ФОНД ТИМЧЕНКО
БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ ФОНД ЕЛЕНЫ И ГЕННАДИЯ ТИМЧЕНКО

КОМИТЕТ ОБЩЕСТВЕННЫХ СВЯЗЕЙ ГОРОДА МОСКВЫ

ФОНД ПРЕЗИДЕНТСКИХ ГРАНТОВ

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ОТ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ СФЕРЫ ДЕТСТВА

(МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ)

Разработано
в рамках проекта

СЛУШАЙ С ПОЛЬЗОЙ!
АНО ЭВОЛЮЦИЯ И ФИЛАНТРОПИЯ

ОГЛАВЛЕНИЕ

БЛАГОПОЛУЧАТЕЛИ И СТЕЙКХОЛДЕРЫ – КТО ЭТО? 03

АНАЛИЗ СТЕЙКХОЛДЕРОВ 04

ПОТРЕБНОСТИ КЛЮЧЕВЫХ СТЕЙКХОЛДЕРОВ В СФЕРЕ ДЕТСТВА 05

БЛАГОПОЛУЧАТЕЛИ КАК КЛЮЧЕВОЙ СТЕЙКХОЛДЕР ПРОГРАММЫ 06

ЧТО ТАКОЕ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ОТ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ? 07

ВОВЛЕЧЕНИЕ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ 08

ЗАЧЕМ НУЖНА ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ОТ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ? 09

КОГДА НУЖНО СОБИРАТЬ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ ОТ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ? 10

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ПОЛУЧЕНИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ОТ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ 11

ЦИКЛ (ПЕТЛЯ) СБОРА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ 12

ЗА РАМКАМИ ЦИКЛА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ 24

ТИПИЧНЫЕ ТРУДНОСТИ ПРИ ПОЛУЧЕНИИ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ОТ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ И СПОСОБЫ РЕШЕНИЯ 25

ОНЛАЙН БАЗА МЕТОДОВ И ИНСТРУМЕНТОВ СБОРА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ 26

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ И РЕСУРСЫ ПО ТЕМЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ 27

ЭВОЛЮЦИЯ И ФИЛАНТРОПИЯ: СОЗДАНИЕ СРЕДЫ ДЛЯ РАЗВИТИЯ В РОССИИ СОЦИАЛЬНЫХ ИННОВАЦИЙ 29

БЛАГОПОЛУЧАТЕЛИ И СТЕЙКХОЛДЕРЫ – КТО ЭТО?

Стейкхолдеры – лицо, группа или организация, которая может влиять, на которую могут повлиять или которая может воспринимать себя подвергнутой влиянию решения, операции или результата проекта (PMBOOK)

+

Стейкхолдеры - все, от кого так или иначе зависит реализация проекта (например, сотрудники, доноры, волонтеры и пр.)

Благополучатели - у кого происходят или планируются изменения за счет реализации проекта (например, кризисные семьи; учителя школ, в которых воспитываются дети из замещающих семей)

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

АНАЛИЗ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

до запуска проекта | в процессе реализации | при оценке результатов

1 Составить максимально широкий перечень возможных стейкхолдеров проекта / организации:

- обозначить стейкхолдеров, ради которых реализуется проект – благополучатели, их родственники и пр.;
- обсудить, кто из стейкхолдеров «выиграет» от реализации проекта, а кто, возможно, – «проиграет», кому может стать хуже;
- выделить стейкхолдеров, от кого 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.

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

Список таких ожиданий можно 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.**

ПОТРЕБНОСТИ КЛЮЧЕВЫХ СТЕЙКХОЛДЕРОВ В СФЕРЕ ДЕТСТВА

ПРИМЕР*

Благополучатели (клиенты)

- Чувствуют, что их слышат, ценят
- Лучше отношение, доверие
- Больше вовлечение
- Больше результатов от участия

Специалисты, непосредственно работающие с благополучателем

- Лучше понимание, больше идей
- Уверенность в правильности действий, меньше выгорания
- Более качественные услуги и пр.

Лица, принимающие решения

- Выше качество принимаемых решений
- Опора на более надежные и репрезентативные данные

Сектор, общество

- Укрепление отношений, партнерств с людьми, обществом
- Больше социального воздействия
- Более эффективные организации

*Rosie McLeod and Theo Clay | October 2018
MAKE IT COUNT
Why impact matters in user involvement

БЛАГОПОЛУЧАТЕЛИ КАК КЛЮЧЕВОЙ СТЕЙКХОЛДЕР ПРОГРАММЫ

Благополучатели сферы детства

прямые

семьи, родители, дети

непрямые

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 на основании определения уровня подотчетности проекта (организации). 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.

Клиент (благополучатель) – основной стейкхолдер и эксперт опыта.
Это 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.

В программах сферы детства дети – ключевые благополучатели. Однако получение обратной связи от детей подразумевает несколько иные способы их вовлечения.

Мы сконцентрируемся исключительно на **взрослых благополучателях.**

ЧТО ТАКОЕ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ОТ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ?

- это те ожидания, представления, чувства, мнения благополучателей, которые они испытывают и выражают по отношению к программе, услугам или организации в целом

Мы сфокусируемся преимущественно на тех формах получения обратной связи, когда организация:

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

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.

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

ВОВЛЕЧЕНИЕ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ

	Роль благополучателей	Инструменты	Примеры
СБОР ОТ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ «ВХОДНЫХ ДАННЫХ» (INPUT), ТРЕБУЮЩИХ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ОБРАБОТКИ И АНАЛИЗА СО СТОРОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ	Потребитель, источник «черновых, исходных» данных, на основе которых руководство при помощи экспертов выявляет ключевые проблемы, а затем принимает правильные и эффективные решения.	• книги / ящики для жалоб и предложений, автоответчики; • опросы; • планшеты в офисах, кнопки для голосования; • дни открытых дверей, соц. сети; • визиты к благополучателям, публичные мероприятия и пр.	
ПОИСК И РАЗРАБОТКА РЕШЕНИЙ СОВМЕСТНО С БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЯМИ (CO-CREATION, СО-ТВОРЧЕСТВО)	Эксперты, консультанты, советчики, творцы своего жизненного опыта. Максимально вовлекаются в деятельность организации, в реализацию программы.	• методы и исследования с приставками «партисипативные» / «Action» и пр., • мозговые штурмы, хакатоны; • включение в члены Консультативных советов и пр.	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.
УЧАСТИЕ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ В УПРАВЛЕНИИ (OWNERSHIP)	Лидер, ведущая роль в решении собственных проблем, тогда как роль сотрудников организации – вспомогательная.	• самооценочные формы (самоотчёты, дневники, журналы, которые ведут сами благополучатели и пр.); • регулярные встречи благополучателей и сотрудников организации; • участие представителей благополучателей в органах управления организации; и пр.	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).

ЗАЧЕМ НУЖНА ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ОТ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ?

Это ПРАВИЛЬНО

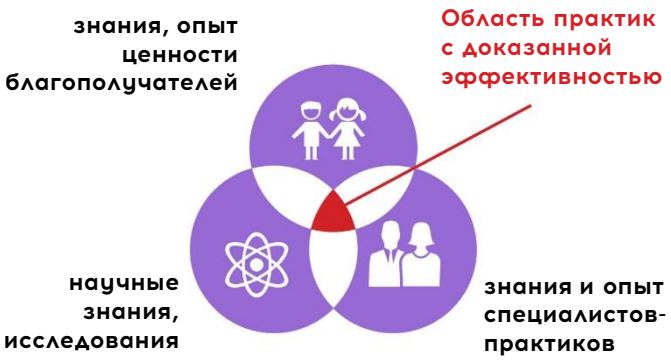
Благополучатели являются экспертами своего опыта, а соответственно, их «голос должен быть услышан».

Фонды-доноры и поставщики услуг, которые систематически выслушивают своих благополучателей, учитывают и корректируют свою деятельность с учетом полученной обратной связи,

У благополучателей развивается уверенность в своих силах, достоинство, проактивную позицию и пр.

Это ДОКАЗАТЕЛЬНО

ИСТОЧНИКИ ДОКАЗАТЕЛЬСТВ



Это РАЦИОНАЛЬНО И РАЗУМНО

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

эффективность организации

результаты

лояльность и удовлетворенности разных групп участников

затраты

риски

негативные последствия

Только 4% российских благотворительных фондов, участвующих в исследовании Форума Доноров, указали, что «вовлечение благополучателей» является для них ценностью

КОГДА НУЖНО СОБИРАТЬ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ ОТ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ?

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

ЭТАП РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА	ДО ЗАПУСКА	ВО ВРЕМЯ РЕАЛИЗАЦИИ	ПОСЛЕ (ПО ЗАВЕРШЕНИИ РЕАЛИЗАЦИИ)
Зачем?	Включение перспективы благополучателей, понимание их потребностей, предпочте-ний, 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?	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).

Э. Гарифулина
Фонд Тимченко

«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»

! **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 столько как данные для отчетности и соблюдения требований, сколько как пользу для самой организации и благополучателей.

2 НЕ УВЛЕКАЙТЕСЬ ПРОЦЕССОМ, ПОМНИТЕ О КОНЕЧНОЙ ЦЕЛИ

Постоянно отслеживайте, на каком этапе цикла обратной связи14 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, с разными потребностями и особенностями.

4 ЭТИЧНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ: УВАЖЕНИЕ, ОТВЕТСТВЕННОСТЬ, ЧЕСТНОСТЬ, ДЕЛИКАТНОСТЬ

Ставьте респондентов во главу угла
Получите согласие на получение обратной связи
Соблюдайте конфиденциальность данных
Доброжелательная манера общения
Протоколы организации для регулирования конфликтов

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.

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

01 **Планирование:** зачем нужна обратная связь? На какие вопросы планируется получить ответы? Какой метод и инструмент оптимален?

02 **Сбор данных:** выбор оптимальных методов и инструментов, организация процесса сбора данных

03 **Анализ и осмысление:** от данных к действиям

04 **Диалоги (коммуникации):** обсуждение полученных результатов и предварительных решений с благополучателями и другими стейкхолдерами

05 **Внесение изменений в деятельность:** использование полученных данных для принятия конкретных решений и внедрения их в жизнь

06 **Мониторинг, повторение цикла**

СТРУКТУРА ПЛАНИРОВАНИЯ

Постановка цели (зачем нам нужна обратная связь? какая именно? от кого? А главное, как будете ее применять?)

Выбор оптимального метода и инструмента сбора данных (как?)

Решение организационных вопросов по процессу сбора, анализа данных и «завершения петли» обратной связи

Примеры распространенных запросов для постановки целей

ТИП ЗАПРОСА	НЕКОТОРЫЕ 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?
Удовлетворенность благополучателей	В какой мере благополучатели удовлетворены качеством услуги / программой?
Отношения с благополучателями	Как благополучатели оценивают свой опыт взаимодействия с организацией?
Идеи и предложения благополучателей	Что можно делать по-другому? (удобнее, лучше, быстрее, эффективнее, дешевле и пр.) Что работает / нет?
Социальные результаты / социальный эффект для благополуЧателей	Как изменились установки, знания, поведение благополучателей?
Ценность программы, достигаемых результатов за счет участия в программе?	Как благополучатели относятся к социальным результатам, достигаемым за счет участия в программе? Насколько важна организация, проекты, услуги, продукты организации для благополучателей?

ПОДГОТОВКА И РЕШЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ВОПРОСОВ

КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ

- Насколько доверительны текущие отношения с благополучателями?
- Насколько ресурсны и доступны благополучателей (иногда уместен и вопрос о материальном положении)?
- Насколько сложной является тема?
- Нужно ли задать большое количество вопросов (более 10)? Нужны ли детальные ответы?
- Нужно ли спрашивать всех благополучателей или достаточно части (выборка)?
- Какие есть ресурсы (время, бюджет, сотрудники, наличие готовых шаблонов анкет и пр.)?
- 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?
- Какие планируются сроки на каждый этап?
- Как оптимально обсудить полученные данные с благополучателями и другими стейкхолдерами?

! Это самый важный этап всего цикла, которому нужно уделить самое серьезное внимание

Уделите внимание набору релевантных характеристик благополучателей (социально-демографических и не только), которые на этапе анализа можно использовать для установления зависимостей ответов от тех или иных характеристик.

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

ВЫБОР ОПТИМАЛЬНОГО МЕТОДА И ИНСТРУМЕНТА СБОРА ДАННЫХ

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

СТАНДАРТНЫЕ МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЙ

Количественные

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

направлены на объяснение причин, мотивов, поведения – ответы на вопросы «Почему? Зачем? Каким образом?».

- интервью (личные / по телефону / Skype и пр.)
- групповые обсуждения
- фокус-группы
- наблюдения

Активно развивается смешанный дизайн социологического исследования (количественные + качественные методы).

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.

АНОНИМНО ИЛИ НЕТ?

С точки зрения респондента
не-анонимные ответы проблематичны:

- опасения о возможных негативных последствиях (ухудшение отношений с организацией, отказ в предоставлении помощи и пр.)
- данные анонимных опросов менее смещены (организацию меньше хвалят, чаще сообщают о негативных и сложных ситуациях)

С точки зрения организации,
не-анонимные данные более полезны:

- их можно использовать в более широком контексте, дополнив другими программными знаниями о респонденте
- позволяют выявлять зависимости между данными обратной связи и социальными результатами
- сокращает саму анкету за счет социально-демографического блока (пол, возраст, продолжитель-ность участия в программе и пр.).

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

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?

ВСЕ СДЕЛАТЬ САМИМ ИЛИ ПРИВЛЕЧЬ ВНЕШНЮЮ СТОРОНУ?

Сбор обратной связи независимой стороной

- ✔ меньше смещений в ответах

В качестве внешней стороны можно привлечь:

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

Сбор обратной связи силами самой организации

- ✔ проще и дешевле
- ✔ можно быстрее встроить в управленческие процессы

Пример: SafeLives («Безопасная жизнь», Великобритания) - благотворительная организация, которая стремится положить конец домашнему насилию. Сочетание мнения ЦА с практикой и исследовательской работой. На каждом этапе консультаций, которые проводятся с группами пострадавших «на местах» либо в соцсетях, организация привлекает группу «Пионеров SafeLives». Пионеры - носители 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.

СВОИ ВОПРОСЫ ИЛИ ТИПОВЫЕ, АПРОБИРОВАННЫЕ

Создание вопросов «с нуля»

КОГДА?

- важно получить данные по вопросам, специфичным именно для вашей организации с употреблением определенного языка
- для относительно уникальных мероприятий

Важно предварительно протестировать вопросы – насколько они ясны для респондентов и однозначно воспринимаются.

Типовые вопросы

КОГДА?

- для типовых тем (например, лояльность клиентов или качество обслуживания)

ПРЕИМУЩЕСТВА

- значительная экономия времени
- инструментарий составлен профессионалами
- все вопросы проверены и апробированы (повышается вероятность получения надежных и достоверных данных)
- возможность для сравнения полученных результатов с другими группами благополучателей, другими программами и организациями (бенчмаркинг и пр.).

ПРИМЕРЫ:

«Слушай с пользой!»

онлайн ресурс для сбора инструментов обратной связи, которые используют организации сферы детства

конструктор с типовыми вопросами для сбора обратной связи от благополучателей по конкретным темам (кризисные центры, наставничество, обучающие программы и пр.).

НА ЧТО НУЖНО ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ ПРИ СБОРЕ ДАННЫХ?

Тестирование, тестирование и еще раз тестирование

Возврат ответов >> надежность данных

Статистическая значимость

Осознавайте возможный перекос (смещение) в ответах благополучателей

Используйте групповые обсуждения, чтобы добавить глубины и объема к количественным данным

Разделите благополучателей на типы. Не обращайтесь ко всем благополучателям одновременно

03. АНАЛИЗ И ОСМЫСЛЕНИЕ ДАННЫХ

КТО? Заранее запланируйте, кто будет обрабатывать полученные данные, как и куда они будут вноситься, где храниться и пр

КАК? Способ анализа полученных данных зависит от поставленной цели и метода сбора данных

Дескриптивный анализ
Даёт общее представление о мнении респондентов по заданному вопросу.

Анализ данных с сегментацией благополучателей на группы
Ответы анализируют в разрезе важных для проекта групп

Корреляционный анализ, анализ вероятностного распределения по подгруппам
Позволяет выдвигать гипотезы о взаимосвязи пар переменных: Участие в проекте X влияет на позитивную динамику в уровне развития навыка У.

Регрессионный анализ
Позволяет учитывать одновременный эффект всех контрольных переменных на зависимую.

Проведение анализа экстремальных значений
Анализ характеристик групп, чьи отзывы сильно отличаются от остальных

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.

Бенчмаркинг, использование эталонных данных (baseline)
изучение успешного опыта коллег или организаций из других сфер деятельности, для применения этого опыта в собственной деятельности

Триангуляция
До принятия решений, на полученные данные стоит посмотреть под разными углами зрения, важно изучить данные от двух и более групп и разными способами

Обработка данных
Онлайн-платформы для проведения опросов предлагают широкий спектр возможностей для обработки и визуализации данных количественных и качественных.

Внутреннее обсуждение результатов
Важно заранее запланировать внутреннее обсуждение полученных результатов либо принять решение, с какой регулярностью будет проходить обсуждение

Выработка решений по результатам обратной связи
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. В ряде случаев речь идет о предложениях внести системные изменения в реализацию программы

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?

ПРАКТИЧЕСКАЯ ЦЕННОСТЬ

- первоначально полученные данные проверяются, уточняются и обогащаются,
- согласуются возможные решения и изменения в программе,
- повышается общее понимание и доверие к программе
- происходит управление ожиданиями, принимаются решения, которые соответствуют возможностям организации и благополучателей
- позволяет в будущем повысить вовлеченность участников, улучшить качество обратной связи (более подробные и искренние ответы, пр.)

ФОРМАТЫ ПРОВЕДЕНИЯ ДИАЛОГОВ:

ФОРМАЛЬНЫЕ

публикации
официальных докладов
годовых отчетов и пр.

АКТИВНЫЕ / НЕФОРМАЛЬНЫЕ

публикации в социальных сетях

проведение публичных мероприятий

фокус-группы

групповые дискуссии

встречи, неформальные беседы и пр

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).

ВНЕСЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

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

Как правило, довольно быстро и просто внедряются **небольшие изменения** – например, изменение времени или частоты проведения психологических консультаций.

Гораздо сложнее внедрять **серьезные, структурные изменения** (внедрение любых инноваций, изменений в деятельности требует времени, ресурсов, дополнительных обсуждений и пр.)

Очень важно:

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

ПРОЦЕСС РЕАГИРОВАНИЯ НА СОБИРАЕМУЮ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ

Изменения доносятся до тех, кто их просил

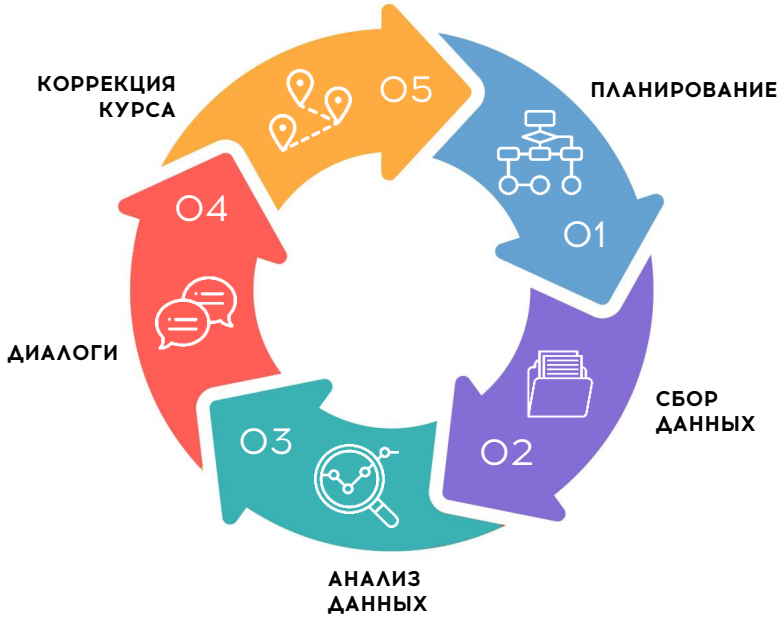
Быстрая обратная связь от клиентов передается персоналу, волонтерам

Рассмотрение необходимых структурных изменений

Команда обсуждает ОС и передает менеджменту вопросы, требующие решения

Персонал рассматривает ОС и вносит необходимые коррективы

0. 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.

Цель получения обратной связи от благополучателей – улучшение деятельности, достижение более значимых результатов для благополучателей.

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?
- какие чувства испытывает каждая из причастных сторон (благополучатели,
- специалисты, волонтеры и пр.) в процессе сбора обратной связи?
- 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) ?
- какое влияние оказал процесс сбора обратной связи от благополучателей на специалистов организации?

НЕФОРМАЛЬНЫЕ ИЛИ ПОСТОЯННО ДЕЙСТВУЮЩИЕ МЕХАНИЗМЫ СБОРА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

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

! **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
- принципы, формы реагирования на различные типы обращений
- кто будет отвечать за фиксацию сообщений
- как будут анализироваться поступающие сообщения
- как часто будут рассматриваться поступившие сообщения, предложения и пр.
- как будут доноситься решения по принятым сообщениям и пр.

Где могут фиксироваться и как учитываться такие сообщения:

- стикеры, флип-чарты или иные пространства для временной фиксации поступающих идей и предложений
- 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.

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.

ВОЗМОЖНЫЕ РЕШЕНИЯ:

- подбор оптимальных каналов / методов / инструментов сбора обратной связи;
- опрос окружения;
- развитие специальных навыков сотрудников

2

Недоступность, невозможность обеспечения обратной связи от ряда групп.

ВОЗМОЖНЫЕ РЕШЕНИЯ:

- подбор оптимальных каналов / методов / инструментов
- опрос окружения

3

Сбор обратной связи от благополучателей, которые покинули (покидают) программу или остались недовольны своим участием

ВОЗМОЖНЫЕ РЕШЕНИЯ:

- Разъяснение о важности и использовании данных;
- 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.

ВОЗМОЖНЫЕ РЕШЕНИЯ:

- более тщательное планирование – какие именно нужны данные? соотнесите со своими возможностями на их последующий анализ;
- минимализм: короткие опросы, минималистические формы участия

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.

ОНЛАЙН БАЗА МЕТОДОВ И ИНСТРУМЕНТОВ СБОРА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

WWW.BASE.SOCIALVALUE.RU

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

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

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

- быстрый поиск инструмента по категории благополучателей, типу практики и основному запросу,
- загрузка своего инструмент для его включения в базу с сохранением авторства
- создание анкеты для сбора обратной связи от благополучателей (формируется из готовых вопросов, наиболее часто используемых в анкетах обратной связи)

РЕКОМЕНДАЦИИ

можно быстро найти подсказку по отдельному этапу сбора обратной связи или скачать весь текст методических рекомендаций полностью. Также можно пройти самодиагностику зрелости процессов организации по сбору обратной связи от благополучателей

КЕЙСЫ

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

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ И РЕСУРСЫ ПО ТЕМЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

- Вебинар «Методы сбора данных» (26.04.2018)
- Вебинар «Методы сбора данных 2» (29.05.2018)
- Взаимодействие с заинтересованными сторонами. Методическое руководство для НКО. Москва, 2008, https://socialvalue.ru/wp-content/uploads/2019/03/Vzaimodejstvie.pdf
- Ефремова-Гарт И. Методы сбора информации в процессе мониторинга программ и проектов. https://ep.org.ru/wp-content/uploads/2018/04/Data-collection-methods_26.04.2018.pdf
- Материалы по проекту «Слушай с пользой!», АНО «Эволюция и филантропия», 2019, https://socialvalue.ru/?cat=233
- Международный опыт получения и анализа обратной связи от стейкхолдеров, АНО «Эволюция и Филантропия» (по заказу Фонда Тимченко), М.: 2018, https://bit.ly/2EjGybG
- Руководство по дизайн-мышлению, http://caramboli.ru/wp-content/uploads/2017/09/Design_Thinking_manual_Bootleg_RUS.pdf
- Сбор и анализ обратной связи от благополучателей. Практики СО НКО: Результаты исследования. АНО «Эволюция и филантропия», 2019. https://ep.org.ru/wp-content/uploads/2019/05/sbornik_2019_final_print.pdf
- Стандарт доказательности практик в сфере детства, https://socialvalue.ru/wp-content/uploads/2018/12/sbornik_small_fin.pdf
- 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
- Шамрова Д. Базовый анализ количественных и качественных данных в оценке программ, https://bit.ly/2Vw6qIG

СЕМИНАРЫ И ВЕБИНАРЫ

- Вебинар «Обратная связь от благополучателей. Предпосылки, методы, барьеры и точки роста сбора обратной связи»: https://socialvalue.ru/?p=1954
- Семинар «Международный и российский опыт анализа и вовлечения стейкхолдеров в деятельность организации» : https://socialvalue.ru/?p=2005
- Вебинар «Российские практики вовлечения стейкхолдеров в деятельность организации. Инструменты и методы вовлечения и анализа»: https://socialvalue.ru/?p=2023
- Практический семинар «Методы сбора обратной связи» (02.04.2019): https://socialvalue.ru/?p=2118.
- Семинар «Обратная связь и лояльность. Бизнес-методы для благотворительности»: https://socialvalue.ru/?p=2171
- Вебинар «Практические рекомендации по сбору обратной связи от благополучателей» : https://socialvalue.ru/?p=2203#more-2203.
- Вебинар «Организация обратной связи от благополучателей – детей при реализации и оценке социальных практик. Мотивы, ресурсы, ограничения»: https://socialvalue.ru/?p=2346
- Вебинар «Организация обратной связи от благополучателей Кризисных центров: российские практики и международный опыт»: https://socialvalue.ru/?p=2356
- Вебинар « Организация обратной связи по практикам наставничества»: https://socialvalue.ru/?p=2402
- Вебинар «Обратная связь от благополучателей – семей с детьми с ОВЗ»: https://socialvalue.ru/?p=2481

ЭВОЛЮЦИЯ И ФИЛАНТРОПИЯ: СОЗДАНИЕ СРЕДЫ ДЛЯ РАЗВИТИЯ В РОССИИ СОЦИАЛЬНЫХ ИННОВАЦИЙ

Эволюция и Филантропия
Evolution & Philanthropy

ОСНОВНОЙ ФОКУС | ПЛАНИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОГРАММ

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ | НЕКОММЕРЧЕСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ, БИЗНЕС, ГОСУДАРСТВО

Направления	Ключевые продукты
Обзор международного и российского опыта и выпуск информационно-аналитических материалов	• Дайджесты публикаций филантропического сообщества (более 80): **ep-digest.ru** • Переводы лучших практик на русский язык (более 30) • База знаний лучших зарубежных практик (более 100) • Исследования и аналитика (российского и зарубежного опыта)
Разработка методических продуктов и внедрение передовых практик	• Уникальные методические продукты по планированию и оценке социальных программ • Экспертная поддержка программы Семья и дети Фонда Тимченко (2016 – по н.в) • Реализация программы ПИОН « Построение системы измерения и оценки» (2018-2018) • Реализация проекта «Слушай с Пользой!» (2019) • Реализация проекта « Виртуальный ресурсный центр по оценке эффективности для организаций сферы детства» (2019)
Организация площадок / участие в ведущих международных инициативах / создание партнерств	• Реализация проекта «Доказательность социальных практик» от имени Межотраслевого профессионального объединения "Оценка в сфере детства» (2018-2020) • Поддержка номинации по оценке в проекте ФД ЛКБ (до 2019) • Поддержка проекта АСОПП и ФД - Премия в области оценки (2019)
Создание цифровых сервисов	• Информационно-справочная онлайн-платформа по оценке SocialValue.ru • Онлайн сервис ПИОН : pion.org.ru • Онлайн база методов и инструментов сбора обратной связи: base.social.value.ru

БЛАГОДАРИМ ЗА ВНИМАНИЕ!

Эволюция и филантропия
www.ep.org.ru
info@ep.org.ru

Сайт дайджеста: www.ep-digest.ru
Сайт по оценке: www.socialvalue.ru/
ПИОН: www.pion.org.ru
Слушай с Пользой!: www.base.socialvalue.ru