

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ  
ОТ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ  
СФЕРЫ ДЕТСТВА:

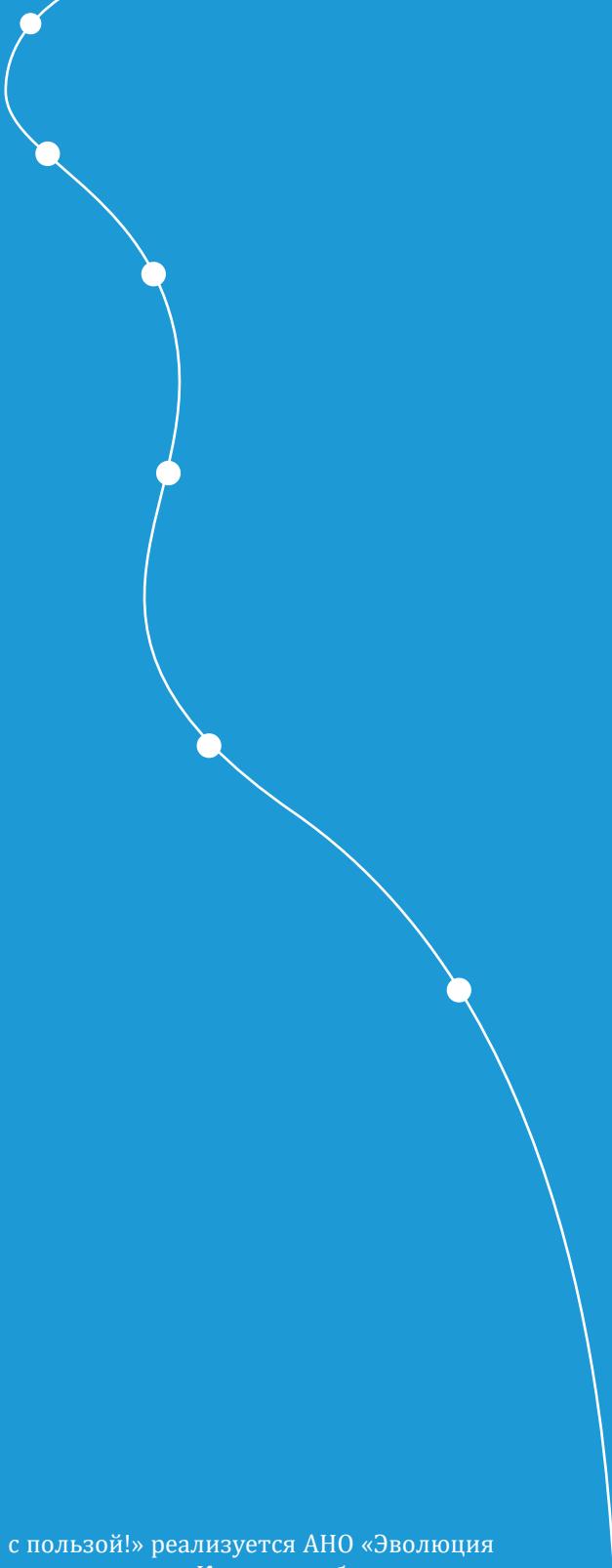
МЕТОДИЧЕСКИЕ  
РЕКОМЕНДАЦИИ



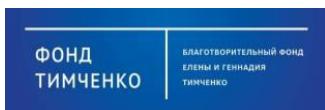
СЛУШАЙ С ПОЛЬЗОЙ!  
АНО ЭВОЛЮЦИЯ И ФИЛАНТРОПИЯ

2019

В РАМКАХ ПРОЕКТА «СЛУШАЙ С ПОЛЬЗОЙ!»



ФОНД  
ПРЕЗИДЕНТСКИХ  
ГРАНТОВ



ФОНД  
ТИМЧЕНКО

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ ФОНД  
ЕЛЕНЫ И ГЕННАДИЯ  
ТИМЧЕНКО



КОМИТЕТ  
ОБЩЕСТВЕННЫХ СВЯЗЕЙ  
ГОРОДА МОСКВЫ



Эволюция и Филантропия  
*Evolution & Philanthropy*

Отдельная благодарность  
Н. Фреик за составление  
данного материала.

© Эволюция и Фалинтропия,  
2019

Проект «Слушай с пользой!» реализуется АНО «Эволюция и Филантропия» при поддержке Комитета общественных связей и молодёжной политики города Москвы и с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов.

Поддержку проекта также осуществляет Фонд Тимченко.

# СОДЕРЖАНИЕ

Для кого предназначены данные рекомендации	4
Благополучатели и стейкхолдеры – кто это?	6
Благополучатели как ключевой стейкхолдер программы	7
Что такое обратная связь от благополучателей?	9
Зачем нужна обратная связь от благополучателей?	13
Когда нужно собирать обратную связь от благополучателей?	15
Основные принципы получения обратной связи от благополучателей	17
Цикл (петля) сбора обратной связи состоит из пяти ключевых этапов	20
За рамками цикла обратной связи	42
Неформальные или постоянно действующие механизмы сбора обратной связи	42
Типичные трудности при получении обратной связи от благополучателей и способы решения	44
Приложения	48

Данные Рекомендации подготовлены в рамках реализации проекта «Слушай с пользой!», цель которого – рост числа СО НКО, реализующих программы в сфере защиты детства, внедряющих в свою деятельность систематические практики эффективной обратной связи с благополучателями на всех этапах деятельности.

Проект реализуется при поддержке Фонда президентских грантов, Комитета общественных связей и молодежной политики г. Москвы и Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко.

Со стороны общества в целом, доноров и государства, а также самих НКО мы видим большой запрос на повышение эффективности деятельности НКО. А это самым тесным образом связано с получением обратной связи и вообще характером взаимодействия с ключевыми стейкхолдерами – прежде всего с благополучателями.

Как показывают данные исследований и наш собственный опыт, у многих НКО есть интерес к организации систематического сбора и анализа обратной связи от благополучателей на всех этапах реализации программ, но основной барьер (помимо классического дефицита времени и денег) – отсутствие знаний и навыков, как выстроить такие процессы, какие использовать методы и инструменты, как проводить анализ получаемых данных, принимать управленческие решения и внедрять их в деятельность организаций.

Часть из этих вопросов мы хотели бы обсудить в предлагаемых Рекомендациях. В рамках данного материала мы фокусируемся исключительно на сборе обратной связи от взрослых (родителей, специалистов, ближайшего окружения, волонтеров), считая, что дети и их вовлечение в оценку и различные исследования – это отдельное направление, которое достаточно серьезно разрабатывается рядом российских организаций и экспертов<sup>1</sup>.

Предлагаемые вам рекомендации – первое подобное издание в России. Мы будем благодарны вашим отзывам и предложениям. Поделитесь вашими историями и опытом их применения, пригодились ли наши советы и рекомендации. Возможно, и в вашей «копилке» есть дополнительные методы и полезные советы, которые мы постараемся включить в будущие публикации.

Наши контакты:  
[info@ep.org.ru](mailto:info@ep.org.ru)

<sup>1</sup> Инициатива Фонда Тимченко «Оценка с участием детей» <http://deti.timchenkofoundation.org/metodicheskie-materialy/uchastiye-detey/>.

# ДЛЯ КОГО ПРЕДНАЗНАЧЕНЫ ДАННЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ:

Рекомендации адресованы организациям и специалистам, реализующим социальные программы и проекты в сфере детства.

Наши Рекомендации рассчитаны на тех, кто хотя бы поверхностно знаком с проектированием и оценкой социальных программ и проектов. Если вдруг вы слышите об этом в первый раз, или вам совершенно ничего непонятно, мы советуем обратиться к следующим материалам и ресурсам:

1. Портал «Об оценке просто», <http://ozenka.info/>
2. Онлайн-база знаний в области оценки социальных программ: <https://socialvalue.ru/>
3. Сайт Ассоциации специалистов по оценке программ и политик: <https://eval.ru/>
4. Группа «Проектирование и оценка в социальной сфере», <https://www.facebook.com/groups/pro.eval/>
5. Показатели для измерения социальных результатов в сфере детства: российский и международный опыт. Москва, 2015, [https://socialvalue.ru/wp-content/uploads/2016/05/pokazateli\\_detstvo\\_2015.pdf](https://socialvalue.ru/wp-content/uploads/2016/05/pokazateli_detstvo_2015.pdf)
6. Хатри Г.П. Мониторинг результативности в общественном секторе: Пер. с англ. — М.: Фонд «Институт экономики города», 2005, [http://www.urbaneconomics.ru/sites/default/files/3485\\_import.pdf](http://www.urbaneconomics.ru/sites/default/files/3485_import.pdf)
7. Руководство по оценке результатов программ социальной направленности для специалистов социально ориентированных некоммерческих организаций. (Подготовлено в рамках Программы «Оценка программ, проектов и услуг в сфере детства» Благотворительный фонд «Культура детства» при поддержке Министерства экономического развития и Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко, Москва 2015), [https://socialvalue.ru/wp-content/uploads/2017/07/303\\_file\\_1.pdf](https://socialvalue.ru/wp-content/uploads/2017/07/303_file_1.pdf)
8. Рабочая тетрадь для специалистов социально ориентированных НКО. (Практическое пособие по оценке результатов программ социальной направленности), [https://socialvalue.ru/wp-content/uploads/2017/07/305\\_file\\_1.pdf](https://socialvalue.ru/wp-content/uploads/2017/07/305_file_1.pdf)
9. Оценка программ: методология и практика. (ООО «Компания «Процесс-консалтинг», Москва, 2009), <https://socialvalue.ru/wp-content/uploads/2017/07/Otsenka-programm-metodologiya-i-praktika.pdf>
10. Автономов А.С., Хананашвили Н.Л., Маловичко И.С. Методика и практика обучения мониторингу социальных проектов. НИУ ВШЭ, 2018, [https://socialvalue.ru/wp-content/uploads/2018/12/2018\\_Learn\\_MTvSP.pdf](https://socialvalue.ru/wp-content/uploads/2018/12/2018_Learn_MTvSP.pdf)

Мы благодарим всех участников, которые принимали участие в реализации проекта «Слушай с пользой!».

# БЛАГОПОЛУЧАТЕЛИ И СТЕЙКХОЛДЕРЫ – КТО ЭТО?

В реализацию любого социального проекта вовлечено много разных заинтересованных сторон – стейкхолдеров.

Замысловатым словом «стейкхолдеры»<sup>2</sup> обозначают всех тех, от кого так или иначе зависит реализация проекта (например, сотрудники, доноры, волонтеры и пр.), а также те, у кого происходят или планируется, что произойдут изменения за счет реализации проекта (например, кризисные семьи; учителя школ, в которых воспитываются дети из замещающих семей).

«Стейкхолдеров всегда на одного больше, чем вы знаете, а те, которых вы знаете, имеют минимум на одну потребность больше, чем вам сейчас известно».

Том Гилб

**Важно:** в ходе реализации проекта могут происходить как позитивные, так и негативные изменения; изменения могут быть как преднамеренные (ожидаемые), так и непреднамеренные.

До запуска проекта, а также в ходе его реализации или оценки получившихся результатов полезно провести **анализ стейкхолдеров**. В самом общем виде это предполагает следующие действия:

## 1. Составить максимально широкий перечень возможных стейкхолдеров проекта / организации:

- обозначить тех стейкхолдеров, ради которых собственно и реализуется проект – благополучатели, родственники благополучателей и пр.;
- обсудить, кто из стейкхолдеров «выигрывает» от реализации проекта, а кто, возможно, – «проигрывает», кому может стать хуже;
- выделить тех стейкхолдеров, от кого в той или иной мере зависит реализация проекта (доноры, сотрудники организации, профильные органы власти и пр.).

## 2. Выделить ключевых стейкхолдеров – наиболее важных для реализации проекта и самых влиятельных.

Как правило, наиболее важны благополучатели проекта; пример влиятельного стейкхолдера – профильное министерство, от решения которого зависит запуск или закрытие проекта.

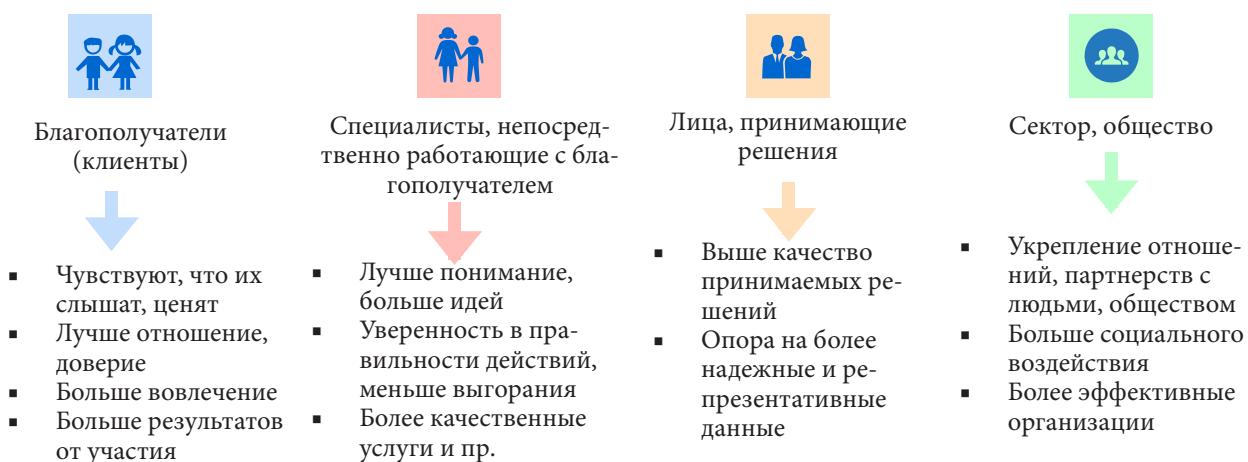
---

<sup>2</sup> Стейкхолдеры – лицо, группа или организация, которая может влиять, на которую могут повлиять или которая может воспринимать себя подвергнутой влиянию решения, операции или результата проекта (Определение Руководства к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK)

### **3. Выяснить, что ожидают ключевые стейкхолдеры от проекта, какие у них есть потребности?**

Список таких ожиданий вы, конечно, можете составить самостоятельно (предположения, основанные на опыте взаимодействия, наблюдении, анализа, открытых источников и пр.). Однако более ценной является информация, полученная «из первых уст» - через вовлечение стейкхолдеров, механизмы обратной связи.

Например, применительно к сфере детства могут быть следующие потребности у ключевых стейкхолдеров:



#### **ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ**

- Международные стандарты взаимодействия со стейкхолдерами на странице Проекта «Слушай с Пользой!»
- Международный стандарт AA1000 SES-2015 (Stakeholders Engagement Standard) (на английском языке)
- Взаимодействие с заинтересованными сторонами. Методическое руководство для НКО. Москва, 2008
- Материалы и вебинары по теме «Анализ стейкхолдеров» на онлайн-сервисе ПИОН (Руководство пользователя; раздел «Целевые группы»)
- Примеры форматов анализа стейкхолдеров на странице проекта « Слушай с Пользой!» <https://socialvalue.ru/?cat=233>
- Примеры российских НКО (участников программы ПИОН) по анализу стейкхолдеров <https://pion.org.ru/custom/2>

## **БЛАГОПОЛУЧАТЕЛИ КАК КЛЮЧЕВОЙ СТЕЙКХОЛДЕР ПРОГРАММЫ**

Благополучатели, клиенты – ключевой, важный стейкхолдер любого социального проекта! Ведь это те люди и группы, ради которых осуществляется социальный проект, чтобы в их жизни произошли позитивные изменения – улучшились знания, изменилось поведение, социальный статус, условия жизни и пр.

*Клиент (благополучатель) – основной стейкхолдер и эксперт опыта*

В рамках данных Рекомендаций мы сфокусируемся только на прямых благополучателях – всех тех, кто непосредственно участвует в проекте/программе, на кого оказывается воздействие, кто получает непосредственную «пользу». Как правило, в сфере детства прямыми благополучателями являются семьи, родители, дети, а непрямыми (иногда их называют косвенными) – представители близкого окружения, члены которого непосредственно не участвуют в проекте, но их жизнь становится лучше.

Кого именно считать прямыми, а кого непрямыми благополучателями – решение команды проекта. Например, в ряде проектов прямыми благополучателями могут быть волонтеры и специалисты сферы детства – если предусмотрено их обучение, отслеживаются изменения в их знаниях, установках, поведении и пр. А в других программах волонтеры и специалисты могут считаться только непрямыми благополучателями, а их результаты – не самыми важными и значимыми социальными результатами.

Принятие решения, кого именно считать прямыми, а кого – непрямыми благополучателями, связано с определением уровня подотчетности проекта (организации). Подотчетность – это обязательство нести ответственность за последствия реализации программы (проекта); формулировка и для себя, и для внешней аудитории, за что и перед кем организация отчитывается в широком смысле этого слова.

Как правило, благополучатели не представляют собой однородную группу по своим характеристикам и потребностям, а значит, очень важно это учитывать, сегментировать при организации процессов получения обратной связи.

«Благополучатели» – лишь один из возможных терминов, который используют в социальном проектировании. Другие термины, которые вы можете встретить – бенефициары, целевая группа, подопечные, клиенты, аудитория и пр. В непосредственных коммуникациях ряд специалистов стремится уходить от использования по отношению к благополучателям терминов, выраждающих их однозначно слабую, пассивную и зависимую позицию – Получение услуг, Опека над слабыми и пр. Альтернативные формулировки – участники программы, партнеры, посетители, женщины, семьи и пр.

**Важно:** В программах сферы детства являются ключевым благополучателем. Однако получение обратной связи от детей подразумевает несколько иные способы их вовлечения. В рамках данных Рекомендаций мы сконцентрируемся исключительно на взрослых благополучателях.

## ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ

- Для более глубокого погружения в тему подотчетности: Дайджест публикаций международного филантропического сообщества <https://ep-digest.ru/>
- Про оценку с участием детей много материала на портале Программы «Семья и Дети» Фонда Тимченко: <http://deti.timchenkofoundation.org/metodicheskie-materialy/uchastiye-detey/>
- Про оценку с участием детей: Кошелева Н. «Оценка с участием детей»
- На сайте Межотраслевого профессионального объединения « Оценка программ в сфере детства»: <http://ozenka.info/about/>

- Про оценку с участием детей (на английском языке): Guijt I. Participatory Approaches. UNICEF Methodological Briefs: Impact Evaluation No. 5, 2014, UNICEF Office of Research, Florence.
- Различные практики вовлечения детей в исследования, оценку и сбор обратной связи (на английском языке): Pinter A, Mathew R. Children and Teachers as Co-researchers: a Handbook of Activities.

## ЧТО ТАКОЕ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ОТ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ?

Под обратной связью в данных Рекомендациях мы будем понимать те ожидания, представления, чувства, мнения благополучателей, которые они испытывают и выражают по отношению к программе, услугам или организации в целом.

В наших Рекомендациях мы сфокусируемся преимущественно на тех формах получения обратной связи, когда организация:

- целенаправленно пытается узнать и понять мнения, установки, чувства благополучателей по отношению к программе или организации в целом
- для того, чтобы учесть это в дальнейшей деятельности – улучшать свои программы и услуги, принимать более взвешенные решения, достигать более значимых результатов, минимизировать риски и потенциальный вред; пр.

Что безусловно важно, но не является обратной связью:

- результаты прохождения психологических и пр. тестов благополучателями;
- учет посещаемости мероприятий («голосование ногами»);
- учет количества заявок на получение услуг и пр.

**Важно:** обратная связь от благополучателей – не единственный источник информации для принятия каких-либо решений!

## ВОВЛЕЧЕНИЕ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ

Получение обратной связи предполагает вовлечение тех, от кого нужно ее получить. Степень вовлечения любых стейкхолдеров (и благополучатели здесь не исключение) может быть различной – в зависимости от типа и возможностей стейкхолдера; имеющихся у организации ресурсов (время, деньги, компетенции и пр.); типа организационной культуры и пр.

В самом общем виде можно выделить три уровня вовлечения благополучателей<sup>3</sup>:

<sup>3</sup> Цитируется по: Международный опыт получения и анализа обратной связи от стейкхолдеров, АНО «Эволюция и Филантропия» (по заказу Фонда Тимченко), М.: 2018.

## 1. СБОР ОТ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ «ВХОДНЫХ ДАННЫХ» (INPUT), ТРЕБУЮЩИХ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ОБРАБОТКИ И АНАЛИЗА СО СТОРОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ

**Роль благополучателей:** Потребитель, источник «черновых, исходных» данных, на основе которых руководство при помощи экспертов выявляет ключевые проблемы, а затем принимает правильные и эффективные решения.

**Инструменты** – всевозможные механизмы сбора отзывов о деятельности организации – жалоб, претензий и предложений: Книги / ящики для жалоб и предложений, опросы, фокус-группы, интервью, специальная форма на сайте, «горячая линия», автоответчики, специальный номер телефона или электронной почты для таких сообщений, установка планшетов в офисах организации, специальных кнопок для голосования, дни открытых дверей, социальные сети (отзывы, сообщения, голосования и пр.), конкурсы на лучшую идею, онлайн-голосования, визиты к благополучателям, публичные мероприятия и пр.

## 2. ПОИСК И РАЗРАБОТКА РЕШЕНИЙ СОВМЕСТНО С БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЯМИ (CO-CREATION, СО-ТВОРЧЕСТВО)

**Роль благополучателей:** Эксперты, консультанты, советчики, творцы своего жизненного опыта, а соответственно, они максимально вовлекаются в деятельность организации, в реализацию программы на всех этапах: с ними консультируются, советуются, включают в ряд органов с правом совещательного голоса и пр.

**Инструменты:** методы и исследования с приставками «партиципативные» / «Action» и пр., мозговые штурмы, стратегические сессии, круглые столы, хакатоны, включение в члены Консультативных советов и пр.

 **Пример:** у Фонда Тимченко благополучатели входят в Экспертные советы грантовых конкурсов, участвуют в стратегических сессиях, с ними консультируются как с экспертами по многим вопросам реализации программы.

## 3. УЧАСТИЕ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ В УПРАВЛЕНИИ (OWNERSHIP)

**Роль благополучателей:** Лидер, ведущая роль в решении собственных проблем, тогда как роль сотрудников организации – вспомогательная.

**Инструменты:** самооценочные формы (самоотчёты, дневники, журналы, которые ведут сами благополучатели и пр.); регулярные совместные встречи благополучателей и сотрудников организации; участие представителей благополучателей в органах управления организации; и пр.

 **Пример:** Совещательный орган британской НКО Менсар. Совет потребителей услуг (Voices Council) Королевского общества Менсар действует наравне с советом директоров организации (СД), и, в частности, тщательно изучает принимаемые решения и предоставляет необходимую информацию. В состав Совета входят люди, испытывающие проблемы недостаточной обучаемости, которые проводят встречи параллельно с заседаниями СД, руководствуясь аналогичной повесткой дня. Цель данной деятельности – убе-

диться в том, что решения Менсар учитывают ожидания пользователей услуг. Помимо этого, Совет борется с проблемой отрицательного отношения к людям с нарушениями обучаемости, и стремится к тому, чтобы данная категория граждан могла бы влиять на принимаемые решения. И, наконец, деятельность в формате совещательного органа открывает благополучателям возможности для приобретения опыта и полезных навыков. Раз в месяц Менсар составляет отчеты, которые (а) фиксируют показатели эффективности процесса – такие как количество вовлеченных клиентов и виды полученных навыков, уделяя особое внимание результатам, о которых упоминают сами клиенты.

 **Пример:** в Клубе «Азбука приемных родителей» (БФ «Арифметика добра») приемные родители (члены Клуба) проводят авторские курсы и тренинги для родителей по принципу «равный равному» (после дополнительной подготовки психолога).

Популярны и более детализированные инструменты для оценки вовлечения благополучателей – в частности, так называемая Лестница участия Харта<sup>4</sup>, визуально представляющая восемь уровней возможного участия молодежи (см. рисунок), где первые три ступени (манипуляция, декорация и имитация) – показатель их не-участия.



 **Пример:** Британская некоммерческая организация Contact («Контакт») воспользовалась «лестницей участия», чтобы помочь сотрудникам спланировать работу по вовлечению родителей, имеющих детей с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ), в процесс своей деятельности. В нижней части этой лестницы находится «Информация»,

Данная рамочная концепция помогла «Контакту» придать «участию пользователей услуг» статус внутреннего приоритета и обеспечить своих специалистов структурированным подходом к поиску возможностей для взаимодействия с данной аудиторией.

В отличие от сферы бизнеса, где «клиент всегда прав», в социальных программах и проектах благополучатели гораздо реже рассматриваются как приоритетная аудитория; коммуникационная стратегия также чаще рассчитана на других стейкхолдеров – как правило, доноров (реальных или потенциальных)<sup>5</sup>. В Сборнике «Сбор и анализ обратной связи от благополучателей. Практики СО НКО» (стр.15) приво-

4 Роджер Харт – американский исследователь, эксперт ЮНИСЕФ.

5 При этом, как показывает исследование текущих практик в российских НКО, «НКО осознают, что обратная связь – важный элемент их коммуникаций с благополучателями» (Сбор и анализ обратной связи от благополучателей. Практики СО НКО: Результаты исследования. АНО «Эволюция и филантропия»).

сятся данные Конкурса «Точка отсчета» о том, что доноры в 2 раза чаще, чем благополучатели, являются целевой аудиторией публичной отчетности.

Это связано с тем, что:

- Во-первых, в некоммерческой сфере есть разрыв между клиентами – тем, кто платит (донор), и тем, кто получает услугу (благополучатель). В связи с этим, как и в коммерческой сфере, более приоритетным становится удержание клиентов-доноров, а не учет мнения клиентов-благополучателей, качество оказываемых им услуг. У благополучателя социальной программы может в принципе не быть выбора – участвовать или нет в программе<sup>6</sup>. Иными словами, в некоммерческой сфере, как правило, есть конкуренция за донора, а не за благополучателя.
- Во-вторых, благополучатели социальных программ (особенно «неблагополучные», низкоресурсные) традиционно находятся в более зависимой, менее ресурсной позиции Объекта помощи, получателя услуг. А соответственно, редко рассматриваются как равноправные партнеры, чье мнение и интересы возможно и нужно учитывать.

### **Ключевая группа благополучателей в сфере детства – родители (семьи):**

- как правило, у них роль потребителя, получателя или заказчика профессиональных услуг (уровень 1);
- реже – роль советчиков и помощников организации: например, привлечение в качестве «равных консультантов» при работе с родителями новых участников (уровень 2).
- есть и примеры третьего уровня вовлечения родителей, когда они выступают активными и равноправными партнерами НКО на всех этапах (планирование, реализация, принятие решений). Как правило, речь идет о родительских организациях.

Вовлечение родителей в активной, лидерской, партнерской позиции весьма полезно для самих родителей. У них развиваются знания и навыки, которые в дальнейшем пригодятся им как в семейной жизни, так и профессиональной деятельности (навыки сотрудничества, решения проблем, лидерские навыки, знание детской психологии, педагогические навыки, повышение самооценки, веры в собственные силы и пр.), а опосредованно – принесут пользу и для их детей.

Однако благополучатели должны быть готовы к такой роли; чтобы это произошло, организация должна предпринимать специальные, целенаправленные усилия по внедрению культуры активного вовлечения родителей (если это возможно и воспринимается как ценность).

**Важно:** Глубокое, активное вовлечение благополучателей не является приоритетным по умолчанию. Важен контекст деятельности организации, уровень организационного развития, ресурсы и особенности благополучателей и

<sup>6</sup> Так, благополучатели гуманитарной помощи могут повторно подвергаться негативному воздействию, ущемлению своего достоинства уже в ходе получения помощи: например, если им предлагают просроченные продукты; одежду секонд-хенд – в плохом состоянии, совершенно неподходящую по культурным соображениям, размеру и пр.

организации, пр.

Есть вполне обоснованные рамки по вовлечению уязвимых категорий. Например, для женщин, подвергшихся насилию – клиенток кризисных центров – приоритетным является психологическое восстановление. Соответственно, в период реабилитации их лишний раз не беспокоят, обратную связь об их пребывании в Центре, их отзывы и предложения по проекту просят предоставить уже после выхода.

### ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ

- Обзоры международного опыта по обратной связи с благополучателями на странице проекта «Слушай с Пользой!» <https://socialvalue.ru/?cat=233>
- Про лестницу участия: Hart, Roger. Children's Participation from Tokenism to Citizenship: UNICEF Innocenti Research Centre, 1992, Florence. в т.ч. на русском языке:
- Про вовлечение благополучателей (на английском языке): Forti M., Seldon W. From Input to ownership. How Nonprofits Can Engage with the People They Serve to Carry Out Their Missions. Bridgespan Group, 2013,
- Про вовлечение родителей, в т.ч. в партнерской и лидерской позиции (на английском языке): Meaningful Parent Leadership: A Guide for Success // FRIENDS National Resource Center for Community-Based Child Abuse Prevention,
- Про вовлечение детей в исследования и сбор обратной связи (на английском языке): Pinter A, Mathew R. Children and Teachers as Co-researchers: a Handbook of Activities

## ЗАЧЕМ НУЖНА ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ОТ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ?

### 1. Это ПРАВИЛЬНО – с моральной, этической точки зрения

Благополучатели (особенно из числа социально уязвимых категорий) традиционно стигматизируются, к ним относятся без уважения, лишают права выбора, мнения, достоинства и пр., их не рассматривают как полноценных людей, взрослых, Субъектов, партнеров и пр. НКО и иным организациям, которые реализуют социальные программы, не стоит воспроизводить данный подход.

*«Ничего для нас без нас»:  
прежде чем «причинить добро»,  
попытаться изменить жизнь людей,  
следует спросить об этом  
у них»*

Благополучатели также являются экспертами своего опыта, а соответственно, их «голос должен быть услышан».

Кроме того, фонды-доноры и поставщики услуг, которые систематически выслушиваю своих благополучателей, учитывают и корректируют свою деятельность с учетом полученной обратной связи, развивают у людей, которым они пытаются помочь, уверенность в своих силах, достоинство, проактивную позицию и пр.

Необходимо обратить внимание, что только 4% российских благотворительных фондов, участвующих в исследовании Форума Доноров, указали, что «вовлече-

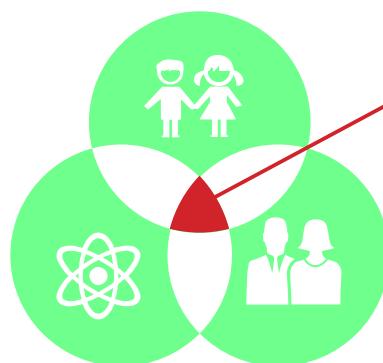
ние благополучателей» является для них ценностью<sup>7</sup>.

## 2. Это ДОКАЗАТЕЛЬНО

Обоснование применения той или иной практики (программы), ее целесообразности и эффективности основаны на трех источниках доказательств, где знания, опыт и ценности благополучателей – один из ключевых, наряду со знанием и опытом специалистов-практиков, а также научными знаниями<sup>8</sup>.

### ИСТОЧНИКИ ДОКАЗАТЕЛЬСТВ

знания, опыт, ценности  
благополучателей



Область практик  
с доказанной  
эффективностью

научные знания,  
исследования

Знания и опыт  
специалистов-практиков

## 3. Это РАЦИОНАЛЬНО И РАЗУМНО – с pragматической точки зрения

Обратная связь – это источник уникальной информации, полезной для планирования, оценки результатов, качества работы организации, понимания причин успехов и неудач.

*Обратная связь от клиентов – это золотая пыль инноваций*

Грамотное использование обратной связи, полученной от благополучателей, как правило, повышает эффективность организации: больше – результатов, лояльности и удовлетворенности разных групп участников, меньше – затрат, рисков, негативных последствий и пр.

### Кроме того<sup>9</sup>:

- Есть внешние стимулы: доноры и грантодающие организации стимулируют НКО к более интенсивным коммуникациям с благополучателями – в частности, повышаются требования к описанию целевых групп благополучателей на этапе подачи заявки и отчетности.
- Репутация: вовлечение благополучателей, учет их мнения – показатель профессиональной работы НКО.
- Материалы (истории) для коммуникаций, фандрайзинга, отчетности – например, истории и высказывания благополучателей активно используют НКО, которые собирают частные пожертвования.

<sup>7</sup> Исследование Форума Доноров «Ценностные основы благотворительной деятельности фондов в России», 2015 год

<sup>8</sup> Стандарт доказательности социальных практик в сфере детства, 2018 год

<sup>9</sup> Цит. по: Сбор и анализ обратной связи от благополучателей. Практики СО НКО: Результаты исследования. АНО «Эволюция и филантропия», 2019.

- Если НКО видит благополучателя в статусе эксперта, то он лучше мотивирован к сотрудничеству и активнее высказывает свое мнение.

**«Важно, чтобы не только – профессионалы, – думали о том, что важно для клиента, но и сам 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 за него. Важно, чтобы наши благополучатели не были просто пассивными получателями услуг, но сами могли организоваться, выразить свои потребности, понимать, какая поддержка им необходима. Так они становятся более устойчивыми»,**

**– из интервью с О. Липницкой, «Детские деревни – SOS»<sup>10</sup>**

#### ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ

- Про доказательный подход: Стандарт доказательности практик в сфере детства, 2018 г.
- Про стимулы и мотивы получения обратной связи в некоммерческом секторе: Сбор и анализ обратной связи от благополучателей. Практики СО НКО: Результаты исследования. АНО «Эволюция и филантропия», 2019.
- Про важность получения обратной связи от благополучателей (на английском языке): Feedback 101.

## КОГДА НУЖНО СОБИРАТЬ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ ОТ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ?

Сбор обратной связи от благополучателей можно проводить на всех этапах реализации проекта / программы, оказания услуги:

- ДО запуска;
- ВО ВРЕМЯ: в ходе реализации;
- ПОСЛЕ: по завершении (сразу или спустя какое-то время).

Вовлечение благополучателей на самых ранних стадиях позволяет собрать критически важную информацию относительно полезности и доступности услуг и мероприятий программы, позволяет спрогнозировать потенциальные риски и проблемные ситуации, а соответственно, повысить результативность программы и снизить затраты на ее реализацию.

**Пример:** Организация Mental Health UK, которая в 2017-2018 гг. стала Благотворительным партнером Банковской группы Ллойдс (The Lloyds Banking Group), запустила новую услугу – «Консалтинг по вопросам психического здоровья и Денежные советы» ([Mental Health & Money Advice](#)). Главная задача этого направления состоит в том, чтобы помочь людям лучше осознать свое состояние и научиться регулировать и улучшать финансовое и психическое здоровье. Первой ступенью планирования желаемой отдачи от услуг стало объединение всех стейкхолдеров (включая пользователей услуг) и разработка теории изменений (theory of change). НКО Mental Health UK получила под-

<sup>10</sup> Цит. по: Сбор и анализ обратной связи от благополучателей. Практики СО НКО: Результаты исследования. АНО «Эволюция и филантропия», 2019.

*держку от службы [Money Advice Service](#), которая поручила консалтинговой организации NPC разработать теорию изменений (ТИ). Потребители и провайдеры услуг приняли участие в семинаре, посвященном созданию ТИ, и поделились своими уникальными представлениями о психическом здоровье (или «не-здоровье») и финансовых трудностях. Их мнения существенно повлияли на ТИ и план реализации проекта.*

Из опыта реализации проекта «Слушай с Пользой!»: Организации, реализующие программы и проекты в сфере детства и оказывающие прямые социальные услуги, конечно хорошо знают потребности и проблемы каждого своего клиента, обычно фиксируя это в индивидуальных планах, которые согласовываются с благополучателем. Но на агрегированном уровне проекта или программы, культуры совместного с благополучателями планирования у нас еще недостаточно, хотя и есть мотивирующие примеры.

«*При планировании программы мы ориентируемся на анализ стейкholderов, в том числе потенциальных благополучателей. С ними проводятся различные опросы и интервью. Ориентируясь на полученные данные, мы понимаем, какие услуги представлены в регионе, что еще может быть востребовано и чем можно дополнить существующий спектр услуг. Нам важно понимать, какую нишу можно занять, чтобы не дублировать другие организации*» – из интервью с О. Липницкой, Детские деревни – SOS»<sup>11</sup>

В основном, российские практики сбора обратной связи от благополучателей представлены оценкой удовлетворенности качества услуг. И здесь накоплен довольно обширный опыт, с которым можно ознакомиться, в том числе и в Сборнике «Сбор и анализ обратной связи от благополучателей. Практики СО НКО: Результаты исследования».

Все чаще организации собирают обратную связь и после завершения проекта или программы, в том числе и для того, чтобы внести соответствующие корректировки.

«*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*» – из интервью с Э. Гарифуллиной, Фонд Тимченко.<sup>12</sup>

В агрегированном виде эти этапы и используемые действия представлены в таблице ниже.

<sup>11</sup> Из Сборника «Сбор и анализ обратной связи от благополучателей. Практики СО НКО: Результаты исследования».

<sup>12</sup> Из Сборника «Сбор и анализ обратной связи от благополучателей. Практики СО НКО: Результаты

ЭТАП РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА	ДО ЗАПУСКА	ВО ВРЕМЯ РЕАЛИЗАЦИИ	ПОСЛЕ (ПО ЗАВЕРШЕНИИ РЕАЛИЗАЦИИ)
Зачем?	Включение перспективы благополучателей, понимание их потребностей, предпочтений, интересов, возможностей и ограничений	Возможность оперативно адаптировать, подстроить, улучшить программу	Понимание опыта благополучателей, достигает ли программа ожидаемых результатов и почему
Как?	Глубинные, строгие исследования	Блиц-опросы – просто, быстро, дешево, практично	Глубинные, строгие исследования
Как часто? <sup>11</sup>	Редко	Постоянно	Редко

Оптимальной считается комбинация двух стратегий:

- постоянные малозатратные блиц-опросы (ВО ВРЕМЯ реализации программы);
- редкое, но регулярное проведение строгих, глубинных исследований (ДО запуска программы и ПОСЛЕ ее реализации).

 *Совет: Выстраивайте позитивные, доверительные отношения с благополучателями до приглашения их высказать свое мнение!*

## ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ПОЛУЧЕНИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ОТ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ

### 1 ФОКУСИРУЙТЕСЬ НА ЦЕННОСТЯХ, «НИЧЕГО ДЛЯ НАС БЕЗ НАС!»

Меняйте сам подход к обратной связи: рассматривайте ее не только как данные для отчетности и соблюдения требований, сколько как пользу для самой организации и благополучателей. Обратная связь от благополучателей (клиентов) – это основа качественной реализации программы, достижения социальных результатов. Проявляйте эмпатию к людям, для которых вы делаете программу.

Выстраивайте отношения с благополучателями, культуру сотрудничества и партнерства, подкрепляйте уверенность благополучателей, что их обратная связь важна и ценна.




---

исследования».

<sup>13</sup> С учетом ресурсных ограничений, проведение глубоких и строгих исследований уместно проводить редко, а короткие – часто. Именно так, обычно, это и происходит на практике.

## 2 НЕ УВЛЕКАЙТЕСЬ ПРОЦЕССОМ, ПОМНИТЕ О КОНЕЧНОЙ ЦЕЛИ

Постоянно отслеживайте, на каком этапе цикла обратной связи<sup>14</sup> вы находитесь и к чему должны прийти.

Процесс консультаций с благополучателями не должен становиться бесконечным.

## 3 ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ И УЧЕТ РАЗНЫХ ПОЗИЦИЙ

Собирайте вместе разных стейкхолдеров программы, с разными интересами и мнениями. Обеспечьте адекватные механизмы сбора обратной связи для разных групп благополучателей, с разными потребностями и особенностями.

Не вполне корректно собирать обратную связь и предложения только у тех благополучателей, кто «громче» или с кем «проще», кто более лоялен, мотивирован и пр.

## 4 ЭТИЧНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ: УВАЖЕНИЕ, ОТВЕТСТВЕННОСТЬ, ЧЕСТНОСТЬ, ДЕЛИКАТНОСТЬ

Ставьте респондентов во главу угла: будьте честны, обязательно проинформируйте о цели – зачем вам нужны данные, как они будут использоваться. Получите согласие на получение обратной связи, сообщите и соблюдайте конфиденциальность полученных данных (особенно при не-анонимных ответах) и не забудьте поблагодарить за участие!

Участие благополучателей не должно быть декоративным или манипулятивным – чтобы сделать более легитимными решения специалистов («ну мы же с вами вместе договорились»).

Манера общения должна быть бережной, доброжелательной. Желательно, чтобы в организации были принятые определенные правила и договоренности, как реагировать на недоброжелательные, агрессивные высказывания (в соцсетях, в офисе и пр.), как регулировать конфликты и пр.

 **Совет:** Если благополучатель бурно отзыается об организации, услуге и пр. (ругается, угрожает) надо защищать внутренние границы организации и ее сотрудников. Сухой, настойчивый, деловой тон часто помогает возвратить к реальности. Можно предложить оставить свой отзыв в письменном виде – через форму на сайте, в книге жалоб и пр.

Бывают ситуации, когда благополучателям просто не с кем поговорить – для таких ситуаций также должны быть предусмотрены механизмы реагирования<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> См. следующий раздел «Цикл обратной связи».

<sup>15</sup> Общие принципы работы с благополучателями могут применяться и при сборе обратной связи:

Сбор обратной связи, особенно при личном контакте не должен проводиться формально, «лишь бы провести».

*Например, требование донора – анкетирование участников после семинара. Люди чувствуют, что заполнение анкеты носит для вас исключительно формальный характер, анкета составлена таким образом, что вам особенно неинтересно, что будет написано (формулировки вопросов, очень мало места для развернутых ответов на вопросы, дежурное приглашение к опросу и пр.). В итоге, можно даже испортить впечатление участников о мероприятии.*

Обратная ситуация – когда организаторы относятся к получаемой обратной связи чрезвычайно эмоционально; когда любые критические замечания и предложения воспринимаются как негативная оценка, оскорблениe, неблагодарность и пр.

Уважайте мнение благополучателей, а также их возможный отказ от предоставления обратной связи.

## 5 ПРАКТИЧНОСТЬ: ПРОСТО, ОПЕРАТИВНО, МАЛОЗАТРАТНО, ДЛЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Используйте такие методы и инструменты сбора данных, которые экономичны, позволяют получать оперативные данные и помогают в принятии решений.

- Честно ответьте на вопрос: что вы сделаете с информацией, которую рассчитываете получить? Как именно будете ее использовать? Действительно ли ответы на сформулированные вопросы помогут вам в принятии решений?
- Не забывайте про обеспечение определенной степени строгости и надежности данных.
- Комбинируйте простые, оперативные методы получения количественных данных сочетайте с более углубленными качественными методами (фокус-группы, сбор историй и пр.).
- Вовлекайте благополучателей (и других стейкхолдеров) таким образом, который адекватен как их, так и вашим ресурсам, возможностям и ограничениям (временным, финансовым, организационным, компетенциям). Сбор такого объема обратной связи, который вы не сможете обработать, отреагировать, учесть и пр., не только истощает ваши ресурсы, но и вредит отношениям с благополучателями (их высказанное мнение никак не учитывается, никаких изменений в программе в лучшую сторону не произошло).
- Обратная связь не самоцель, помимо ее сбора, нужно также, чтобы полученные данные анализировались, осмысливались, учитывались в принятии решений.

---

«Опытные сотрудники знают одиноких пожилых женщин, просто пришедших поговорить. Никто их не прогоняет, напротив, утешают разговором, даже ценой собственного рабочего времени. Конечно, от сотрудников требуется здравомыслие и терпение. Иногда и чай с конфеткой работает на выстраивание добрых отношений, даже в тех случаях, когда помочьказать невозможно». Полонская Л. 7 правил общения с благополучателями // Филантроп, 2018.

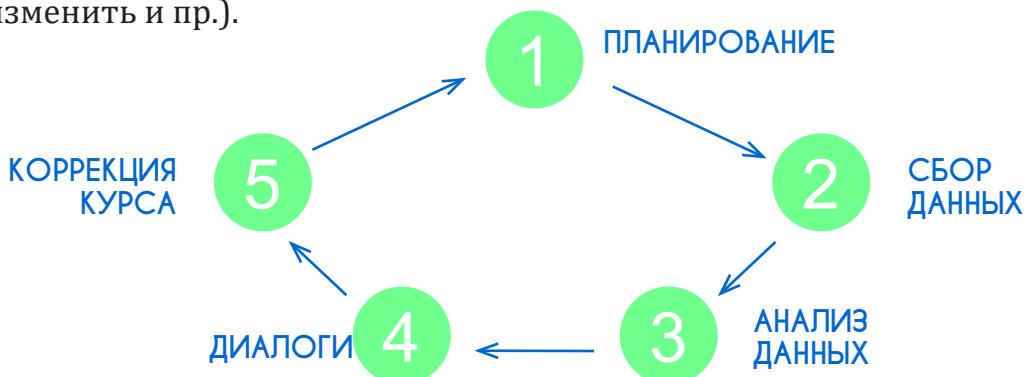
Эти пять принципов важно соблюдать на каждом из пяти этапов цикла (петли) обратной связи – см. следующий раздел.

#### ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ

- Про этические моменты сбора обратной связи: Яушева Д. Ночные звонки, коридорные сплетни и правильные отказы: что надо знать об этике помощи людям.

## ЦИКЛ (ПЕТЛЯ) СБОРА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ СОСТОИТ ИЗ ПЯТИ КЛЮЧЕВЫХ ЭТАПОВ

Целенаправленное получение обратной связи подразумевает непрерывный и регулярный процесс: выполнение пяти обязательных последовательных шагов, а после закрытия «петли обратной связи» запускается новый цикл – уже по отслеживанию результатов изменений программы (стало ли лучше или хуже, что нужно вновь изменить и пр.).



1		<b>Планирование:</b> зачем нужна обратная связь? На какие вопросы планируется получить ответы? Какой метод и инструмент оптимальен?
2		<b>Сбор данных:</b> выбор оптимальных методов и инструментов, организация процесса сбора данных
3		<b>Анализ и осмысление:</b> от данных к действиям
4		<b>Диалоги (коммуникации):</b> обсуждение полученных результатов и предварительных решений с благополучателями и другими стейкхолдерами
5		<b>Внесение изменений в деятельность:</b> использование полученных данных для принятия конкретных решений и внедрения их в жизнь
0		<b>Мониторинг, повторение цикла</b>

#### ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ

- Constituent Voice. Technical note. 2014 (на английском языке),
- Feedback 101 (на английском языке)



## 1. ПЛАНИРОВАНИЕ

На этапе планирования осуществляется:

1) постановка цели (зачем нам нужна обратная связь? какая именно? от кого? а главное, как будете ее применять?)

 **Совет; Подумайте, что именно вам важно узнать у благополучателей, и выпишите все получившиеся варианты.**

Например, по результатам проведенного мероприятия (семинар, вебинар, конференция и пр.) это могут быть вопросы содержания мероприятия, организации, компетентности ведущих, соответствия мероприятия потребностям целевой группы и т.п.

От ответа на вопрос «зачем?» зависит, будет ли достигнута поставленная цель, как именно к ней прийти.

Примеры распространенных запросов представлены в таблице ниже<sup>16</sup>.

ТИП ЗАПРОСА	ПРИМЕРНЫЕ ВОПРОСЫ
Кто наши благополучатели (клиенты)	Кто наши благополучатели? Какие они? Какие установки, особенности поведения для них характерны?
Потребности благополучателей	Зачем благополучатели участвуют в программе? Какие еще есть потребности у благополучателей? Какие дополнительные услуги могла бы оказывать организация? Что для благополучателей является самым ценным в программе? Насколько важны предоставляемые услуги / участие в программе для вас лично или представителей других групп? Насколько важна та тема / проблематика, которой занимается организация? Какие есть барьеры для входа в программу?
Удовлетворенность благополучателей	В какой мере благополучатели удовлетворены качеством услуги / программой? Профессионализм специалистов / тренеров, удобство расположения офиса / графика работы специалистов / проведения мероприятия, содержание мероприятий (новизна, понятность и пр.). Что вызывает недовольство? Какие были проблемы с получением услуги? Сильные и слабые стороны программы Почему благополучатели уходят из программы? Насколько вероятно, что порекомендуете организацию / программу другу или родственнику?

16 См. также Приложение 4.

ТИП ЗАПРОСА	ПРИМЕРНЫЕ ВОПРОСЫ
Отношения с благополучателями	<p>Как благополучатели оценивают свой опыт взаимодействия с организацией?</p> <p>Как воспринимают сложившиеся отношения с организацией (доверие, надёжность, ответственность, справедливость, уважение, сочувствие, благодарность и пр.)?</p> <p>Учет мнения благополучателей (слушали, слышали, старались помочь, интересовались мнением и пр.)</p> <p>Как благополучатели могут активнее участвовать в деятельности организации?</p> <p>Насколько вероятно, что обратится в организацию повторно?</p>
Идеи и предложения благополучателей	<p>Как можно улучшить программу / деятельность организации?</p> <p>Что можно делать по-другому? (удобнее, лучше, быстрее, эффективнее, дешевле и пр.)</p> <p>Что работает / нет?</p>
Социальные результаты / социальный эффект для благополучателей	<p>Приносит ли участие в программе значимую пользу для благополучателей?</p> <p>Как изменились установки, знания, поведение благополучателей?</p> <p>Как в будущем могут измениться установки, поведение, жизнь, благодаря участию в программе (прогноз)?</p>
Ценность программы, достигаемых результатов	<p>Как благополучатели относятся к социальным результатам, достижимым за счет участия в программе?</p> <p>Насколько важна организация, проекты, услуги, продукты организации для благополучателей?</p>
Влияние других организаций, проектов	<p>Действительно ли именно участие в программе обеспечило позитивные изменения в жизни благополучателей? Кто еще работает на эти же социальные результаты?</p>

## 2) выбор оптимального метода и инструмента сбора данных (как?)

При выборе оптимального метода сбора информации, необходимо учесть следующее:

- Насколько доверительны текущие отношения с благополучателями?
- Насколько ресурсны благополучателей (иногда уместен и вопрос о материальном положении) ?
- Насколько «чувствительна» тема, в отношении которой планируется получить ответы?
- Насколько сложной является тема?
- Нужно ли задать большое количество вопросов (более 10)?
- Нужны ли детальные ответы?
- Насколько сложным (для организации и благополучателей) является процесс сбора данных? Насколько «доступны» благополучатели?
- Нужно ли спрашивать всех благополучателей или достаточно части (выборка)?
- Где и когда лучше всего проводить сбор данных? Нужно ли обеспечить присмотр за детьми на время участия родителей в мероприятиях по сбору данных?
- Какие есть ресурсы (время, бюджет, сотрудники, наличие готовых шаблонов анкет и пр.)?
- Как мы можем отблагодарить участников мероприятий по сбору данных (если уместно)?

Для сбора обратной связи обычно используют стандартные методы исследований (и их комбинацию):

- Качественные, которые позволяют выявить ключевые цифры и факты – ответы на вопросы «сколько?», «как часто?», «какова доля...» и пр.  
Это различные виды опросов, когда задаются преимущественно закрытые вопросы – самозаполнение распечатанных анкет, онлайн-анкетирование, телефонный опрос, личный опрос (face-to-face), на планшетах и пр.
- Качественные, которые направлены на объяснение причин, мотивов, поведения – ответы на вопросы «Почему? Зачем? Каким образом?». Это интервью (личные / по телефону / Skype и пр.), групповые обсуждения, фокус-группы, наблюдения.

*В последние десятилетия активно развивается новый тип дизайна социологических исследований – смешанный дизайн (когда в рамках одного исследования применяются и количественные и качественные методы). Причём в идеале, не просто провести два отдельных исследования и «смешать» их на этапе интерпретации результатов, а «смешать» их на более ранних этапах. Например, по результатам фокус-группы уточнить вопросы анкетирования. Но это требует опыта проведения социологических исследований. Без опыта сделать это качественно самому сложно.*

В таблице ниже представлены ключевые преимущества и ограничения наиболее популярных методов<sup>17</sup>.

Метод	ЗА	ПРОТИВ
Анкетирование (само-заполнение печатной или онлайн-анкеты)	+ Достаточно репрезентативные и надежные данные + Возможность использования проверенных инструментов + Шанс получить откровенные ответы (анонимность) + Возможность сравнения ответов разных групп, бенчмаркинга (в длительной перспективе, с другими организациями и пр.) + Широкий выбор бесплатных программ сбора и обработки данных + Достаточно экономичный метод на сбор и обработку данных, в т.ч. от большого числа людей	- Сложно составить грамотные, корректные вопросы - Благополучатели могут воспринимать как их «оценку» - Сложность с обработкой и интерпретацией ответов на открытые вопросы (качественные данные) - Низкий уровень ответов, усталость благополучателей от опросов - для онлайн: возможный перекос аудитории в сторону более молодых; неизвестно, кто именно отвечал на вопросы (руководители могут перепоручить заполнение анкеты сотруднику; пр.)

<sup>17</sup> Данная таблица не является исчерпывающей; ее основное назначение таблицы – дать предварительное представление о наиболее распространенных методах, понять, в каком направлении имеет смысл искать более подробную информацию.

Метод	ЗА	ПРОТИВ
Опрос по телефону (интервью)	+ Возможность задать вопросы, которые требуют дополнительных пояснений, комментариев, уточнений. + Достаточно высокий уровень доверия полученным данным	- Нужен список телефонных номеров благополучателей - Только вопросы, воспринимаемые на слух - Проблематично для «чувствительных тем» (отсутствие анонимности) - Нужна подготовка интервьюеров - Дорого
Личные интервью (face-to-face)	+ Высококачественные, надежные данные + Прямая обратная связь + Нет проблем с уровнем грамотности респондента, способностью писать и пр. + Возможность изменить формулировки, перечень задаваемых вопросов и пр. за счет мгновенного отслеживания реакции + Возможность непосредственно наблюдения благополучателя (в т.ч. в процессе участия в программе)	- Нужна подготовка интервьюеров - Ресурсозатратно (время, деньги – зависит от количества интервью, стоимости подготовки и труда интервьюеров) - Не всегда презентативно - Возможен дискомфорт для респондентов (вторжение в личное пространство, навязчивость и пр.) - Влияние интервьюера
Групповые обсуждения, в т.ч. фокус-группы	+ Прямая, качественная обратная связь + Возможность «докопаться до сути», понять глубинные потребности и пр. + Преимущества группового обсуждения – участники высказываются на основе мнений других участников + Возможность изменить формулировки, перечень задаваемых вопросов и пр. за счет мгновенного отслеживания реакции + Более естественная ситуация общения и обсуждения, чем в интервью один-на-один + Сбор мнений нескольких людей за один раз + Генерация идей	- Нерепрезентативно - Потенциальный перекос в сторону социально одобряемых ответов, сложность получения искренних ответов

**Важно:** нет единственно правильного метода сбора обратной связи; как правило, стоит комбинировать, использовать несколько методов, каналов коммуникаций, а затем анализировать полученные данные.

3) Решение организационных вопросов по процессу сбора<sup>18</sup>, последующего анализа данных<sup>19</sup> (кто? когда? где? кто ответственный? и пр.) и «завершения петли» обратной связи.

Уже на этапе планирования важно продумать:

- как вы будете анализировать полученные данные?
- кто все это сделает, кто за это будет отвечать?
- как и куда будут вноситься собираемые данные, где они будут храниться?
- нужно ли будет привлечь к сбору и анализу дополнительных специалистов (например, студентов-социологов, местные вузы, консультантов и пр.)?
- какие планируются сроки на каждый этап?

<sup>18</sup> Подробнее см. раздел «Сбор данных».

<sup>19</sup> Подробнее см. раздел «Анализ данных».

- как оптимально обсудить полученные данные с благополучателями и другими стейкхолдерами?

Этап планирования очень часто организациями пропускается, а это самый важный этап всего цикла, которому нужно уделить самое серьезное внимание. По опыту реализации проекта «**Слушай с Пользой!**», если организация после разработки инструментария продумывала процедуру анализа, то, как правило, в инструмент вносились дополнительные корректировки.

Также особое внимание следует уделить набору релевантных характеристик благополучателей (социально-демографических и не только), которые на этапе анализа можно использовать для установления зависимостей ответов от тех или иных характеристик. Например, сложность работы/случая: некоторым клиентам труднееказать помочь, скажем, из-за характера их проблем или языковых трудностей. Или, вид и объем предоставляемых услуг, продолжительность взаимодействия – подробнее об этом читайте в п. 6 раздела «Сбор данных».

И, наконец, с самого начала продумайте механизмы вовлечения персонала в процессы сбора обратной связи, особенно, если вы решили сделать эти процессы систематическими.

### **ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ**

- Богомолова Е. Методы сбора обратной связи. Практический семинар в рамках проекта «Слушай с пользой!». ФОМ, 2019.
- Вебинар «Методы сбора данных».(26.04.2018) , в рамках Программы ПИОН
- Вебинар «Методы сбора данных 2» (29.05.2018), в рамках Программы ПИОН
- Ефремова-Гарт И. Вебинар «Методы сбора информации в процессе мониторинга программ и проектов», в рамках Программы ПИОН
- Основные методы измерения социальных результатов, (раздел Переводы на сайте Дайджеста ЭиФ <https://ep-digest.ru/>).



## **2. СБОР ДАННЫХ**

Ключевые «развилки» в процессе сбора обратной связи:

- анонимно или нет?
- собирать самостоятельно или привлечь внешнюю организацию / специалиста?
- использовать уже готовый инструментарий (анкета, вопросы, шкалы и пр.) или самостоятельная разработка?

### **АНОНИМНО ИЛИ НЕТ?**

С точки зрения того, кто отвечает (респондента, благополучателя), не-анонимные ответы проблематичны по ряду причин. Это опасения о возможных негативных последствиях (например, ухудшение отношений с организацией, отказ в предоставлении помощи и пр.). Более того, как правило, данные анонимных опросов менее смещены (организацию меньше хвалят, чаще сообщают о негативных и

сложных ситуациях)<sup>20</sup>.

Однако, с точки зрения организации, не-анонимные данные более полезны, поскольку их можно использовать в более широком контексте, дополнив другими программными знаниями о респонденте; позволяют выявлять зависимости между данными обратной связи и социальными результатами. Кроме того, не-анонимный способ сбора данных сокращает саму анкету за счет социально-демографического блока (пол, возраст, продолжительность участия в программе и пр.).

 **Совет: на первоначальном этапе предпочтительнее сбор анонимной обратной связи; и постепенное возвращение и поощрение культуры открытости и искренности.**

*Благополучатели должны быть уверены, что любые их высказывания (позитивные или негативные) не повлияют на отношения, объем и качество получаемых услуг и пр.*

*При сборе не-анонимных данных не забывайте про обеспечение конфиденциальности<sup>19</sup>.*

*Если у вас есть опасения, что раскрытие анонимности сильно повлияет на желание предоставлять обратную связь или на сами ответы, можно добавить блок вопросов, которые респонденты воспринимают как информацию, способствующую их деанонимизации (пол, возраст, продолжительность посещения программы и т.п.) в конец анкеты. Таким образом, ответы на ключевые вопросы будут менее смещены.*

### ВСЕ СДЕЛАТЬ САМИМ ИЛИ ПРИВЛЕЧЬ ВНЕШНЮЮ СТОРОНУ?

Аналогичным образом, меньше смещений в ответах, если сбор обратной связи осуществляется независимой стороной (компания, консультант), а не силами организации. С другой стороны, для самой организации собирать данные самостоятельно проще и дешевле, можно быстрее встроить в управленические процессы и пр.

В качестве внешней стороны можно привлечь:

- сотрудников или студентов местных вузов (профильные специальности);
- социологические, маркетинговые и консалтинговые компании;
- НКО и партнеры, которые проводят исследования, оценку или занимаются схожими практиками.

20 Вне зависимости от качества услуг и пр., более 50% ответов благополучателей составляют позитивные оценки (особенно если предоставляются жизненно важные услуги / продукты). Менее скромные оценки, когда благополучателей не просят оценить организацию, а задают косвенные вопросы о результатах, которые им получены благодаря участию в программе, получению услуги и пр.

21 Полученные данные не должны быть использованы против конкретного человека; передаваться третьим лицам; публиковаться с упоминанием, кто именно так высказался и пр.



Если уместно, то к сбору данных можно привлекать и благополучателей.

 **Пример:** совместная фасилитация фокус-групп, предназначенных для консультаций с благополучателями

*SafeLives («Безопасная жизнь», Великобритания) - национальная благотворительная организация, которая стремится положить конец домашнему насилию. Ее команда сочетает мнения целевых аудиторий с практикой исследовательской работой, чтобы помочь людям, пострадавшим от домашнего насилия, и членам их семей обрести благополучие, безопасность и восстановить свою жизнь. На каждом этапе консультаций, которые проводятся с группами пострадавших «на местах» либо в социальных сетях, организация привлекает группу «Пионеров SafeLives» и активно работает с людьми, которые сталкивались либо пережили домашнее насилие. Пионеры являются носителями уникальных знаний о проблемах и могут направлять дискуссии в конструктивное русло. Вовлечение пострадавших в качестве консультантов помогает выстраивать отношения с теми, кто переживает ситуации домашнего насилия в настоящий момент, и убеждает людей в том, что их голоса имеют значение. Такой подход позволяет SafeLives (а) формировать объемное представление о «слабых местах» услуг, и (б) напрямую использовать мнения людей для разработки новых программ, использования индивидуального подхода в работе с клиентами, и влияния на решения ответственных лиц.*

### СВОИ ВОПРОСЫ ИЛИ ТИПОВЫЕ, АПРОБИРОВАННЫЕ

Создание качественной анкеты или вопросов для интервью – довольно сложный процесс, требующий профессиональных знаний и навыков. Во многих ситуациях необходимо создавать вопросы «с нуля», поскольку важно получить данные по вопросам, специфичным именно для вашей организации, с употреблением определенного языка или относительно уникальных мероприятий. В таких случаях особенно важно предварительно протестировать получившиеся вопросы – насколько они ясны для респондентов и однозначно воспринимаются.

Однако для ряда типовых тем (например, лояльность клиентов<sup>22</sup> или качество обслуживания) имеет смысл воспользоваться уже готовой анкетой. Это позволит значительно сэкономить время на разработку вопросов; такой инструментарий был составлен профессионалами, все вопросы были тщательно проверены и апробированы, а соответственно, повышается вероятность получения надежных и достоверных данных. Кроме того, появляется возможность для сравнения полученных результатов с другими группами благополучателей, другими программами и организациями (бенчмаркинг и пр.).

В рамках проекта «Слушай с пользой!» АНО «Эволюция и филантропия» разработала **онлайн ресурс**<sup>23</sup> для сбора инструментов обратной связи, которые используют организации сферы детства. Кроме того, можно воспользоваться конструкторами с типовыми вопросами для сбора обратной связи от благополучателей по конкретным темам (кризисные центры, наставничество, обучающие программы и пр.).

 **Пример:** Российское отделение «Детские деревни SOS», будучи членом международной организации, использует апробированные в мире методики сбора и анализа обратной связи.

### НА ЧТО НУЖНО ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ ПРИ СБОРЕ ДАННЫХ?

#### 1. Тестирование, тестирование и еще раз тестирование

Это очень важный момент, который многие пропускают. В результате отвечающие могут по-разному понимать вопрос. Эта же проблема возникнет при интерпретации полученных результатов.

Перед запуском опроса обязательно проверьте вопросы анкеты на небольшой группе благополучателей – понимают ли они вопросы именно так, как вы задумали? Все ли вопросы комфортны? В каких случаях пропускаются ответы на вопросы?

Опыт реализации проекта «Слушай с Пользой!» свидетельствует о том, что в большинстве случаев в вопросники вносятся изменения после тестирования.

Например, если в вашем вопросе есть шкала, проверьте, что она понятна для аудитории. Не помешает креативный подход – например, использование смайликов, звездочек. Шкала оценок от 1 до 5 проще, чем от 0 до 9.

#### 2. Возврат ответов >> надежность данных

Чем больше человек приняло участие в вашем опросе и чем меньше возможных перекосов (например, среди ваших благополучателей представлены люди разного пола и образования, а данные собраны только от женщин или только от участников с высшим образованием), тем выше надежность полученных данных.

Низкий уровень ответов может быть связан со следующим:

- не было предварительного тестирования анкеты на восприятие (насколько понятны и корректны формулировки вопросов, чувствительность темы, пр.);

22 См. например, про Индекс лояльности клиентов (NPS) в Приложении 2.

23 Подробнее в Приложении 5

- благополучатели не видят для себя смысла участвовать в опросе.
- Как правило, желание отвечать на вопросы анкеты связано с важностью и ценностью темы для самих участников, сложившимися отношениями с организацией.

Весьма важен вводный текст / личный призыв с приглашением к участию в опросе, с просьбой предоставить обратную связь. Если к участию в опросе приглашают сотрудники лично, то желательно заранее продумать простую инструкцию, как именно приглашать к опросу. С сотрудниками, которые будут непосредственно приглашать к опросу, нужно обязательно посоветоваться, как лучше приглашать благополучателей к опросу, чтобы это было естественным, но при этом были затронуты ключевые моменты (цель опроса, конфиденциальность, использование собранных данных и пр.).

*При раздаче печатных анкет для самозаполнения можно заранее смоделировать и разыграть типичные ситуации, которые приводят к отказу от участия в опросе.*

Активность участия в опросе можно повысить за счет привлечения благополучателей на этапе разработки, тестирования, сбора, обработки и анализа данных.

*В некоторых случаях вполне уместно предложить символическое вознаграждение за участие в опросе – доступ к фото, дополнительная консультация специалиста, купон на скидку партнера и пр.*

Уважайте право благополучателей отказаться от участия в опросе!

Это и этические соображения, и повышение качества данных – кому нужны формальные и неискренние ответы?

### 3. Статистическая значимость

При использовании количественных методов исследования, когда нас интересуют цифры, доли и пр., важно, чтобы полученные нами данные и выводы были адекватны и корректны.

Статистическая значимость – это про то, насколько вероятно, что полученные нами результаты (выводы, распределение ответов) отражают что-то реально существующее, а не получены чисто случайно. Насколько вероятно, что если провести тот же самый опрос в других условиях (другой день, населенный пункт, группа участников), то будут получены примерно такие же данные?

Степень такой вероятности обозначается, например, как  $p < 0,05$  и означает, что полученные результаты могли быть получены случайно только в менее чем 5 случаях из 100. Чем меньше значение  $p$ , тем более статистически значимы результаты; то есть тем менее вероятно, что они были получены случайно.

Идеальная картина для достижения статистически значимых результатов – получить данные от всех благополучателей. Однако это реально только для неболь-



ших групп благополучателей (до 100 человек); в таких случаях предпочтителен сплошной опрос (заполнить анкету просят каждого).

В случае, если ваша целевая группа больше 100, то, как правило, делают выборку – опрашивают не всех, а только часть благополучателей. Чтобы выводы, полученные от части благополучателей, можно было бы распространить на всех, выборка должна быть репрезентативной. Это значит, что люди, попавшие в выборку, обладают примерно теми же признаками и в той же пропорции, что и вся целевая группа. Конечно, важны не все признаки, а только те, которые значимы для исследования. В идеале надо, чтобы в опросе приняли участие такие благополучатели, чтобы сохранилось то же соотношение по полу, возрасту, месту проживания, доходу и пр., как и во всей совокупности благополучателей.

*Например, нас интересует мнение родителей детей с ОВЗ о доступности тех или иных услуг. Если опрос будет проведен только среди жителей столичных городов, выборка будет нерепрезентативной – в нашей выборке должно быть такая же доля жителей села, малых и крупных городов, как и в России в целом.*

Существует разные способы формирования репрезентативной выборки:

- случайная (когда у всех равные шансы быть опрошенными);
- квотная (когда обеспечивается, чтобы в выборке было такое же, как и в целом в целевой аудитории соотношение по возрасту, полу, образованию или иным важным для конкретной программы подгруппам).

Тип и размер выборки, необходимый для обеспечения нужной статистической значимости, зависит от сложности исследования, однородности и общей численности вашей целевой группы.

*Чтобы понять, не пересолена ли манная каша, достаточно съесть небольшую ложку – не смысла есть целую тарелку; но чтобы оценить, много ли мяса в супе, потребуется больший объем пробы, неплохо бы зачерпнуть из разных частей кастрюли (не только со дна, но и не только сверху) и пр. Пусть эта картинка поможет вам понять нюансы выборки)*

**Важно:** Статистика представляет собой обширную и сложную науку. Для расчета статистической значимости, типа и размера выборки можно воспользоваться различными калькуляторами<sup>24</sup> или пройти специализированные курсы по статистике; если эта тема для вас сложна, лучше обратитесь за советом к специалистам.

#### **4. Осознавайте возможный перекос (смещение) в ответах благополучателей**

Общая проблема при проведении опросов – распространенность исключительно позитивных, высоких оценок, что обусловлено вежливостью, благодарностью, признательностью организации и пр., особенно если благополучатели получают

---

<sup>24</sup> Например, <http://onixresearch.ru/kalkulyatsiya/>, [https://help.surveymonkey.com/articles/ru\\_kb/How-many-respondents-do-I-need](https://help.surveymonkey.com/articles/ru_kb/How-many-respondents-do-I-need), <https://www.qualtrics.com/blog/calculating-sample-size/>

особо важные и необходимые для них услуги, независимо от их качества.

Одно из возможных решений – просьба оценить не организацию или ее услугу / мероприятие, а изменения, произошедшие с самими благополучателями. Дополнительные возможности для получения конструктивной обратной связи – формулировка открытых вопросов, когда участников просят своими словами пояснить, что именно организация / программа делает хорошо, а что можно улучшить, делать по-другому.

Также вероятность завышенных оценок снижается в случае анонимного сбора данных, силами внешних организаций / специалистов.

## **5. Используйте групповые обсуждения, чтобы добавить глубины и объема к количественным данным**

Опрос – один из самых эффективных и экономичных методов сбора высококачественных данных от благополучателей; однако даже самый тщательно разработанный и проведенный опрос не позволяет получить полную картину. Вы не можете задавать слишком большое количество вопросов, респондентам сложно давать детальные, подробные ответы на открытые вопросы. Варианты ответов на вопросы обычно стандартизированы, что позволяет проводить быстрый и простой анализ.

Групповые методы сбора обратной связи (например, фокус-группы) помогают лучше понять выявленные в опросе тренды. Кроме того, такое обсуждение полученных результатов опроса с благополучателями создает пространство для диалога по поводу тех проблемах, с которыми они сталкиваются; как в программе могут лучше учитываться потребности благополучателей. В то же время не забывайте про ограничения групповых методов сбора данных.

## **6. Разделите благополучателей на типы. Не обращайтесь ко всем благополучателям одновременно**

Как правило, данные, адресованные ко всем сразу, менее ценные. Разбивайте благополучателей на те сегменты, которые важны для вашего проекта. Например, по продолжительности участия, интенсивности сопровождения, платные / бесплатные услуги, кровные / замещающие семьи, материального положения и пр.).

*Для этого в анкете, например, могут быть специальные вопросы-фильтры («Как долго вы участвуете в программе?» и пр.).*

*В онлайн-опросах разным группам участников могут направляться разные ссылки на анкету (разные «коллекторы» ответов). Это особенно полезно, когда не всегда корректно задавать вопрос-фильтр напрямую. Например, вас особенно интересует определенная группа благополучателей (родители с невысокими результатами участия в программе, или плохо посещающие занятия, или перенесшие насилие и пр.), в этом случае можно направлять 2 разные ссылки – этой подгруппе и всем остальным. Вы сможете соблюсти конфиденциальность ответов, уйдете от провокационных или некомфортных*

уточняющих вопросов, а также сможете анализировать данные подгруппы отдельно.

В зависимости от типа благополучателя различаются и их запросы. Вполне возможно, что вам не нужны ответы от всех пользователей сразу, а только от определенной группы – в зависимости от стоящей перед вами задачи.

Например:

- если требуется внести изменения в график консультаций – обратитесь только к тем, кто обращается за ними;
- хотите разобраться, почему нет спроса на определенные мероприятия? спросите тех, кто в них не участвует.

Не всегда продуктивно обращать внимание на обещания следующего типа:

- Не буду пропускать мероприятия, только если...
- Внедрю полученные знания, когда / если...

Вместо этого обращайте внимание на то, что происходит на самом деле: спрашивайте именно тех, кто действительно внедрил знания / не пропускает мероприятия, что их мотивирует и пр.



Не забывайте периодически спрашивать мнение не-благополучателей:

- тех, кто не является благополучателями вашей программы, но потенциально мог бы ими стать: слышали ли они о программе / услуге, задумывались ли об участии? Если нет, то почему? Если да, то почему не приняли участия?
- тех, кто покинул программу – с чем это связано? Какие были причины?

### ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ

- Советы по сбору данных (на английском языке): Listening BETTER: 10 Lessons from LIFT's Member Feedback Survey, 2016
- Про типичные ошибки в формулировках вопросов: Богомолова Е. Методы сбора обратной связи. Практический семинар в рамках проекта «Слушай с пользой!». ФОМ, 2019
- Про выборку, статистическую значимость, различные методы сбора данных: Стандарт доказательности практик в сфере детства, Приложение 1. Рекомендации по использованию методов измерения социальных результатов практики
- Переводные материалы на странице проекта «Слушай с Пользой!»: <https://socialvalue.ru/?cat=233>



### 3. АНАЛИЗ И ОСМЫСЛЕНИЕ ПОЛУЧЕННЫХ ДАННЫХ

Сбор обратной связи – не самоцель. Если обратная связь собирается, но затем должным образом не анализируется, то вы впустую тратите ресурсы – временные, материальные, кадровые и пр. Более того, если по результатам получения обратной связи в программе ничего не меняется к лучшему, то это вызывает негатив и снижает мотивацию ваших благополучателей снова предоставлять обратную связь (зачем, если ничего не изменится?).

**КТО:** уже на этапе планирования нужно понимать, кто именно будет обрабатывать полученные данные, как и куда они будут вноситься, где храниться и пр.

В случае, если у вашей организации есть сотрудники, имеющие соответствующие компетенции (какая удача!) или если сбор данных будут осуществлять привлеченные специалисты, особых проблем не возникает.

Если же вы будете обрабатывать и анализировать данные самостоятельно, но особых компетенций у ваших сотрудников нет, то имеет смысл заранее (еще на этапе планирования) обратиться за помощью и консультацией к специалистам.

Это могут быть:

- сотрудники или студенты местных профильных вузов;
- социологические, маркетинговые и консалтинговые компании;
- консультанты;

НКО, которые проводят исследования, оценку, оказывают консалтинговые услуги и пр.

Многие такие организации и специалисты готовы проконсультировать (а иногда и взять на себя отдельные участки работы) совершенно бесплатно (*pro bono*) или по льготной стоимости. Не стесняйтесь обращаться напрямую, размещать соответствующие посты в социальных сетях (на своей странице, в профильных группах), на волонтерских ресурсах.

**КАК** именно анализировать полученные данные, конечно, зависит от поставленной цели и метода сбора данных.

Количественные данные (чаще всего полученные в ходе опросов) предполагают, что вы будете иметь дело с цифрами, т.е. все данные будут оцифрованы и составлена база данных (чаще всего Excel) для того, чтобы проводить анализ. В ситуации, если вы собрали качественные данные (например, интервью или фокус-группы), то анализировать уже нужно будет смысловые блоки текста, фокусируясь на основный темах, предложенных вашими благополучателями, и взаимосвязями между обсуждаемыми темами.

По классическим методам (анкетирование, фокус-группы, интервью) существует масса учебников и подробных пошаговых руководств, поэтому мы не будем останавливаться здесь подробно, а рассмотрим лишь общие принципы и менее типичные ситуации.

## НЕКОТОРЫЕ ВИДЫ АНАЛИЗА:

- **Дескриптивный анализ**

Даёт общее представление о мнении респондентов по заданному вопросу.

Это вид анализа самый распространенный и, как правило, используется в организациях самостоятельно.

- **Анализ данных с сегментацией благополучателей на группы**

Полученные ответы анализируют в разрезе важных для проекта групп – их выбор осуществлялся на этапе «Планирование» (при постановке задач) и на этапе «Сбор данных». Кроме того, на основе полученных ответов выделяют иные подгруппы – например, «недовольные консультациями» и «довольные», анализируются их ответы отдельно, разрабатываются возможные стратегии, что и как стоит изменить в программе, чтобы «довольных» стало больше.

- **Корреляционный анализ, анализ вероятностного распределения по подгруппам**

Позволяет выдвигать гипотезы о взаимосвязи пар переменных: Участие в проекте Х влияет на позитивную динамику в уровне развития навыка У.

- **Регрессионный анализ**

Позволяет учитывать одновременный эффект всех контрольных переменных на зависимую: Участие в проекте Х положительно влияет на уровень развития навыка У, влияние возраста и непедагогического образования оказалось значимо отрицательным. Пол и уровень образования не значимы.

- **Проведение анализа экстремальных значений**

Случается, что при анализе обратной связи выявляются благополучатели (чаще всего небольшая группа), отзывы которых сильно отличаются от остальных. В этом случае необходимо проанализировать характеристики именно этих групп и указать в отчете, были ли экстремальные значения по показателям включены в расчет среднего по показателю или другой анализ.

- **Проведение анализа пропущенных данных**

Если в ходе сбора данных некоторые респонденты не полностью ответили на вопросы, то нужно проанализировать, каким образом это повлияет на итоговые данные. В случае, когда благополучатели с неполными данными убираются из базы данных для анализа, это должно быть указано в отчете, так как простое исключение таких благополучателей может повлиять на точность измерения результатов и на то, как все группы благополучателей (например, мальчики и девочки) в равной степени представлены в итоговом анализе.

- **Бенчмаркинг, использование эталонных данных (baseline)**

Бенчмаркинг (от англ. «bench» – «уровень», «mark» – «отметка») – это изучение успешного опыта коллег (других НКО, проектов и пр.) или организаций из других сфер деятельности, для применения этого опыта в собственной деятельности. Цель бенчмаркинга – найти «образец для подражания» (бенчмарк), следить за его действиями, сравнивать себя с ним, чтобы избежать ошибок, «подсмотреть» и адаптировать успешные приемы работы и пр.

Бенчмаркинг позволяет лучше понять полученные данные:

*Например, если в ходе опроса 38% благополучателей отметят, что за счет участия в программе у них улучшились те или иные навыки. Или получилось 23 пункта по Индексу лояльности (NPS). Много это или мало? Хорошо бы знать, какие ответы давали участники других аналогичных программ / организаций на такой же вопрос*

Сравнение можно проводить не только внешнее, но и внутреннее – с самим собой. Как изменяется ситуация со временем? Как меняются удовлетворенность благополучателей и пр.?

Если зафиксировать первоначальный уровень или эталонный (baseline), то это позволит анализировать данные в сравнении, динамике и пр.

*Например, у тренера X средний балл оценок за 2018 год – 4,8 по 5-балльной шкале, а за 2019 – 3,1. Семинарами по теме фандрайзинга участники в среднем удовлетворены на 4,5 балла, а по отчетности – на 4,1.*

 **Совет: Не принимайте поспешных выводов, учтывайте динамику и естественное развитие отношений**

Отношение благополучателей к программе или организации в целом может меняться со временем. Для этого важно выстроить механизмы регулярного получения данных. Например, запрашивать отзыв на каждый 30-й, 60-й, 120-й и 365-й день участия в программе; или после 1, 5, 10 консультации (все цифры, конечно, индивидуальны! Исключительно как пример). Так можно добиться более осмысленной и структурированной обратной связи: после первого мероприятия человек скажет, что непонятно, на 5-ом – что ему хотелось бы поменять, на 10-м – какие ограничения есть у программы.

- **Триангуляция**

До принятия каких-либо решений, на полученные данные стоит посмотреть под разными углами зрения, важно изучить данные от двух и более групп и разными способами (с использованием разных методов). Научным языком это называется «триангуляция данных» (триангуляция – от лат. «треугольник»).

Например, чтобы лучше понять результаты, полученные с помощью количественных методов («процентовки»), проводят дополнительные групповые обсуждения, фокус-группы.



## Совет: не доверяйте «шумному меньшинству»

Два одинаковых мнения, замечания – это еще не «данные», на основании которых можно что-то менять. Каждый получаемый отзыв / обратная связь нужно воспринимать как гипотезу, которую необходимо проверить; это не значит, что нужно сразу вносить изменения в деятельность – предварительно нужно провести более тщательный анализ, как минимум – узнать, насколько это отражает общее мнение (например, через опрос всех благополучателей).

### • Обработка данных

Онлайн-платформы для проведения опросов предлагают широкий спектр возможностей для обработки и визуализации данных количественных исследований. Данные платформы можно использовать как для онлайн-опросов, так и для ручного ввода данных, полученных при заполнении распечатанных анкет (либо самый обычный Excel или более продвинутые программы – SPSS и пр.).

На основе полученных данных можно подсчитать общее количество (абсолютные значения), доли (%)<sup>25</sup> или средний балл (в вопросах со шкалами), проверить наличие зависимостей и значимых различий. Для удобства восприятия, данные представляют в таблицах или строят графики.

Для обработки качественных данных также есть свои методы обработки, в т.ч. специальные программы.

### • Внутреннее обсуждение результатов

Обсуждение полученной обратной связи внутри команды – наиважнейшая вещь! Тем не менее до этого этапа у организаций часто «не доходят руки», откладывается «на потом» и забывается в текущей суete многочисленных задач.

В зависимости от метода сбора обратной связи, важно заранее запланировать, когда будет организовано внутреннее обсуждение полученных результатов (в основном, типично для разовых, формализованных исследований – анкетирование, фокус-группа, серия интервью и пр.); либо принять решение, с какой регулярностью будет проходить обсуждение полученных результатов (например, раз в месяц или при получении 3 жалоб в ящик жалоб и предложений или через специальную форму на сайте).

### • Выработка решений по результатам обратной связи

Здесь также универсальных решений нет. В одних ситуациях достаточно просто «принять к сведению». В других – нужен четкий регламент или договоренность, как реагировать на определенные «сигналы» от благополучателей (угроза жизни и здоровью, некорректное или неэтичное поведение специалистов, жалобы и пр.).

25 Если ответов достаточно большое количество (более 100).

В ряде случаев речь идет о предложениях внести системные изменения в реализацию программы: например, изменить график работы, место проведения мероприятий, объем услуг, ввод новых услуг, отказ от ряда мероприятий, смена тренера / специалиста, изменения в коммуникациях, фандрайзинговой стратегии и пр. В таких случаях важно не принимать поспешных решений (вполне возможно, вариант, предложенный одним благополучателем, будет неудобен всем остальным), а посмотреть на ситуацию с разных сторон, обсудить с другими стейкхолдерами и группами благополучателей, возможно – провести дополнительные исследования или голосование<sup>26</sup>.

 **Совет: помните, что пользователи не всегда предлагают правильное и оптимальное решение**

Известную фразу Г.Форда про учет мнения потребителей (“Если бы я спросил людей, чего они хотят, они бы попросили более быструю лошадь”) часто используют как оправдание, чтобы игнорировать пожелания клиентов (благополучателей). Однако, если клиенту нужна более быстрая лошадь, то его ключевой запрос – скорость перемещения. Соответственно, нужно подумать, как это воплотить в жизнь. Иными словами, если 10 человек высказали просьбу изменить какой-то элемент программы, не нужно сразу это реализовывать.

Необходимо помнить, что каждый запрос благополучателей – это сложнейшее сочетание их личностных качеств и навыков, степени знакомства с программой, особенностей восприятия проблемы и фантазии. У благополучателей, НКО и доноров объективно могут отличаться цели (что обычно выявляется на этапе анализа стейкхолдеров). Клиент не всегда понимает (или хочет понять) видение всей программы, ресурсных ограничений организации, риски появления новых проблем для других благополучателей, не представляет сложность реализации той или иной услуги и пр.

Именно поэтому мнение клиента – не руководство к действию, а лишь возможность взглянуть на проблему с их точки зрения и найти то решение, которое окажется оптимальным для вас и благополучателей.

 **Совет: Отмечайте в рабочих документах формулировки социальных результатов, показателей эффективности, инсайты и пр., сформулированные благополучателями. Например, поставьте рядом значок человечка** 

---

<sup>26</sup> Подробнее см. раздел «Диалоги (коммуникации)».

## ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ

- Материалы вебинара «Анализ количественных и качественных данных» (21.06.2018 г.) в рамках Программы ПИОН
- Мастер-класс «Базовый анализ количественных и качественных данных в оценке программ» (июль, 2017) в рамках Программы ПИОН
- Хатри Г.П. Мониторинг результативности в общественном секторе: Пер. с англ. — М.: Фонд «Институт экономики города», 2005.
- Онлайн-платформы для проведения опросов: Google-Формы, <https://www.google.ru/forms/about/>; Анкетолог, <https://anketolog.ru/>; SurveyMonkey, <https://surveymonkey.com>;
- Тестограф, <https://www.testografi.ru/>



## 4. ДИАЛОГИ (КОММУНИКАЦИИ)

На данном этапе с благополучателями, а также другими стейкхолдерами проводится обсуждение следующих вопросов:

- Какие данные мы получили?
- Какие выводы мы сделали? Насколько они адекватны?
- Какие решения мы планируем принять и почему?
- Какие есть риски у принятых решений?
- Как можно принять участие, чтобы внедрить изменения?
- Что мы не будем делать и почему?

Как и в случае с планированием, этот этап также практически всегда пропускается большинством организаций.

Согласно исследованию российских НКО (2018)<sup>27</sup>:

- НКО редко специально информируют благополучателей об итогах анализа обратной связи и принятых решениях;
- Не всегда НКО осознают важность таких коммуникаций;
- Основная целевая аудитория, для которой НКО готовят публичные отчеты – doneры и другие НКО (благополучатели занимают третье место по значимости).

Практическая ценность полученной обратной связи значительно повышается в случае последующих коммуникаций с благополучателями и другими стейкхолдерами: первоначально полученные данные проверяются, уточняются и обогащаются, согласуются возможные решения и изменения в программе, повышается общее понимание и доверие к программе.

Важность коммуникаций с благополучателями обусловлена и тем, что в рамках получения обратной связи у респондентов возрастают ожидания. В ходе диалогов, соответственно, происходит управление ожиданиями, принимаются решения, которые соответствуют возможностям организации и благополучателей.

<sup>27</sup> Сбор и анализ обратной связи от благополучателей. Практики СО НКО: Результаты исследования.

## **Основное сообщение:**

«Вот то, что мы услышали от вас. Вот то, что мы предлагаем сделать. Что вы думаете об этом? И кстати, вот несколько слов о наших возможностях, чтобы ответить на данный вызов. А какой вклад вы можете сделать в данное решение?».

Обсуждение с благополучателями позволяет в будущем повысить вовлеченность участников, улучшить качество обратной связи (более подробные и искренние ответы, пр.), так как благополучатели увидят смысл и ценность в предоставлении обратной связи, будут понимать, что их слышат.

Форматы проведения диалогов могут варьироваться от формальных (публикации официальных докладов, годовых отчетов и пр.) до более активных и неформальных (публикации в социальных сетях, проведение публичных мероприятий, организация фокус-групп, групповых дискуссий, встреч, неформальные беседы и пр.). Каждая организация может самостоятельно выбрать тот формат, который подходит и оптимальен именно для нее и ее благополучателей.

Частота, качество и степень раскрытия информации также зависит от контекста, особенностей организации, аудитории благополучателей и пр.

В любом случае, как минимум, организация должна поделиться информацией о ключевых выводах и инсайтах, полученных благодаря вовлечению благополучателей, а также решениях, планируемых принять на их основе.

 **Пример:** Фонд Елены и Геннадия Тимченко практикует «возврат» обратной связи, полученной от своих грантополучателей – после того как она проанализирована и структурирована, также полученные результаты и выводы обсуждаются с грантополучателями на ежегодных очных встречах (конференции, стратегические сессии и пр.), доносятся решения фонда – что учли, а что будет решено позже или не планируется (в этом случае объясняются причины).

 **Пример:** БФ «Даунсайд Ап» размещает полученные в ходе обратной связи данные на своем сайте в разделе «Статистика и аналитика». Эти сведения в первую очередь адресованы не столько благополучателям, сколько специалистам и региональным партнерам.

## **ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ**

- Constituent Voice. Technical note. 2014 (на английском языке).
- Исследование текущих практик российских НКО, кейсы: Сбор и анализ обратной связи от благополучателей. Практики СО НКО: Результаты исследования. АНО «Эволюция и филантропия», 2019.
- Переводной инструмент «Вы сказали, мы сделали. Как замкнуть «петлю обратной связи» (feedback loop)» (в разделе Продукты проекта «Слушай с Пользой»).



## 5. КОРРЕКЦИЯ КУРСА: ВНЕСЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

После того как получена и проанализирована обратная связь, сопоставлена с другими сведениями (от других стейкхолдеров, из открытых источников – публикации в СМИ, результаты исследований и пр.), а также прошло обсуждение возможных (и невозможных) изменений – принятые решения важно действительно внедрять в деятельность организации.

До всех заинтересованных сторон (включая благополучателей и сотрудников, непосредственно работающих с благополучателями) должна быть донесена информация о том, какие именно изменения будут внесены (нет) и почему.

*Реальное внесение изменений в деятельность позволит улучшить весь процесс получения обратной связи в будущем.*

Как правило, довольно быстро и просто внедряются небольшие изменения («немного подкрутить») – например, изменение времени или частоты проведения психологических консультаций.

“

*«Пять лет центр работал, и мы, специалисты, ошибочно полагали, что там созданы комфортные условия для женщин, но когда мы стали спрашивать, 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<sup>28</sup>».*

Гораздо сложнее внедрять серьезные, структурные изменения, что подразумевает длительные разъяснения, снятие недоверия и противодействия причастных сторон – в первую очередь сотрудников организаций. Иными словами, внедрение любых инноваций, изменений в деятельности требует времени, ресурсов, дополнительных обсуждений и пр.

Пример простых внедрений и сложностей с изменением более глобальных процессов привел А.Боровых, директор по развитию БФ «Даунсайд Ап» на круглом столе «Обратная связь от благополучателей. Предпосылки, методы, барьеры и точки роста сбора обратной связи» (02.02.2019)<sup>29</sup>. На рисунке ниже изображен схематично процесс реагирования на собираемую обратную связь<sup>30</sup>.

<sup>28</sup> Сбор и анализ обратной связи от благополучателей. Практики СО НКО: Результаты исследования. АНО «Эволюция и филантропия», 2019

<sup>29</sup> См. видео-запись по ссылке: <https://youtu.be/eupyJAKMTXQ>

<sup>30</sup> [socialventures.com.au/sva-quarterly/harnessing-the-power-of-client-feedback](http://socialventures.com.au/sva-quarterly/harnessing-the-power-of-client-feedback)



Очень важно, с самого начала правильно вовлечь в персонал как в процесс сбора обратной связи, так и в процесс принятия решений по итогам ее анализа. Необходимо стараться сделать видимыми для персонала изменения, которые происходят в результате обратной связи. Отдельно выделять специалистов, которые вносят вклад в соответствующие процессы.

#### ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ

- Кейс некоммерческой организации LIFT (борьба с бедностью) – Международный опыт получения и анализа обратной связи от стейкхолдеров, АНО «Эволюция и Филантропия» (по заказу Фонда Тимченко), М.: 2018.
- Harnessing the power of client feedback ( 2018, SVA Quartely) ( на английском языке).



## 9. МОНИТОРИНГ, ПОВТОРЕНИЕ ЦИКЛА

После того как выполнены этапы 1-5 и «петля» обратной связи «закрылась», начинается новый этап, который подразумевает в том числе отслеживание информации о том, как функционирует обновленная модель программы, как к ним относятся благополучатели и иные стейкхолдеры, не появилось ли новых проблем и пр. – т.е. планирование нового цикла (петли) обратной связи.

Получение обратной связи от благополучателей само по себе не является самоцелью, цель же – улучшение деятельности, достижение более значимых результатов для благополучателей.

Соответственно, рекомендуется фиксировать и оценивать результаты, полученные за счет вовлечения благополучателей, получения обратной связи:

- что именно планировалось от вовлечения благополучателей (какой был запрос на этапе планирования)?
- как изменяется деятельность организации, специалистов, проекта за счет внедрения механизмов получения обратной связи (для этого важен постоянный анализ и фиксация происходящих изменений)?
- какие чувства испытывает каждая из причастных сторон (благополучатели, специалисты, волонтеры и пр.) в процессе сбора обратной связи? Например, это могут быть вопросы в конце анкеты – насколько комфортно было ее заполнение;
- какие изменения произошли в жизни благополучателей (социальные результаты) именно за счет получения от них обратной связи?
- как изменилось отношение к организации со стороны благополучателей и иных стейкхолдеров (за счет организации процессов получения обратной связи) – например, изменения в удовлетворенности отношениями с организацией, качеством оказываемых услуг и пр.?
- какое влияние окказал процесс сбора обратной связи от благополучателей на специалистов организации (например, рост уверенности в правильности действий или повышение нагрузки и пр.)?

В приложении 4 приводятся возможные результаты и показатели, которые целесообразно включать в систему измерения и оценки социальных результатов для отслеживания влияния вовлечения благополучателей на социальную эффективность.

## ЗА РАМКАМИ ЦИКЛА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ



### НЕФОРМАЛЬНЫЕ ИЛИ ПОСТОЯННО ДЕЙСТВУЮЩИЕ МЕХАНИЗМЫ СБОРА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Запуск цикла (петли) обратной связи подразумевает целенаправленность усилий – изначальное планирование и формулировку вопросов, на которые организации важно получить обратную связь от благополучателей. Однако не стоит пренебрегать и механизмами сбора обратной связи, которые предполагают возможность неформального и постоянного (или даже круглосуточного) обращения благополучателей в организацию, чтобы высказать свое мнение, жалобу и пр.

К числу таких механизмов относятся<sup>31</sup>:

- ящики, книги, журналы для жалоб и предложений;
- электронная почта (в т.ч. через специально выделенный для сбора обратной

31 См. также кейсы российских НКО в сборнике «Сбор и анализ обратной связи от благополучателей. Практики СО НКО: Результаты исследования». АНО «Эволюция и филантропия», 2019, стр. 29-31.

связи адрес);

- форма обратной связи на сайте (в т.ч. с возможностью анонимного обращения);
- сообщения на сайте, в социальных сетях организации;
- публикация «успешных историй» благополучателей на сайте организации;
- телефон, в т.ч. автоответчик, специальный номер телефона, «горячая линия»;
- неформальные беседы, регулярные совместные встречи благополучателей и сотрудников организации и пр.;
- Дни открытых дверей, публичные мероприятия по обсуждению деятельности организации, программы.

**Важно:** Часто мнение благополучателя, высказанное в ходе «обычной», неформальной личной беседы с сотрудником или руководителем организации, бывает весьма ценным и полным инсайтов.

**Перед запуском таких механизмов обратной связи важно обсудить в команде:**

- какие у вас уже есть каналы получения обратной связи, а какие еще могут быть;
- как можно разделить сообщения по типам;
- как и где лучше фиксировать такие сообщения (какие возможны формы и инструменты);
- принципы, формы реагирования на различные типы обращений<sup>32</sup>;
- кто будет отвечать за фиксацию сообщений;
- как будут анализироваться поступающие сообщения<sup>33</sup>;
- как часто будут рассматриваться поступившие сообщения, предложения и пр.;
- как будут доноситься решения по принятым сообщениям и пр.

Где могут фиксироваться такие сообщения:

- отдельный файл (в Word / Excel / Google-документ / Google-форма), где будут учитываться поступающие сообщения (например, дата, тип обращения, принятое решение и пр.);
- стикеры, флип-чарты или иные пространства для временной фиксации поступающих идей и предложений (после накопления «критической массы» - обсуждение и принятие решений, запуск нового «чистого листа»);
- отчеты / аналитические записки по результатам обратной связи за период (такие отчеты с таблицами и графиками часто востребованы со стороны доноров; их можно использовать при подготовке годовых отчетов, грантовых заявок и пр.);
- отдельный модуль в базе CRM /DRM;
- другие варианты.

---

<sup>32</sup> Например, некоторые сообщения можно игнорировать как спам, а в некоторых случаях потребуются оперативные или даже срочные действия и реагирование (например, случай неподобающего поведения сотрудника и пр.) – в этом случае у сотрудников должна быть четкий алгоритм действий, что именно нужно делать в том или ином случае.

<sup>33</sup> См. также Приложение 2: «Карта эмпатии», «Сетка обратной связи».



### Пример: Британский интернет-ресурс Care Opinion

*Care Opinion* («Мнения о медицинской помощи») – это некоммерческий онлайн-сервис, с помощью которого пациенты делятся опытом взаимодействия с учреждениями здравоохранения. Пациенты публично делятся своими мнениями в формате форума, а сотрудники организации напрямую реагируют примерно на 3/4 комментариев. Помимо этого, специалисты *Care Opinion* модерируют форум и стремятся получить ответы от представителей медицинских учреждений. Благодаря обратной связи, осуществляемой через данный веб-сайт, в некоторых медицинских организациях изменились внутренние политики и подходы к оказанию услуг. Тем не менее *Care Opinion* предпочитает оценивать свою деятельность по более близким для себя показателям, которые характеризуют полезную отдачу от публикации опыта на открытом ресурсе, например: «Другие пациенты сочли, что 80% постов были для них полезными» и т.п.

## ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ В КОМАНДЕ

Людям, работающим над проектом, крайне важно регулярно обсуждать взаимодействие членов команды проекта.

Метод легко применим как для маленьких групп из 2-3 участников, так и для больших команд, а его простая структура помогает сформулировать обратную связь конструктивно.

Соберитесь вместе, и пусть каждый скажет, 1) что ему нравится, 2) чего бы ему хотелось, и 3) предложит какую-либо свою идею («а что, если...»).

Например: «Мне нравится, как мы разделились на пары во время работы. Я бы хотела дополнительно встретиться и обсудить, как мы будем действовать, если... Что, если нам привлечь студента-волонтера для...». Таким образом, команда может обменяться мыслями по поводу процесса реализации проекта.

*Давать обратную связь эффективнее через Я-сообщения. Например, лучше сказать «Я иногда чувствую, что ты меня не слушаешь» вместо «Ты не слушаешь меня».*

Пусть кто-то один фиксирует высказывания и предложения. По результатам обсуждения обязательно мгновенно принимать решения. Возможно, какие-то темы стоит обсудить отдельно.

# ТИПИЧНЫЕ ТРУДНОСТИ ПРИ ПОЛУЧЕНИИ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ОТ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ И СПОСОБЫ РЕШЕНИЯ

## 1. Сложность получения обратной связи от маргинальных групп, меньшинств, лиц с ментальными и психическими особенностями.

Значимую роль играет наличие и целенаправленное развитие соответствующих навыков у сотрудников организации (эмпатия, способность работать с уязвимыми группами и пр.), поскольку большинство инсайтов происходит именно во время сбора качественных данных, при непосредственном контакте.

Важно анализировать характеристики и структуру благополучателей, от которых обычно поступает обратная связь; продумать форматы, которые в большей степени подходят для труднодоступных категорий. Например, на горячую линию Save the Children (Пакистан) преимущественно звонили мужчины. Из-за культурных особенностей и более низкого образовательного уровня, для пакистанских женщин гораздо сложнее было позвонить или оставить записку в ящике для обратной связи. В связи с этим организация стала искать другие способы сбора обратной связи именно от женщин – поездки в общины, личные беседы в офисе и пр.

Аналогичным образом российский БДФ «Виктория» (г.Москва) при работе с семьями в трудной жизненной ситуации, предоставляя низкопороговые услуги, видит возможность сбора обратной связи от таких семей только «ножками» – специалист должен лично прийти к семье, «сядешь, дашь анкету, пояснишь какие-то вопросы».

### ↗ ВОЗМОЖНЫЕ РЕШЕНИЯ:

- подбор оптимальных каналов / методов / инструментов сбора обратной связи;
- опрос окружения;
- развитие специальных навыков сотрудников, культуры и практик сбора обратной связи в организации.

## 2. Недоступность, невозможность обеспечения обратной связи от ряда групп.

Например, у некоторых родителей детей может не быть доступа в Интернет, что важно при проведении онлайн-опросов. Иными словами, не стоит полагаться только на один инструмент или канал получения обратной связи, который идеально подойдет для всех групп благополучателей. Помимо контактных (личных) опросов можно использовать методы коммуникаций, доступные в формате 24/7 (формы обратной связи на сайте организации, социальные сети и пр.), а также различные креативные решения, позволяющие собирать обратную связь от разных групп благополучателей (социальные сети, ролевые игры, игровые карточки и пр.).

### ВОЗМОЖНЫЕ РЕШЕНИЯ:

- подбор оптимальных каналов / методов / инструментов сбора обратной связи;
- опрос окружения.

### **3. Сбор обратной связи от благополучателей, которые покинули (покидают) программу или остались недовольны своим участием (как следствие – нежелание участвовать в процессах сбора обратной связи).**

Важно, что эти группы бывших благополучателей обычно являются источником очень ценной информации; их вовлечение позволяет увеличить выборку респондентов и снизить смещения в получаемых ответах. Более того, респонденты, которых «хорошо слышно», не всегда составляют большинство целевой аудитории, а соответственно, есть риск, что программа не будет иметь ожидаемое социальное воздействие.

Ряд организаций рассматривают количество участников, которые получили приглашение, но не приняли участия в опросе, как ответы респондентов, давших минимальные оценки на вопросы анкеты; другие – постоянно тестируют и перевзвешивают доли различных групп респондентов, чтобы максимально учитывать мнение всех причастных сторон.

В коммуникациях с такой категорией респондентов лучше подойдут минималистские формы (не более 1-2 вопросов); короткий опрос окружения благополучателей (1-2 вопроса); изначальное заключение соглашения с участником программы об обязательстве предоставления обратной связи и пр.

### ВОЗМОЖНЫЕ РЕШЕНИЯ:

- минимализм (1-2 вопроса);
- перевзвешивание ответов;
- разъяснение: почему важно мнение; как будут использованы полученные данные;
- изначальное заключение соглашения с участником программы;
- опрос окружения.

### **4. Усталость благополучателей от опросов: различные организации задают одни и те же вопросы; и делают это очень часто; при этом особо ничего не меняется.**

Стремитесь к максимально коротким и простым анкетам; разъясните, почему важно мнение; что будет сделано на основе полученных ответов; как будут использованы; вовлекайте благополучателей в разработку инструментария, тестирование, сбор, обработку и анализ данных; обсуждайте полученные результаты; не бойтесь экспериментировать – помимо традиционных методов и форматов сбора данных, можно использовать нестандартные, креативные решения.



### ↗ ВОЗМОЖНЫЕ РЕШЕНИЯ:

- прилагайте усилия к формированию позитивных, доверительных отношений с благополучателями;
- более тщательное планирование – какие именно нужны данные? соотнесите со своими возможностями на их последующий анализ;
- минимализм: короткие опросы, минималистические формы участия (например, на завершающем этапе сессии попросите пользователей оставить на флип-чарте красный, желтый или зеленый стикер, который покажет, насколько информативной или удовлетворительной была встреча);
- разъяснение: почему важно мнение; как будут использованы полученные данные;
- вовлечение на всех этапах цикла (петли) обратной связи;
- творческий подход.

 **Пример:** Британский фонд местного сообщества [The Wheatsheaf Trust](#) проводит неформальные мероприятия «Пиццы и вопросы» («Ps and Qs» – «Pizzas and Questions»). В ходе таких встреч сотрудники организации играют с благополучателями (молодые люди) в бильярд или настольный теннис, получают сведения, которые невозможно почерпнуть через официальные опросы или стандартные формы обратной связи.

А другая британская благотворительная организация [Youth Options](#) вместо анкет (которые не очень нравится заполнять молодежи) предлагает просмотреть фильм, после просмотра которого молодые люди высказывают свое мнение по интересующим организацию вопросам.

## 5. Ресурсозатратность (время, деньги, кадры) на сбор и анализ обратной связи; недостаток компетенций, времени на осмысление полученных данных и пр.

### ↗ ВОЗМОЖНЫЕ РЕШЕНИЯ:

- приоритет простым и экономичным инструментам;
- использование готовых шаблонов анкет и пр.;
- повышение квалификации сотрудников в вопросах сбора и анализа данных;
- более тщательное планирование – какие именно нужны данные? какие есть ресурсы?
- привлечение партнеров и волонтеров (в том числе pro bono), ресурсов местных вузов и исследовательских компаний.

## **6. Страхи, репутационные риски: нежелание услышать негатив об организации, деятельности, программе; опасения, что негативная обратная связь может ухудшить отношения с донорами**

### **ВОЗМОЖНЫЕ РЕШЕНИЯ:**

- больше внимания к этапу 4 «Диалоги (коммуникации)»;
- прилагайте усилия к формированию позитивных, доверительных отношений с благополучателями;

## **7. Низкая практическая ценность полученной обратной связи (ничего нового, неискренние ответы, некачественные данные и пр.).**

Например, благополучатели Межрегиональной благотворительной общественной организации Российской Комитет «Детские деревни – SOS» (г.Москва) на вопросы о получаемой поддержке часто дают формальные, односложные ответы («все хорошо», «ничего другого не надо»). В таких случаях специалисты стараются лучше объяснять клиентам, насколько важна та или иная услуга, к каким изменениям она может привести. С аналогичными сложностями столкнулся БФ «Дорога к дому», реализуя проекты в небольших отдаленных городах, где «все друг друга знают, и поэтому сложно узнать правду, если что-то не понравилось».<sup>34</sup>

### **ВОЗМОЖНЫЕ РЕШЕНИЯ:**

прилагайте усилия к формированию позитивных, доверительных отношений с благополучателями;

- разъяснительная работа о важности собираемой информации, искренних развернутых ответов;
- тщательная продуманность всех этапов цикла (петли) обратной связи, включая подбор адекватных методов сбора данных (использование креативных решений, комбинация методов, получение неформальной обратной связи и пр.).

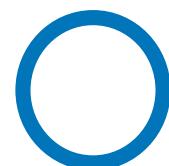
### **ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ**

- The Lean Data Field Guide: Tips For Collecting Customer Data to Build More Impactful Businesses, Acumen, November 2015 (на английском языке)
- Руководство по дизайн-мышлению,  
[http://caramboli.ru/wpcontent/uploads/2017/09/DesignThinking\\_manual\\_Bootleg\\_RUS.pdf](http://caramboli.ru/wpcontent/uploads/2017/09/DesignThinking_manual_Bootleg_RUS.pdf)

34 См. источники в разделе «Дополнительные материалы для изучения».

# ПРИЛОЖЕНИЕ 1: ФОРМЫ И ИНСТРУМЕНТЫ СБОРА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ОТ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ

Ящик / книга / журнал для сбора предложений и жалоб
Электронная почта (в т.ч. специально выделенный адрес)
Сайт: форма обратной связи (в т.ч. возможность анонимного обращения), комментарии
Внешние публикации об организации / проекте в СМИ
Автоответчик (специальный номер телефона)
Телефон, «горячая линия»
Социальные сети (отзывы, сообщения, комментарии, лайки, голосования и пр.)
Анкетирование: самозаполнение бумажных анкет, онлайн-опросы, на планшетах, установленных в организации, sms (IVR)
Специальные кнопки для голосования в офисах организации
Интервью (лично, телефон, Skype, с использованием планшетов и пр.)
Неформальная беседа
Визитирование / посещение благополучателей
Наблюдение
Публичные мероприятия: круглый стол / конференция
Дни открытых дверей
Регулярные совместные встречи благополучателей и сотрудников организации
Конкурс на лучшую идею, предложение...
Голосования (в т.ч. онлайн, специальные кнопки и пр.)
Групповые обсуждения, в т.ч фокус-группы
Активные, партисипаторные методы исследования: «мозговые штурмы», стратегические / дизайн-сессии, хакатоны с участием благополучателей
Самооценочные инструменты (отчёты, дневники, журналы, которые ведут благополучатели)
Получение обратной связи от представителей благополучателей, включенных в члены Консультативных или Экспертных советов организации
Включение представителей благополучателей в органы управления организации
Найм волонтеров / сотрудников из числа представителей благополучателей



# ПРИЛОЖЕНИЕ 2: РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ РАЗЛИЧНЫХ МЕТОДОВ СБОРА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ<sup>35</sup>



## ОПРОС (АНКЕТИРОВАНИЕ И ИНТЕРВЬЮ)

### Основные правила формулировки вопросов

- Каждый вопрос должен «работать»! Не включайте вопросы «ни о чём», дублирующие вопросы (об одном и том же, но в разных формулировках)
- Один вопрос соответствует только одному факту
- Каждый вопрос должен быть максимально конкретен, однозначно воспринимаем
- Избегайте сложных слов и терминов
- Вопросы не должны быть наводящими
- Соблюдайте баланс в количестве открытых и закрытых вопросов

### Основные способы проведения опроса:

- раздача бумажных анкет для самозаполнения;
- онлайн (отправка гиперссылки на опрос и заполнение онлайн);
- через sms, мессенджеры, голосовые сообщения и пр.
- по телефону (интервью);
- личные (face-to-face) интервью;
- на планшетах / компьютерах организации (самозаполнение или face-to-face);
- интерактивные опросы на сайтах, в соцсетях.

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.

При любом опросе обязателен вводный блок, где содержится информация о цели опроса, гарантия анонимности и конфиденциальности, использовании результатов.

При анкетировании (самостоятельных ответах респондентов на вопросы) обязательно предварительно протестируйте инструментарий (анкету)! Попробуйте заполнить анкету сами и попросите это сделать нескольких коллег и благополучателей. Правильно ли была заполнена анкета? Поинтересуйтесь, было ли удобно

<sup>35</sup> См. также: Богомолова Е. Методы сбора обратной связи. Практический семинар в рамках проекта «Слушай с пользой!». ФОМ, 2019.

работать с анкетой, понятны ли были вопросы? Такой «пилотаж» может выявить многие недочеты – опечатки, неудачные формулировки, «неработающие» фильтры и шкалы. Иначе, все это станет неприятным сюрпризом на этапе обработки и анализа данных.

**Интервью** – форма опроса, которая предполагает, что вопросы задает и фиксирует интервьюер. Вопросы могут задаваться при непосредственном контакте (личные интервью, face-to-face) или дистанционно (по телефону, Skype, WhatsApp и пр.).

Список вопросов и последовательность, в которой они задаются, могут быть заранее определены (стандартизированные интервью); а может быть более гибким, когда интервьюер следует лишь общему плану, задавая вопросы по ситуации (нестандартизированное, свободное или ненаправленное интервью). Возможны и промежуточные варианты, когда есть перечень как строго необходимых, так и возможных вопросов.

Интервью используется, когда:

- нужно задать вопросы, которые требуют дополнительных пояснений, комментариев, уточнений;
- есть проблемы с уровнем грамотности респондентов (например, способность писать и пр.).

К числу основных сложностей при проведении интервью относится необходимость дополнительной подготовки (поиска) интервьюеров, сложность обработки и анализа полученной информации (предварительная расшифровка интервью, большой массив текстовой и неструктурированной информации и пр.).

### ОПРОСЫ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИНДЕКСА ЛОЯЛЬНОСТИ КЛИЕНТОВ – NET PROMOTER SCORE (NPS)<sup>36</sup>

В основе измерения Индекса NPS лежит убеждение, что лояльность – это:

- повторное обращение в организацию;
- покупка дополнительных продуктов / запрос на получение дополнительных услуг;
- рекомендация знакомым обращаться в организацию;
- конструктивный отзыв об услугах и самой организации в ходе опроса.

Участникам опроса задают ключевой вопрос: «С какой вероятностью Вы порекомендуете нас (нашу услугу) вашим друзьям и знакомым?». Или: «Если бы ваш друг / член семьи нуждался в [...], насколько вероятно, что вы порекомендовали бы ему нашу программу? Оцените степень вероятности по шкале от 0 до 10 баллов».

Вероятность оценивается по шкале от 0 до 10, где 0 – минимальная вероятность рекомендации, а 10 – максимальная. В зависимости от того, какой балл поставил клиент, ему присваивается один из трёх классов:

---

<sup>36</sup> Цит. В т.ч. по: Международный опыт получения и анализа обратной связи от стейкхолдеров, АНО «Эволюция и Филантропия» (по заказу Фонда Тимченко), М.: 2018.

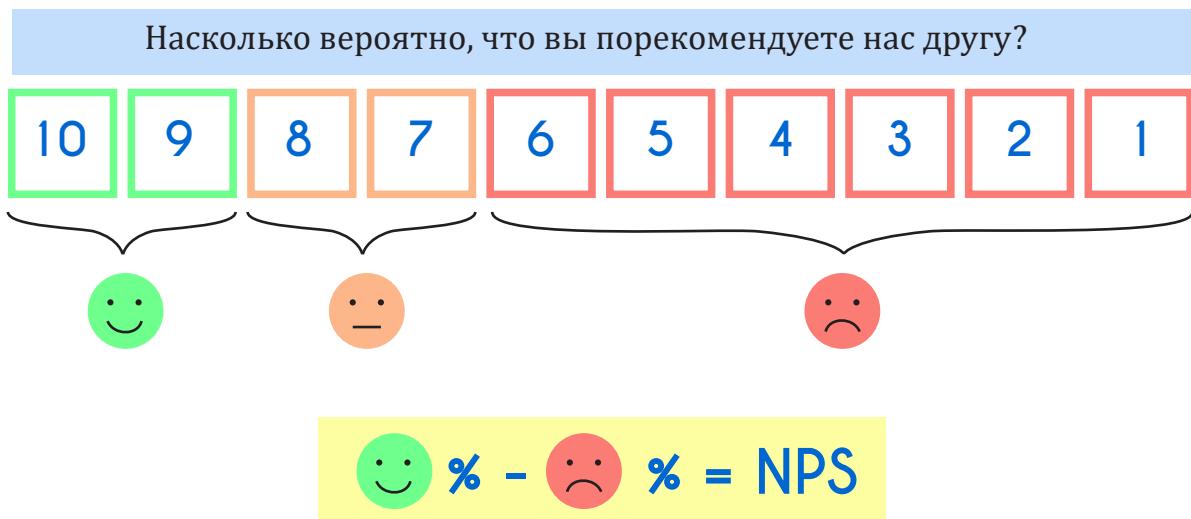
- промоутеры или сторонники (9-10 баллов);
- нейтралы (7-8 баллов);
- критики (0-6 баллов).

После ответа на ключевой вопрос, клиентам часто также задают открытый вопрос (свободный комментарий). Например: «Почему вы поставили такую оценку? / Почему вы указали именно такой балл?». Или, например, «промоутерам» задается дополнительный вопрос: «Что Вас приятно удивило в продукте N?», а «нейтралам» и «критикам»: «Что мы можем улучшить в продукте N, чтобы Вы могли порекомендовать его?» / «Каким образом, по вашему мнению, мы можем улучшить свою работу?».

Исследование комментариев и ответов пользователей на открытые вопросы – наиболее полезная часть анализа NPS. За счет анализа и классификации ответов можно получить предложения, как улучшить программу и устраниć «болевые точки» благополучателей.

За счет сегментации благополучателей на 3 категории (сторонники, нейтралы, критики) и анализа их ответов впоследствии возможна разработка стратегии работы с каждой из них.

Индекс NPS рассчитывается как разница между долей «промоутеров» от общего количества клиентов и долей «kritиков». Полученное значение можно в будущем использовать для сравнения, смотреть динамику, а также сравнивать свой «результат» с другими организациями и программами (бенчмаркинг).



Для сбора ответов Индекса NPS используется широкий набор инструментов: онлайн-опросы<sup>37</sup>, телефонные интервью, СМС, планшеты, средства голосовой/виртуальной телефонии (IVR), игровые карточки и пр.

37 <https://www.surveymonkey.ru/mp/net-promoter-score-calculation/>

 <b>Преимущества NPS</b>	 <b>Ограничения NPS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Простота для всех (максимум 3-5 вопросов)</li> <li>▪ Надежность (вопросы составлены профессионалами, прошли апробацию и пр.)</li> <li>▪ Минимум ресурсов на внедрение: во многих программах для онлайн-опросов индекс NPS уже включен в перечень типовых вопросов – нужно будет только ввести название организации или программы.</li> <li>▪ Возможность проведения сравнений, бенчмаркинга и пр.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Без дополнительных вопросов трудно выделить параметры, требующие улучшения. При этом нет гарантии, что «сторонники» организации будут действительно ее рекомендовать в реальной жизни.</li> <li>▪ Чувствительность результатов от размера выборки.</li> <li>▪ Смещение ответов в сторону более вовлечённых благополучателей, поскольку те, кто недоволен продуктом/услугой, скорее всего, не пожелаю участвовать и в опросе.</li> </ul>

## ГРУППОВЫЕ ОБСУЖДЕНИЯ: ФОКУС-ГРУППА

Фокус-группа представляет собой групповое обсуждение заданной темы.

Когда лучше использовать:

- Если нужно глубже проанализировать установки, потребности, восприятие программы (для ее последующего улучшения, продвижения и пр.);
- Для изучения и понимания не-участников программы;
- Для уточнения выводов, полученных в ходе анкетирования, или обсуждения возможных решений.

**Продолжительность:** 45-90 минут

**Атмосфера:** теплая, расслабленная. Важно, чтобы участники чувствовали себя комфортно, могли раскрыться и поделиться своим мнением. В качестве благодарности за участие в фокус-группе участникам может быть предложен небольшой сувенир, подарок.

**Подготовка к мероприятию:**

1. Поиск модератора, который понимает тематику фокус-группы, желательно с опытом проведения аналогичных мероприятий; Также нужны 1-2 помощника модератора, чтобы делать записи по ходу дискуссии.
2. Поиск площадки для проведения мероприятия, зарезервируйте не менее 2 часов: Желательно, чтобы это было спокойное место (комната в офисе, удобная площадка на улице, тихое кафе и пр.), рассадка участников кругом; вода / напитки. Продумайте, будете ли вы вести запись фокус-группы (видео или аудио); нужно ли будет фиксировать мнения участников (флип-чарт, бумага, маркеры и пр.).
3. Подбор и приглашение участников: 6-12 человек, желательно особо незнакомых друг с другом, но которым комфортно находиться вместе (учитывайте пол, возраст, уровень дохода и пр.). Участники фокус-группы должны быть

проинформированы о том, кто проводит мероприятие, относительно какой программы, анонимность ответов;

4. Подготовка подробного гайда (сценария) для модератора: какие именно будут заданы вопросы участникам (не более 8-9 блоков вопросов).

### **Основные этапы фокус-группы:**

**1. Приветствие:** Благодарность участников. Представление модераторов, обозначение цели фокус-группы (Организация ХХ хотела бы лучше разобраться в вопросе \_\_\_. Нам важно, чтобы вы поделились своим мнением и опытом, и очень бы хотели, чтобы вы были с нами искренни и открыты...").

**2. Обозначение ключевых правил** (примерные формулировки):

- Все, что будет здесь сказано, останется только здесь. Ваши ответы полностью анонимны и конфиденциальны. Все материалы дискуссии будут анализироваться и представляться только в обобщенном виде.
- Наша беседа будет записана (на диктофон, видео...). Запись нужна для того, чтобы в полном объеме сохранить высказанные мнения.
- Прошу выключить ваши телефоны либо их звук.
- Порядок нашей работы будет такой: я буду задавать вопросы, а потом мы будем все вместе их обсуждать. Пожалуйста, говорите:
  - а) по порядку,
  - б) только свое личное мнение,

в) не стесняйтесь говорить то, что вы думаете, не стесняйтесь не соглашаться с чьим-либо мнением. Нет «правильных» или «неправильных» ответов. У разных людей могут быть различные точки зрения – и именно они важны для нас. Мы бы хотели услышать максимально широкий спектр мнений. Не беседуйте с рядом сидящими.

г) Важно, чтобы каждый принял участие, поделился своим мнением. Я могу специально попросить каждого из вас высказать.

- Есть ли вопросы? Понятно ли, как будет строиться наша работа?

**3. Обсуждение вопросов фокус-группы** (согласно гайду).

Помощник модератора фиксирует основные высказывания участников (даже если осуществляется видео и аудиозапись), помогает модератору – например, фиксирует основные моменты на флип-чарте, раздает карточки (если нужно) и пр

+	-
ПРАВИЛЬНО	НЕПРАВИЛЬНО
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Задавайте открытые вопросы, например: «Что вам больше всего нравится в... Назовите самый главный недостаток...» и т.д.</li> <li>■ Если непонятно или дан общий ответ, уточните: «Не могли бы вы пояснить, что имеете в виду?».</li> <li>■ Просите других участников прокомментировать высказанное мнение, выразить свое согласие или нет.</li> <li>■ Страйтесь, чтобы все участники высказали свое мнение.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Задавать много вопросов, которые подразумевают однословные ответы («да», «нет»).</li> <li>■ Задавать сразу несколько вопросов.</li> <li>■ Бояться просить пояснить, если непонятно.</li> <li>■ Задавать наводящие вопросы («Реализация программы X очень важна для детей, не так ли?»).</li> <li>■ Поправлять участников или утверждать, что они не правы в каком-либо вопросе.</li> <li>■ Давить на участников, принуждать к ответу</li> </ul>

**4. Завершение:** Спросите, не пропустили ли что-то при обсуждении заявленной темы; поблагодарите за участие.

### ГРУППОВЫЕ ОБСУЖДЕНИЯ: МЕТОД ШЛЯП<sup>38</sup>

Автор данного метода – Эдвард де Бено, британский психолог.

Метод предполагает проведение групповой дискуссии, когда участники последовательно высказывают свое мнение, находясь в разных позициях – «шляпах».

Данный метод применим также для обсуждения внутри команды.

Шляпы можно одевать мысленно или изготавливать специально.

**Белая шляпа:** фокус на имеющихся в распоряжении данных, поиск того, какой информации недостаёт, где её найти, как использовать уже известные факты и выводы для решения проблемы.

**Красная шляпа:** включение интуиции и чувств. Что подсказывает вам внутренний голос? Интуитивные догадки и ощущения на этом этапе очень важны, поскольку позволяют судить об эмоциональном фоне и отношении к организации через призму человеческих чувств.

**Чёрная шляпа.** В ней нужно быть пессимистом, но со здоровой долей критики. Предложенные решения проблемы оцениваются на предмет возможных рисков в будущем, дальнейшего развития трудных и непредвиденных ситуаций. Поиск слабых мест в каждой идее.

**Жёлтая шляпа** является противоположностью чёрной и подразумевает оптимистический, позитивный взгляд на проблему. Выделяйте сильные стороны и преимущества каждого решения.

**Зелёная шляпа** отвечает за творчество, поиск необычных идей и неординарных взглядов.

38 Источник: Метод «Шесть шляп мышления» Эдварда де Бено,

**Синяя шляпа** не связана непосредственно с выработкой решения. Её одевает руководитель – тот, кто ставит цели в начале и подводит итог работы в конце. Он управляет всем процессом – даёт слово каждому, следит за соблюдением тематики.

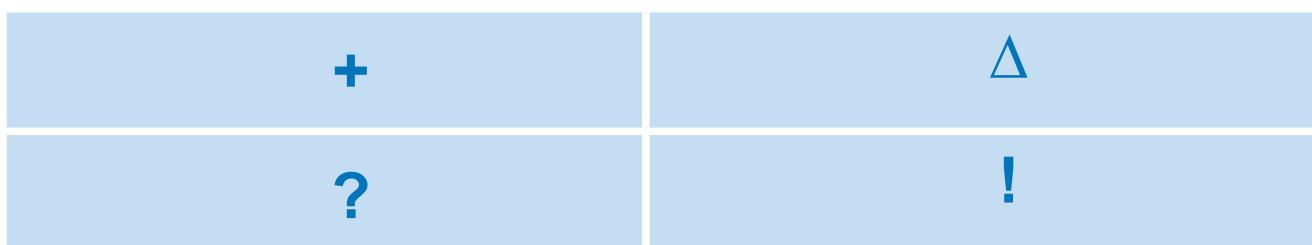
Разновидность метода: «5 шляп» – генератор идей, оптимист, пессимист, разработчик (осуществимость проекта), адвокат благополучателя.

### ГРУППОВЫЕ ОБСУЖДЕНИЯ: СЕТКА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ<sup>39</sup>

Другой пример группового обсуждения – заполнение «сетки» обратной связи. Данный инструмент помогает систематизировать обратную связь, распределив высказывания благополучателей по четырем разным сферам.

1. Возьмите лист бумаги, нарисуйте на нем две пересекающиеся перпендикулярные линии.

2. Нарисуйте «плюс» в верхнем левом квадранте, знак дельты – в верхнем правом, вопросительный знак – в нижнем левом и лампочку или восклицательный знак – в нижнем правом.



3. Заполните все квадранты замечаниями, отзывами и мыслями участников группового обсуждения. Все понравившиеся моменты и находки поместите в верхний левый квадрант, конструктивную критику – в верхний правый, вопросы – в нижний левый, идеи и предложения – в нижний правый.

Данный инструмент также можно применять в других ситуациях:

- Как постоянный инструмент для фиксации обратной связи: например, это может быть флип-чарт или доска, где вы будете вносить высказывания благополучателей (по мере их поступления), а затем периодически (например, в конце недели, месяца и пр.) обсуждать и принимать решение;
- Групповое обсуждение членов команды проекта – самостоятельное заполнение, на основе высказываемой обратной связи благополучателей.

<sup>39</sup> Источник: Руководство по дизайн-мышлению.



## ГРУППОВЫЕ ОБСУЖДЕНИЯ: ИДЕЯЛОГ (IDEALOGUE) КАК РАЗНОВИДНОСТЬ МОЗГОВОГО ШТУРМА<sup>40</sup>

Для сбора обратной связи от благополучателей активно применяются мозговые штурмы. ИдеяЛог – техника мозгового штурма, разработанная Грегором О’Ши.

Это один из наиболее эффективных способов не только генерации идей, но и принятия хороших идей, авторами которых являются другие участники. Как известно, люди склонны считать свои мысли наиболее ценными и интересными, однако благодаря ИдеяЛогу происходит мягкое «присвоение» идеи без траты сил и времени на сопротивление. Кроме того, в процессе многоступенчатого обсуждения все идеи озвучиваются несколько раз, что позволяет сэкономить время на их презентацию.

Принципы мозгового штурма в формате ИдеяЛога:

- Первоначальная индивидуальная работа (формирование индивидуального списка идей);
- Совместная работа: 2-5 переходов из группы в группу (1-4 человека);
- с гордостью «красть» идеи, а не договариваться о них; использовать чужие идеи, чтобы улучшать собственные;
- Садиться и вставать;
- Отбор лучших идей;
- Оценка идей;
- Празднование совместных достижений.

## ГРУППОВЫЕ ОБСУЖДЕНИЯ: КАРТА ЭМПАТИИ<sup>41</sup>

Карта эмпатии – полезный инструмент, который помогает получить интересные, а иногда и неожиданные идеи. Его можно использовать для фиксации наблюдений или неформальных бесед с благополучателями. Особенно хорош данный инструмент на этапах запуска, планирования программы – оценка потребностей благополучателей и пр.

Для создания карты эмпатии лист бумаги (флипчарт) делят на 4 части, каждый из которых отвечает на конкретный вопрос о благополучателях (пользователях):

- Что благополучатель говорит?
- Что делает: каково его поведение?
- О чем думает?
- Что чувствует: какие эмоции по отношению к определенной теме были замечены в процессе интервью и наблюдений?

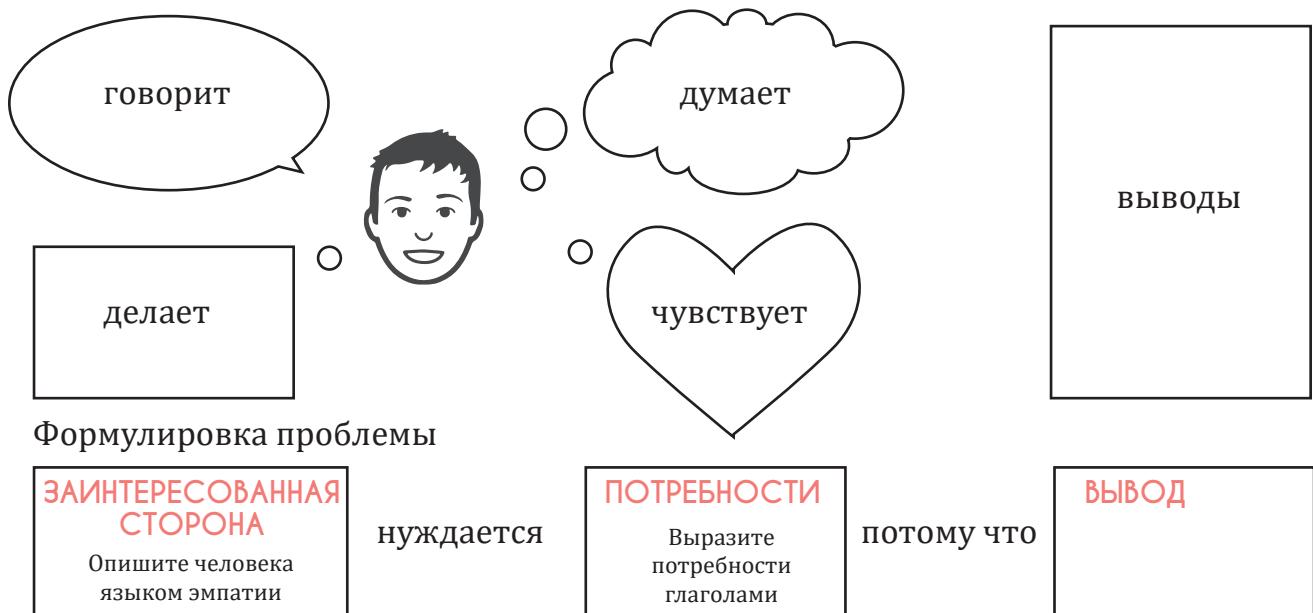
С помощью ответов на эти вопросы определяются потребности благополучателей. Все действия и желания важно выразить глаголом.

---

40 Источник: портал «Дизайн-мышление в социальной сфере»: <http://caramboli.ru/?p=233>

41 См. также: Руководство по дизайну-мышлению, [http://caramboli.ru/wp-content/uploads/2017/09/DesignThinking\\_manual\\_Bootleg\\_RUS.pdf](http://caramboli.ru/wp-content/uploads/2017/09/DesignThinking_manual_Bootleg_RUS.pdf), портал «Дизайн-мышление в социальной сфере»: <http://caramboli.ru/?p=172>

## Пример шаблона для создания карты эмпатии.



### НАБЛЮДЕНИЕ

Наблюдение – метод, предполагающий целенаправленное восприятие и регистрацию сведений об изучаемом объекте (человеке, его поведении, ситуации и пр.).

Формы и приемы фиксации данных наблюдения могут быть различными: бланк или дневник наблюдения, фото, видео и пр.

Особенность наблюдения как метода сбора информации – возможность анализировать разные впечатления об изучаемом объекте (поведение, мимика, жесты, выражение эмоций и пр.), в естественной среде (например, в повседневной жизни).

Метод хорошо подходит для выяснения внутренней мотивации людей через их деятельность, когда нет возможности узнать это напрямую.

По степени формализации, наблюдение может быть нестандартизированным (неконтролируемым), когда наблюдатель руководствуется только общим планом исследования, без четко установленной регламентации действий. В случае стандартизированного (контролируемого) наблюдения наблюдающий руководствуется детальным регламентом по процедуре сбора данных, а результаты фиксируются по установленный форме.

В классическом виде, с соблюдением всех процедур, данный метод крайне редко используется не-специалистами; хотя и весьма часто – на бытовом уровне.

ЗА	ПРОТИВ
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Прямая, качественная обратная связь</li><li>▪ Возможность «докопаться до сути», понять глубинные потребности и пр.</li><li>▪ Естественная ситуация</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Высокие требования к опыту и личностным характеристикам наблюдателя</li><li>▪ Требует длительной и качественной предварительной работы при проведении классических исследований (разработка инструментария для фиксации данных и пр.)</li></ul>

## КОНТЕНТ-АНАЛИЗ<sup>42</sup>

### 1. Ведение базы отзывов

Все отзывы (в полном или сжатом виде) вносятся в таблицу. Для удобства работы и предоставления одновременного доступа нескольким членам команды можно использовать таблицы Google. Все собранные отзывы вносятся в столбец.

### 2. Сортировка отзывов

Самый сложный и ресурсозатратный этап работы. Все отзывы вычитываются, каждому из них присваивается категория (код). Например, жалоба, благодарность, предложение, часы работы, качество услуг, некомпетентность специалиста, неоказание услуги, время ожидания и пр. Один отзыв может попадать в несколько категорий или во все.

В ходе обработки отзывов появятся новые категории, которые были до этого неочевидны, тогда как другие придется удалить, так как ни один отзыв не будет ей соответствовать.

### 3. Подсчет и анализ

После того, как все отзывы отсортированы и распределены по категориям, необходимо посчитать, сколько отзывов попало в каждую из них, затем составить график (диаграмму).

График визуально продемонстрирует, насколько тот или иной элемент программы важен для благополучателя. Это позволит, например, скорректировать описания ваших программ с приглашением к участию. Те моменты, о которых благополучатели говорят реже всего, можно смело исключать, а наиболее популярные категории заслуживают упоминания в первую очередь. Это то, о чем говорят благополучатели, что их мотивирует участвовать в программе.

#### *Совет: Используйте социальные сети:*

1. Изучайте публикации благополучателей в социальных сетях, следите за тенденциями и фиксируйте проблемы. В этой ситуации вы не консультируетесь с людьми, но внимательно «прислушиваетесь» к их беседам.
2. Проводите опросы на вашей странице в Фейсбуке или ВКонтакте.
3. Используйте мессенджеры социальных сетей как альтернативу телефонной связи.

42 См. также: Федотова Ю. Анализ отзывов для оптимизации контента на сайте,

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3. РЕЗУЛЬТАТЫ И ПОКАЗАТЕЛИ ВОВЛЕЧЕНИЯ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ<sup>43</sup>



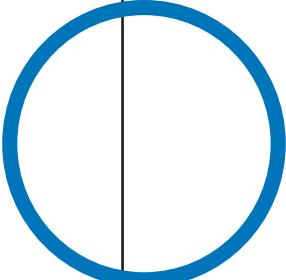
Примерные цели	Результаты краткосрочного характера (outputs)	Промежуточные изменения (outcomes)	Долгосрочные эффекты (longer-term outcome)	Примеры (многие имеют отношение к нескольким целям)
Интроверсивные (внутренние) индивидуальные результаты	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Количество вовлеченных благополучателей</li> <li>■ Количество вовлеченных сотрудников</li> <li>■ Состав вовлеченных благополучателей (возраст/этническая принадлежность/десспособность/пол)</li> <li>■ Количество проведенных мероприятий</li> <li>■ Соотношение приглашенных и добровольных участников (потребителей услуг)</li> <li>■ Доля потребителей услуг, осознавших ценность своего участия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Повысилась самооценка благополучателей           <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Информация, поступающая от клиентов, влияет на подходы сотрудников к работе</li> <li>■ Повысилась самооценка сотрудников организации</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Увеличилось количество «выпускников» программ (благополучателей, получивших полный комплекс услуг)</li> <li>■ Улучшились показатели благополучия клиентов и сотрудников</li> <li>■ Другие самостоятельно обозначенные результаты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Рамочная концепция, утвержденная британской Комиссией по качеству медицинских и социальных услуг (The Care Quality Commission) – адаптирует общие стандарты оказания медицинской и социальной помощи к обязательствам взаимодействия с благополучателями. Разработанная на основе «Лидерского спектра сферы услуг» (The Service Leadership Spectrum), созданного по инициативе национальной НКО Together UK («Вместе»), концепция позволяет ранжировать прогресс организаций по целому ряду направлений, начиная с отметки «нуждается в улучшении», и заканчивая «продвинутым уровнем».</li> <li>■ «Мониторинг и оценка вовлеченности пользователей и провайдеров услуг» (Monitoring and evaluating service user and carer involvement) – пособие, разработанное с участием благополучателей и поставщиков услуг; впоследствии отредактировано американским Национальным институтом психического здоровья (The National Institute of Mental Health). Публикация предлагает несколько методик, предназначенных для оценки вовлеченности клиентов, а также анкету для завершающего этапа коммуникации/обратной связи.</li> <li>■ • «Вовлеченнометр» (Involvometer) – ресурс обратной связи, с помощью которого потребители услуг могут рассказать о своем опыте участия в работе НКО. Изначально разработанный П. Триведи (P. Trivedi), ресурс был преобразован институтом NIMH в несложную и понятную анкету</li> </ul>

43 Источник: Make it count why impact matters in user involvement. NPC, 2018.



Примерные цели	Результаты краткосрочного характера (outputs)	Промежуточные изменения (outcomes)	Долгосрочные эффекты (longer-term outcome)	Примеры (многие имеют отношение к нескольким целям)
Расширение спектра интристинсивных индивидуальных результатов	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Количество вовлеченных благополучателей</li> <li>■ Количество вовлеченных сотрудников</li> <li>■ Состав вовлеченных благополучателей (возраст/ этническая принадлежность/ дееспособность/ пол)</li> <li>■ Количество проведенных мероприятий           <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Соотношение приглашенных благополучателей и добровольных участников</li> <li>■ Процент потребителей услуг, получивших доступ к тренингам по развитию навыков</li> <li>■ Спектр тренингов, доступных благополучателям</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Вовлеченные благополучатели повысили уровень знаний</li> <li>■ Потребители услуг улучшили свои навыки</li> <li>■ Сформировались возможности для дальнейшего обучения и развития</li> <li>■ Количество благополучателей, завершивших обучение в ходе тренингов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Благополучатели осваивают роли с более высоким уровнем ответственности и влияния, т.е. – двигаются вперед от «потребителя услуги» к «эксперту» и далее к «лидеру»</li> <li>■ Осваиваются другие способы вовлечения стейкхолдеров, включая взаимодействие с более широкой местной аудиторией</li> </ul>	<p>Паспорт вовлеченности (The Involvement Passport) – пособие по оценке опыта вовлечения благополучателей в работу организации. В нем представлены: анкеты, предназначенные для распространения среди потребителей услуг и включающие ключевые маркеры качества, а также специальные разделы, предлагающие благополучателям и провайдерам услуг преобразовать историю участия в новые возможности.</p>
Коллективные интристинсивные результаты процессного уровня	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество вовлеченных благополучателей</li> <li>■ Состав вовлеченных благополучателей</li> <li>■ Количество благополучателей, взаимодействующих с другими клиентами</li> <li>■ Возможности для встреч с людьми/ социальные контакты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Наблюдается развитие социальных сетей и сообществ</li> <li>■ Формируется капитал местных сообществ</li> <li>■ Благополучатели помогают другим пользователям услуг и сами получают поддержку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Потребители услуг демонстрируют положительную динамику показателей благополучия</li> <li>■ Вовлечение сообщества меняет культуру в масштабах сектора</li> </ul>	

Примерные цели	Результаты краткосрочного характера (outputs)	Промежуточные изменения (outcomes)	Долгосрочные эффекты (longer-term outcome)	Примеры (многие имеют отношение к нескольким целям)
Экстинсивные (внешние) индивидуальные результаты благо-получателей	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Количество вовлеченных благополучателей</li> <li>■ Состав вовлеченных благополучателей</li> <li>■ Процент потребителей услуг, понимающих особенности процесса, в который их вовлекли</li> <li>■ Спектр тренингов, доступных благополучателям</li> <li>■ Количество благополучателей, завершивших обучение в ходе тренингов</li> </ul>	<p>Благополучатели повысили уровень</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• знаний</li> <li>• навыков</li> <li>• доверия</li> <li>• вовлеченности</li> </ul> <p>Сотрудники организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• повысили уровень знаний</li> <li>• расширили представление об опыте потребителей услуг</li> <li>• стали демонстрировать более значительную ответственность и преданность делу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Благополучатели демонстрируют улучшение результатов (состояние здоровья, способность действовать)</li> <li>■ Наблюдается улучшение опыта потребителей услуг</li> <li>■ Повышается самооценка клиентов</li> <li>■ Возрастает количество «выпускников» программ (благополучателей, получивших полный комплекс услуг)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Показатели активности пациентов (Patient Activation Measure) – используются британской Национальной службой здравоохранения (The National Health Service) для распознавания наций, имеющихся у пациента для управления процессом обслуживания. Располагая такими сведениями, специалисты медицинских учреждений могут персонифицировать свой подход к работе с каждым клиентом.</li> <li>■ Инструменты, разработанные британской НКО Together Working for Wellbeing («Благополучие общими силами») и Фондом психического здоровья (The Mental Health Foundation) для Priory Group, провайдера услуг для людей с ментальными нарушениями – удобный для пользователя инструментарий, предназначенный для оценки вовлеченности пациентов в процесс организации/управления процессом обслуживания.</li> </ul>
Результаты, демонстрирующие эффективность организации и ее услуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Количество вовлеченных стейкхолдеров</li> <li>■ Состав благополучателей</li> <li>■ Количество мероприятий с участием благополучателей</li> <li>■ Процент подразделений организации и ее проектов, вовлекающих в свою работу потребителей услуг</li> <li>■ Количество благополучателей, которые в той или иной мере влияют на разные аспекты деятельности организации</li> <li>■ Процент инициатив, в которых ведущая роль благополучателей сохраняется до конца жизненного цикла</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Решения, изменившиеся под влиянием потребителей услуг</li> <li>■ Более эффективные решения</li> <li>■ Мнения вовлеченных благополучателей формулируются более четко</li> <li>■ Изменения, внесенные в продукты и услуги</li> <li>■ Комплекс социальных результатов (outcomes), обновленный с учетом потребностей благополучателей</li> <li>■ Вклад потребителей услуг помогает организации взаимодействовать с окружением более эффективно</li> <li>■ Улучшились способы применения индивидуальных инструментов</li> <li>■ Сотрудники лучше понимают потребности клиентов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Улучшение результатов благополучателей</li> <li>■ Обновленная культура совместного управления, где центральное место отводится потребителям услуг</li> <li>■ Политика, более точно отражающая взгляды и опыт потребителей услуг</li> <li>■ Повышение практической пользы услуг</li> <li>■ Более эффективная работа организации</li> <li>■ Более значительный охват целевой аудитории</li> <li>■ Более конструктивное взаимодействие организации с общественностью</li> <li>■ Улучшение отношения к организации со стороны общественности</li> <li>■ Повышение доверия к сектору</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Национальные стандарты вовлечения благополучателей «4Пс» [принципы - постановка цели – присутствие – процесс - социальный эффект] (The 4P's National Involvement Standards) – широко применяемая рамочная концепция, разработанная британским Национальным альянсом за взаимодействие с потребителями услуг (The National Involvement Partnership) и предназначенная для активной работы по вовлечению благополучателей. В ней обозначены принципы, процессы взаимодействия, а также общие методы измерения и оценки социальной эффективности.</li> <li>■ Показатели вовлеченности» (Indicators for Involvement) – руководство по практическому применению Национальных стандартов «4Пс». Оснащено показателями, предназначенными для мониторинга организационной стратегии вовлечения благополучателей.</li> <li>■ «Лидерский спектр сферы услуг» (The Service Leadership Spectrum), разработанный НКО Together UK – руководство по контролю прогресса организаций в вопросах лидерства благополучателей. Включает комплекс показателей, сгруппированных для разных этапов деятельности, начиная с «первых шагов по вовлечению потребителей услуг» и заканчивая «оказанием услуг на условиях лидерства благополучателей»</li> </ul>




Примерные цели	Результаты краткосрочного характера (outputs)	Промежуточные изменения (outcomes)	Долгосрочные эффекты (longer-term outcome)	Примеры (многие имеют отношение к нескольким целям)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Процент подразделений/ проектов организации, вовлекающих потребителей услуг различными методами</li> <li>■ Процент продуктов и услуг, включающих поддержание обратной связи с клиентами</li> <li>■ Процент благополучателей, имеющих возможность вовлекать в оценку получаемых услуг других клиентов</li> <li>■ Процент услуг, предоставляемых в сотрудничестве с благополучателями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Сотрудники действуют более уверенно</li> <li>■ Сотрудники более мотивированы к исполнению своих обязанностей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Улучшение способности воздействовать на окружение и коллег</li> <li>■ Вовлечение благополучателей - привычная практика организаций, работающих в одной нише</li> <li>■ Более эффективные кампании и более значительное влияние на процесс нормотворчества</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Инструментарий для непрерывного повышения качества образовательной деятельности в сфере психического здоровья (The National Continuous Quality Improvement Tool for Mental Health Education) – удобный для использования инструмент, разработанный британским Департаментом здравоохранения (The Department of Health) с целью оценки качества образовательных программ для специалистов по целому ряду параметров, включая эффективность вовлечения благополучателей</li> <li>■ Мониторинг с учетом интересов клиентов (User Focused Monitoring) – подход к оценке услуг, основанный на лидерстве потребителей услуг. В данном случае благополучатели являются поставщиками информации и играют ведущую роль в вопросах сбора, анализа и интерпретации данных – как количественных, так и качественных.</li> <li>■ Формирование представления о социальном эффекте» (Exploring Impact) – обзор литературы, подготовленный консультантом британской организации Twocan Associates Кристин Стейли (Kristina Staley). Статья посвящена социальному эффекту, возникающему вследствие вовлечения благополучателей в деятельность по оказанию медицинских и социальных услуг. Основное внимание уделяется эффектам от участия клиентов в исследованиях, а также пользе, которую получают потребители услуг и более широкая аудитория местных жителей.</li> <li>■ Руководство по вовлечению благополучателей, разработанное британской добровольческой НКО Clinks - пособие по развитию взаимодействия с клиентами и совместной деятельности по оказанию услуг в секторе благотворительных организаций. Включает разделы, посвященные принципам и практике вовлечения потребителей услуг, а также предлагает показатели эффективности и методы оценки</li> </ul>

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4. СЛОВАРИК: ТЕРМИНЫ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В РЕКОМЕНДАЦИЯХ, «ПРОСТЫМИ СЛОВАМИ»

**Бейзлайн** (англ. «baseline» – базовый уровень, исходные условия, ориентир) – 1) имеющиеся, исходные данные, исходный уровень, отправная точка; 2) контрольные данные – те уровни показателей, по отношению к которым ведется контроль и регулирование проекта. Например, фиксированные (утверженные или базисные) целевые значения плановых показателей; 3) эталонные данные, эталонный уровень – данные (уровень, значение показателя), на которые ориентируются как на ориентир (например, данные, полученные организацией ранее или опубликованные данные другой организации);

**Бенчмаркинг** (от англ. «bench» – «уровень», «mark» – «отметка») – изучение успешного опыта коллег (других НКО, проектов и пр.) или организаций из других сфер деятельности, для применения его в собственной организации (проекте). Цель бенчмаркинга – найти «образец для подражания» ([бенчмарк](#)), следить за его действиями, сравнивать себя с ним, что помогает избежать ошибок, «подсмотреть» и адаптировать успешные приемы работы и пр.

**Благополучатели** – все те, ради кого осуществляется проект; для кого планируется принести пользу. В зависимости от проекта, это могут быть физические лица, группы людей, организации, институции, общество в целом.

**Закрытый вопрос** (в анкете, интервью, фокус-группе) – это вопрос, который подразумевает однозначный ответ («да», «нет», «редко», «хорошо», «2 раза», пр.), выбор из списка предложенных вариантов. Например, «Вам понравилось участвовать в тренинге?», «Как часто вы принимаете участие в наших семинарах?». Ср. «[Открытый вопрос](#)».

**Инсайт** – озарение, открытие, «ага!», осознание сути проблемы, потребности и пр.

**Интервьюер** – тот, кто проводит интервью.

**Обратная связь** – те ожидания, предъявляемые, эмоции, чувства, мнения благополучателей:

- которые они имеют и испытывают по отношению к программе, услугам или организации в целом;
- о которых организации важно знать и учитывать, чтобы улучшать свои программы (деятельность), принимать более взвешенные решения, достигать больших результатов и пр.

**Открытый вопрос** – это вопрос, предполагающий получение развернутого ответа, своих слов. Пример открытого вопроса: «Какую основную мысль вы вынесли для себя после семинара?», «Поясните, пожалуйста, почему вы поставили такую оценку», «Как вы считаете, что можно делать в нашей программе по-другому, лучше, удобнее?». Открытые вопросы являются основным инструментом для проведения интервью и фокус-групп. Ср. «[Закрытый вопрос](#)».



**Респондент** – тот, кого опрашивают (интервью, заполнение анкеты и пр.).

**Социальный результат** – те изменения, которые происходят (планируется, что произойдут) в жизни благополучателей благодаря реализации проекта. Это могут быть изменения в уровне знаний и навыков; мнений или отношении к конкретным темам; изменение моделей поведения; социального статуса (материальное положение, трудоустройство, создание семьи; пр.); благополучия и пр. В ряде случаев социальным результатом может считаться отсутствие негативных изменений в жизни благополучателей (т.е. позитивным изменением считается не-ухудшение ситуации). Социальные результаты могут быть как позитивными, так и негативными; как запланированные, так и непреднамеренные.

**Стейкхолдер** (заинтересованная или причастная сторона (от англ. stakeholder; букв. «владелец доли (получатель процента)») – все те, от кого зависит реализация проекта (например, доноры, сотрудники организации, органы власти), а также те, у кого происходят (планируется, что произойдут) изменения благодаря реализации проекта (например, благополучатели, родственники благополучателей, волонтеры, специалисты и пр.). В ряде проектов (особенно экологических) к числу стейкхолдеров относят также будущие поколения, природу. Стейкхолдерами могут быть отдельные лица, группы лиц или организаций; они могут оказать как положительное, так и отрицательное влияние на проект; как прямое, так и косвенное; и наоборот – могут подвергнуться влиянию проекта позитивно / негативно; напрямую / косвенно.

**Фокус-группа** – метод сбора данных, подразумевающий организацию группового, детального обсуждения предложенной темы.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5. ОНЛАЙН БАЗА МЕТОДОВ И ИНСТРУМЕНТОВ

Онлайн база «Слушай с пользой» — уникальный ресурс, на котором можно найти ответы на многие вопросы, связанные с получением обратной связи от благополучателей:

- Как запустить процессы получения обратной связи от благополучателей?
- Каковы основные этапы процесса сбора обратной связи?
- Как организовать сбор обратной связи, какой метод выбрать в разных ситуациях?

### Основные разделы ресурса:

Зарубежный опыт – в этом разделе представлены методы и инструменты, которые используют зарубежные организации, работающие в сфере защиты детства. Большая часть из этих материалов ранее не публиковалась на русском языке.

 **Методы.** Для каждого метода приведены «за» и «против» его использования. Также на странице выбранного метода можно увидеть подборку соответствующих ему инструментов, имеющихся в базе, с каждым из которых можно познакомиться подробнее.

 **Инструменты сбора обратной связи** – в этом разделе можно быстро найти инструмент по категории благополучателей, типу практики и основному запросу, узнать, какая организация и в каких целях уже использовала данный инструмент и какие результаты получила. Сейчас в базе собрано более 30 инструментов. Также можно загрузить свой инструмент для его включения в базу с сохранением авторства. Еще одна возможность – создать анкету для сбора обратной связи от благополучателей, участвующих в обучающих мероприятиях, программах наставничества, получающих услуги в кризисных центрах для женщин с детьми. Анкета формируется из готовых вопросов, наиболее часто используемых в анкетах обратной связи. Сформированную анкету можно скачать для дальнейшего использования.

 **Рекомендации** – в этом разделе можно быстро найти подсказку по отдельному этапу сбора обратной связи или скачать весь текст методических рекомендаций полностью. Также можно пройти самодиагностику зрелости процессов организаций по сбору обратной связи от благополучателей.

 **Кейсы** – в этом разделе собран опыт отечественных организаций, работающих в сфере защиты детства, информация о том, как они собирают обратную связь от своих благополучателей и используют ее результаты для развития практики.

Быть всегда в курсе обновлений ресурса поможет подписка. Подпишитесь - и раз в месяц вы будете получать информацию о новых инструментах и кейсах, размещенных в базе.

Подписаться на обновления можно на ресурсе или направив письмо на адрес .... с темой письма «Подписка на обновления базы «Слушай с пользой»

## БЛАГОДАРНОСТИ

- **Бородатой Марине**, Частное учреждение дополнительного образования и реализации социальных проектов «Центр социально-психологической помощи»
- **Гарибулиной Эльвире**, Фонд Тимченко
- **Горбуновой Любови**, ООШРТО «Рука в руке»
- **Горовой Анне**, ФСР «Полдень»
- **Заводилкиной Ольге**, БФ «Расправь крылья!»
- **Колосовой Анне**
- **Комаровой Виктории**, СПб БОО «Перспективы»
- **Осиповой Алле**, Свердловская общественная организация по содействию семьям с детьми в трудной жизненной ситуации «Аистенок»
- **Романовой Елизавете**, АНО Ресурсный центр «Вера. Надежда. Любовь»
- **Степановой Татьяне**, Региональный православный центр защиты семьи, материнства и детства «Смоленский дом для мамы»
- **Цыпич Наталье**, АНО «Ресурсный центр профилактики социального сиротства»
- **Шамровой Дарье**
- **Шелпаковой Ирине**, Автономная некоммерческая организация Центр сопровождения детей и семей «Содействие»
- **Шкуровой Наталье**, БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам»
- **Яндукиной Елене**, Лянгузовой Елене, РООРДИ «Дорогою добра» Кировской области
- **МОО «Старшие Братья Старшие Сестры»**



*Миссия АНО «Эволюция и Филантропия» - формирование среды, способствующей развитию социальных инноваций в России путем распространения и внедрения лучшего международного и российского опыта.*

*Основной фокус - планирование и оценка социально-экономической эффективности.*

*Ключевые направления деятельности - систематический обзор международного и передового российского опыта и выпуск информационно-аналитических материалов; разработка уникальных методических продуктов и внедрение их в деятельность организаций партнеров, а также создание межсекторных партнерств и участие в ведущих международных инициативах.*

123557, г. Москва, Электрический пер., д. 3/10,  
стр. 1, оф. 520

тел.: +7 (495) 960-29-21  
email: info@ep.org.ru

Информационные ресурсы Е&Р:

Сайт Е&Р, новости [WWW.EP.ORG.RU](http://WWW.EP.ORG.RU)

Сайт Дайджеста [WWW.EP-DIGEST.RU](http://WWW.EP-DIGEST.RU)

Онлайн-база социальных результатов [WWW.SOCIALVALUE.RU](http://WWW.SOCIALVALUE.RU)

Он-лайн сервис ПИОН [PION.ORG.RU](http://PION.ORG.RU)

Он-лайн база методов и инструментов [base.socialvalue.ru](http://base.socialvalue.ru)



[https://www.facebook.com/  
EvolutionAndPhilanthropy/](https://www.facebook.com/EvolutionAndPhilanthropy/)