есть традиционное анкетирование - как правило, после мероприятий, но в

детьми).

Мнение благотолучателей - неотъемлемая часть всех исследований и оценки программы «Семья и дети». Традиционно программа собирала регулярно обратную связь от взрослых, но с 2016 г. в этот процесс стали активнее активно включать детей и молодых взрослых - выпускников учреждений, приемных семей.

Программа «Семья и дети» не только регулярно собирает обратную связь от благотолучателей, устраивая этот процесс как постоянно работающий механизм, но и активно продвигает эту идею среди партнеров. Специалисты из государственных и общественных организаций, работающие с фондом, постепенно начинают использовать технологию получения обратной связи в своей деятельности.

программе «Семья и дети» отходят от бумажных анкет в сторону онлайн-анкет. Обратная связь собирается на всех этапах обучающих

мероприятий и консультирования. Сотрудники программы стремятся организовать обсуждение не только самих мероприятий, но и «наболевшее» в сфере деятельности организаций и их сотрудничестве с фондом.

В процессе взаимодействия с программой «Семья и дети» для специалистов из НКО доступна онлайн-система - портал, в которых у них есть личные кабинеты, где они общаются с консультантами, выкладывают свои данные для мониторинга. Консультанты - проводники обратной связи в обе стороны, которые могут объяснить позиции той или иной стороны. Онлайн-система и «живые» консультанты, доступные по разным каналам связи, к которым всегда можно обратиться - работающий формат. К онлайн-системе изначально были нарекания со стороны организаций, потому что благотолучатели сталкивались с техническими проблемами, которые осложняли коммуникацию.

Свои мнения благотолучатели могут высказать в

ходе ежегодных стратегических сессий, в которых участвуют эксперты, представители органов власти, государственных учреждений и НКО, приемные родители и молодые взрослые. В стратегических сессиях используются классические формы анализа, презентуется полученная за год обратная связь, совместно обсуждается и корректируется стратегия, которая была принята с их же участием. Еще один «живой» формат получения и обсуждения обратной связи - форум «Акватория партнерства». Его задачи - обсудить результаты, проблемы и вызовы, новые тренды в сфере решения проблем сиротства, а также проработать наиболее сложные вещи, не совсем проясненные вопросы. На форум для обсуждения выносятся результаты внешней оценки и спорные вопросы.

Помимо этого, программа устраивает встречи благотолучателей и экспертов с учредителями фонда. Это делается для того, чтобы напрямую донести их мнения до учредителей. Кроме того, мнения и позиции

Организация не только собирает обратную связь от благотолучателей, используя для этого большой арсенал инструментов, но и старается активно вовлекать их в разработку стратегии и оценку качества работы фонда. Фонд является фактически единственной организацией (из появившихся в поле зрения исследования), которая «возвращает» благотолучателям полученную обратную связь, обсуждая ее и информируя о планах и принятых на основе полученной информации решениях.

практиков используются для экспертных записок и докладов высокого уровня: представители фонда участвуют в рабочих группах, советах при органах власти и при подготовке своих докладов специально собирают экспертов из НКО.

Внешняя оценка работы проекта тоже включает сбор обратной связи от благополучателей, и здесь иногда благополучатели сомневаются, могут ли они говорить внешним консультантам все, что думают. Фонд проводит разъяснительную работу, мотивируя благополучателей давать честные ответы внешним оценщикам.

ВОЗВРАЩЕНИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Специалисты программы анализируют полученную информацию и дают обратную связь на обратную связь, считая, что этот момент очень важен. Поскольку оперативно это сделать не всегда получается, программа считает это зоной своего развития. Обратная связь обсужда-

При всем разнообразии форматов, по мнению руководителя программы, достаточно качественную и ценную обратную связь можно получить в ходе глубинных интервью и неформального общения.

Инструментарий в основном разрабатывается в программе: какие-то инструменты выработаны эмпирическим путем в ходе взаимодействия и обсуждения с консультантами. Модерируют и анализируют полученную обратную связь сотрудники программы «Семья и дети». Иногда для модерации и анализа привлекаются внешние эксперты.

ется с благополучателями на стратегических сессиях и группах. На «Акватории партнерства» руководитель программы показывает в основной презентации слайды с результатами обратной связи и комментирует, что учтено, что уже сделано, что находится в процессе решения, а к чему

еще не подступились. В отдельных случаях результаты обратной связи обсуждаются с благополучателями индивидуально в доверительной обстановке (лично, по телефону, по почте), особенно если были какие-то сложности.

Когда заканчивался трехгодичный период финансирования победителей конкурса «Семейный фарватер», фонду было важно мотивировать организации продолжать вести ту же систему мониторинга и оставаться на связи. Полученная обратная связь помогла наметить пути дальнейшего взаимодействия без прямого финансирования, на ее основе продумана стратегия взаимодействия с организациями-выпускниками, включающая индивидуальный подход.

ТРУДНОСТИ

На начальном этапе многие организации воспринимали сбор обратной связи как некое обременение, несмотря на то, что сотрудники и эксперты программы «Семья и дети» объясняли, что это нужно как раз для улучшения взаимодействия. При этом была и есть готовность общаться неформально.

Для проекта «Семейный фарватер» важно развитие доказательной базы, то есть развитие мониторинга и оценки. Поэтому специалисты программы концентрированно собирают обратную связь именно по этой теме, и это поначалу воспринималось болезненно для многих организаций. На специально организованных обсуждениях по этой теме представители победителей жаловались на то, что фонд хочет от них слишком много, и они откликаются исключительно из хорошего отношения к специалистам. Однако через три года многие признали, что теперь поняли, зачем им самим это надо. Они почувствовали, что давать обратную связь полезно для них, программа их не «использует» только для отчетности.

ЧТО НАДО УСОВЕРШЕНСТВОВАТЬ?

- Придумать инструменты, позволяющие зафиксировать и формализовать обратную связь, полученную при неформальном общении, чтобы информация не терялась и была доступна для анализа.
- Упрощать получение ОС: меньше вопросов, подразумевающих более существенные ответы, которые при этом было бы легко обработать.
- Найти способы, чтобы ОС могла связывать все программы фонда.
- Освоить новые онлайн инструменты.
- Уделять больше внимания тому, чтобы проанализировать и оперативно отдавать обратно полученную обратную связь.

Общественный комитет «Колыбель» существует с 2002 года. Деятельность организации строится вокруг беременной женщины в трудной жизненной ситуации на грани выбора – рожать или не рожать. Задача организации – поддержать ее в разре-

шении проблем, которые препятствуют рождению ребенка. «Колыбель» обеспечивает юридическую помощь, психологическое сопровождение, обучает уходу за новорожденными, оказывает гуманитарную помощь – ежемесячно выдает продуктовые

наборы, оплачивает жизненно важные лекарства. Кроме того, «Колыбель» открыла приют для женщин, которым некуда пойти с новорожденным, и две ясельные группы. За все время работы организации у нее было более 2000 благополучателей.

КОММУНИКАЦИИ С БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЯМИ

Работа начинается с консультирования в женских консультациях, где работают психологи «Колыбели». Женщины, готовые сохранить ребенка при условии получения поддержки, получают направление в «Колыбель» и начинают получать необходимые им услуги до тех пор, пока не разрешатся их проблемы, либо пока ребенку не исполнится год (а в каких-то случаях – полтора года). Системной работы по мониторингу подопечных после того, как они получили поддержку, не ведется, но, если женщина возвращается за поддержкой, она ее снова получает.

Способы получения обратной связи – заявления подопечных, их анкеты, журналы предложений, однако основные каналы для получения ценной и качественной обратной связи – неформальное общение. Ежемесячно подопечные приходят в организацию за продуктовым набором, и в этот день сотрудники организации беседуют с ними, чтобы узнать их ситуацию. Такой формат хорошо работает с этой уязвимой категорией, потому что они могут поделиться проблемами только в доверительной обстановке. Беседы проходят и во время благотворительных и других

акций, которые проводит «Колыбель» в течение года. Женщины, которые «выпускаются» из программы, заполняют журнал отзывов, где могут написать о себе и о том, что с ними произошло за этот год. Когда женщина попадает в приют, для нее составляется индивидуальная программа (в ближайшие две недели оформить паспорт, регистрацию, детские пособие и т.п.) Программа помогает понять, насколько женщина включается в решение собственных проблем, и в случае чего – корректировать программу и услуги для нее.

УЧЕТ МНЕНИЯ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ

Сейчас в «Колыбели» есть практически все службы и услуги, в которых нуждаются женщины в трудной жизненной ситуации – беременные или с ма-

ленькими детьми. Услуги появляются по их запросу, и в 2019 г. планируется ввести услуги по профессиональной подготовке и созданию рабочих мест

для женщин, которых сейчас нет. Кроме того, недавно организация приняла решение увеличить расходы на продуктовый набор для беременных женщин,

чтобы обеспечить им достойное качество жизни.

ПОЛЬЗА ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ ОТ ВОВЛЕЧЕНИЯ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ

В организации подопечных делят на две категории: тех, кто готов быть только реципиентами помощи (их большинство), и тех, кто со временем становится помощниками организации – волонтерами и даже сотрудниками. Например, одна из бывших подопечных, работает в организации, и есть те, кто готов участвовать в акциях «Колыбели» как волонтеры или оказывать бесплатно услуги нынешним подопечным – например, бывшие подопечные участвовали в акции «Выходной для мамы».

Истории благополучателей используются в коммуникациях организации. На сайте есть видеостории подопечных женщин, сейчас готовится к изданию сборник «Колыбельные истории»

Организация при сборе обратной связи во многом опирается на неформальное общение с благополучателями. Полученная информация используется для совершенствования программ, а также для публичного представления организации.

ТРУДНОСТИ

Есть технические трудности, усложняющие коммуникации – при отсутствии инструментов, оптимизирующих рассылки, приходится обзванивать благополучателей, что довольно трудоемко.

Другая важная проблема связана с возможными злоупотреблениями полученной поддержкой. Подопечные могут преувеличивать свои проблемы, искажать факты, чтобы получать больше помощи. В документах, которые оформляются в самом начале, есть пункт о том, что благополучатели не возражают против проверки реальных жизненных условий, обозначенных в заявлениях и анкетах. И хотя у организации нет ресурсов, чтобы обеспечить такую проверку, помогает «сарафанное радио»: в маленьком городе все быстро становится известно. Если подтверждается факт, что женщина приторговывает выданными ей вещами, ее исключают из числа подопечных.

Есть определенные трудности с самоорганизацией благополучателей. В рамках организации возникла ассоциация многодетных семей (350 членов), но пока в ней не хватает самоорганизации. Эта проблема осознается: в организации собирается информация о том, какой вклад может внести тот или иной член ассоциации (водить детей в походы, проводить мастер-классы и пр.). Но активное сообщество пока не сформировано, и нужно предпринимать усилия, чтобы мотивировать новых лидеров.



БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ ДЕТСКИЙ ФОНД «ВИКТОРИЯ» ПРОГРАММА «РАЗВИТИЕ. РОСТ. ПЕРСПЕКТИВА»

www.victoriacf.ru

Фонд «Виктория» работает 14 лет в сфере помощи семьям и детям, попавшим в трудную жизненную ситуацию. До 2010 г. фонд, в основном, занимался системной поддержкой семейного устройства и профилактики сиротства, реализовывал программы поддержки детей, находящихся в интернатных учреждениях (социальная адаптация, трудовое воспитание, поддержка одаренных детей), развивал добровольческую деятельность, а затем добавил к своим инфраструктурным программам программы прямой поддержки: школу приемных родителей, сопровождение

приемных семей, работу с семьями в трудной жизненной ситуации. В 2018 г. у фонда было 536 благополучателей: это семьи и дети в кризисной ситуации, кандидаты в приемные родители, приемные семьи, приемные дети, дети в учреждениях и специалисты сферы защиты детства - преимущественно из НКО. Организация регулярно собирает обратную связь от всех категорий благополучателей в рамках всех своих программ. Ранее, проводились и диалоги со стейкхолдерами, они также (в том числе благополучатели) участвовали в стратегических сессиях.

ПОЛЬЗА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Организация видит несколько аспектов пользы от обратной связи: во-первых, спрашивать мнение людей о том, как изменяется их жизнь благодаря работе фонда, - этически правильно, учитывая то, что это люди в трудной ситуации,

и никто лучше них не расскажет о том, что с ними происходит. Во-вторых, обратная связь позволяет организации спланировать и скорректировать содержание программ или проектов, ориентируясь на ожидания благополучателей.

КАК ПРОИСХОДИТ СБОР ОБРАТНОЙ СВЯЗИ?

Программа «Развитие. Рост. Перспектива» - это обучение специалистов сферы защиты детства, преимущественно из НКО. Обратная связь помогает фонду определиться с содержанием программы и включать в нее актуальные, практикоориентированные вещи, соответствующие ожиданиям специалистов и тому, как они оценивают условия и риски внедрения тех технологий, которым обучает фонд. Программа предполагает некий люфт в мероприятиях, который дает возможность скорректировать содержание и сделать его максимально полезным и воспринимаемым специалистами. Кроме того, обратная связь позволяет лучше организовать обучение с точки зрения логистики, условий проживания специалистов в месте обучения, потому что хо-

рошая логистика не менее важна для работоспособности участников и продуктивности всего обучения. Обратная связь собирается на всех этапах. На этапе отбора участников фонд собирает ожидания и оценивает риски и перспективы, затем после каждого мероприятия и по итогам проводится опрос. Инструментарий (бумажные анкеты после мероприятий и Гугл-формы в остальных случаях) разрабатывается силами специалистов организации, они же моделируют процесс сбора и анализируют полученную информацию. Первоначального тестирования не было, но из раза в раз анкета «подтачивается», становится более удобной для респондентов и унифицированной для того, чтобы в конце проекта получить данные для обобщения.

ПОЛУЧЕННАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Обратная связь дает массу полезной информации. Например, отзывы помогли

лучше выстроить курс обучения. Запуская вебинары, организаторы замети-

Сбор и анализ обратной связи встроен в работу фонда, что дает возможность планировать, корректировать работу и оценивать ее эффективность. Обратная связь для программы «Развитие. Рост. Перспектива» позволяет сделать обучение специалистов, работающих в сфере детства, максимально эффективным и практикоориентированным.



БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ ДЕТСКИЙ ФОНД «ВИКТОРИЯ» ПРОГРАММА «РАЗВИТИЕ. РОСТ. ПЕРСПЕКТИВА»

ли, что на какие-то из них приходит 30 участников, а на какие-то – три. Через год картина участия была такой же неравномерной, но стало ясно, что это не зависит от темы: на один и тот же вебинар в первый год пришло 5 человек, а на следующий - 30. Чтобы понять, в чем дело, фонд провел небольшой опрос, который дал понять, что люди чаще всего сейчас рассматривают вебинары, как методический материал и не отличают их от видеолекций и смотрят их в записи в удобное для них время, тем более, что ведущие, как правило, доступны для вопросов.

Обратная связь подсказала, что при организации обучения надо более тщательно отбирать участников: программа должна отвечать их уровню и ожиданиям, чтобы полученные знания были применены на практике, и вложенные в обучение усилия

не были потрачены впустую. После случая, когда участница программы обучения не оценила предложенное обучение, фонд, проанализировав ее опыт, стал запрашивать больше информации о потенциальных участниках и более настойчиво рекомендовать направлять на обучение сотрудников, соответствующих определенным критериям.

Позитивная обратная связь после пилотной стажировки (организованной впервые, так как в проекте остались сэкономленные средства) помогла принять решение о включении стажировок в программу обучения. Из обратной связи в ходе очных семинаров также были взяты темы стажировок - работа с зависимыми и опыт организаций приютов для мам с детьми (которые были самыми обсуждаемыми у специалистов-участников)

РЕАКЦИЯ ФОНДА НА ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ

Прямой «обратной связи на обратную связь» фонд не дает, хотя в рассылках специалистам благодарит за их участие и упоминает, что новый проект разработан, в том числе, на основе их отзывов. В будущем это будет проговариваться специально, поскольку обратная связь действительно влияет на содержание обучающей программы и связанных с ней проектов.

ТРУДНОСТИ

Трудностей при сборе обратной связи от специалистов, как правило, не возникает. Они заполняют предложенные анкеты, и если это очное мероприятие, то возврат анкет приближается к 100%, а когда речь идет об онлайн-опросе по итогам программы – то около 50%. В фонде понимают, что специалисты довольно загружены и находятся в плотном информационном потоке, поэтому стараются делать опросы, которые отнимут не более трех минут, и пишут об этом в теле письма. Такое (честное) предупреждение стимулирует человека ответить на анкету сразу, не откладывая на потом.

Сбор обратной связи от семей в трудной ситуации существенно труднее, и тут онлайн-инструменты не работают. Это только личный контакт со специалистом, пояснение смыслов вопроса и т.д. В связи с этим унифицировать процесс сбора обратной связи от всех получателей фонда невозможно, и весь процесс получается трудоемким.

ЧТО НАДО УСОВЕРШЕНСТВОВАТЬ?

- лучше понять оптимальные сроки сбора обратной связи в той или иной ситуации (например, когда обучение какой-то технологии подразумевает процесс внедрения).
- лучше понять нужное количество участников, чтобы обратная связь была репрезентативной.



БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ ФОНД «ДЕТИ +». СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПОМОЩЬ ДЕТЯМ И ПОДРОСТКАМ, РОЖДЕННЫМ С ВИЧ

www.childrenplus.ru

Фонд был организован в 2015 г. для помощи детям с ВИЧ, оказавшимся в трудных жизненных условиях. Миссия фонда - создание условий для социализации и взросления детей, рожденных с ВИЧ-инфекцией, и другими социально-значимыми заболеваниями, изменение отношения общества к ВИЧ-инфицированным детям, снижение до минимума рисков стигматизации и дискриминации. Фонд работает с семьями, которые воспитывают детей с ВИЧ-инфекцией: кровными и приемными семьями, родственниками (бабушками и дедушками). За время работы фонда в нем получили помощь порядка 200 детей и около 400 взрослых. При создании фонда учредители исходили из потребностей взрослых - в основном, приемных родителей, которые воспитывали малышей с ВИЧ-инфекцией и долгое время жили спокойно, но, достигнув их до подросткового возраста, начали сталкиваться с трудностями. Они

стали обращаться в центр содействия семейному воспитанию «Соколёнок». Проведенная оценка потребностей показала, что в рамках государственной организации оказать всю необходимую помощь сложно, и тогда был создан фонд «Дети +». После этого было решено выйти на более широкую аудиторию, и фонд провел оценку потребностей родителей и родственников через московский СПИД-центр. Сейчас обратная связь собирается регулярно, по крайней мере, раз в год. Основная задача - понять, что нужно семьям, чтобы в зависимости от их приоритетов фонд мог корректировать свою деятельность. Обратная связь позволяет также отслеживать динамику и понимать, есть ли эффективность от проделанной работы. Мнение благополучателей - не единственный источник оценки эффективности: есть психологические методики, тесты, которые позволяют отслеживать динамику детей по объек-

тивным показателям. Однако фонду важно получить эмоциональный отклик клиентов, потому что, даже если с профессиональной точки зрения (по тестам) у ребенка будет хороший результат, но родителям что-то не понравится, они посчитают процесс бесполезным и перестанут приводить ребенка. Поэтому, помимо психологических методик, фонд всегда разными способами выясняет, насколько что-то понравилось/не понравилось, что именно понравилось, а что хотелось бы изменить. Эти мнения фонд старается максимально учитывать при планировании своей деятельности. Когда фонд начинал работу, одна его из главных задач состояла в том, чтобы помочь семьям организовать процесс раскрытия диагноза детям: понять, в каком возрасте это должно произойти, кто должен говорить, насколько тщательно надо готовить детей и пр., чтобы все прошло максимально комфортно. Было решено выяснить это

у подростков, которые уже знали о своем диагнозе, как лучше это сделать, а потом обсудить услышанное с родителями. Оказалось, что подростки не хотят об этом говорить и проявляют лояльность к родителям, которые «лучше знают». После этого специалисты фонда решили самостоятельно изучить опыт других организаций, чтобы разработать свою методику. Сейчас - когда много детей прошло раскрытие диагноза, - фонд планирует опросить тех, кто узнал диагноз раньше, и тех, кому диагноз раскрыли в фонде с помощью специальных сказок или карточек. Пока для реализации этой сравнительной оценки не хватает ресурсов. Обратная связь от родителей помогает оценить работу специалистов и отметить, что было комфортно/некомфортно, полезно/неполезно, что было самым полезным. Некоторые группы продолжают лишь благодаря положительным отзывам родителей, поскольку у специалистов

Обратная связь от родителей подопечных детей собирается ежегодно для корректировки и развития деятельности организации и поддержания эмоционального контакта с благополучателями. Обратная связь дополняет данные, полученные с помощью специальных психологических методик, разработанных в фонде.



БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ ФОНД «ДЕТИ +». СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПОМОЩЬ ДЕТЯМ И ПОДРОСТКАМ, РОЖДЕННЫМ С ВИЧ

www.childrenplus.ru

были сомнения в пользе и востребованности каких-то тем.

Инструментарий (в основном, это анкетирование) разрабатывается силами специалистов фонда (психологов). Один из успешно работающих инструментов – оценка готовности ребенка и законного представителя к раскрытию диагноза. Его разрабатывали в фонде коллегиально, и сейчас готовы тиражировать (практика подробно описывается в книге, которая вскоре будет издана).

Обратная связь помогает фонду выстраивать работу с благополучателями. Поскольку ВИЧ-инфекция – стигматизирующее заболевание, семьи очень закрыты, и их сложно пригласить на программы. Для начала нужно завоевать доверие, создав неформальную атмосферу. Это помогают сделать мероприятия

развлекательного или познавательного характера. После того, как однажды – по случаю – для семей была организована экскурсия во Владимир и Суздаль, получившая очень хорошие отзывы и приток новых участников, эту практику взяли на вооружение. Семьи (особенно бабушки или приемные семьи, которые не всегда могут себе такое позволить) соглашались на участие в бесплатной поездке. В ней легко создается неформальная обстановка, позволяющая познакомиться друг с другом и начать общаться с психологом. После первой же поездки в фонде поняли, что такие экскурсии надо делать систематически. В этом году поездка заложена в проект, получивший грант.

АНАЛИЗ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Информация для наглядности заносится в гугл-формы, таким образом ее легче анализировать и принимать решение, что какую-то важную вещь, которой пока нет в практике фонда, нужно заложить в планы и искать финансирование. Фонд пока не информировал благополучателей о том, как их мнение учтено, но планирует начать эту практику и распространить среди респондентов результаты опроса, которые проводились в 2018 г. накануне Дня борьбы со СПИДом.

ТРУДНОСТИ

После мероприятия в маленькой группе собрать обратную связь легко: если кто-то не заполнил анкету, это сразу будет видно. При этом участники не боятся критиковать организаторов и пишут, если им что-то не нравится. Дистанционно собрать обратную связь сложнее: после больших мероприятий, где собирать бумажные анкеты неуместно, фонд делает рассылку со ссылкой на гугл-форму, но процент заполненных анкет значительно меньше. Есть идеи о том, как мотивировать заполнять анкету – например, обещать фотографии с мероприятия только тем, кто заполнил анкету.

ЧТО НАДО УСОВЕРШЕНСТВОВАТЬ?

Профессионально оценить созданные в фонде инструменты сбора обратной связи: они «рабочие» с точки зрения психологов, но требуется экспертиза социологов, чтобы подтвердить методику или предложить какие-то идеи для улучшения инструментов обратной связи.



АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ЦЕНТР СОЦИАЛЬНОЙ И ПРАВОВОЙ ПОМОЩИ ДЕТЯМ «РАСПРАВЬ КРЫЛЬЯ» ПРОЕКТ «МАЛЕНЬКАЯ МАМА»

www.detskyfond.info

Организация создана 2 сентября 2016 года и занимается содействием социальной адаптации детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, и лиц из их числа. Основные направления деятельности – правовая помощь детям-сиротам в реализации их жилищных прав и комплексная помощь молодым матерям из числа детей-сирот в преодолении трудной жизненной ситуации. Благополучатели организации – дети-сироты и дети, оставшиеся без попечения родителей и лица из их числа (их примерно 500-600 человек), а также специалисты (около 70), для которых организация является ресурсным центром по защите прав сирот.

Организация собирает обратную связь от благополучателей в рамках проектной деятельности: после крупных мероприятий и по итогам проектов. Обратная связь помогает организации оставаться

в нужном русле, понимая, действительно ли она делает то, что важно и полезно в данный момент, достигаются ли цели и задачи проекта, воспринимается ли сложная юридическая информация, исходящая от организации.

В проект «Маленькая мама» участницы обращаются сами, и на этом этапе они пишут заявление и заполняют анкету, в которой указывают сложности, с которыми сталкиваются, и отмечают, как им можно помочь. Обратная связь от них собирается после каждого мероприятия, а также на финальном этапе проекта.

Инструментарий разрабатывают сами сотрудники, тестируют его также своими силами. Основной инструмент – анкетирование (онлайн и оффлайн). Процесс модерируют сотрудники, работающие с девушками, анализирует информацию руководитель организации или назначенный сотрудник.

Обратная связь помогла подтвердить, что организация

действительно оказывает ту помощь, которая полезна и соответствует ожиданиям молодых мам. Однако каких-то дополнительных ориентиров обратная связь пока не дала, в связи с чем в организации задумались над совершенствованием инструментария. Было принято решение привлекать при организации крупных опросов специалистов – социолога и психолога.

Полученную информацию обсуждали и с коллегами внутри коллектива, и с партнерами – московским фондом «Расправь крылья». Публичного отчета и обратной рассылки участникам не было.

Для получения обратной связи от благополучателей в проекте «Маленькая мама» Центр использует анкетирование. Сейчас, чтобы двигаться вперед, организация готова вкладывать дополнительные усилия и привлекать специалистов в совершенствование процесса сбора обратной связи для получения ценной информации.

ТРУДНОСТИ

Самая большая сложность – разработка инструментария для получения объективных данных. Как правило, благополучатели неохотно заполняют анкеты, если в них больше 10 вопросов, поэтому анкеты должны быть емкие, но короткие и с понятными для аудитории вопросами, позволяющими не только подтвердить, что «все хорошо», но и двигаться вперед. Есть ощущение, что на вопросы типа «узнали ли вы что-то новое» люди отвечают положительно из чувства благодарности, а на вопросы «чего не хватило, что не понятно» ответов практически нет.

ЧТО НУЖНО УСОВЕРШЕНСТВОВАТЬ?

Нужно обучение разработке инструментария, правильной постановке вопросов для получения объективной и полезной информации.



ХАБАРОВСКАЯ КРАЕВАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ЗАМЕЩАЮЩИХ СЕМЕЙ «ЧУЖИХ ДЕТЕЙ НЕ БЫВАЕТ» «МАМА РЯДОМ» - ПРОГРАММА ПОМОЩИ СЕМЬЯМ С ДЕТЬМИ, ПОПАВШИМ В ТРУДНУЮ ЖИЗНЕННУЮ СИТУАЦИЮ.

www.khabdety.ru

Пока сбор обратной связи нельзя назвать систематической работой, но обратная связь позволяет оценить работу с точки зрения благополучателей - бывает, что взгляды специалистов и благополучателей расходятся. Организация заинтересована в дополнительной экспертизе инструментов для сбора и анализа обратной связи.

Организация работает в Хабаровском крае с 2012 года. Основные направления ее деятельности - поддержка и сопровождение замещающих семей и профилактика отказов от детей: работа в родильных отделениях, помощь семьям, попавшим в трудную жизненную ситуацию, кризисный центр для беременных женщин и женщин с детьми, находящихся в трудной жизненной ситуации. Благополучатели организации - замещающие семьи, семьи с детьми в трудной жизненной ситуации, кризисные семьи - чаще всего, одинокие мамы, беременные или только что родившие женщины, готовые отказаться от новорожденного. Всего их около 80-100 человек. Организация собирает обратную связь от благополучателей: анкеты обратной связи собираются после мероприятий, в на-

чале и по окончании курса занятий. Один раз проводился опрос женщин-выпускниц кризисного центра. По словам директора, пока сбор обратной связи нельзя назвать систематической работой, но польза для организации очевидна уже сейчас: обратная связь дает данные для анализа и позволяет оценить работу с точки зрения благополучателей - часто бывает, что взгляды специалистов и благополучателей расходятся. Обратная связь также позволяет понять, какие изменения происходят в жизни благополучателей благодаря работе организации. В программе «Мама рядом» проводятся регулярные групповые занятия - родительские школы, и участницы этого проекта заполняют анкеты: перед первым занятием и после последнего занятия она

достаточно подробная, а после каждого занятия - довольно простая, в которой нужно галочкой отметить подходящий ответ. Задачи анкетирования - посмотреть, как был усвоен материал, какие темы интересны участникам, узнать, какие изменения произошли во взаимоотношениях мамы с ребенком и в жизни этой семьи, пока они в школе. Инструментарий разрабатывали специалисты организации, авторы и ведущие программы родительской школы - психолог и специалисты в работе с семьей. Анкета не тестировалась. Полученная информация обсуждалась на внутренних планерках, и решения о том, что нужно изменить, принималась внутри коллектива. Публичного отчета или информирования благополучателей о реакции на их обратную связь не было.

Отзывы выпускниц кризисного центра дали неожиданную информацию: оказалось, что представления о комфортных условиях, которыми руководствовались специалисты в течение пяти лет работы центра, совершенно не совпали с мнением женщин: они говорили, что им не хватало личного пространства и возможности уединиться, что им хотелось бы, чтобы их комнаты закрывались на ключ и сотрудники не имели туда доступа. Они отмечали, что отсутствие приватности было серьезным фактором стресса. После этого принято решение сделать в центре ремонт: поскольку возможности предоставить отдельные комнаты каждой маме нет, их поделили на две зоны, в которой отгородили личное пространство.

ТРУДНОСТИ

Трудностей со сбором обратной связи нет: благополучатели, как правило, активны и всегда отзываются на просьбу высказать свое мнение. Проблема в другом: организация, разрабатывая инструментарий самостоятельно, сомневается в правильности выбранных инструментов при сборе и анализе обратной связи. Именно поэтому организация заинтересована в получении дополнительных знаний в этой сфере

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ИНТЕРВЬЮ

ДАННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

- ▶ Название организации, чем занимается и как давно
- ▶ Кто благополучатели вашей организации, их количество

ПРО ПРОЦЕССЫ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

- ▶ Собирает ли организация обратную связь от благополучателей?
- ▶ Регулярно ли организация собирает обратную связь? По случаю? Систематически?
- ▶ В чем вы видите пользу обратной связи для себя?
- ▶ В чем общие трудности со сбором обратной связи?
- ▶ Активны ли благополучатели? Что вы предпринимаете чтобы активизировать людей?

ПРОЕКТ (ПРОГРАММА) ИЛИ МЕРОПРИЯТИЕ, ДЛЯ КОТОРОГО ВЫ СОБИРАЛИ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ

- ▶ С какой целью/целями вы собирали обратную связь для этого проекта(программы) или мероприятия?
- ▶ На каком этапе (ах) вы собирали обратную связь?
- ▶ Кто разрабатывал инструментарий и было ли тестирование?
- ▶ Каким образом в организации происходил сбор обратной связи от благополучателей?
- ▶ Кто модерировал сбор обратной связи?
- ▶ Сколько благополучателей участвовало?
- ▶ Какого рода информацию вы получили от благополучателей? Какие инсайты, находки, трудности были в этом конкретном случае?
- ▶ Что вы сделали с полученной информацией? Как вы ее анализировали? Как обсуждались итоги и с кем?
- ▶ Какие были приняты решения и кем? Если не было, то почему
- ▶ Были ли публичный отчет и отдельно отчет/рассылка участвующим? Где можно с ним ознакомиться?
- ▶ Есть ли у вас потребность усовершенствовать вашу практику сбора обратной связи? Каких знаний и инструментов вам не хватает?



АНО «Эволюция и Филантропия»

123557, г. Москва, Электрический пер., д. 3/10, стр. 1, оф. 520
тел.: +7 (495) 960-29-21
email: info@ep.org.ru

2019 г.