PN- ACB-274

45082

Appendix IV: the Institutional Assessment Instrument

Final Report to
the United States Agency for International Development
of the Private Voluntary Organizations Initiatives for the Newly Independent States Project
World Learning Inc.
1992 - 1997

A

Appendix IV: Table of Contents

I The Institutional Assessment Instrument -- English language text
II The Institutional Assessment Instrument -- Russian language text

B

INSTITUTIONAL ASSESSMENT INSTRUMENT

WORLD LEARNING INC.

September 1995

C

FORWARD

World Learning's Projects in International Development and Training Division (PIDT) prepared this Institutional Assessment Instrument for use in the NGO capacity building and training aspects of its projects. PIDT's Development Management Unit took the lead in commissioning the Assessment Instrument because of its extensive work with NGOs worldwide and out of that the recognition that much of our work with NGOs goes beyond a specific technical sector. We work most intensively with NGOs on their institutional development needs. After reviewing experiences in several projects, we realized we needed a more refined framework, and a common reference point, for providing support in this area.

Our starting point for the Assessment Instrument was the material already developed by several World Learning projects. This material has now been significantly expanded upon. The Assessment Instrument is being and will continue to be "field tested" so that in its next version it reflects the observations or concerns of our project and other staff, or the NGOs with whom we work, all important users of the Assessment Instrument. Thus, the Assessment Instrument development and utilization will be an iterative process, just as institutional development is. We fully expect to adapt the Assessment Instrument to the particular uses to which it will be put in a given activity and to any cultural/contextual variances.

Readers and users of the Assessment Instrument should be aware that it was designed for use primarily with national, regional, or intermediary NGOs. Its applicability to smaller or more informal organizations will have to be assessed and/or adapted accordingly. The terminology and approach draw heavily from "Western" concepts and models. With specific audiences some things may need to be changed and different more locally relevant, terminology substituted.

Meredith Richardson is to be first and foremost acknowledged for her essential role in developing the Assessment Instrument: for discussing with us our ideas, taking those ideas and adding her own experience and expertise, researching the literature, and shaping it all into the Assessment Instrument which follows. Development Management projects in Haiti, Malawi, Uganda and the former Soviet Union provided a laboratory for the Instruments's creation as well as for its continued refinement.

Your questions and feedback are welcome. To all who have helped and will help, thank you.

Bonnie Ricci, Director
Development Management
World Learning
July, 1995

TABLE OF CONTENTS

I. **Introduction** 1

II. **Methodology** 5
- A. Underlying Principles 5
- B. Administration Procedures 8

III. **Questionnaire** 11
- A. Governance 15
- B. Operations and Management Systems 18
- C. Human Resources 21
- D. Financial Resources 25
- E. Service Delivery 28
- F. External Relations 30

IV. **Illustrative Stages of Organizational Development** 32
- A. Governance 33
- B. Operations and Management Systems 35
- C. Human Resources 38
- D. Financial Resources 40
- E. Service Delivery 42
- F. External Relations 43

V. **Assessment Sheet** 45

VI. **Uses of Assessment Results** 49

VII. **Bibliography** 52

E

Section I. Introduction

World Learning's division for international development activities, Projects in International Development and Training (PIDT), has 20 years experience as a major provider of community development, technical assistance, training and institutional development services to governments and non-governmental organizations (NGOs) throughout the world.

World Learning strengthens NGOs by providing long-term institutional development assistance in the areas of strategic planning, financial management, program design, monitoring and evaluation, Board development (governance structure) and mobilization of resources. As a result of its experience to date, a review of the literature on the subject and in recognition of a need to expand its repertoire of technologies, World Learning has developed this Institutional Assessment Instrument which can be used by NGOs to conduct a self-assessment of their institution's capacities and by external evaluators and technical assistance providers or trainers who are assessing an NGO's capacities.

World Learning defines institutional development as the strengthening of organizational capacities to effectively provide services to constituencies including the development of systems which would allow them to maintain this capacity. It is concurrently a dynamic process of becoming a learning organization capable of influencing and adapting to a continually changing environment. Institutional development is both a development strategy and an organizational intervention. As a development strategy, institutional development aims to promote and facilitate the establishment of a thriving community of local development institutions. As an organizational development intervention, institutional development assists local institutions to become more effective, viable, autonomous and legitimate. Organizations become institutions when they embody a set of norms and behaviors that persist over time by serving collectively valued purposes so institutional development is also a participatory process whereby the members or constituents of an organization become committed to improving the functioning of their organization as they identify its needs and determine themselves how they can meet these needs. We are cultivating NGOs as effective and efficient organizations and as institutions embodying purposes and values that are shared with the larger NGO community and the rest of the civil sector of the society. This Institutional Assessment Instrument is designed for a variety of purposes which aim to either facilitate, or measure the level of, the development of an NGO into an effective organization and institution. It can be used, in whole or in part, to:

- Establish a baseline measure of the existing structure and capability of an NGO;

- Serve as a diagnostic instrument to determine stage of institutional maturity and provide a frame of reference for planning specific organizational changes needed to strengthen an NGO;

- Monitor and evaluate progress towards the organizational development objectives of an NGO;

- Serve as a means to educate NGO staff users about the components and attributes of an effective NGO;

- Create a strong and shared commitment to change within the NGO;

- Assess training needs of the staff of an NGO and provide a framework for a training curriculum; and

- Complement financial audits and program impact reports to provide a comprehensive evaluation of the viability or potential for growth of an NGO.

This Instrument categorizes NGOs according to four distinct stages of development:

1. Start-up

2. Developing

3. Consolidating/Expanding

4. Sustaining

It then identifies six components or functional areas of organizational life and the characteristic criteria or indicators of performance for each functional area in each of the four stages of development. These six functional areas are:

A. Governance

B. Operations and Management Systems

C. Human Resources

D. Financial Resources

E. Service Delivery

F. External Relations

It is important to note that organizations could be in different stages of development in each of the six functional areas. An organization may be in the expanding stage with respect to governance, but still in the start-up stage in terms of its resource base. This is to be expected, and helps an organization to define what it needs to focus on to get to the next stage of development. Thus, the Instrument produces a "snap shot" of the organization at a point in time. An NGO is also continually attempting to strike a balance between achieving a sufficient level of professionalism and avoiding becoming too bureaucratic so this definition of needs will also focus on what is a sufficient or necessary development step as opposed to an unnecessary, even if possible, embellishment.

Specific sub-sections of the Instrument will serve to guide an assessor, assessment team or technical assistance provider to achieve certain of these purposes while the entire Instrument will provide the information and means to conduct a comprehensive diagnosis of the entire organizational development and training needs of an NGO. It must be emphasized that no instrument or manual will stand alone and achieve any of these purposes without being interpreted, adapted and supplemented by the assessor, the assessment team or technical assistance provider. The methods for administering the assessment include suggestions for this interpretation and adaption process.

It must also be understood that the Instrument, measures relative values of organizational performance not absolutes. When an assessor or assessment team is monitoring and evaluating the progress of an NGO towards a set of organizational development objectives, it will aim to observe and measure the change in the performance of the NGO from the previous measure for that NGO. When the purpose of the assessment is to determine the viability or readiness of an NGO to, absorb additional funding or expand program activities, the measure of performance will be the standards of the funding or donor agency. If an internal staff team is assessing its own NGO for the purposes of self-education and developing commitment to change, it will be less important for the internal team to rate its NGO at the same absolute level as an outside expert or donor might. It is much more important for the team to develop a consensus as to the strengths and weaknesses of the NGO and to agree upon the organizational development needs and the plan of action to address them.

The Instrument leads an assessor or assessment team through the content of a series of questions and the accompanying text to an understanding of what the components of an NGO could be and some final standards of performance. This Assessment Instrument is <u>not</u> intended to prescribe the same form and structure that every NGO must ultimately adopt. The relativity of standards described above ensures that the Institutional Assessment Instrument is <u>not</u> prescriptive unless the assessor or assessment team inserts a set of absolute standards from a definite source.

In brief this document consists of the following sections:

- Section II: Contains details of the methodology that could be used to conduct the assessment.

- Section III: Provides a detailed questionnaire to guide the assessor or assessment team.

- Section IV: Presents the characteristics of each function of the organization at each stage of development and provides criteria or indicators against which to assess the organization's current structure.

- Section V: Includes the score-sheet to be used to record the ratings and recommendations of the assessment team.

- Section VI: Describes the way the assessment information can be used to achieve the different purposes of the Instrument. It also contains the recommendation planning form to be used by the NGO management to describe how they plan to address the recommendations of the assessment team. It provides some guidelines on how the information gathered during the assessment may be analyzed and integrated into action steps.

- Section VII: Provides a bibliography of resources leading to additional information on the subjects of organizational and institutional development and development management.

The Instrument draws upon the work and materials of a variety of sources and reflects the contributions of a large number of people internal and external to World Learning, past and present. Special thanks go to the following people whose work was drawn from for this assessment. Marvin Weisbord for laying the foundation in Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice, David Cooperrider and Jane Watkins for their work on the Appreciative Enquiry methodology, Alan Fowler for the best community-based model of such an Instrument, the Canadian Hunger Foundation for developing the first version of the illustrative stages of development and their characteristics, and Lee Rosner, Mary Ann Zimmerman, Derick Brinkerhoff, Karen Diop, Mark Renzi, Bruce Moffat, Piers Campbell, Miriam Ndalama, Dixon Ngwende, and others.

Section II. Methodology

A. Underlying Principles

World Learning's Institutional Assessment Instrument has been developed as a result of extensive experience in the field with the application and refinement of organizational development and development management theory and best practice. It is designed according to the following principles:

1. A strong, effective, efficient, and ultimately sustainable NGO has certain desired components, also described as management functions, and these components and their preferred state or level of functioning can be described in the form of guidelines. These guidelines provide the criteria or indicators of organizational capacity or NGO performance and can serve as a framework for sets of benchmarks or standards against which any NGO can be assessed. The information gained from this assessment can be used to determine the state of organizational health of the institution and to formulate recommendations for its improvement or development.

2. Although a "model NGO" is presented in this Instrument it is not intended in any way to be portrayed as the ideal or the only description or form of an NGO. NGOs take many different shapes and forms depending on their purpose, their founders and members, and the political, legal, economic and cultural environment in which they are situated. They are also constantly trying to strike a balance between professionalism and bureaucratization. The model offered here is intended to suggest the form and components that an NGO "could" take given particular intentions on the part of the founders and members and the situation of the NGO. It does use language and concepts that Western donors and NGO managers will find familiar but it has been devised as a result of sharing the learning and expertise of a group of people of different nationalities and backgrounds who have had experience working with NGOs of many types and sizes in every part of the world.

3. One of the foundations of these components is a set of values upon which the mission of the organization is based and which drives or binds those who are its staff or members. These values need to be shared by those who intend to work most effectively with and through the organization, and will influence the nature and form of the components themselves. They also will best flourish when supported by the norms and behaviors of the larger, civil society in which they are located although at times they may also be in the vanguard of promoting these values to the larger society. NGOs are often the major vehicles for promoting self-help, volunteerism, social justice, and democracy in their societies.

4. Just as each component is shaped by the values behind it, so each is dependent on, and shaped by, the others. Within the boundaries of the organization as it formally exists, the components interact in what is sometimes called an input/output system. The function of this input/output system is to transform resources (e.g. people, ideas, raw materials, money) into goods and/or services. Interactions between these components affect the NGO as a whole and each component is equally required to be functioning properly to produce the synergy that results in an effectively performing organization. Therefore each has to receive the attention of, and be monitored by, the management of the NGO.

5. As we have described above, this system of components is the part of the NGO that is within its boundaries as it formally exists. The organization exists also within, and is affected by, the environment and larger world that surround it and must adapt to the forces and changes in this environment by changing the structure and processes of its internal components. Therefore an assessment of the health of an NGO has to take into consideration the extent to which it is designed and managed in response to these external forces and events.

6. Differentiation must be made between the organization that formally exists on paper and the informal system, which is what people in the NGO actually do. An example of differentiating between the formal and informal system is to look at what are its formally stated purposes and what members of the organization state to be its purposes. Neither system is to be preferred because both exist and are necessary, and both must be looked at in an institutional assessment. Does the formal system fit with the environment? Are people doing a number of things informally which do not contribute to the achievement of the NGOs purpose? Is the gap between formal and informal, i.e. between what it says and what it does, so big that the NGO is dysfunctional?

7. Action research is one name for a form of systematic problem identification and solution in which the problem identifiers and solvers are the same people. The term implies learning from one's own situation as one modifies and seeks to improve it. Therefore the staff of an NGO gains a great deal of applicable knowledge and skills when it conducts analyses of its own organization using a framework of what constitutes an effective organization. This has proved to be far a more effective way of building management capacity and organizational development than classroom training programs. Classroom training programs tend to provide generic programs which often emphasize the development of individual skills rather than focusing on the organizational context within which these skills must be applied. These classroom training programs neglect the real world of situations and problems which confront the learner. Consequently, for greater application of lessons learned, internal members of the NGO should either be the primary administrators of any intervention such as an institutional assessment or, be represented on the assessing team.

8. In order to be effective an organization not only has to have certain components or management functions performing at certain agreed upon standards with an appropriate fit with the environment, but it is recognized that different components may reach these standards at different times. An NGO that has little in the way of well- qualified human resources and systems may be quite advanced technically. This Institutional Assessment Instrument identifies four stages of NGO development which are described as Start-Up, Developing, Expanding/Consolidating, and Sustaining. Each of these stages has its own characteristics or indicators which can also be translated into measurable standards. The steps or appropriate interventions to be taken to improve the level of functioning of any aspect of a component of an organization will vary according to its stage of development. They will also depend on the agreed upon or required standards of performance for that stage of development.

9. NGOs exist to meet the needs, developmental or other wise, of their members or the community/constituency they serve. Often the boundaries between staff and constituent are unclear, and sometimes they may even be the same group of people, at least in part. Truly sustainable institutional development must incorporate approaches that NGO members and constituents themselves can plan, manage, and control. They are therefore to be involved in determining the objectives and policies of the NGO and in carrying them out. This participation is also the best method for ensuring the sustainability of the NGO's program as well as for institutionalizing within the larger community the behavior and values it promotes.

10. Creating sustainable institutions is at the heart of organizational development, and all six organizational functions or components are factors in sustainability. World Learning defines sustainability these four aspects:

- ***Institutional***, where governance, systems, human resources and external relations are in place and effectively support the NGO's work;

- ***Benefit***, which involves the indefinite continuation of benefits that result from or flow from a development activity, rather than the continuation of specific project outputs; and

- ***Financial***, where the resource base is varied and solid enough so as to be capable of supporting all organizational activities.

B. Administration Procedures

The Institutional Assessment Instrument is intended to be used by an assessor, preferably an assessment team. A suggested program for its use would be as follows:

a) Determine the purpose(s) of the particular assessment (see list pp. 1-2.);

b) Select an assessment team to include people who know the organization and who will be in the position to carry out some of the recommendations that result from the assessment. Also select people who are external to the organization and hence can bring objectivity and an independent perspective to the situation. One member of the team should have some expertise in management and organizational development. Four is a good number for a team for a small to medium size organization but it may be useful to include as many people on the team who the management sees as necessary, either because of the knowledge of the NGO or because of their need to be educated about its strengths and weaknesses. If possible, a representative of each management function or division of the NGO should be included as well as representatives of the membership or constituency the NGO serves. Representatives on the team of a diagonal "slice" of the NGO is the most democratic method and will be conducive to organizational wide understanding and acceptance of its conclusions. Members may be added to the team depending on the purpose(s) of the assessment, e.g. a donor who is interested in the NGO's capability to absorb funding may insist on including an auditor on the team to ensure certain standards of financial management are adhered to;

c) Select questions or translate or adapt the questionnaire to ensure that the information collected will serve the specific purpose(s) of the assessment and to ensure that it will be understood by the particular respondents. For example, all questions marked with an asterisk (*) could constitute a shorter, rapid appraisal version of the Instrument to be used by an external assessor wanting to make a "snap-shot" assessment of the NGO's suitability for support at that moment in time. This would not provide sufficient information for any of the other purposes described above but could give a qualified observer an understanding of the current capability of the NGO. Standards or measures specific to the purpose of this particular assessment or as defined by an interested party can be inserted at this time. For example, the team may prescribe the form of report and submission scheduling required under D. Financial Resources;

d) Identify internal and external respondents, and schedule individual interviews, group meetings and data collection sessions to gather information. Determine who on the assessment team will interview the respondents and who will be responsible for collecting data. Meeting with small groups of constituents, members and staff representatives in focus groups (discussion groups) where a small group of respondents is guided by a facilitator into responding to questions at increasing levels of focus and depth is an efficient way of gathering valuable information about the NGO from a larger number of people;

Note: It may be necessary to conduct a stakeholder analysis to determine who are the internal and external respondents. This can be done by identifying all the persons, groups and organizations who have an interest in or will be influenced by the achievement of the NGOs objectives. Both positive and negative stakeholders need to be identified.

e) Provide assessment team members with individual copies of the finally agreed- upon version of the questionnaire and ensure there are sufficient opportunities to discuss, and practice the different interview and information gathering techniques the team will use;

f) Conduct interviews, meetings and data collection sessions according to the schedule that has been submitted to respondents in advance. Each interview session should commence with an explanation about the purposes of the assessment and the uses that will be made of the information. Specifically emphasize when the respondent(s) will receive assessment results and their involvement in the utilization of the information;

g) Please note that when information is being gathered or recommendations being presented it must be done in a way that emphasizes that the NGO being assessed is not being judged in an evaluative manner against an absolute set of standards for the only form an NGO can take. Rather, it is important to constantly state to respondents that the functions and factors being offered for comparative purposes are suggestions about ***possible*** ways of doing things that are derived from extensive experience in managing NGOs in a multiplicity of environments. All recommendations must always be based on a thorough analysis of their cultural and practical appropriateness and applicability;

h) Have assessment team use the "Stages of Institutional Development and their Characteristics" chart to arrive at a consensus opinion about which stage of development each function of the organization has reached, and complete the assessment sheet. The Chart presents six organizational components or functional areas which are broken down into sub-categories. The sub-category headings are listed on the left hand column of the Chart. For each sub-category, criteria or indicators of institutional capacity or performance are provided for each of the four

stages of development. The questionnaire follows the same order as the sub-categories. The assessor or assessment team would review all data pertinent to each sub-category of each organizational component or functional area and attempt to reach consensus as to which developmental rating to give that particular function. If the team cannot reach consensus it can conduct a simple voting process to determine the majority opinion on the rating;

i) As a group, develop recommendations as to how the NGO can best address the issues, weaknesses, and problems identified by the ratings and build upon the strengths highlighted; and

j) Discuss the recommendations with those of the NGO management or the donor group who have not been involved as part of the assessment team and facilitate preparation of the recommendation follow-up planning form. This final step will vary according to the purposes of the assessment but it should always be a transparent process in that all parties to the process are aware of the conclusions and recommendations that are being reached.

Section III. Questionnaire

Provide the following information about the particular NGO, and other relevant information, that is the subject of this assessment and open a data file using the General Information questionnaire, on the following page, as the cover sheet. Then commence with the information gathering process using some of the following questions or the team's agreed-upon adaptation of them. The questions actually describe the information you are seeking about the NGO. Sometimes they can be posed as direct questions themselves. Sometimes you will have to develop and ask more questions. This information can be supplemented by review of any current program and planning documents, the by-laws and any policy and procedure documents that exist, internal records and reports, and recent evaluation and audit reports.

General Information

Name of NGO:

Primary Contact:

Country/Region:

Grant Category:

Sector:

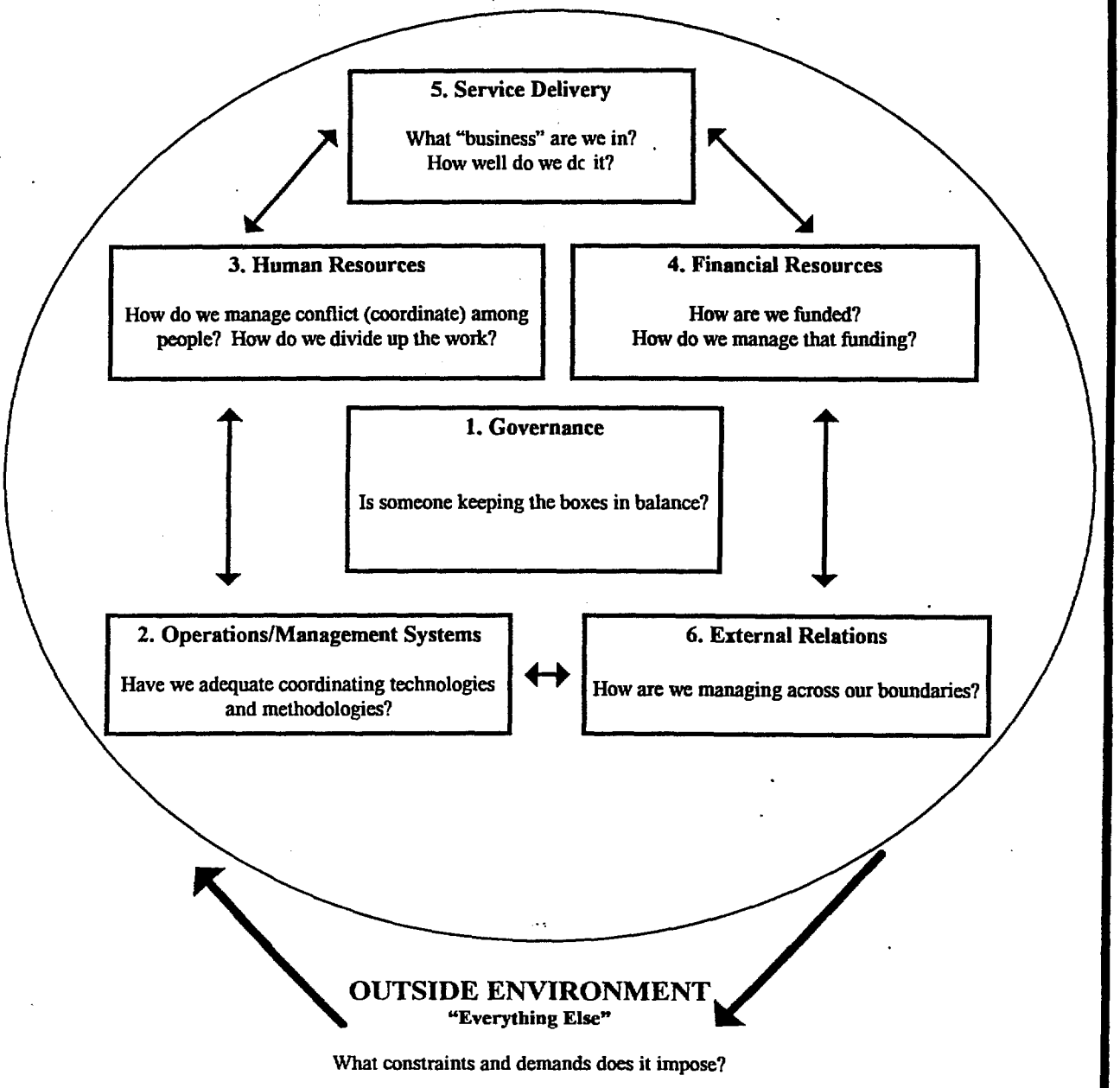
Date:

Assessment Team Members:

Name: Affiliation:

The chart on the following page depicts the six organizational components or functions that are each addressed in more detail in the pages that follow. The chart illustrates, in an abbreviated form, the interrelationship between the components and provides a visual overview of the essence of each organizational component.

The Six Components of An Effective NGO



A. Governance

NGO ***governance*** is the provision of legitimacy, leadership and direction to an organization. Legitimacy is conferred by the adherence of a sufficient body of people so that the NGO gets the continuing encouragement and support it needs to achieve its purpose. Leadership, which articulates and maintains the direction of an NGO, consists of management and a Board or equivalent governing body. Management is responsible for the day-to-day operation of the organization and for monitoring the external environment to sense changes that are occurring. The Board or an equivalent governing body serves to provide overall policy direction to the NGO and independent oversight of its management. It customarily performs fund-raising and public relations functions and can bring additional professional and technical expertise to the NGO by inviting legal, financial, marketing and other technical specialists to become members. In addition to providing overall policy direction the Board ensures that effective organizational planning takes place and monitors the functioning of the organization in relation to that plan or the policy direction it has set. Leadership is also responsible, through the management arm, for monitoring the status of the components or functional areas of the organization and ensuring the necessary action is taken to maintain them in the preferred state to achieve the mission and strategic plan of the NGO. In addition to having the skills necessary to monitor and direct the organization, management ideally will share the values that are the foundation of the organization's vision of its future.

Direction is primarily provided to an effective and potentially sustainable NGO through a clear and mutually shared understanding of its objectives and why it exists. This understanding can consist of such factors as:

- A ***vision*** of the future which the NGO is attempting to create or effect;
- Definition of the purposes or ***mission*** to which the NGO is committed and which will be the means whereby it realizes the vision;
- ***Strategies*** for achieving the mission which are in alignment with the mission and take the form of a set of realistic and clear ***program objectives***.

NGOs in particular have often been founded by a (few) charismatic individual(s) with a strong commitment to a cause or purpose and a definite set of ideas about how to serve that cause. While this strength and commitment is essential for establishment and survival of the NGO, the other staff and constituents of the NGO also need to share the understanding of, and commitment to, the purpose of the organization in order to effectively serve it and complement the work of the founder(s). Leadership is more effective if it is open to as wide a variety of opinions and talents as possible in order to be effective and utilize all the talents and enthusiasm of its staff and members, as well as to avoid insularity and stagnation. The role of effective leadership is to manage the attention of employees by articulating a set of intentions or a clear vision of the outcome, goal or direction of the NGO and by making

these ideas tangible or meaningful to employees so that they can support them and design their work to achieve them. Leaders are also more effective if they are focused, constant and consistent, so that they will be trusted and followed.

Above all leadership fosters the involvement and participation of the NGO membership and the community or constituents who are the people the NGO exists to serve. There has to be a number of people who hold the institution's product in sufficiently high regard that they are willing to continue to exchange other resources for that product. Whether an NGO is a membership or service organization, truly sustainable organizations that serve the needs of a community or constituency promote this willingness by incorporating approaches that NGO members and constituents themselves can plan, manage and control, or that meet their needs in ways they can understand and access most effectively. This constituency is involved in determining the objectives and policies of the NGO and in carrying them out. Developmentally this participation is the best method for ensuring the success and sustainability of the NGO and its program.

Questions that can be posed or information that is required about governance are as follows:

1.* What is the stated purpose or mission of the NGO's?

2. How was the need identified that is being served by this purpose?

3.* To what extent does the purpose of the NGO reflect the real needs of the community/ constituency that it serves?

4.* Who are the Board of Directors, or the individuals who make up the governing body?

5.* Are they internal or external to the NGO?

6.* What is their level of involvement in policy setting and planning, fund-raising and conducting public relations for the NGO?

7. If there is no Board of Directors or similar governing body what independent body or mechanism oversees the management of the NGO?

8. How representative of the community/constituency is the Board membership or governing body and how does it integrate their contribution to the policy setting/ planning process?

9.* What person or group constitutes top management?

10.* What understanding does top management have of its role and responsibilities?

11.* What skills and knowledge, necessary for the performance of its duties and responsibilities, does top management lack? List the needs of each member of top management separately.

12.* To what extent do the people in the organization share the same understanding of the purposes of the NGO?

13. To what extent do the people in the organization see it serving, in major ways, purposes that are different from those stated?

14. Is the purpose realizable given the economic, social, and political environment?

15. Do the strategies and program objectives of the NGO support the mission?

16. How does top management involve staff in setting direction for the NGO and determining policies and procedures?

B. Operations and Management Systems

Operations and management systems and procedures are the mechanisms which are intended to coordinate activities which should be coordinated and combined and facilitate processes within the organization. The basic set of system requirements usually includes:

- ***Strategic*** and ***Operational Planning***;
- ***Program***;
- ***Information***;
- ***Human Resource*** and ***Personnel Administration***;
- ***Budgeting*** and ***Accounting***;
- ***Financial Reporting*** and ***Control***; and
- ***Purchasing*** and ***Material Provision***.

Strategic Planning refers to the process of refining a vision and mission for the NGO and determining the long-term strategies it will follow to achieve that mission. Operational Planning is the translation of those longer term strategies into specific objectives and activities for a specific time period such as a program or financial year. In addition to being in alignment or part of the cause and effect hierarchy of the strategic plan, operational planning is done in consideration of a review of the outcome of previous planning, an assessment of resource availability, and a scan of environmental factors that are impacting the NGO. Staff and community/ constituencies need to be involved systematically in these planning processes in order to elicit their input and commitment and to inform them of events and requirements. Many NGOs see program or project plans as the top priority and will have some form of program objectives and action plan in place before they develop any other type. Such a plan is best implemented if it is complemented or combined with by a management plan that determines technical assistance, financial, logistical and human resource needs and budgets, and schedules for delivery of those inputs to ensure that program activities are carried out.

An NGO requires operating mechanisms to support these and the other management functions and the most necessary of these are administration of offices and office services, records, cash, equipment and materials, and personnel information. Whether it be electronic or not, an NGO will also profit from a system for collecting and analyzing data and for integrating the resulting information into operational planning and decision-making as well as into the program monitoring and evaluation system.

Systems should not exist for their own sake, so in addition to determining if there are basic operational and management systems, it is particularly pertinent to ask which systems are helpful and which are not, and where there are significant differences between the formal systems and procedures and the ways that things really get done. Some systems, policies and procedures may be available in an NGO but not necessarily serve as the solution to a persistent problem so it is important to assess if such mechanisms really address the issues they are supposed to or produce the desired outputs. Such information is the basis of recommendations that can be made by the assessment team.

Questions that can be asked or information that is required in this area are:

1.* Are there written work and operating plans and, if yes, who in the NGO is familiar with these plans?

2.* Who is involved in the planning of events and the making of decisions?

3.* Are events planned and decisions made in alignment with the strategies that have been identified for achieving the mission of the organization?

4.* How is the collection, analysis and dissemination of information organized in the NGO?

5.* Are there basic administrative systems for recording, filing, purchasing and intra-office communication?

6.* Do written policies and procedures exist for the administration of salaries, benefits and personnel matters? How are they used?

7.* Does the NGO design, plan, and evaluate its program activities consistently and does it use a particular system?

8. Is the NGO Board or governing body and staff familiar with project documents?

9. Are there any products or services in use which are created by other parts of the NGO and which are unsatisfactory?

10. In what ways could these other products or services be improved?

11. Are there some obviously unhelpful systems, policies or procedures? What makes them unhelpful?

12. What new mechanisms might be created that might improve the situation?

13. Does anybody in the NGO need to know how to better operate and/or maintain any of its procedures and systems? List the needs of each person separately.

14. Are systems and procedures regularly reviewed and modified to support the changing plans and priorities of the NGO?

C. Human Resources

For an NGO in particular, its human resources are likely to be any person who is in anyway connected with it: management, staff, members, volunteers, constituents, donors, and board members. These human resources have to have the ***skills***, the ***motivation***, and the ***opportunity*** to make the best contribution to the NGO that they are capable of and which it requires. They also need to be organized and to relate to each other in ways that are most conducive to productive outcomes. How these human resources make decisions, resolve conflicts, communicate, and conduct meetings is as important as how the work is designed and how jobs are organized in relation to each other and how the work is allocated.

The model NGO determines the functions to be performed to achieve its mission and allocates that work in the form of ***job descriptions*** or task assignments. It regularly updates these in light of the changing plans and priorities of the NGO and it also determines the number of people who need to be employed or contracted to perform each of these jobs and where, when and how these people will be provided. The jobs or positions that are created and to which this work is allocated also need to be placed in relationship to each other to ensure coordination, communication, and smooth work flow. Another objective is to aim for an optimum match between the human resources, their skills and expertise and the tasks they are assigned to perform. In addition it is desirable to have a mechanism in place which assists them to ***upgrade*** their ***skills*** or ***develop*** the new ones required by the work.

There is no single thing which motivates people to work in an organization. Motivators can be money, a sense of service, the opportunity that a job provides to utilize or maximize particular skills or interests, religious calling, social status, security, the prospect of travel, power, opportunities for advancement or a combination of any of the above. An organization must agree on and offer a diversity of incentives to reward ***desired performance***. These rewards are more effective if they are linked to the motivational factors described above and if they are seen by members of the organization to be fairly administered. They must also reward the behaviors that are necessary to achieve its mission. In order to attract and retain the type of workers it needs an NGO must also be competitive with others in its field or in the job market generally.

In order to be effective and efficient an NGO needs to ensure that it uses all of the skills and experience of its staff as much as possible. It can do this by providing them with every opportunity to use their skills, experience and to be creative and take upon themselves the responsibility for improving the ways in which work is done.

Another way to ensure the maximum contribution of everyone is to pay attention to the ***organizational culture*** of the NGO. Organizational culture is how an organization learns to perceive, think, feel about, and respond to situations affecting its purpose, program, and the way it is run. Organizational culture is based on the history, experiences, traditions, language, and, as described above, the values shared by members of the organization. When

members begin to feel and act in the same way, and to hold common assumptions, these shared patterns of thoughts and behavior give meaning and stability to the organization. This atmosphere is conducive to high performance from staff. It is cultivated by recruiting staff who share the same values and through their orientation to and training in the organization's way of doing things.

This principle of improved effectiveness through a shared culture also applies to relationships between the NGO and the community/constituency it serves. This is discussed at greater length below but in relation to the human resources function in an NGO it must be noted here that this cultural sharing and hence, the NGO's effectiveness, is cultivated when its staff, to a meaningful extent, is ***diverse*** or reflects or knows how to relate to its constituency's composition in terms of gender, ethnicity, class, religion, and other social and cultural factors.

Questions that can be asked or information that is required about human resources and their utilization are:

1.* Is there a clear assignment of responsibilities and tasks within the organization?

2. Is the task assignment clearly understood by everyone in the organization?

3. Are the tasks that are assigned consistent with the purpose of the organization?

4. Are there important organizational tasks falling through the cracks because they are not assigned to any position?

5. Are the tasks organized into job structures that group units of work according to:

   a) Their sequence and interrelationships/integration;

   b) Whether similar types of tasks in terms of what is done and the skills that are required to do it are together; and

   c) Are they grouped to make the job interesting, adequately varied, and challenging?

6. What mechanisms exist to involve staff in the review of how the work is organized and jobs are designed?

7. Does a chart exist which shows the most significant units or functions of the organization?

8. Is the structure (the relationship between the units or functions) clearly understood by everyone in the organization?

9.* What are the mechanisms for coordinating the work of the different functions of the organizations?

10.* Are the tasks allocated according to the skills of the staff in the organization?

11. Are staff recruited, assigned, and promoted according to the requirements of job descriptions?

12.* Is there a performance management system in place which appraises work performed on the basis of the job description and task assignment?

13.* What is done to improve the fit between the skill levels of the staff and the requirements of the work?

14. What skills and knowledge, necessary for the performance of their functions, does each category of staff lack? List the needs of each staff category separately.

15. What incentives and rewards are offered by the organization?

16. Are incentives equitably allocated?

17. Are incentives comparable with similar organizations?

18. What mechanisms are in place for resolving conflict in the organization?

19.* What mechanisms are in place for ensuring that staff have the necessary interpersonal and team participation skills?

20.* Do meetings have a clear purpose, an agenda that is circulated in advance, start and finish on time, elicit the opinion of all concerned, and reach definite conclusions?

21.* Are the people who have pertinent information and/or must carry out decisions involved in making them?

22. Does the composition of the staff reflect the gender, ethnic, class, and religious composition of the constituency/community it serves?

23. Does the NGO have or ascribe to a particular set of ethical standards or practices? What are they?

D. Financial Resources

What an organization can achieve depends to a certain extent on the ***resources*** it has available and how they are managed and applied. A viable NGO will have systems and procedures in place to regularly ***plan or budget to meet financial needs***, ensure that it has on hand the necessary funds to purchase the goods and services it needs for the conduct of its affairs, record and account for financial transactions, and ***monitor and report on its financial status***. An NGO should not be burdened with unnecessarily complicated procedures or with systems that are unrealistic given its context. However it will be better served if it has in place simple mechanisms for organizing cash disbursements and receipts, maintaining journals/ledgers and bank accounts, and for meeting payroll, petty cash, transport and procurement needs.

In addition to meeting its own needs, these systems and procedures will be administered in ways that ensure they are integrated with the strategic and operational planning of the organization and reviewed and modified accordingly. They will also meet the ***requirements of the providers*** of the financial resources whether they are donors, lenders or clients who pay for goods and services received. The NGO will demonstrate that it meets these requirements by producing reports and other information when and in the form required by the donor/lender and by submitting regularly to independent ***audits*** of its systems and procedures.

In addition to having adequate resources and necessary cash flow, the NGO needs to have a sufficiently ***diverse resource base*** and long-term plans for meeting its resource needs. Long-term reliance on one or a few donors or fund sources can result in the NGO becoming complacent about its financial future and unaware of the means available to generate its own funding. It can also result in serious problems of continuation and service delivery if the funding ceases for any reason. An NGO is more secure in this area if it has a one to three year fund availability projection, if it has a variety of fund sources that can pick up any shortfalls and avoid excessive dependency on one or a few, and if it can demonstrate at any one time alternative ways of meeting program commitments and cash needs. It is less vulnerable financially if it can find means to recover some if its costs from fees and charges to constituents or clients or if it can generate other forms of support such as in-kind contributions or revenue from income generating activities.

The management of the NGO also needs to ensure that it is ***in compliance*** with the legal, fiduciary, and labor regulation requirements of the country/region in which it is situated and that it achieves this compliance in the most cost-effective manner. These are also some of the institutional capacities that it could be assisting its target community/constituency to acquire.

The questions that can be asked or the information that is required here are:

1.* Are there basic procedures in place for the recording and reporting of financial information?

2.* Is there a policy manual or documented guidelines that cover accounting procedures, a standard chart of accounts, approval authority for financial transactions, and guidelines for controlling expenditures? Are they used correctly?

3.* Does the organization conduct a regular budgeting process?

4.* What system is in place to ensure that the NGO has the necessary cash in a timely manner to meet its needs (cash flow)?

5.* Are there controls in place to prevent expenditure of funds in excess of approved, budgeted amounts?

6. Are there requisitioning, procurement, and stock control procedures in place?

7. Are the pay, petty cash, transport, and procurement needs of the NGO and of the members, if appropriate, met as required?

8. What mechanisms are in place for transferring financial management and revenue generating capacities to community/constituency institutions?

9.* Are donors/lenders satisfied with the financial and administrative systems and procedures in place? What reports provide with this information?

10.* When was the last independent audit or external financial review of the NGO and what was the result of that audit or external financial review?

11.* What is the existing source of the organization's financial resources?

12.* Is there a longer-term business/funding/resource development plan for the needed financial resources?

13. What awareness does top management show of the sources and mechanisms available for securing funding?

14.* Does the organizations have legal status as a registered NGO or meet any other requirement to secure proper legal status?

15. Does the NGO meet all taxation and other financial requirements of local and/or national authorities?

16. Does the NGO meet all employment and labor management practices?

17. How does top management obtain advice on legal, financial, tax and labor matters?

E. Service Delivery

The area which is the strongest indicator of the success and effectiveness of an NGO is that of service delivery. An NGO may have excellent systems and administrative procedures, a highly skilled staff, and a committed Board or governing body but it must above all utilize these resources to deliver ***quality services*** to its community/ constituents. In turn, NGOs exist which deliver excellent services and have profound positive impacts on the communities they serve with little in the way of systems and procedures which can ensure that these impacts will continue. So in addition to being able to deliver quality, appropriate services in cost-effective ways the NGO has to ensure that they are ***sustained***. The mechanism for sustainability may be the continuation of the NGO, or it maybe the assumption of responsibility for service delivery by the community/constituents.

The first element that assures service delivery is expertise in its program sector. The NGO will require some technical and ***sectoral expertise*** to offer beyond a concern for a particular group of people and a desire to set the world right. This expertise includes updated information about sectoral theory, methods and techniques; skill in applying the information; and access to specialized sectoral assistance when required.

The second element of service quality is ***community/constituency ownership*** of and participation in the program and satisfaction with the services that are being provided. This comes about by surveying and facilitating community/constituency input to the definition of problems and the design of solutions, by utilizing methods that are appropriate and relevant to their situation, and by viewing and working with the community/constituency as partners in the process.

In addition to the ability to design and implement projects and programs in the most efficient and professional manner, the third essential element is the capacity to be able to determine and to measure the ***impact*** of the NGO's program and to be able to adjust the program according to the information received about impact. This requires baseline information about the conditions and situation that the NGO's program is attempting to address, measurable objectives and clear indicators of the success of that program.

Fourth and finally, the program and the services it delivers have to have a ***validity*** and life of their own. This is partly achieved through community ownership which results from the shared culture described above and specific operational steps to involve the community/constituency in planning and decision-making. It also comes about through delivering services which appropriately meet real needs, are seen to have a real value in community/constituency terms, and which result in a real return on investment from within the community served. Achieving a certain level of cost recovery and even partial community-derived support indicates that the community/constituency really values what is being delivered and that a valid need is being met.

Some of the information pertinent to this section can be found in the responses to questions in Section B above. Additional questions that can be asked are:

1.* What are the valid measures of the NGO's performance and impact?

2.* How is the NGO performing according to those measures?

3. How is the NGO performing in comparison with other (similar) NGOs?

4.* Does the NGO have mechanisms for integrating results of program evaluations into its planning process and for adapting and changing program direction and approach in response to information received?

5.* To what extent does the NGO recognize the need for its own institutional development?

6. What measures are there of technical/sectoral expertise?

7. How is the NGO performing according to these measures?

8. What demand is there for expansion or extension of the program to new target areas?

9.* What responsibility does the NGO acknowledge that it has to serve as an advocate for its constituency?

10.* Do participants in NGO projects contribute to the design, management and evaluation of their projects?

11.* To what extent do mutually developed plans exist for community/constituency assumption of management responsibility for service delivery?

12.* Is there a realizable plan for long-term financial support of the program?

13. What percentage of costs is the NGO recovering from the community/ constituency or what level of in-kind support does it receive?

14.* What institutional and capacity building is being provided to the community/ constituency to ensure the ability to assume management and financial responsibility for service delivery?

F. External Relations

In order to be effective, the organization has to manage relationships across its boundaries. This is an aspect of the necessary interaction between the organization and its ***environment*** to ensure that it is noting and responding appropriately to the social, political, ecological, economic and other forces and events around it.

It is also essential strategically for the organization to build up ***collaborative*** and ***support relationships***. These relationships are based on the NGO becoming known within pertinent communities and establishing an image and track record which reflect it and its achievements. The organization has to make itself known as widely as possible outside the range of its direct collaborators and present a competent ***public profile***. These relationships will enable it to strengthen and widen its impact through partnerships and collaboration with the ***government*** and ***other agencies and NGOs*** active in the same sectors and geographic areas. It also has to contribute to the maintenance of successful relationships with its ***donor*** network.

The NGO's primary relationship is with the community or constituency that it serves, whether as an ***advocate*** for or as a provider of services to or both, and with whom it must maintain a partnership if it is to serve its purpose as an organization. As described above this constituency needs to be involved in the planning and management of program activities. The NGO will be more effective if it is known to be physically and emotionally part of, and accessible to, this community or constituency. Especially if the constituency is a rural or isolated one, the NGO needs to be open and accessible to that community and situated within it.

The NGO will make contacts with and enhance its reputation with government agencies and officials. Not only will the NGO want to be integrating its activities with the regional or national plan for the sector but it will also want to be establishing working relationships with those government officials who will be making decisions about the NGO as well as the community/constituency it represents. The NGO community is another arena within which the NGO will aim to establish collaborative relationships in order to promote project and sectoral work coalitions and to participate in lobbying and advocacy ***networks***. Some of these collaborations might also take the form of contractual partnerships for the achievement of projects/programs.

In addition to its ability to work with its constituency or the local community to whom it is delivering services, with government bodies and with other NGOs, the organization must demonstrate its capacity to access local resources. The NGO must also demonstrate its autonomy and, particularly in relation to financial resources, its ability to be independent of single donors and to ultimately be self-sustaining.

Some of the information pertinent to the issue of external relations will be found in the responses to questions in other sections of this questionnaire. Additional questions to be asked in this section could include:

1.* To what extent is the NGO well known to the general public and to the particular sector in which it serves?

2* Does it have a clear image and materials that describe its approach and achievements?

3. What use does the NGO make of mass media resources to disseminate information about itself and its achievements?

4.* What is the state of the relationships between the NGO and its constituency/community?

5.* Is the NGO situated in reasonable proximity to the constituency it serves?

6.* What does the NGO do to gather information on the view points and needs of its community/ constituency?

7.* To what extent does the NGO know how to serve as an advocate for its community/ constituency?

8.* Does the NGO collaborate with other NGOs?

9. Does the NGO participate in lobbying processes?

10. Does the NGO establish national or international linkages with other NGOs?

11. Does the NGO attract interest for collaborative efforts with other sectors of the community, both private and public?

12.* Does the NGO participate in government planning processes and structures?

13.* What is the state of its relationships with relevant sections of the government?

14. How effective is the NGO in accessing local financial, human and other resources?

15.* What is the state of relationships between the NGO and its donors?

Section IV.

Illustrative Stages of Organizational Development and their Characteristics

The matrices which follow are to be used as a guide for rating the NGO that the team has been assessing. Details of how to use the matrices in combination with the rating process are provided in Section V.

STAGES OF DEVELOPMENT AND THEIR CHARACTERISTICS

	Start-up Organizations	Developing Organizations	Expanding/Consolidating Orgs.	Sustaining Organizations
A. GOVERNANCE				
A.1. BOARD	No Board or independent body providing oversight. No differentiation between oversight and management roles. If there is the beginning of an oversight function it may not objectively represent the interests of the community/ constituency the NGO serves. No-one is assisting management to connect with and influence public opinion and legislators or raise funds for the NGO.	Board or independent body identified but not yet playing leadership role. Not serving to influence public opinion or legislators and could be attempting to micro-manage NGO rather than provide oversight. Neither properly distanced from community/ constituency nor indicating awareness of its needs or role it should play.	Board membership stable, or improving. Differentiating between its role and that of management. Has some members who are leaders in field and has capability in some of the functional areas required but some functions still not performed. Aware of responsibilities in relation to providing oversight and community/constituency representation but has no mechanism in place for regularly and consistently doing so.	Board composition includes leaders in the field of organization's mission as well as those capable of carrying out key roles of provision of policy direction, fund-raising, public relations, and lobbying. Has mechanisms in place for obtaining appropriate input from community/ constituency and for monitoring organizational planning and functioning in relation to policy direction.
A.2. MISSION	There is a vague idea of the purpose or mission of the NGO and the contribution it is attempting to make. This idea is held by only one or a few people at either the senior management or Board level. There may be activities conducted by members of the NGO which seem to have little relationship to the mission as it is understood.	The mission or purpose may be clarified internally, but not widely known by public. Staff may perform functions that support the mission but there is no systematic annual planning or design of job functions based on the mission and the strategies to achieve it.	The vision and mission are clear to staff, constituents and outsiders and strategies and objectives are in alignment with them. Operational planning may be conducted by senior management and linked to the budgeting process but with little input from staff or constituents.	The vision of the future which the NGO is working to achieve and the specific mission or purpose of the NGO whereby it will achieve that vision are clear to staff, constituents and outsiders. The strategies are in alignment with the mission and take the form of statements as to how it will be achieved. They are also be realistic in the environmental context and readily translate into a set of clear program objectives.

	Start-up Organizations	Developing Organizations	Expanding/Consolidating Orgs.	Sustaining Organizations
A. GOVERNANCE, Cont.				
A.3. CONSTITUENCY	Links with community/constituency/members weak. They may be viewed by the NGO as the worthy but passive beneficiaries of the services or benefits of the NGO rather than as potential partners. The idea of serving as an advocate for this group may be lacking.	Outreach to constituency/community/ members improving but primarily on a needs-to-know or ad hoc basis. Certain influential members of the community/constituency may be consulted and/or invited to participate in some decisions because of growing recognition that they are representative of a constituency that has a stake in the outcome of the NGO's endeavors. Some awareness of the possible role of the NGO as an advocate for the community/ constituency and the need for legislative and institutional supports to sustain the improvements within it.	Well defined community base and constituency, and needs and views of community/constituency are considered in planning and decision-making. NGO involved in lobbying and other advocacy functions on behalf of the community/constituency if those are selected strategic directions. Community/constituency seen as important stakeholders to be consulted but efforts to institutionalize self-help capacities at their level are still sporadic.	Well-defined community base and constituency regularly involved in review of organization mission and strategies. Recognition of community/constituency as partners, and support to the institutionalization of community structures and capacities in planning and decision-making. Regular survey of community/constituency needs with results integrated into planning process. Full scale advocacy and lobbying functions if they are strategic directions the NGO has selected.
A.4. LEADERSHIP	Within the NGO there is a single or few dynamic individual(s) controlling most functions. Staff provide technical input primarily and are often guided to their understanding of work requirements only by instruction from management. Often this guidance is not accompanied by a clear articulation of the NGO's purpose or clarification of the relationship between the individual's contribution and the purpose.	Most decisions taken by Board and executive. Some input from one or two staff members. Little general understanding of bases of management decision-making by most staff. Leadership still seen primarily as controlling people to do right through a system of rewards and punishments and/or administering rules and procedures rather than through the provision of meaning and direction to employees and the monitoring of their performance.	Senior management relationship to staff is more consultative and management decisions increasingly delegated to unit managers. Basis for decision-making increasingly understood by all but staff are not systematically involved as working partners where appropriate. Leadership understanding functions are to provide overall direction and monitor performance of different organizational units but is still concerned with control issues.	Board and senior management has clear understanding of roles and responsibilities which includes developing, through the participation of all stakeholders, a clear vision of the outcome or goal of the NGO and clearly and consistently articulating this so as to provide direction to all the concerned. Delegation must provide authority to act along with responsibility, must be developmental as well as for work-sharing purposes, and must characterize senior management decision-making along with transparency. Staff appropriately involved in direction and policy development and not just consulted on occasion.

	Start-up Organizations	Developing Organizations	Expanding/Consolidating Orgs.	Sustaining Organizations
B. OPERATIONS AND MANAGEMENT SYSTEMS				
B.1. MANAGEMENT OF INFORMATION SYSTEMS	No organization system exists for the collection, analysis or dissemination of data in the NGO. Information is collected randomly and manually.	The rudimentary electronic Management Information System (MIS) in place but not accessible to all staff. Data utilization potential is not understood and computers may be used primarily for world-processing or spreadsheet work.	MIS operational and most staff have access. System is still primarily used for word-processing and book-keeping but individual staff understand data utilization capability and do so on an ad hoc basis. There is no mechanism for comprehensively and regularly integrating MIS generated information into planning processes.	MIS operational and data integrated into operational planning and decision-making. There is improved project planning based on analysis of data provided through the system. The system has the capacity to store and process large amounts of baseline and survey data. Sufficiently sophisticated data analysis capability exists.
B.2. ADMINISTRATION	Some informal ways exist for getting things done but they may not be complete or mutually understood. They are not yet formalized by documentation.	Administrative procedures increasingly formalized. Filing, recording systems utilized but not comprehensively. No operating manual.	Administrative systems are functioning. Administrative manual in place although only updated as needed and not accepted as authoritative.	Administrative manual reviewed as part of regular, strategic review process and updated as needed. Accessible, flexible, and utilized by all and considered the arbiter of procedures.
B.3. PERSONNEL	There is no formal personnel administration systems such as those to administer salaries and benefits, or to record personnel data. Formal employment procedures do not exist.	Basic personnel administration systems exist but informal employment practices persist. Positions are not advertised externally and there is no common-NGO wide process and procedures for determining the qualifications for employment, recruitment and hiring, and termination.	Virtually all necessary personnel systems are institutionalized. Occasionally informal mechanisms are used and there may be little understanding of the understanding of the strategic value of human resources and the integration of employment and personnel practices with the overall strategic planning process.	Personnel systems understood by all staff and staff opinion of human resource policies and procedures regularly sought. Formal employment practices consistently utilized and reviewed to ensure they are consistent with and support the mission, strategies and policies of the organization.

	Start-up Organizations	Developing Organizations	Expanding/Consolidating Orgs.	Sustaining Organizations
B. OPERATIONS AND MANAGEMENT SYSTEMS, Cont.				
B.4. PLANNING	Planning ad hoc, incremental and centralized with limited participation from staff and community/constituent. Decisions made and events planned without reference to the mission of the NGO or the agreed upon strategies to achieve the mission. There may be little assessment of the resources required to conduct the events. One or a few people may make all the decisions and plan events with little explanation to those responsible for implementation.	Annual operating plans are developed and reviewed throughout year primarily by senior staff but without connection to review of previous year, analysis of resource availability or environmental factors. There is little community/constituent and staff input and no review of job functions in relation to the annual plans.	There is strategic planning structured around Mission and short term operating planning conducted primarily by senior management. There may be some input from organizational unit staff and community/constituents but they are not involved in decision-making. There is some organizational unit wide review of work achieved against objectives.	Based on the Mission statement, strategies and program objectives there is a review of previous year achievements and analysis of resource availability. Each organizational unit or team has annual operating plans in alignment with the mission and strategies of the NGO and they are developed with contribution of staff and community/constituents. There is a regular review of long-term plans conducted on basis of comprehensive environmental scan and baseline impact review.
B.5. PROGRAM DEVELOPMENT /MANAGEMENT	Program development largely donor or staff-driven and funded and managed on a project-by-project basis. There is either no systematic method for designing, implementing, monitoring and evaluating the impact of project activities or the system used is that of the donor. Quite often the system of the donor is imperfectly understood and administered both incompletely and incorrectly.	Individual projects developed within an overall programmatic framework. Occasional evaluations conducted but usually at request of donor and implemented by outsiders. Constituents/ community involved as recipients of program. Still no comprehensive system for determining the purpose and objectives of program/projects, monitoring the actual implementation against planned activities, and measuring the real achievement and impact of the program/project in relation to that projected.	Particular program approach and comprehensive system utilized. Sometimes this may be the system utilized by the donor or it may be a system developed by the NGO itself. Either way it provides type and form of information required by donor. Monitoring and evaluation conducted by staff. Constituents/community consulted on program design and mobilized for implementation and evaluation.	Constituents/community serve as partners in comprehensive program design, implementation and evaluation. Full integration of monitoring and evaluation system data into monitoring of key indicators and evaluation of impact. Lessons learned from consideration of this information applied to future activities.

	Start-up Organizations	Developing Organizations	Expanding/Consolidating Orgs.	Sustaining Organizations
B. OPERATIONS AND MANAGEMENT SYSTEMS, Cont.				
B.6. DEVELOPMENT OF PROCEDURES	Procedures are developed on an ad-hoc and as-needs basis. Staff and constituency members may identify a variety of procedures that are unsatisfactory but no mechanism exists to take note of problems or suggestions and develop procedures or change them.	Attempts made to develop/improve procedures on basis of complaints or suggestions but not systematic collection and utilization of such information.	Regular review and modification of procedures made utilizing staff and external expert input. Procedures codified in manuals and introduced in orientation and training session.	External (Donor/Constituent) and internal (Staff) customer surveys conducted to determine procedural modification requirements. Staff continuously seeking best practice and allowed time and opportunity to make improvements.

	Start-up Organizations	Developing Organizations	Expanding/Consolidating Orgs.	Sustaining Organizations
C. HUMAN RESOURCES				
C.1. STAFF ROLES	There is no particular process to determine relationship between the NGO's purpose and objectives, the work that needs to be done to achieve them, and the type and number of human resources required as a result. The roles of existing staff and the assignment of work to them is unclear and changeable. Limited staff fulfill responsibilities beyond their expertise. Some essential tasks not regularly carried out by anyone. There is no documentation of work assignment.	More specific alignment of responsibilities and tasks by senior staff but no comprehensive analysis of full work requirements or review of job functions in relation to strategic or operational plans. Some gaps exist between skill requirements and those of staff. Job descriptions do exist usually based on supervisor's idea of work to be performed.	Jobs well-defined and documented in regularly updated job descriptions or team assignments. All core skill requirements to perform these functions are known and covered by staff. Some human resource planning does take place but still not integrated with performance management and strategic planning processes.	Organization-wide analysis of work requirements conducted and regularly reviewed and updated. Update is linked to planning priorities and there is a clear relationship between the current objectives of the NGO and the functions to be performed by staff. This serves as basis for work design and assignment. All skill areas covered and capacity exists to contract out for other needed skills. Performance is also monitored and decisions about training and promotion are based on needs identified in human resource plan.
C.2. WORK ORGANIZATION	Little understanding of necessity to organize work beyond issuing of directives. No mechanisms in place to coordinate work activities of different staff. Little understanding of need or what it means to work as a team.	Work organized by supervisors. Little attention paid to work flow or consciously organizing work beyond work plans. Individual, unit or project work plans developed but not coordinated across functions.	A variety of work methods are utilized. Staff are recognized as being able to make useful suggestions about how their own work should be organized. Team work encouraged and work plans shared across units and work sites.	Teams are self-directed in that they organize own work around clear understanding of organization mission and strategies. They are skilled in, and appropriately use, a variety of techniques and methods. There is a formal mechanism in place for inter-team linkages and cross-team planning, coordination and work review.
C.3.PERFORMANCE MANAGEMENT/ STAFF DEVELOPMENT	No assessment of performance conducted and therefore no planning done and carried out to change or improve the performance of individuals through better work planning, training, development and promotion. There is no understanding of the relationship between the management of staff performance and the achievement of NGO purpose and objectives.	Staff evaluation system may exist but not necessarily based on performance of job requirements as documented in job description. Better match between staff position and skill requirements. Resources identified for ad hoc training.	Performance-based appraisal system in place. Performance appraisals consist of review of work performance conducted mutually by employee and supervisor. Staff assigned and promoted according to performance. Staff development needs assessed and training plan exists.	Performance management system functioning to meet needs of human resource plan. Training plans regularly updated according to performance improvement and career development needs of individual and human resource plan of organization. Human resources planning integrated with strategic plan.

	Start-up Organizations	Developing Organizations	Expanding/Consolidating Orgs.	Sustaining Organizations
C. HUMAN RESOURCES, Cont.				
C.4. SALARY ADMINISTRATION	No mutually understood system of salary and benefits. Jobs are not classified internally or given comparative value in relation to each other. Salaries are also not determined on the basis of the market value of the work done or the relative levels of performance of individuals or teams.	Salary and benefit system rewards staff according to perceived position in internal hierarchy. Salaries not necessarily competitive with those in external market.	Jobs classified according to internal value system and salaries are based on this classification. Salary increases based on job performance.	Salaries and reward systems sufficiently competitive to attract and retain highly skilled staff.
C.5. TEAM DEVELOPMENT/ CONFLICT RESOLUTION	Intra-staff relationships not recognized as a factor that impacts upon the achievement of the NGO's purpose. Conflict is unregulated. There seems to be little awareness of the available practices and techniques for developing organizational capacities. Little understanding of the need to cultivate a positive and enabling work environment.	Focus on individual achievement and little understanding of the value of collaborative work. Inter-personal and intra-group skills viewed as desirable job qualifications but not necessarily as something that can be taught or managed. Supervisors attempt to mediate conflict but mediation techniques and conflict resolution mechanisms regarded as unnecessary or divisive.	Recognition of need to foster collaborative work environment and grievance procedures in place. Supervisors trained in mediation techniques and inter-personal and group functioning training provided on an as-needs basis.	Organization development recognized as a legitimate NGO management function. NGO has policies and methods to develop skills and manage relationships as well as performance. Clear work assignment and team development usually result in higher productivity and fewer conflicts. All staff trained in conflict recognition and resolution techniques.
C.6. COMMUNICATIONS	Meetings irregular, dominated by interests of few, do not have pre-determined purpose and agenda, and do not reach concrete conclusions. Staff provide technical input only and are not involved or informed of decisions. No formally recognized lines or mechanisms for intra-NGO communication.	Regular meetings of staff are conducted according to known procedure. Select staff consulted on some decisions. Intra-NGO communication conducted on informal basis. Consciousness developing on part of staff and management that communication breakdowns and overlaps occur.	Communications are open and inter-hierarchial. Staff know how to participate in meetings and are aware of how decisions are made. Mechanisms exist for vertical and horizontal communication and link organizational unit/project structures.	Staff increasingly able to shape the way in which they participate in management. Community/constituents are surveyed for input to management decisions that directly impact them. Double-loop decision-making and planning information gathering processes are well utilized and supported by electronic information systems.
C.7. DIVERSITY	Staff and Board not representative of community/constituents on either the basis of ethnicity, gender, class or stakeholder interest. Women are often accorded lower status than men and are not viewed as equal human resources.	There is a consciousness and interest amongst some levels in the value and need for representation of different constituencies but no policy in place.	Policies to diversify Board and staff in place but composition still does not fully reflect that of community/ constituents.	Composition of Board and staff fully represents gender, ethnic and religious diversity of community/constituents. Affirmative action policies and procedures utilized and enforced within NGO and are recognized as an essential plank of program policy.

	Start-up Organizations	Developing Organizations	Expanding/Consolidating Orgs.	Sustaining Organizations
D. FINANCIAL RESOURCES				
D.1. ACCOUNTING	Financial procedures are incomplete. Financial reports are incomplete and difficult to understand. Organization needs to be prodded to produce them. No accounting manual either formal or informal.	Financial reports are clearer but still incomplete and with errors. Usually timely. Basic financial recording system in place. Informal accounting manual. Financial reports format tend to be skewed toward presenting an optimistic picture rather than a reflection of reality.	Financial reports are clear and complete, even as portfolio becomes more complex. Financial reports are timely.	Reports and data system can quickly provide a sense of financial health. Reports are always timely and trusted and feed back into financial planning process.
D.2. BUDGETING	Budgets are inadequate or if they do exist are produced because required by donors. Their use as a management tool is not understood, and the reliability of the projections questionable. Budgets are a marketing tool rather than a management tool.	Budgets are developed for project activities, but are often over or underspent by more than 20%. The executive director or accountant are the only staff who know and understand budget information. Budget management and spending authority are highly centralized. The executive director and/or accountant do not delegate responsibility.	Total expenditure is usually within 20% of budget, but actual activity often diverges from budget projections. Department and organizational unit heads are consulted by financial manager(s) about budget planning and expenditures. Delegation of management of project budgets is not necessarily universally applied within the organization.	Budgets are integral part of project management and organizational unit management, and are adjusted as project implementation warrants. Budgeting process is integrated with annual operating planning process. Organizational unit senior staff are responsible for preparation, justification and management of unit/project budgets.
D.3. FINANCIAL CONTROL	No clear procedures exist for handling payables and receivables. Stock control is non-existent. Cash management duties are not segregated. Internal control, procurement, and property management procedures are non-existent. Staff timesheets are not prepared.	Financial controls exist but lack systematic office procedure. Cash management duties are only partially segregated. Internal control, procurement and property management procedures are informal and not documented. Staff timesheets are prepared, but not in a timely fashion.	Improved financial and stock control systems exist. Cash management duties are segregated to the extent possible, but the separation is not ideal according to accounting principals. Internal control, procurement and property management procedures are documented and usually adhered to. Staff timesheets are prepared in a timely fashion.	Excellent stock and cash controls for payables and receivables.
D.4. AUDIT/ EXTERNAL FINANCIAL REVIEW	Audits or external financial reviews are not performed. Financial records are incomplete precluding the possibility of a complete audit.	Independent audits or external financial reviews are only rarely performed. Financial records are not complete, but sufficient financial data exists for review by an outside audit entity (government or private). Audits are performed no more often than biannually.	Independent audits or external financial reviews are performed frequently, but periodically. Financial records are complete. The institution is beginning to move toward annual audits.	Independent audits or external financial reviews are performed with regular and appropriate frequency. Financial records are complete. The institution has a history of pristine audits.
D.5. FUND MANAGEMENT	There is no categorization of accounts and project and operating funds are not separated. There is no clear understanding of the differences between revenues and assets or expenses and liabilities. Method of accounting strictly cash.	Account categories exist and project funds are separated, but some temporary cross-project financing may occur. Method of accounting is in transition from cash to accrual.	Standard procedure is to avoid cross-project financing and most funds are separated. Method of accounting is accrual.	All project funds are separated and adequate controls exist to avoid cross-project financing.

	Start-up Organizations	Developing Organizations	Expanding/Consolidating Orgs.	Sustaining Organizations
D. FINANCIAL RESOURCES, Cont.				
D.6. RESOURCE BASE	Funds solicited for one short-term project at a time and only come form one source. Little understanding exists of the need for the NGO to eventually become self-supporting financially and local fund-raising for any income is untried or unsuccessful. Project funding is insufficient to meet plans or provide projected services.	NGO can prepare multi-year program budget but still dependent on single or limited donors. Developing awareness of local resource generation possibilities but few funds actually mobilized. Funding is available to cover short-term project costs.	No single source of funding provides more than 60% of funding. Developing a business/funding planning process within the NGO and significant percentage of core costs covered by locally generated resources (membership dues, fees, regular fund-raising, etc). Funding is available for short-term costs, and medium-term funding strategies exist within business/funding plan.	No single source provides more than 40% of funding. Long-term business/ funding plan exists that will result in NGO becoming sufficiently self-supporting so as to be able to continue basic operations if external funding is cut back. All projects have long-term funding plans and current funds are adequate to meet needs of management plan. Basic program delivery can continue even if there is a shortfall in funding that is not self-generated.
D.7. LEGAL STATUS	The NGO may or not be legally registered and has not obtained whatever fiduciary and taxation status that local law provides for. Management has not identified affordable and qualified sources of legal, financial and labor management advice.	The NGO is registered as an NGO but not properly integrating expert financial and legal advice into planning and management decisions. Not in compliance with some reporting and labor requirements.	Expert advice is integrated into planning and management systems and the NGO is generally in compliance with reporting, tax and labor requirements.	Expert advice is fully integrated into management decisions and NGO is in full compliance with reporting, tax and labor requirements. NGO delivers service to assist community/ constituency institutions to obtain the same legal status and compliance capacity.

	Start-up Organizations	Developing Organizations	Expanding/Consolidating Orgs.	Sustaining Organizations
E. SERVICE DELIVERY				
E.1. SECTORAL EXPERTISE	NGO has limited track record in sector and area of service delivery but some good ideas about how to meet needs of target community/constituencies. It has little operational experience however and no specific sectoral expertise.	Improved targeting and redefined service/technical assistance package. Growing expertise in sectoral/technical area and ability to access additional expertise in that area when required.	Efficient delivery of appropriate services. Fee-for-service and other cost recovery mechanisms being built in to service delivery process. NGO being recognized as having significant expertise in sectoral/technical area and being invited to contribute to sectoral fora.	NGO is able to adapt program and other service delivery capacities to changing needs of community/constituency and to extend service delivery to additional communities/constituencies. Full recognition as experts in sectoral/technical area and given consultative status in those sectors by government and multi-lateral bodies.
E.2. COMMUNITY OWNERSHIP	Agenda/services defined by donors and/or NGO managers not by community/ constituency. Input of community/ constituency not routinely sought. Institutional capacity building is not envisaged as a possible sustainability objective for community/constituency and training and services are not offered in this area.	Some community/constituency input to defining services is sought but not in a systematic or comprehensive manner. Resources identified for ad hoc training of community/constituency members in program or technical areas but not specifically in project or financial management or other areas that will support institutional capacity building.	Community/constituency regularly surveyed for input to service planning and formal mechanisms exist for community to participate in project/program planning and monitoring activities. Plans exist for transfer of management responsibility to local community/ constituency and to provide training and Institutional Development services to build capacities.	Community/constituency equal partners with NGO in defining services to be provided and management of project/ programs. Training and ID plans regularly updated according to performance improvement and review of capacity of community/constituency based institutions.
E.3. IMPACT ASSESSMENT	NGO does not systematically monitor or evaluate program/project achievements against projected or planned activities. It does not measure overall impact and has not determined impact indicators or established baseline measures of indicators.	Individual projects evaluated to determine if projected activities took place as planned and if specific project objectives were achieved. These objectives may or may not be measurable.	The NGO is aware of the issue of program sustainability and is exploring how to measure impact. There are no overall impact indicators selected and no baseline data available or accessed to provide basis of comparison.	The NGO has overall program goals which include measures to sustain program achievements, including community/constituency based ownership. Measurable indicators of success and impact have been determined for each goal. Studies are conducted or accessed which provide baseline measures and this information is regularly remeasured.
E.4. PROGRAM MANAGEMENT (Please refer also to the section on Program in B. Operations and Management systems. That section provides information on the capacity of NGOs to manage the program function.)				

	Start-up Organizations	Developing Organizations	Expanding/Consolidating Orgs.	Sustaining Organizations
F. EXTERNAL RELATIONS				
F.1. PUBLIC RELATIONS	NGO is little known outside the range of its direct collaborators. There is not a clear image of the NGO articulated and presented to the public. There is no document or prepared statement available which provides information about the NGO.	NGO is known in its own community, but does little to promote its activities with the general public and with key governmental decision makers. There is the understanding that public relations is a management function of an NGO but little understanding of how to conduct public relations.	NGO has limited contact with key decision-makers and has limited lines of communication with public. NGO has clear idea of intent and statement of purpose but has not yet developed this in to full and regularly updated policy platform.	NGO has clear image and message of intent or purpose as well as policy platform. Its work is well known to public and policy makers and it is able to use this to attract support when necessary. Able to engage decision-makers in dialogue on policy and has specific Board and staff members serving this function.
F.2. CONSTITUENCY RELATIONS	Work is delivered from an urban center or a headquarters a long distance from the field, or is based on top-down structure. Relationship between NGO and community/ constituency can be that of superior to passive beneficiary. There is a limited ability to mobilize participation in its programs because of this geographic or psychological distance from the community/constituency. The agenda of the NGO is largely donor or management driven.	Work is focused on field, and NGO is viewed as ally or protector of community/ constituency. Significant credibility is built with target community and with donors interested in same program areas.	From a field project base, community/constituency input is solicited for key decisions. NGO's efforts viewed as services provided to the community/constituency. Community/constituency is seen as client or customer of NGO services with increasing responsibility for providing counterpart resources.	NGO seen as valuable resource by community/constituents. From the field project base, community/constituency's input is integrated into most management considerations. Relationship between NGO and community/constituency is that of full partnership serving common purpose.
F.3. GOVERNMENT COLLABORATION	Relations with government is based on a "we," "they," or even inimical perception. There is little collaboration or even joint planning with sectors of government working in same sectors or geographic areas. Little understanding of the advocacy or public policy potential or role of NGO.	Government is no longer seen as the enemy and common interests have been identified. Relations are friendly. Collaboration established with different government groups/projects around specific areas/sectors of activity.	Collaboration is frequent, often on informal level in addition to specific project or sectoral collaboration or contracts that NGO performs for government. Relations are friendly, but imbalanced.	NGO seen as full and credible partner by government. Formal mechanisms, such as government relations officers, consultative status, and lobbying procedures, exist for collaboration and are often used. NGO provides input into policy process on issues related to its program areas.
F.4. NGO COLLABORATION	Organization does not have experience working with other NGOs, either local or international. It is not known or trusted by NGO community. Does not try to plan or deliver services in collaboration with other NGOs or see the value of such collaboration.	Organization increasingly known and trusted by NGO community but with little experience with collaboration.	Organization works with international or local NGOs, and participates in NGO networks but has not played a leadership role in promoting NGO coalitions and projects.	NGO plays leadership role in promoting coalitions or projects and in the sponsorship and participation in a formal association of NGOs. Can help resolve NGO-NGO or NGO-Govt. conflict. Is fully integrated into NGO community with formalized group advocacy mechanisms.

	Start-up Organizations	Developing Organizations	Expanding/Cons... ating Orgs.	Sustaining Organizations
F. EXTERNAL RELATIONS, Cont.				
F.5. LOCAL RESOURCES	NGO tends to view the private sector as the "other" and even with suspicion and distrust. It does not work in cooperation with any part of the private sector to draw on human or other resources, technical expertise or leverage. NGO programming has no relationship with local sources of credit or revenue.	Beginnings of local volunteer support in addition to that from the community/ constituency. NGO seeks technical assistance from some private sector and government resources. NGO purchases goods and services from private sector and seeks support from service agencies.	NGO draws support from local credit and government agencies but sustaining project results depends on continued support from the NGO and/or external donors. Private sector individuals recruited to serve on Board.	NGO's projects precipitate support from local agencies as contributions to project results and for sustaining the results. Staff member serves as development officer and is fully conversant with private sector donor opportunities. Private sector/NGO collaboration is the norm and NGO is fully integrated as community partner.

Section V. Assessment Sheet

The assessment team will complete a separate Assessment Sheet and a set of Assessment Rating Sheets for each NGO assessed. Each member of the team may prepare a separate set of rating sheets in advance of meeting with the rest of the team but the objective is for the team to produce a mutually agreed upon assessment. The team will review the information everyone has gathered and then using the "Stages of Institutional Development and their Characteristics" chart as a guideline, will aim to arrive at a consensus opinion about which stage of development the NGO has reached for each sub-category within each function.

The Chart presents the six organizational components or management functions broken down into sub-categories in the same order as the questions in Section III. The sub-category headings are listed on the left hand column of the Chart. For each sub-category, criteria or indicators of organizational capacity or performance are provided for each of the four stages of development.

If the team cannot reach consensus it can conduct a simple voting process to determine the majority opinion on the rating. A team may also assign numerical ratings for each sub-category if it so chooses and add the numbers to obtain an overall numerical rating. This is achieved by scoring each start-up rating as a 1, each developing as a 2, and so on. This assignment of numerical values is not recommended by World Learning unless it is a means of coding the ratings for computer entry of the data. Low numerical ratings may be perceived as indicating something negative about the competence or potential capacity of the NGO rather than simply indicative of the relative level of development of the NGO.

The right hand column of the assessment rating sheet provides space for the team to make recommendations about the particular sub-categories being rated. Additional pages should be added if the team wants to expand upon any of the recommendations.

General Information

Name of NGO:

Primary Contact:

Country/Region:

Grant Category:

Sector:

Date:

Assessment Team:

Comments:

ASSESSMENT RATING SHEET NGO:

Function	Sub-Category	Rating					Recommendations
		N/A	Start-Up	Developing	Cons./Exp.	Sustaining	
A. Governance	A.1. Board						
	A.2. Mission						
	A.3. Constituency						
	A.4. Leadership						
B. Operations and Management	B.1. Management of Information Systems						
	B.2. Administration						
	B.3. Personnel						
	B.4. Planning						
	B.5. Program Mngt./ Development						
	B.6. Development of Procedures						
C. Human Resources	C.1. Staff Roles						
	C.2. Work Organization						
	C.3. Performance Mngt./ Staff Development						
	C.4. Salary Administration						
	C.5. Team Development/ Conflict Resolution						
	C.6. Communications						
	C.7. Diversity						

ASSESSMENT RATING SHEET NGO:

Function	Sub-Category	Rating					Recommendations
		N/A	Start-Up	Developing	Cons./Exp.	Sustaining	
D. Financial Resources	D.1. Accounting						
	D.2. Budgeting						
	D.3. Financial Control						
	D.4. Audit/External Financial Review						
	D.5. Fund Management						
	D.6. Resource Base						
	D.7. Legal Status						
E. Service Delivery	E.1. Sectoral Expertise						
	E.2. Community Ownership						
	E.3. Impact Assessment						
	E.4. Program Mngt./ Development						
F. External Relations	F.1. Public Relations						
	F.2. Constituency Relations						
	F.3. Government Collaboration						
	F.4. NGO Collaboration						
	F.5. Local Resources						

Section VI. Uses of Assessment Results

There are a variety of ways to use the information collected with the Institutional Assessment Instrument including a method for each of the purposes for which the assessment would be conducted and which were outlined in the introduction. The method to be used for each purpose is described here as well as some suggestions of additional uses are provided.

1. As described above the Instrument could be used to ***establish a baseline measure*** of the existing structure and capability of an NGO. The nature of a baseline measure is that it serves as a basis of comparison with later information. So in order to establish a tangible baseline of an NGO. It will be advisable to collect quantifiable and qualitative data to supplement the level of development rating given each sub-category. For example, when collecting information as to the status of planning in the NGO it will be necessary to quantify and qualify what is meant by a "regular review of long-term plans conducted" so that it is clearly understood what regular means (once a year, every three years, etc.). When assessing the baseline situation of the diversity sub-category it will be necessary to add numerical information as to the current composition of staff and community/constituency in relation to gender, ethnicity etc.

2. The major intended use of the assessment results is to ***serve as a diagnostic instrument*** to determine the stage of organizational development of an NGO and specific changes needed to strengthen it and to provide management, staff and partners of the NGO with the basis for planning changes to improve the functioning of the organization. The product is a series of recommendation for changes/improvements in the NGO, a plan of action to implement those recommendations and a commitment on the part of those involved in the recommendation and planning process to carry out the improvements. A format for this plan is provided on p. 52, entitled "Recommendation Planning Form."

3. The Instrument can be used at regular intervals to ***monitor and evaluate progress*** towards the institutional development objectives of an NGO. In this instance the entire assessment can be re-administered if time and opportunity exists and if the assessor wants to ensure that there has been no regression in the level of development of any of the components or their sub-categories. If this is not possible it is only necessary to assess the state of implementation of the recommendation plan of action and perhaps to reassess the particular sub-categories for which recommendations were made in the original assessment.

4. If the purpose of the assessment is to ***serve as a means to educate*** NGO staff users about the components and attributes of an effective NGO it will be administered by a primarily internal team as described in the section on administration procedures but with particular emphasis on the information pieces provided in the questionnaire. Each component such as governance or financial management could be the subject of a discussion or even seminar on the subject with supplementary texts and information provided. Formal training programs or workshops provided internally or by outside vendors could also be integrated into the assessment process. It can also ***provide a framework*** for a training curriculum or as a follow-up to an assessment.

5. The method of administration described in 4. above will also contribute to ***the creation*** of a strong and shared commitment to change within the NGO.

6. In order to ***assess the training needs*** of the staff of an NGO the information elicited in response to questions A.6. and 7., and D.14 can be used. These sections provide information on the training needs of a variety of members of the organization although this would have to be validated by a closer look at the actual performance of those staff against projected objectives and reviewed in relation to the current strategic objectives of the organization in order to constitute a complete analysis of training needs.

7. The assessment results can also be used to ***complement financial audits*** and ***program impact reports*** to provide a comprehensive evaluation of the viability or potential for growth of an NGO. It is recommended that the assessment be conducted by a team that is, to a certain extent, independent of those responsible for conducting the audit or impact evaluation. A task force or review committee composed of representatives of those who conducted all three types of studies could then be constituted to conduct a comparative analysis of the findings. This type of assessment could be particularly useful to donors who are considering future funding or support to the NGO.

The process described in 7. would be quite different to rapid assessment or "snap-shot" of the NGO obtained by administering the questions marked with an asterisk (*). The snap-shot method would better serve a donor who, prior to forming a partnership with the NGO, is wanting an understanding of the potential of the NGO to serve as a partner with or recipient of assistance. This would assist an assessor who had to quickly find out about the suitability of a number of organizations in a short period of time but it would not provide sufficient information for the other purposes of the Instrument.

An additional use can be made of the information elicited, to questions B. 9 through 13 C. 1 through 13, C.15 through 20, and D. 1 through 11 of Section III. These could serve as the basis for designing improved systems and procedures or as the structural or content basis for a training program or an administrative manual for the NGO. By clearly indicating what is missing or needs improving it can serve as a guide to what should be in place.

Recommendation Planning Form

Name of NGO:

Date of Proposal:

Recommendation	Who	When	Resources Required

ПРАКТИКУМ

ПО ОЦЕНКЕ УРОВНЯ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

"УОРЛД ЛЕРНИНГ"

Сентябрь 1995

52

ОГЛАВЛЕНИЕ

I. Введение

II. Методология
1. Основные принципы
2. Организация процесса оценки

III. Анкета
1. Руководящие органы
2. Системы организации деятельности и управления
3. Человеческие ресурсы
4. Финансовые ресурсы
5. Предоставление услуг
6. Внешние связи

IV. Этапы развития организации (примерная модель)
1. Руководящие органы
2. Системы организации деятельности и управления
3. Человеческие ресурсы
4. Финансовые ресурсы
5. Предоставление услуг
6. Внешние связи

V. Формуляр оценки

VI. Использование результатов оценки

VII. Литература

РАЗДЕЛ I. ВВЕДЕНИЕ

"Проекты в области международного развития и обучения" - отдел "Уорлд Лернинг" по вопросам деятельности в области международного развития - накопил двадцатилетний опыт работы в качестве структуры, предоставляющей государственным и негосударственным организациям (НКО) всех стран мира услуги в области развития местных общин, предоставления технической помощи, обучения и организационного развития.

"Уорлд Лернинг" способствует укреплению НКО путем предоставления им долгосрочной помощи в области организационного развития в таких областях, как стратегическое планирование, финансовый менеджмент, разработка программ, наблюдение за их реализацией, оценка программ, развитие Совета директоров как структуры руководства и управления, мобилизация ресурсов. Итогом накопленного к настоящему моменту опыта, обзора существующей по данному вопросу литературы, а также осознания необходимости расширить набор используемых технических средств стал разработанный "Уорлд Лернинг" "Практикум по оценке уровня развития организации", который может использоваться некоммерческими организациями для самооценки своего потенциала, а также тренерами, дающими оценку возможностей НКО, сторонними экспертами и теми, кто предоставляет техническое содействие.

"Уорлд Лернинг" определяет организационное развитие как укрепление способностей организации эффективно предоставлять услуги клиентам, в т.ч. развитие таких систем, которые позволяли бы им сохранить эти способности. В то же время это динамичный процесс превращения организации в структуру, способную пополнять свои знания и оказывать влияние на постоянно изменяющуюся среду, в которой она действует, и адаптироваться к ней. Организационное развитие представляет собой одновременно и стратегию развития, и вмешательство организации в жизнь общества. Будучи стратегией, организационное развитие направлено на то, чтобы содействовать созданию успешно действующей сети местных институтов развития и облегчить этот процесс. Осуществляя вмешательство в жизнь общества, организационное развитие помогает местным институтам стать более эффективными, жизнеспособными, самостоятельными и легитимными. Организации становятся институтами тогда, когда воплощают комплекс норм и форм поведения. Эти последние на протяжении длительного времени служат достижению общепризнанных целей, поэтому организационное развитие является также процессом соучастия, в котором члены организации или ее клиенты принимают на себя обязательства совершенствовать функционирование своей организации по мере выявления ее потребностей и определения способов их удовлетворения. Мы развиваем НКО как эффективные и действенно работающие организации и как институты, воплощающие цели и ценности, общие для более широкого сообщества НКО и всего остального гражданского сектора общества. "Практикум по оценке уровня развития организации" разработан с учетом различных целей, направленных как на ускорение развития НКО и превращение ее в эффективно действующую организацию либо институт, так и на определение уровня этого развития. "Практикум..." может быть полностью или частично использован для:

- определения базовых показателей существующей структуры и способности НКО;
- диагностики при определении стадии институциональной зрелости, а также в качестве справочного материала при планировании конкретных изменений в организации, необходимых для укрепления НКО;
- наблюдения за ходом развития в соответствии с целями и задачами развития НКО и оценки успехов в ходе этого процесса;
- средства обучения сотрудников НКО и источник знаний о компонентах и характерных особенностях эффективно действующей НКО;
- создания прочного и единодушного стремления к осуществлению перемен в НКО;
- определения потребностей сотрудников НКО в обучении и обеспечения базовой модели для составления учебной программы;
- проведения финансовых аудиторских проверок и подготовки отчетов о воздействии программ в целях всесторонней оценки жизнеспособности НКО или потенциала ее роста.

том же абсолютном уровне, как это сделал бы сторонний эксперт или благотворитель. Для группы экспертов гораздо важнее прийти к соглашению о том, каковы сильные и слабые стороны НКО, о ее потребностях развития и о плане действий для решения имеющихся проблем.

С помощью организованных в блоки вопросов и сопроводительного текста "Практикум..." ведет эксперта по оценке к пониманию того, какие компоненты могут характеризовать уровень развития НКО, и дает представление о некоторых окончательных стандартах качества работы. Он не предназначен для того, чтобы предписывать всем НКО в конечном счете прийти к одной и той же форме и структуре. Благодаря относительности описанных выше стандартов "Практикум..." не дает предписаний, за исключением тех случаев, когда эксперт или группа экспертов включают в него комплекс абсолютных нормативов, взятых из определенного источника.

Данный документ состоит из следующих разделов, краткое описание которых дается ниже:

- Раздел II. Более подробно описывает методологию, которая может быть использована при проведении оценки.

- Раздел III. Содержит подробную анкету - руководство для эксперта или группы экспертов.

- Раздел IV. Дает характеристику каждой функции организации на каждой стадии развития, а также контрольные критерии или индикаторы для оценки существующей в организации структуры.

- Раздел V. Включает в себя форму оценки по количеству баллов, которую можно использовать для выведения рейтинга организации и рекомендаций группы экспертов.

- Раздел VI. Дает описание возможного использования результатов оценки для достижения иных целей при применении "Практикума...". Кроме того, содержит рекомендуемую форму планирования, которую руководство НКО может использовать для описания способов, с помощью которых оно намерено использовать рекомендации экспертов. В данном разделе также даются некоторые советы относительно того, каким образом собранную в ходе оценки информацию можно проанализировать и включить в программу принимаемых мер.

- Раздел VII. Содержит библиографию источников, из которых можно получить дополнительные сведения по вопросам развития организации и института, а также по управлению развитием.

В "Практикуме..." использована работа и материалы ряда источников; в нем отражен вклад многих людей, работавших и работающих в "Уорлд Лернинг" и других структурах. Мы выражаем особую признательность следующим исследователям, чьи материалы были использованы для данной оценки: Марвин Вейсборд (Marvin Weisbord), которая заложила основы данной работы в книге "Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice"; Дэвиду Куперрайдеру и Джейн Уоткинс (David Cooperrider, Jane Watkins) - за исследование по методологии Appreciative Enquiry, Алану Фаулеру (Alan Fowler) - за лучшую модель оценки работы в местном обществе, подготовленную с помощью данного "Практикума..."; Канадскому фонду борьбы с голодом - за разработку первого варианта этапов развития и их характеристик; Ли Роснер (Lee Rosner), Мэри Энн Циммерман (Mary Ann Zimmerman), Дерику Бринкерхоффу (Derick Brinkerhoff), Карен Диоп (Karen Diop), Марку Ренци (Mark Renzi), Брюсу Моффату (Bruce Moffat), Пирсу Кэмпбеллу (Piers Campbell), Мириам Ндалама (Miriam Ndalama), Диксону Нгуэнде (Dixon Ngwende) и другим.

55

среды путем изменения собственной структуры и процессов функционирования самих компонентов. Поэтому при оценке "здоровья" НКО следует принимать во внимание то, в какой степени она соответствует или способна адаптироваться к воздействию внешних сил и событий внешнего мира.

6. Следует проводить различия между организацией, которая существует формально, на бумаге, и неформальной системой - тем, что фактически делают работающие в НКО люди. Пример такого разграничения формальных и неформальных систем - анализ официально декларируемых целей и того, что сами члены организации объявляют своими целями. Ни одной из систем не следует отдавать предпочтения, поскольку обе реально существуют и являются необходимыми, обе должны быть подвергнуты оценке. Вписывается ли формальная система в среду, в которой работает организация? Делают ли ее сотрудники многие вещи неформально, что не вносит вклада в достижение цели НКО? Является ли разрыв между формальным и неформальным, т.е. между тем, что говорится, и тем, что делается, настолько значительным, что данная НКО перестает быть дееспособной?

7. "Action research" - таково одно из названий систематического выявления и решения проблем, при котором проблему выявляют и решают одни и те же люди. Данный термин предполагает извлечение уроков из сложившейся ситуации в ходе ее изменения и стремления к улучшению. Поэтому сотрудники НКО могут получить большой объем реально применимых знаний и навыков, если при анализе деятельности своей организации используют модель, описывающую эффективную организацию. Доказано, что это является гораздо более эффективным способом повышения потенциала развития и управления организацией, нежели программы, рассчитанные на аудиторные занятия. Учебные программы для работы в аудитории являются более общими, они часто сосредоточивают внимание на развитии индивидуальных умений и навыков, а не на контекст (им является деятельность организации), в котором эти умения и навыки нужно применять. Подобные программы не учитывают реального многообразия ситуаций и проблем, стоящих перед слушателем. Следовательно, для более качественного использования извлеченных уроков члены НКО должны либо с самого начала быть организаторами и исполнителями определенных действий - таких, как институциональная оценка, - либо быть представленными в группе экспертов.

8. Чтобы быть эффективной, организация не обязательно должна иметь полный набор определенных компонентов или функций управления, удовлетворяющих неким согласованным нормам и должным образом вписывающихся в среду. В настоящее время признано, что различные компоненты могут достигать соответствия этим нормам в разное время. Так НКО, не располагающая высококвалифицированными человеческими ресурсами и системами, может иметь хорошую материально-техническую базу. В предлагаемом "Практикуме..." определяются четыре этапа развития НКО, получившие следующие названия: "начальный", "этап становления", "этап расширения или консолидации деятельности" и "этап устойчивой работы". У каждого из них есть свои характеристики или показатели, которые также могут быть переведены в поддающиеся количественному измерению нормативы. Действия, которые нужно предпринять для повышения уровня функционирования любого аспекта любого из компонентов организации, могут быть различными в зависимости от того, на каком этапе развития она находится. Они будут зависеть также от согласованных или необходимых норм качества работы для данного этапа развития.

9. НКО существуют для удовлетворения потребностей (в развитии или иных потребностей) того местного сообщества (той клиентной базы), которому они служат. Зачастую границы между сотрудниками организации и ее клиентурой являются неопределенными, а иногда сотрудники одновременно являются и клиентами - хотя бы отчасти. Действительно устойчивое организационное развитие должно включать подходы, которые поддаются планированию, управлению и контролю со стороны самих членов НКО. Поэтому последних нужно вовлекать в процесс разработки реализации целей и задач НКО. Подобное участие является, помимо всего прочего, наилучшим способом обеспечить жизнеспособность программы НКО, а также распространять те формы поведения и ценностей, которые данная организация пропагандирует в более широком сообществе.

2. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ОЦЕНКИ

"Практикум оценки организационного развития" предназначен для использования экспертами по оценке, желательно - группами экспертов. Предлагается следующая программа его использования.

а) Определение цели (целей) данной конкретной оценки (см. перечень, стр. 1-2).

б) Определение состава группы. Она должна включать тех, кто хорошо знает организацию и кто сможет практически применить некоторые из рекомендаций, выработанных в результате оценки. Кроме того, следует отбирать людей, которые не являются сотрудниками организации и поэтому могут обеспечить объективный подход и независимый взгляд на сложившуюся ситуацию. Один из членов группы должен иметь определенный опыт в области менеджмента и развития организации. Оптимальное количество членов группы - четыре человека для малой или средней организации, однако может оказаться полезным включить в группу как можно больше людей, если руководство организации считает необходимым их участие в силу их детального знакомства с деятельностью данной НКО, либо из-за потребности получить представление о сильных и слабых сторонах этой организации. При возможности в группу следует включить представителя каждого функционального сектора или отдела управления, а также представителей членов организации или ее клиентуры. Наиболее демократический метод - включение в группу тех, чье участие дает "срез" НКО по диагонали; он будет способствовать пониманию на всех уровнях организации и готовности принять выработанные рекомендации как новый стимул. В группу могут быть включены дополнительные участники в зависимости от целей оценки. Например, донор, которого интересует возможность НКО освоить средства, может потребовать участия аудитора с тем, чтобы убедиться в соблюдении определенных норм финансового менеджмента.

в) Отбор вопросов, перевод или адаптация анкеты для того, чтобы убедиться, что собранная информация послужит конкретной цели/ целям оценки и будет понята конкретными респондентами. Например, все вопросы, отмеченные знаком "*" могут представлять собой более краткий и быстрый вариант оценки в соответствии с "Практикумом"; сторонний эксперт может использовать этот вариант для "оценки навскидку" - способна ли НКО в данный момент претендовать на поддержку. Такой вариант не предоставит достаточной информации для достижения любой из описанных выше других целей, однако может дать квалифицированному аналитику представление об имеющемся в настоящий момент у НКО потенциале. На этом этапе можно использовать конкретные нормативы в том виде, в каком они разработаны заинтересованной стороной. Например, группа экспертов может настоятельно рекомендовать форму отчета и сроки его представления в соответствии с пунктом "Г" раздела "Финансовые ресурсы."

г) Определение респондентов в самой организации и вне ее, составление графика индивидуальных собеседований, совещаний групп, совещаний по сбору данных. Определение того, кто из группы будет проводить собеседования с респондентами, а кто будет отвечать за сбор данных. Эффективным способом получения ценной информации об НКО от большого количества людей являются проводимые специальными "группами обсуждения" встречи с небольшими группами клиентов организации, ее членами и представителями сотрудников. На таких встречах малые группы респондентов под руководством координатора отвечают на вопросы с возрастающей степенью погружения (сосредоточенности) и углубленности. Это хороший способ для получения ценной информации об НКО от возможно большего количества людей.

Примечание: Может оказаться необходимым провести анализ "акционеров" организации для определения того, кто является сторонними респондентами, а кто принадлежит к самой организации. Это можно сделать путем выявления всех лиц, групп и организаций, которые заинтересованы в достижении задач НКО или на которых это достижение задач повлияет. Необходимо выявить как положительных, так и отрицательных "акционеров."

РАЗДЕЛ III. АНКЕТА

Представьте следующие данные о конкретной НКО, а также иную значимую информацию, являющуюся предметом оценки; создайте файл данных, используя приводимую на следующей странице анкету "Общие сведения" в качестве титульного листа. Затем начните процесс сбора данных, используя некоторые из приведенных на следующих страницах вопросов, либо их согласованные в группе и адаптированные к данной ситуации варианты. Вопросы фактически описывают информацию, которую вы хотите получить от НКО. В одних случаях их можно задавать напрямую, в других вам придется развивать их и задавать дополнительные вопросы. Полученные данные могут быть дополнены обзором любой текущей программы и документов по планированию, уставом организации, а также любыми имеющимися документами о ее политике и порядке ее проведения, внутренними отчетами, материалами последней оценки и заключениями аудиторов.

Приводимая на этой странице схема показывает шесть компонентов, или функций, организации, каждый из которых более подробно описан далее. Схема дает краткую иллюстрацию взаимоотношений компонентов и наглядно показывает суть каждого из них.

ШЕСТЬ КОМПОНЕНТОВ ЭФФЕКТИВНО РАБОТАЮЩЕЙ НКО

5. Предоставление услуг

Каким "бизнесом" мы занимаемся?
Насколько хорошо мы это делаем?

3. Человеческие ресурсы

Как мы разрешаем конфликты (осуществляем координацию) между людьми?
Как мы делим работу?

4. Финансовые ресурсы

Каковы наши средства?
Насколько хорошо мы ими управляем?

1. Руководство

Кто-нибудь держит все это в равновесии?

2. Системы функционирования/управления

Есть ли у нас адекватные технологии и методология для координирования деятельности?

6. Внешние связи

Как мы управляем связями за пределами нашей организации?

ВНЕШНЯЯ СРЕДА

"Все остальные"

Какие ограничения и требования она предъявляет?

производимый организацией продукт настолько высоко, что готовы предложить в обмен на него другие ресурсы. Независимо от того, построена ли НКО по принципу членства или оказания услуг, подлинно жизнеспособные и устойчивые организации, удовлетворяющие потребности местного сообщества или клиентов, поощряют это желание. Для этого они строят свою деятельность так, что она поддается планированию, управлению и контролю со стороны самих членов и клиентов НКО, либо удовлетворяет их потребности понятными и приемлемыми способами. Клиенты НКО принимают участие в определении и реализации целей и задач НКО. С точки зрения развития такое участие является наилучшим способом обеспечить успех и стабильность выполнения программы НКО.

2. СИСТЕМЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ

Системы и способы функционирования и управления представляют собой механизмы для координации действий, которые должны способствовать проводимым в рамках организации процессам. К числу основных требований к данным системам относятся:

- **Стратегическое и оперативное планирование**
- **Программа**
- **Информация**
- **Организация человеческих ресурсов и управление персоналом**
- **Составление бюджета и ведение бухгалтерского учета**
- **Финансовая отчетность и контроль**
- **Материально-техническое снабжение**

Стратегическим планированием называют процесс совершенствования стратегического видения и предназначения (миссии) НКО, а также определение краткосрочных мер стратегической политики для выполнения данной миссии. Оперативное планирование есть выражение более долгосрочной стратегии в форме программных задач и видов деятельности на определенный (конкретный) период - например, на срок действия программы или на финансовый год. Оперативное планирование не только осуществляется в соответствии со стратегическим или является частью причинно-следственной иерархии. Оно проводится с учетом анализа результатов предшествующего планирования, оценки наличия ресурсов и обзора внешних факторов, оказывающих влияние на НКО. Чтобы добиться вклада штатных сотрудников и клиентов в деятельность организации и обеспечить принятие ими на себя определенных обязательств, а также для информирования их о мероприятиях и требованиях, необходимо систематически вовлекать их в описанные выше процессы планирования. Многие НКО считают планы проектов или программ предметом первостепенной важности. До разработки каких-либо иных планов они предпочитают иметь, в той или иной форме, описание задач программы и план действий по их достижению. Такой план наиболее реалистичен в том случае, если его дополняет план управления, в котором определяются потребности в технической помощи, в финансовых, организационных и людских ресурсах и сметы на их удовлетворение, а также график выполнения работ.

Для выполнения этих (и иных функций) руководство НКО нуждается в соответствующие механизмах, в первую очередь -- организации работы отделений, отчетности, наличных средствах, оборудовании и материалах, информационном обеспечении персонала. Большую пользу НКО принесет также система сбора и обработки данных (независимо от того, будет она электронной или нет) и их использования в процессе оперативного планирования и принятия решений - равно как и в процессе наблюдения за ходом реализации программ и проведении оценки деятельности НКО.

Системы не должны существовать ради самих себя. Поэтому уместно будет не только выявить наличие базовых систем функционирования и управления, но и задать вопрос: какие системы полезны, а какие - нет, чем формальные системы радикально отличаются от тех способов и методов, с помощью которых и делается все необходимое. Некоторые системы могут существовать в НКО, но они не обязательно будут служить решению какой-либо насущной проблемы. Поэтому важно установить: действительно ли данные механизмы необходимы для решения соответствующих задач, действительно ли они дают желаемые результаты. Подобная информация является основой для рекомендаций, которые могут быть выработаны производящей оценку группой.

3. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ

К человеческим ресурсам некоммерческой организации может, вероятнее всего, относиться любое лицо, так или иначе связанное с организацией - ее руководство, сотрудники, члены организации, добровольцы, клиенты, доноры, члены совета директоров. У этих людей должны быть ***умения и навыки, мотивация*** и ***возможность*** вносить как можно больший вклад в работу НКО - вклад, который ей требуется. Кроме того, они должны быть людьми организованными и строить свои отношения наиболее эффективным для достижения хороших результатов образом. То, как эти люди принимают решения, решают конфликты и проводят собрания, так же важно, как и то, каким образом спланирована работа, как организованы по отношению друг к другу рабочие места и распределены нагрузки и задания.

Идеальная НКО определяет функции, необходимые для выполнения ее миссии, и распределяет объем работы в форме описания должностных обязанностей или заданий. Она регулярно обновляет их с учетом изменяющихся планов и приоритетов НКО. Она также определяет количество штатных сотрудников и работающих по трудовому соглашению человек для выполнения каждого из заданий, равно как и то, откуда, когда и как будут привлечены эти люди. Рабочие места или должности, которые создаются организацией и между которыми распределяется нагрузка, должны быть увязаны друг с другом, чтобы обеспечить координацию, взаимодействие и бесперебойную деятельность. Другая задача - стремление достичь оптимального соответствия между имеющимися людскими ресурсами, их навыками и опытом, с одной стороны, и порученными им заданиями, с другой. К тому же желательно иметь механизм, помогающий им ***совершенствовать*** свои ***навыки*** и ***приобретать*** новые, необходимые для работы.

Не существует единого фактора, который бы являлся стимулом для всех людей в их стремлении работать в организации. В качестве стимулов могут выступать деньги, чувство служения делу, предоставляемые работой возможности для использования или максимального проявления конкретных умений или интересов, религиозное призвание, социальный статус, безопасность, возможность путешествовать, власть, возможности для роста, либо любое сочетание этих факторов. Организация должна согласовать и предложить разнообразные стимулы для поощрения желаемого качества работы. Формы поощрения будут более эффективными, если они связаны с описанными выше мотивационными факторами и если члены организации видят, что эти поощрения применяются справедливо. Поощряться должны также формы поведения, необходимые для выполнения миссии. Чтобы привлечь и удержать людей, которые нужны негосударственной организации, она должна быть конкурентоспособной в данной области и на рынке труда в целом.

Для того, чтобы НКО была действенной и эффективной структурой, она должна обеспечить наиболее полное использование всех умений и опыта сотрудников. Она может сделать это, предоставляя им все возможности использовать свои умения и опыт, проявлять творческие способности, принимать на себя ответственность за совершенствование способов выполнения работы.

Другой способ обеспечить максимальный вклад каждого в дело организации - обратить внимание на ее **внутреннюю культуру** - то, как организация учится понимать, думать, чувствовать, реагировать на ситуации, оказывающие влияние на ее цель, программу и методы управления. Культура организации основывается на истории, традициях, языке и, как говорилось выше, на ценностях, разделяемых членами организации. Когда последние начинают чувствовать и действовать, как один, и разделять одни и те же представления, то такая общность мысли и поведения придает организации стабильность и смысл. Подобная атмосфера способствует высокому качеству работы сотрудников. Ее поддерживают при помощи приема на работу таких людей, которые разделяют те же ценности; кроме того, их учат выполнять работу так, как это принято в данной организации.

Принцип повышения эффективности с помощью общей культуры используется также в отношениях между НКО и местным сообществом и клиентами, которым она служит. Данный вопрос более подробно обсуждается ниже, однако в связи с людскими ресурсами НКО следует

62

Ниже приводятся возможные вопросы или сведения, которые требуются по разделу "Человеческие ресурсы."

1.* Четко ли распределены в организации обязанности и задания?

2. Все ли сотрудники организации четко понимают свои задания?

3. Соответствуют ли задания цели организации?

4. Имеются ли случаи срыва важных заданий из-за того, что их никому не поручили?

5. Организованы ли задания в рамках должностей, по которым определенные объемы работ группируются:

   а) в соответствии с последовательностью их выполнения и взаимосвязанностью (взаимодействием)?
   б) таким образом, что аналогичные виды заданий (с точки зрения того, что именно делается) и необходимые для их выполнения навыки и умения оказываются сведенными в одном месте?
   в) таким образом, чтобы сделать работу интересной, достаточно разнообразной и побуждающей сотрудника проявить все свои способности?

6. Какие механизмы существуют для привлечения сотрудников к проверке способа организации работы подготовки задания?

7. Существует ли какая-либо схема, на которой показаны наиболее ответственные участки работы или функции организации?

8. Все ли сотрудники организации имеют ясное представление о структуре (взаимосвязях между участками работы или функциями)?

9.* Какие механизмы применяются для координации работы в рамках выполнения организацией различных функций?

10.* Распределяются ли задания в соответствии с квалификацией сотрудников?

11. Происходит ли прием сотрудников на работу, их назначение и продвижение по службе в соответствии с требованиями перечня должностных обязанностей?

12.* Существует ли система управления качеством работы, с помощью которой, и на основе перечня должностных обязанностей и порученных задания, дается оценка качеству работы сотрудника?

13.* Что делается для улучшения соответствия между уровнем квалификации сотрудников и требованиями , предъявляемыми работой?

14. Какие знания, умения и навыки, необходимые для выполнения своих функций, отсутствуют или недостаточно развиты у каждой категории сотрудников? Перечислите потребности каждой категории в отдельности.

Ниже приводятся возможные вопросы или сведения, которые требуются по разделу "Финансовые ресурсы."

1.* Существуют ли основные процедуры проведения финансового учета и подготовки финансовой отчетности?

2.* Имеется ли руководство по проводимой организацией политике или документально выраженные руководящие указания, касающиеся методики бухгалтерского учета, нормативного плана счетов, органа, утверждающего финансовые операции, а также руководство по осуществлению контроля за расходами? Правильно ли они используются?

3.* Регулярно ли организация составляет бюджетные сметы?

4.* Какая система используется для того, чтобы обеспечить своевременное наличие у НКО кассовых средств (потока наличных денежных средств) для удовлетворения ее потребностей?

5.* Используются ли механизмы контроля для предотвращения перерасхода установленных по смете и утвержденных средств?

6. Существуют ли механизмы контроля за подачей заявок на приобретение материалов, их приобретением и управлением ими?

7. Удовлетворяются ли потребности НКО и ее членов в оплате труда, средствах на мелкие текущие расходы, транспорт и приобретение материалов соответствующим образом?

8. Какие механизмы существуют в организации для передачи полномочий в области финансового менеджмента и получения доходов институтам, существующим в рамках местного сообщества (клиентуры)?

9.* Удовлетворены ли доноры (кредиторы) используемыми организацией финансовыми и административными системами и порядком их применения?

10.* Когда последний раз проводилась независимая аудиторская проверка или анализ финансовой деятельности НКО сторонними учреждениями? Каковы результаты данного аудита или анализа?

11.* Каков в настоящее время источник финансовых средств организации?

12.* Существует ли среднесрочный бизнес-план (план финансирования, получения ресурсов), направленный на удовлетворение финансовых потребностей?

13. Насколько хорошо известны членам администрации доступные источники и механизмы, с помощью которых можно обеспечить финансирование организации?

14.* Имеет ли организация правовой статус зарегистрированной негосударственной организации, удовлетворяет ли она иным требованиям, необходимым для получения надлежащего правового статуса?

15. Удовлетворяет ли НКО все налоговые и иные финансовые требования местных и(или) центральных органов власти?

16. Соблюдает ли НКО все нормы, установленные для практики управления персоналом и использования наемной рабочей силы?

17. Каким образом администрация получает консультации по правовым, финансовым, налоговым и трудовым вопросам

64

Некоторые сведения, имеющие значения для данного раздела, можно получить из ответов на вопросы Раздела 2. Ниже приводятся некоторые дополнительные вопросы.

1.* Каковы значимые количественные параметры качества работа и влияния НКО?

2.* Как можно оценить работу НКО с учетом этих параметров?

3. Как работает НКО в сопоставлении с другими (аналогичными) организациями?

4.* Существуют ли у НКО механизмы для того, чтобы включать результаты оценки проводимых программ в процесс планирования, адаптации и корректировки программ и разработки подхода к учету полученной информации в ходе выполнения программ?

5.* В какой степени НКО осознает потребность в своем институциональном развитии?

6. Какие количественные параметры существуют для определения специальных профессиональных знаний в той или иной области?

7. Как выполняет организация эти количественные параметры?

8. Какова потребность в расширении программы или продлении срока ее действия на новые целевые области деятельности?

9.* В какой мере НКО осознает, что она должна служить защитником интересов своих клиентов?

10.* Вносят ли участники проектов свой вклад в их разработку, управление ими и их оценку?

11.* В какой степени совместно разработанные планы допускают ответственность членов местного сообщества или клиентов за предоставление услуг?

12.* Существует ли реальный план долгосрочной финансовой поддержки программы?

13. Какая доля издержек НКО возмещается за счет местного сообщества (клиентов); в каком объеме НКО получает поддержку в натуральной форме?

14.* Какие услуги по созданию и укреплению организационного потенциала оказывает НКО местному сообществу (клиентам) для того, чтобы обеспечить принятие ими на себя в дальнейшем ответственности и полномочий в области финансового менеджмента и предоставления услуг?

Некоторые сведения, имеющие значение для данного раздела, можно получить из ответов на вопросы других разделов данной анкеты. Ниже приводятся некоторые дополнительные вопросы, которые можно задать в этом разделе.

1.* Насколько известна данная НКО широкой общественности и конкретному сектору, которому она служит?

2.* Имеется ли у организации четко определенный имидж и материалы, описывающие ее подход и достижения?

3. Каким образом НКО использует средства массовой информации для распространения сведений о себе и своих достижениях?

4.* В каком состоянии находятся отношения НКО с ее клиентами (местным сообществом)?

5.* Находится ли НКО в разумной близости от клиентов? которым служит?

6.* Что делает НКО для сбора информации о мнениях и нуждах клиентов (местного сообщества)?

7.* В какой мере организация знает, как защищать интересы клиентов (местного сообщества)?

8. * Сотрудничает ли организация с другими НКО?

9. Принимает ли НКО участие в процессе лоббирования?

10. Устанавливает ли организация связи с другими НКО на национальном или международном уровне?

11. Вызывает ли НКО заинтересованность в сотрудничестве в других секторах местного сообщества, как частных, так и государственных?

12.* Принимает ли организация участие в процессе планирования, осуществляемом государственными органами, и в деятельности самих государственных структур?

13.* Каково состояние взаимоотношений НКО с соответствующими секторами государства?

14. Насколько эффективны усилия НКО по получению доступа к местным финансовым, человеческим и прочим ресурсам?

15.* Каково состояние взаимоотношений НКО со своими донорами?

РАЗДЕЛ V. ФОРМУЛЯР ОЦЕНКИ

Для каждой из оцениваемых НКО группа экспертов заполняет отдельный "Формуляр оценки" и комплект форм "Рейтинг по результатам оценки". Каждый член группы может заранее, до совещания с остальными членами группы, подготовить отдельный комплект форм. Задача, однако, заключается в том, чтобы группа представила согласованную оценку. Группа рассматривает собранные каждым из ее членов данные и затем, используя в качестве руководства таблицу "Этапы развития организации и их особенности", стремится прийти к общему мнению относительно того, какого этапа развития достигла НКО по каждой подкатегории в рамках каждой функции.

В таблице представлены шесть компонентов организации, или функций управления, в разрезе подкатегорий; они расположены в том же порядке, что и вопросы Раздела III. Названия подкатегорий даны в левой колонке таблицы. Для каждой подкатегории даны критерии или показатели потенциала или качества работы организации на каждом из четырех этапов развития.

Если группа не приходит к согласию, она может решить вопрос простым голосованием для определения мнения большинства по вопросу рейтинга. Группа может также по желанию присваивать числовые значения рейтинга по каждой подкатегории и затем суммировать их для получения общего рейтинга. Для этого каждый рейтинг начального этапа принимается равным 1, этапа развития - 2, и т.д. "Уорлд Лернинг" не рекомендует подобное присвоение числовых значений, за исключением случаев, когда они используются для кодирования рейтингов при компьютерной обработке данных. Низкие числовые значения могут рассматриваться как свидетельство отрицательной оценки компетентности или потенциальных возможностей НКО, а не как показатель относительности того или иного уровня ее развития.

В правой колонке формуляра оставлено место для рекомендаций группы, касающихся данной подкатегории. Если группа захочет представить более подробные рекомендации, следует использовать дополнительные страницы.

61

РАЗДЕЛ VI. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ОЦЕНКИ

Существуют различные способы использования собранных при помощи "Практикума по оценке уровня развития организации" данных, в т.ч. способ для каждой из тех целей, ради которых проводится оценка и которые перечислены во вступлении. В данном разделе описывается метод, который можно применять для каждой из данных целей, а также содержатся некоторые предложения, касающиеся дополнительных вариантов использования.

1. Как указывалось выше, "Практикум" можно применять для определения **базового количественного показателя**, с помощью которого можно оценивать структуру и способность НКО. Суть этого базового количественного показателя заключается в том, что он служит основой для сопоставления его с более поздними данными. Поэтому для получения базовых данных по НКО целесообразно собрать поддающиеся количественному измерению данные, а также сведения, характеризующие организацию со стороны качества; они послужат дополнением к рейтингу развития, присваиваемому каждой подкатегории. Например, в ходе сбора данных о состоянии планирования в НКО будет необходимо определить с точки зрения количества и качества, что она подразумевает под "регулярным анализом осуществляемых долгосрочных планов, "чтобы получить точное представление о содержании понятия "регулярный" (раз в год, раз в три года и т.п.). При оценке подкатегории "разнообразие" в сопоставлении с базовым показателем будет необходимо дополнить эту оценку количественной информацией о составе сотрудников и клиентов на момент проведения оценки (пол, этнический состав и пр.).

2. Результаты оценки предполагается использовать прежде всего в качестве **диагностического инструмента** для определения этапа развития НКО как организации и конкретных перемен, необходимых для ее укрепления и для того, чтобы обеспечить ее администрацию, сотрудников и партнеров опорными данными для планирования таких перемен, направленных на совершенствование ее функционирования. Результатом оценки является пакет рекомендаций относительно перемен/совершенствования работы НКО, план действий по их проведению, а также обязательства, принимаемые участниками разработки рекомендаций и процесса планирования. Эти обязательства касаются совершенствования работы организации. Форма данного плана представлена ниже (форма "Рекомендаций по планированию").

3. "Практикум" можно использовать регулярно для **наблюдения и оценки** достигнутых в процессе организационного развития НКО **успехов.** В этом случае вся оценка может быть организована совершенно иным образом, если для этого имеются время и возможности и если эксперт хочет убедиться, что в развитии какого-либо из компонентов или их подкатегорий не произошел регресс. Если такой возможности нет, то необходимо дать оценку только состоянию, в котором находится осуществление рекомендованного плана действий. Можно также провести повторную оценку конкретных подкатегорий, по которым в ходе первоначальной оценки были предложены рекомендации.

4. Если цель оценки - стать ***способом информирования*** сотрудников НКО о компонентах и особенностях эффективно работающей негосударственной организации, то такая оценка будет проводиться в основном группой членов самой НКО, как это описано в разделе об организации административного процесса, но с особенным упором на сведения, предоставленные в результате анкетирования. Каждый компонент - такой, как руководство или финансовый менеджмент - может стать предметом обсуждения или даже семинара, с привлечением дополнительных текстов и данных. В процесс оценки можно включить и разработанные силами самой НКО или сторонними организациями программы тренинга или семинаров-мастерских. В процессе оценки может выработаться структура учебного плана или системы мероприятий, которые должны быть проведены по ее результатам.

5. Методика организации административной работы, описанная выше в пункте 4, также внесет свой вклад в ***создание*** сильного, разделяемого всеми сотрудниками стремления осуществить перемены в НКО.

68

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПЛАНИРОВАНИЮ

Название НКО

Дата внесения предложений

Рекомендация **Исполнитель** **Срок исполнения**

Требуемые средства

69

Improvement. Goal/QP, Methuen, MA, 1988. Применяя метод "Всесторонний контроль качества" к менеджменту, данная брошюра предлагает аналитические приемы и формы деятельности в группе, предназначенные для контроля за улучшением качества работы.

Brinkerhoff, Dereck W. and Goldsmith, Arthur A. Promoting the Sustainability of Development Institutions: A Framework for Strategy, in "World Development", vol. 20, No. 03, Pergamon Press; London, 1992, pp. 369-383.

Brown, David and Covey, Jane. "Organizing and Managing Private Development Agencies" Program on Non-Profit Organizations; Working Paper 129; 1987.

Brown, Mark Graham. Baldridge Award Winning Quality: How to Interpret the Malcolm Baldridge Award. ASQC.

Byars, Lloyd L. and Rue, Leslie W. Human Resource Management. Richard D. Irwin, Inc., Boaston; 1991. Учебник по управлению персоналом. В нем рассматриваются вопросы равных возможностей при приеме на работу, комплектование штатного расписания, подготовка сотрудников непосредственно на рабочем месте, планирование карьеры, оценка качества работы, вознаграждения за труд, правовые вопросы, вопросы безопасности и здравоохранения сотрудников, основные принципы межличностного общения сотрудников на рабочих местах.

de Bono, Edward. de Bono's Thinking Course. Facts on File Publications, New York. 1982.

Bourque, Susan and Warren, Barbara. Women of the Andes. University of Michigan.
Brock, Susan L. Better Business Writing. Crisp Publications, Los Altos, CA. 1987.

Bucholz, Steve and Roth, Thomas. Creating the High Performance Team. John Wiley and Sons, New York, 1987.

Burke, Warner W. Organization Development: A Nominative View. Addison-Wesley Publishing Co., Reading, MA 1987.

Campbell, Piers. "Management Programs and Services for NGOs" NGO Management Network; Occasional Paper No. 4; Geneva; 1987.

Carroll, Thomas F. Intermediary NGOs: The Supporting Link in Grassroots Development. Kumarian Press, 1992.

Casio, Wyne F. Managing Human Resources. McGraw-Hill, New York, 1989.

Certo, Samuel C. Principles of Modern Management. William C. Brown Publishers, Iowa. 1985.

Chambers, Robert. Rural Development Putting the Last First. Longman Group UK Ltd., Essex, England. 1983.

Clark University, Program for International Development; World Resource Institute, Center for International Development and Environment (CIDE); and the Kenya Ministry of Environment and Natural Resources, Natural Environment Secretariat. "Participatory Rural Appraisal Handbook." WRI/CIDE, Washington, D.C. 1989.

Cleland, D. I. and King, W. R. Project Management Handbook. Van Nostrand Reinhold, New York, 1988. Сборник очерков, в которых дается общий анализ сущности управления проектами; приемов организации ресурсов; включения проектов в общий цикл жизнедеятельности организации; планирования, реализации и контроля за выполнением проектов, создания специальных групп, осуществляющих реализацию проектов.

Comfort, Jeremy, et al. Business Reports in English. Cambridge University Press, Cambridge, 1984.

10

Improvement. Goal/QP, Methuen, MA, 1988. Применяя метод "Всесторонний контроль качества" к менеджменту, данная брошюра предлагает аналитические приемы и формы деятельности в группе, предназначенные для контроля за улучшением качества работы.

Brinkerhoff, Dereck W. and Goldsmith, Arthur A. Promoting the Sustainability of Development Institutions: A Framework for Strategy. in "World Development", vol. 20, No. 03, Pergamon Press; London, 1992, pp. 369-383.

Brown, David and Covey, Jane. "Organizing and Managing Private Development Agencies" Program on Non-Profit Organizations; Working Paper 129; 1987.

Brown, Mark Graham. Baldridge Award Winning Quality: How to Interpret the Malcolm Baldridge Award. ASQC.

Byars, Lloyd L. and Rue, Leslie W. Human Resource Management. Richard D. Irwin, Inc., Boaston; 1991. Учебник по управлению персоналом. В нем рассматриваются вопросы равных возможностей при приеме на работу, комплектование штатного расписания, подготовка сотрудников непосредственно на рабочем месте, планирование карьеры, оценка качества работы, вознаграждения за труд, правовые вопросы, вопросы безопасности и здравоохранения сотрудников, основные принципы межличностного общения сотрудников на рабочих местах.

de Bono, Edward. de Bono's Thinking Course. Facts on File Publications, New York. 1982.

Bourque, Susan and Warren, Barbara. Women of the Andes. University of Michigan.
Brock, Susan L. Better Business Writing. Crisp Publications, Los Altos, CA. 1987.

Bucholz, Steve and Roth, Thomas. Creating the High Performance Team. John Wiley and Sons, New York, 1987.

Burke, Warner W. Organization Development: A Nominative View. Addison-Wesley Publishing Co., Reading, MA 1987.

Campbell, Piers. "Management Programs and Services for NGOs" NGO Management Network; Occasional Paper No. 4; Geneva; 1987.

Carroll, Thomas F. Intermediary NGOs: The Supporting Link in Grassroots Development. Kumarian Press, 1992.

Casio, Wyne F. Managing Human Resources. McGraw-Hill, New York, 1989.

Certo, Samuel C. Principles of Modern Management. William C. Brown Publishers, Iowa. 1985.

Chambers, Robert. Rural Development Putting the Last First. Longman Group UK Ltd., Essex, England. 1983.

Clark University, Program for International Development; World Resource Institute, Center for International Development and Environment (CIDE); and the Kenya Ministry of Environment and Natural Resources, Natural Environment Secretariat. "Participatory Rural Appraisal Handbook." WRI/CIDE, Washington, D.C. 1989.

Cleland, D. I. and King, W. R. Project Management Handbook. Van Nostrand Reinhold, New York, 1988. Сборник очерков, в которых дается общий анализ сущности управления проектами; приемов организации ресурсов; включения проектов в общий цикл жизнедеятельности организации; планирования, реализации и контроля за выполнением проектов, создания специальных групп, осуществляющих реализацию проектов.

Comfort, Jeremy, et al. Business Reports in English. Cambridge University Press, Cambridge, 1984.

Accountant. Van Nostrand Reinhold; New York, 1984. В данном руководстве рассматриваются составление финансовых отчетов, концепции затрат, отношение затрат к объему продукции и прибыли, учет издержек, составление бюджета. Книга предназначена для того, чтобы помочь менеджерам принимать информированные решения.

Flower, Linda. Problem Solving Strategies for Writing. Harcourt Brace Jovanovich Publishers; San Diego; 1985.

Foulkes, Fred K. Strategic Human Resource Management. Prentice-Hall; New Jersey, 1986.

Fowler Jr., Floyd J. Survey Research Methods. SAGE Publications, London; 1988.

Frame, Robert M, Hess, Randy K., and Kielsen, Warren R. The OD Source Book: A Practitioner's Guide. University Associates, Inc., San Diego, 1982. Руководство, предлагающее последовательные приемы осуществления основных мероприятий в области развития организации: создание команд, планирование переходного периода, стратегическое планирование, составление штатного расписания, развитие умений и навыков работы в команде, обучение лидерству, подготовка к работе с различным контингентом (национально-этнический состав, пол и др.).

Fyfe, John. "People-Oriented Policies: A Diagnostic Human Framework" in HRD: International Perspectives on Development and Learning. Edited by Merrick Jones and Pete Mann. Kumarian Press; 1992.

Goldstein, Irwin L. Training in Organizations: Needs Assessment, Development and Evaluation. Brooks/Cole Publishing Co.; CA 1986.

Gordon, Thomas. Leader Effectiveness Training: The No-Lose Way to Release the Productive Potential of People. Bantam Books; New York, 1980. Gratus, Jack. Successful Interviewing. Penguin Books; London; 1988. Практическое пособие по созданию команд, развитию межличностного общения, решению проблем в группах, решению конфликтов.

Gratus, Jack. Successful Interviewing. Penguin Books; London; 1988.

Hall, Douglas T. and Associates. Career Development in Organizations. Jossey-Bass; San Francisco; 1987.

Hanks, Patrick and Corbett, Jim. Business Listening Tasks. Cambridge University Press; Cambridge; 1986.

Hanna, David P. Designing Organizations for High Performance. Addison-Wesley Publishing Co.; Reading MA.

Harrison, Michael I. Diagnosing Organizations. Bar-Ilan University Israel, Israel. 1994.

Hersey, Paul. The Situational Leader. Warner Books Inc.; New York, 1984. Используя модель стиля лидерства, Херси предлагает приемы оценки ситуации и приверженности сотрудников делу организации, для того, чтобы выявить такой стиль, при котором будут достигнуты желаемые результаты.

Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth. Managing Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. Prentice-Hall; NJ; 1988. Более глубокое рассмотрение вопросов лидерства в ситуациях с использованием подхода к организационному развитию.

Honadle, G. and VanSant, J. Implementation for Sustainability: Lessons from Integrated Rural Development. Kumarian Press; 1985.

Leibowitz, Zandy B., Farren, Caela, and Kaye, Beverly L. Designing Career Development Systems. Jossey-Bass; San Francisco, 1986. Руководство по организации планирования карьеры для оценки потребностей отдельных лиц и организации в целом и их сочетания.

Love, Arnold J. Internal Evaluation: Building Organizations from Within. SAGE Publications, CA.

Lowy, Alex and Finestone, Peter. "Delegation: A Process as Well as A Strategy." In J. William Pfeiffer and Leonard D. Goodstein, The 1986 Annual: Developing Human Resources (University Associates, San Diego, 1986), pp. 163-169. Предлагается эффективная трехэтапная модель передачи полномочий.

Maddux, Robert B. Effective Performance Appraisals. Crisp Publications. CA 1986.

Mager, Robert F., Belmont, David S. Preparing Instructional Objectives. Lake Publishers, 1984.

Magnani, Nanette Brey. Building Organizational Effectiveness Through Participation and Teamwork. PACT Communications Inc., World Education.

Mandel, Steve. Effective Presentation Skills. Crisp Publications; Los Altos, CA, 1987.

Middleburg, Maurice I. "Assessing Management Capacity Among Non- Governmental Organizations". CARE Population Office, Atlanta, GA.

Mills, Charles A. The Quality Audit: A Management Evaluation Tool. ASQC, WI.

Millstein, Mike M. "Toward More Effective Meetings." In Leonard D. Goodstein and J. William Pfeiffer, The 1983 Manual for Facilitators, Trainers, and Consultants. (University Associates, Inc., 1983), pp. 145-148. Практическое пособие для организации и проведения совещаний и мероприятий по его результатам. В книге содержатся предложения, как справиться с нештатным поведением сотрудников.

Milton, Roger. Practical Research in Distance Teaching. International Extension College; Cambridge, England, 1982.

Moser, Caroline O.N. Gender Planning and Development. Routledge, London and New York, 1993.

Murray, Margo w/ Mama A. Owen. Beyond the Myths & Magic of Mentoring. Jossey-Bass Publishers Inc.

Nadler, Leonard. The Handbook of HRD. John Wiley and Sons, New York, 1984.

Nadler, Leonard, and Nadler, Zeace. Developing Human Resources. Jossey-Bass; San Francisco; 1989.

Nelson, J. M. Write to the Point. American Management Association; Saranac Lake, NY; 1989 (A self-study course).

Newman, William H.; et al. The Process of Management. Pentice-Hall; London; 1982.

Ott, J. Steven. Classic Readings in Organizational Behavior. Brooks Cole; Pacific Grove, California, 1989. Сборник статей, написанных теоретиками и практиками в таких областях, как мотивация сотрудников, поведение в группах, лидерство, культура организации, власть и влияние, развитие организации.

Patten Jr., Thomas H. Organizational Development Through Teambuilding. John Wiley and Sons: New York: 1987.

43

Schein, Edgar. Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass, San Francisco, 1987. Руководство, описывающее, как развиваются, изменяются, воздействуют на настоящее и будущее организации исходные взгляды и убеждения ее сотрудников, и как на них, в свою очередь, воздействует руководство организации.

Senge, Peter M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday Currency, New York, 1990.

Shores, A. Richard. Survival of the Fittest: Total Quality Control and Management Evolution. ASQC, WI.

Sikes, Drexler and Gant. The Emerging Practice of Organization Development. University Associates, Inc., 1989.

Slater, Robert, Schultz, Barry M. and Door, Steven R. Global Transformation and the Third World. Lynne Rienne Publishers, CO.

Storti. The Art of Crossing Cultures. Intercultural Press, Inc., P. O. Box 700, Yarmouth, ME 04096. USA.

Stursberg, Peter. One-Day Business Planning. Chilton Co., Pennsylvania; 1988.

Ting-Toomey, Stella & Korzenny, Felipe. Cross-Cultural Interpersonal Communication. SAGE.

Torres, Cresencio & Spiegel, Jerry. Self-Directed Work Teams. Pfeiffer & Company, 1993 - Tel. 1-800-274-4434.

Turshen, Meredith Ed. Women and Health in Africa. Africa World Press.

United Nations. United Nations Development Education Directory. U. N. Non-Government Liaison Service; 7th Ed.; 1992.

Vaill, Peter B. Managing as a Performing Art. Jossey-Bass; San Francisco; 1989. Как гибко и творчески реагировать на хаотические изменения, происходящие в организации. Рассматриваются вопросы лидерства, совершенствования организации, взаимодействия между различными уровнями организации, работы в командах, вопросы этики.

Vincent, F. and Campbell, P. Towards Greater Financial Autonomy: A Manual on Financial Strategies and Techniques for Development NGOs and Community Organizations. IRED; Geneva; 1989.

Walters, Peggy G. "Characteristics of Successful Organization Development: A Review of the Literature." In J. William Pfeiffer, The 1990 Annual: Developing Human Resources. (University Associates, Inc.; San Diego, 1990), pp. 209-223. Даются определения характерных процессов, происходящих в ходе развития организации; рассматриваются способы оценки эффективности организации с точки зрения ее развития.

Walton, Richard E. Managing Conflict. Addison-Wesley; MA; 1987.

Warshauer, Susan. Inside Training and Development. University Associates; San Diego; 1988.

Wesbord, Marvin M. Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice. Addison-Wesley Publishing Company; New York; June 1989.

Weisbord, Marvin M. Productive Workplaces. Jossey Bass Publishers, London, 1989.

Werner, David and Bower, Bill. Helping Health Workers Learn. The Hesperian Foundation; Palo Alto, CA 1982.

14

ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ИХ ОСОБЕННОСТИ

	Организации на начальном этапе	Организации на этапе развития	Организации на этапе расширения (консолидации) своей деятельности	Организации на этапе устойчивого развития
1. РУКОВОДСТВО				
1.1. СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ	Совет директоров или иной орган общего контроля отсутствует. Не разграничены функции контроля и управления (администрации). Если функция контроля начинает развиваться, то в ней может не быть объективно представлены интересы общества (клиентов), которому служит НКО. Никто не помогает администрации в создании общественного мнения и влиянии на него и на законодательные органы, а также в сборе средств для НКО.	Совет директоров или иной независимый орган контроля существуют, однако еще не играют роль руководящей структуры. Они не служат для влияния на общественное мнение или законодательные органы и, вместо осуществления контроля могут пытаться осуществлять управление НКО на микро уровне. Ни одна из этих структур не находится на должном расстоянии от общества (клиентов), не проявляют понимания собственных потребностей или той роли, которую должны играть.	Совет директоров представляет собой стабильную или совершенствующуюся структуру. Роли Совета директоров и администрации разграничены. В числе членов Совета - несколько человек, являющихся лидерами в своей области; Совет способен выполнять некоторые их требуемых функций, однако другие по-прежнему не выполняются. Налицо осознание своих обязанностей в осуществлении контроля и представлении местного общества (клиентов), однако нет механизма для выполнения этой работы на регулярной и постоянной основе.	В число Совета директоров входят лидеры в вопросах, касающихся миссии НКО, а также лица, способные играть ключевую роль в разработке направления развития организации, в фандрейзинге, организации связей с общественностью, лоббировании. Налицо действующие механизмы привлечения соответствующей поддержки со стороны местного общества (клиентов) и для наблюдения за ходом планирования работы организации и ее деятельности в проведении выработанной политики.

1.3. КЛИЕНТЫ	Связи с местным обществом, клиентами и членами организации слабы. НКО может рассматривать клиентов как достойных, но пассивных получателей услуг, а не как потенциальных партнеров. Может отсутствовать представление о том, что НКО является защитником интересов данной группы.	Связи с местным обществом, клиентами и членами организации совершенствуются, однако в основном в форме выявления потребностей или предоставления специальных разовых услуг. НКО может обращаться за консультациями к некоторым влиятельным клиентам или членам местного общества и (или) приглашать их принять участие в подготовке некоторых решений благодаря растущему осознанию того, что они представляют местное общество (клиентов), от участия которых зависит результат деятельности НКО. Некоторое осознание возможной роли НКО как защитника интересов клиентов и потребности в поддержке со стороны законодательных органов и иных институтов для обеспечения устойчивого совершенствования ее деятельности.	Четко определенная клиентская база; потребности и взгляды местного общества (клиентов) учитываются в процессе планирования и принятия решений. НКО принимает участие в лоббировании и иной защите интересов клиентов, если эти направления деятельности определены в качестве стратегических. НКО считает клиентов своими важными "акционерами", с которыми следует консультироваться, однако усилия по организационному развитию самопомощи на уровне клиентов пока еще нерегулярны.	Четко определенная клиентская база, клиенты регулярно вовлекаются в рассмотрение миссии и стратегических мер НКО. Признание клиентов в качестве партнеров, поддержка организационного развития структур и потенциала местного общества в процессе планирования и принятия решений. Регулярное изучение потребностей клиентов, результаты которого используются при планировании. Полномасштабная защита и лоббирование интересов клиентов, если эти виды деятельности определены в качестве стратегических приоритетов в развитии НКО.

2. СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ				
2.1. СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНФОРМАЦИЕЙ	Систем сбора, анализа и распространения информации об НКО в ней не существует. Сведения собираются беспорядочно, "вручную".	Существует примитивная электронная система управления информацией (Management Information System - MIS), однако она недоступна каждому сотруднику. Потенциальные возможности использования информации не осознаны, компьютеры могут использоваться в основном для подготовки текстов или таблиц.	Система управления информацией MIS используется, к ней имеют доступ большинство сотрудников. Она по-прежнему применяется в основном для подготовки текстов и таблиц, однако отдельные сотрудники понимают возможности ее использования и применяют ее в ряде случаев для решения специальных задач. Отсутствует механизм регулярного и комплексного использования получаемой от системы информации в процессе планирования.	Система MIS работает, а поступающие от нее данные применяются в процессе планирования и принятия решений. Улучшение процесса планирования проектов основано на анализе данных MIS. Система способна хранить в памяти и обрабатывать большие объемы исходных и аналитических данных. Потенциал анализа данных достаточно велик.
2.2. АДМИНИСТРАТИВНЫЙ ПРОЦЕСС	Существуют некоторые неформальные способы для того, чтобы обеспечить выполнение работы, однако они могут быть осознаны не в полной мере и не всеми. Документального оформления они пока не получили.	Все больше возрастает степень формализации административного процесса. Используются, хотя и не комплексно, делопроизводство и системы подготовки отчетности. Отсутствует документ-руководство по данному вопросу.	Административные системы работают. Документ-руководство по данному вопросу существует, но обновляется только по мере необходимости и не рассматривается как авторитарное указание.	Руководство по организации административного процесса является частью регулярно проводимого стратегического анализа. Оно обновляется по мере необходимости, является доступным и гибким, используется всеми сотрудниками, к нему прибегают для решения спорных вопросов.

2.4. ПЛАНИРОВАНИЕ	Планирование отдельных специальных мероприятий; осуществляется централизованно, участие сотрудников и клиентов ограничено. Принимаемые решения и планируемые мероприятия реализуются без учета миссии НКО или согласованных стратегических мер, направленных на ее выполнение. Возможна незначительная оценка необходимых для проведения мероприятия ресурсов. Решения могут приниматься, а мероприятия планироваться, одним или несколькими людьми, при минимальном их разъяснении ответственным за их выполнение лицам.	Разрабатываются годовые оперативные планы, которые в течение года уточняются в основном руководящими сотрудниками, однако без увязывания с итогами прошлого года, анализом имеющихся ресурсов или факторов среды. Вклад клиентов и рядовых сотрудников незначителен, не проводится анализ должностных функций в свете выполнения ежегодных планов.	Стратегическое планирование структурно организовано с учетом миссии; краткосрочное оперативное планирование осуществляется в основном руководящими работниками администрации. Возможен некоторый вклад клиентов, а также рядовых сотрудников на уровне соответствующих подразделений, однако они не вовлечены в процесс принятия решений. Проводится определенный анализ работы по участкам для выявления соответствия поставленным целям и задачам.	На основе "заявления о миссии НКО", стратегических мер и задач программы осуществляется анализ достижений прошлого года и имеющихся ресурсов. У каждого подразделения или команды имеются годовые оперативные планы, разработанные в соответствии с миссией и стратегией НКО при участии рядовых сотрудников и клиентов. Анализ долгосрочных планов проводится регулярно, на основе изучения среды, в которой действует НКО, а также исследования основного воздействия ее деятельности.

2.6. РАЗРАБОТКА МЕР ПО РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ	Меры разрабатываются для решения конкретных разовых задач. Сотрудники и клиенты могут осознавать неадекватность многих мер, однако отсутствует механизм регистрации проблем или предложений и подготовки соответствующих мер либо корректировки существующих.	Делаются попытки разрабатывать и совершенствовать меры с учетом жалоб или предложений, однако систематического сбора и использования подобной информации не происходит.	Регулярный анализ и корректировка мер с участием сотрудников и привлеченных специалистов. Документальное оформление мер в пособиях и руководствах, рассмотрение их на вводных курсах и семинарах.	Анализ проводится как на внешнем (доноры, клиенты), так и на внутреннем (рядовые сотрудники) уровнях; его цель - определение требований к уточнению и корректировке мер. Сотрудники постоянно стремятся усовершенствовать принимаемые меры на практике, им предоставляется для этого время и возможность.

3. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ				

3.2. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ	Слабое понимание необходимости организовать работу иным образом, кроме выдачи указаний. Отсутствует механизм координации деятельности разных сотрудников. Слабое понимание необходимости работы в команде или сущности такой работы.	Работа организована непосредственным руководителем. Мало внимания уделяется "рабочему потоку" или осознанной организации работы вне планов. Рабочие планы отдельных сотрудников, подразделений или проектов имеются, однако не скоординированы в разрезе функций.	Используется многообразие приемов работы. Имеется понимание того, что рядовые сотрудники могут вносить полезные предложения по улучшению организации собственной работы. Поощряется работа в команде, существуют общие для подразделений и секторов рабочие планы.	Команды являются самостоятельными в том смысле, что они сами организуют свою работу с учетом ясного понимания миссии и стратегии НКО. Члены команд обладают соответствующей квалификацией и надлежащим образом используют многообразие технических и методологических приемов. Существует формальный механизм установления и поддержания связей между командами, планирования, координации и анализа их деятельности.

3.4. ОРГАНИЗАЦИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА	Отсутствует понятная руководству и сотрудникам система оплаты труда и дополнительных выплат и поощрений. В рамках организации отсутствует классификация должностей, их значимость по отношению к другим должностям не определена. Оплата труда не определяется на основе рыночной стоимости выполняемой работы или различных степеней качества работы отдельных сотрудников или команд.	Система оплаты труда и дополнительных поощрений определяет вознаграждение сотрудников в зависимости от занимаемого ими места в иерархии организации. Заработная плата не всегда конкурентоспособна с уровнем оплаты труда, сложившимся на внешнем рынке.	Существует классификация должностей в соответствии с системой ценностей, принятой в рамках организации. Заработная плата определяется на основе данной классификации. Повышение оплаты труда происходит в зависимости от повышения качества работы.	Существуют достаточно конкурентоспособные системы оплаты труда и дополнительных поощрений, разработанные таким образом, чтобы привлечь и удержать высококвалифицированных сотрудников.

3.6. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ РАЗЛИЧНЫХ УРОВНЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ	Собрания проводятся нерегулярно, в ходе их проведения преобладают интересы отдельных лиц, у собраний отсутствует заранее определенная цель и повестка дня, на них не принимаются конкретные заключения. Участие сотрудников - чисто техническое, они не вовлекаются в процесс принятия решений, их не информируют о принятых решениях. Отсутствие формальных механизмов взаимодействия между различными уровнями НКО.	Собрания сотрудников проводятся регулярно в соответствии с известными правилами. Некоторых сотрудников приглашают для консультаций по отдельным решениям. Взаимодействие в рамках НКО осуществляется неформально. Часть рядовых сотрудников и некоторые члены администрации начинают понимать, что в НКО возникают сбои во взаимодействии ее различных уровней.	Общение (взаимодействие) внутри организации является открытым и осуществляется между различными уровнями иерархии. Рядовые сотрудники знают, как принимать участие в собраниях, и имеют представление о процессе принятия решений. Существуют механизмы для взаимодействия по вертикали и горизонтали, а также для взаимосвязи между подразделениями организации (подразделениями в рамках проекта).	Рядовые сотрудники все в большей степени способны определить, каким образом они могут принимать участие в управлении организацией. Проводится анализ клиентской базы и членов местного общества с точки зрения их вклада в принятие непосредственно затрагивающих их интересы решений. Результативно используется метод "двойной петли" в процессах принятия решений и сбора информации для планирования; существует программное обеспечение (системы электронного сбора и обработки информации).

4.2. РАЗРАБОТКА БЮДЖЕТА (СМЕТ)	Сметы являются неадекватными; если они и существуют, то составляются потому, что этого требуют доноры. Отсутствует понимание их использования в качестве инструментов управления; надежность прогнозов сомнительна. Сметы используются скорее как инструмент маркетинга, нежели менеджмента.	Сметы составляются для проведения мероприятий в рамках проекта, однако часто имеет место перерасход или недорасход примерно 20% средств. Исполнительный директор или бухгалтер являются единственными лицами, владеющими информацией о сметах и понимающими ее. Полномочия в области управления сметами и расходами в высшей степени централизованы. Исполнительный директор и (или) бухгалтер не делегируют полномочий.	Общие расходы обычно составляют примерно 20% всего бюджета, однако фактическая деятельность нередко выходит за рамки планируемых в бюджете сумм. Финансовый менеджер (менеджеры) советуется с руководителями крупных и более мелких подразделений в вопросах планирования и расходования бюджетных средств. Передача полномочий по управлению сметами отдельных проектов не является характерной для организации в целом.	Сметы (бюджеты) являются составной частью управления проектами и подразделениями организации; они корректируются в зависимости от реализации проекта. Бюджетный процесс увязан с процессом составления ежегодных оперативных планов. Руководители подразделений НКО отвечают за подготовку и обоснование смет своих подразделений (проектов) и за управление ими.

4.4. АУДИТ (АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СИЛАМИ СТОРОННИХ ЛИЦ)	Аудиторские проверки или анализ финансовой деятельности силами привлеченных извне лиц не проводятся. Финансовая отчетность является неполной, что не дает возможности провести полную аудиторскую проверку.	Независимые аудиторские проверки или анализ финансовой деятельности силами привлеченных извне лиц проводятся редко. Финансовая отчетность неполная, однако имеются достаточные сведения о финансовой деятельности для проведения аудиторской проверки силами сторонней компании (государственной или частной). Проверки проводятся не чаще одного раза в два года.	Независимые аудиторские проверки или анализ финансовой деятельности силами привлеченных извне лиц проводятся часто, но нерегулярно. Финансовая отчетность полная. Организация начинает развиваться в направлении проведения ежегодных аудиторских проверок.	Независимые аудиторские проверки или анализ финансовой деятельности силами привлеченных извне лиц проводятся с надлежащей частотой и регулярностью. Финансовая отчетность полная. Организация ведет учет результатов предыдущих аудиторских проверок.
4.5. УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ СРЕДСТВАМИ	Отсутствует деление счетов по категориям; средства для реализации проектов и финансирования текущей деятельности не разделены. Нет четкого понимания различий между доходами и активами и расходами и пассивами. Учет ведется исключительно на кассовой основе.	Существуют категории счетов; средства для реализации проектов выделены в самостоятельную статью, однако может происходить временное перекрестное финансирование. Учет находится в состоянии перехода от учета на кассовой основе к учету на основе начисления.	Как правило, организация стремится избежать перекрестного финансирования; большинство средств разделены. Учет на основе метода начисления.	Все средства для реализации проектов выделены в отдельные статьи; существуют адекватные механизмы контроля, направленные на то, чтобы исключить перекрестное финансирование.

4.7. ПРАВОВОЙ СТАТУС	НКО может быть зарегистрирована или не зарегистрирована; не имеет предусмотренного местным законодательством статуса в фидуциарных и налоговых органах. Администрация не выявила доступных и квалифицированных источников консультаций по правовым, финансовым или трудовым вопросам.	НКО зарегистрирована в качестве некоммерческой (негосударственной) организации, однако в должной мере не включает рекомендации специалистов по финансовым и правовым вопросам в процесс планирования и принятия управленческих решений. Не удовлетворяются некоторые требования к отчетности и требования трудового законодательства.	Рекомендации специалистов по финансовым и правовым вопросам включаются в процесс планирования и принятия управленческих решений. НКО в целом выполняет требования к отчетности и требования налогового и трудового законодательства.	Рекомендации специалистов по финансовым и правовым вопросам полностью включаются в процесс планирования и принятия управленческих решений. НКО полностью выполняет требования к отчетности и требований налогового и трудового законодательства. НКО предоставляет услуги институтам местного сообщества (клиентам) и содействует им в получении такого же правового статуса.
5. ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ УСЛУГ				
5.1. НАЛИЧИЕ ОПЫТА РАБОТЫ В ДАННОЙ ОБЛАСТИ	У НКО имеются незначительные сведения о секторе или сфере, в которой предоставляются услуги. В то же время у нее есть некоторые неплохие представления о том, как удовлетворить потребности клиентов. Небольшой опыт практической деятельности в данной области, отсутствие специальных знаний и опыта работы в данном секторе.	Совершенствование целевой деятельности; пересмотр предоставляемых услуг (технической помощи). Накопление опыта работы (в том числе технической) в данном секторе, умение привлечь, при необходимости, дополнительные специальные знания и опыт.	Эффективное предоставление надлежащих услуг. В процесс предоставления услуг внедряются механизмы оказания платных услуг и другие способы покрытия издержек. НКО начинает получать признание как источник специальных знаний и опыта в данном секторе; ее начинают привлекать к участию в форумах, проводимых в рамках данного сектора.	НКО способна приспосабливать программы и иные механизмы предоставления услуг к меняющимся потребностям местного сообщества (клиентов) и распространять свои услуги на дополнительные группы клиентов. Полное признание НКО как специалиста по работе в данном секторе (области); присвоение ей государственными или смешанными органами статуса консультанта по работе в данном секторе.

5.3. ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО	НКО не проводит систематического наблюдения за ходом реализации проектов (программ) и не дает оценки достигнутого в сравнении с планируемыми результатами. Не проводится количественного определения общего воздействия, не разработаны показатели воздействия или их количественные параметры.	Производится оценка отдельных проектов с тем, чтобы определить, действительно ли запланированные мероприятия состоялись, и были ли достигнуты ожидаемые результаты. Поставленные задачи могут иметь или не иметь количественное выражение.	У НКО есть понимание жизнеспособности программ, организация стремится определить, каким образом можно количественно выразить их воздействие. Отсутствуют общие показатели воздействия и исходные данные, на основе которых можно было бы провести сравнительный анализ.	У НКО разработаны общие цели программы, в т.ч. меры по сохранению достижений, включая "принадлежность" программы членам местного общества (клиентам). Для каждой цели разработаны поддающиеся измерению показатели успешной работы и воздействия программы. Проводится изучение материалов, обеспечивающих базовые количественные показатели, и регулярное повторное определение количественных данных.
5.4. УПРАВЛЕНИЕ ПРОГРАММАМИ (см. также колонку "Программы" в разделе 2 "Системы функционирования и управления". В ней приводятся данные об умении НКО осуществлять управление функциями программы.)				
6. ВНЕШНИЕ СВЯЗИ				

6.2. СВЯЗИ С КЛИЕНТАМИ	Работа направлена из городского центра или головной организации на периферию, находящуюся в значительном отдалении, либо проводится по форме сверху вниз". Отношения НКО с местным сообществом (клиентами) могут быть отношениями вышестоящей структуры и пассивных получателей услуг. Ограниченные возможности для мобилизации участия в программах НКО из-за ее географической или психологической отдаленности от клиентов. Повестка дня работы НКО определяется в основном донорами или администрацией.	Работа сосредоточена на местах. НКО воспринимается как союзник или заступник клиентов. Налицо значительное доверие клиентов, которым служит НКО, а также доноров, заинтересованных в тех же, что и НКО, областях реализации программы.	Исходя из реализуемых на местах проектов, НКО стремится привлечь членов местного сообщества (клиентов) к участию в принятии ключевых решений. Усилия НКО воспринимаются как услуги, предоставляемые клиентам. Местное сообщество (клиенты) воспринимается как заказчик услуг НКО, при его возрастающей ответственности за встречное предоставление ресурсов.	Местное общество (клиенты) воспринимают НКО как источник ценных ресурсов. Исходя из реализуемых на местах проектов, НКО привлекает членов местного сообщества (клиентов) к участию в принятии большинства ключевых решений. Отношения между НКО и ее клиентами - это отношения полного партнерства, при общности целей.

87

6.5. МЕСТНЫЕ РЕСУРСЫ	НКО имеет тенденцию рассматривать сектор частных структур как "чужой" и даже относиться к нему с подозрением и недоверием. Не сотрудничает ни с одной частью этого сектора в привлечении человеческих или иных ресурсов, специальных технических знаний и опыта. В программах НКО не предусматривается взаимодействие с местными источниками кредитов или доходов.	Помимо поддержки со стороны клиентов, НКО начинает получать поддержку в форме участия местных добровольцев в своей работе. Она стремится привлечь техническую помощь из некоторых частных и государственных источников. Приобретает в частном секторе товары и услуги, стремится получить поддержку организаций, работающих в сфере услуг.	НКО получает поддержку от местных кредитных и государственных учреждений, однако устойчивость результатов реализации проектов зависит от поддержки, получаемой от НКО и (или) внешнего финансирования (доноров). Лица, работающие в частном секторе, привлекаются к участию в Совете директоров.	Проекты НКО быстро получают помощь местных учреждений, вносящих свой вклад в обеспечение результатов проекта и устойчивости этих результатов. Один из сотрудников курирует вопросы развития организации и полностью владеет ситуацией в том, что касается возможностей привлечения средств частного сектора. Сотрудничество НКО с частным сектором является нормой; НКО полностью интегрирована в местное общество в качестве партнера.

	3.2. Организация работы						
	3.3. Управление качеством работы; повышение квалификации						
	3.4. Организация оплаты труда						
	3.5. Создание и развитие команд; разрешение конфликтов						
	3.6. Взаимодействие различных уровней организации						
	3.7. Степень диверсификации						
4. Финансовые ресурсы	4.1. Бухгалтерский учет						
	4.2. Разработка бюджета (смет)						
	4.3. Контроль за финансовой деятельностью						

	6.3. Сотрудничество с государственными органами						
	6.4. Сотрудничество с другими НКО						
	6.5. Местные ресурсы						