Вклад
в будущее
СБЕР

ТЕОРИЯ ИЗМЕНЕНИЙ
ВСЁ ПОЛУЧИТСЯ!

Содержание

Введение 3

Словарь терминов 5

Карта результатов 6

Допущения и риски 9

Ценности и принципы 11

Ресурсы 15

Теория изменений «Всё получится!» разработана победителем конкурса по приглашению благотворительной программы «Эффективная филантропия» Благотворительного фонда Владимира Потанина

Введение

Теория изменений — инструмент, позволяющий создать модель социально ориентированной деятельности организации или проекта.

Началом разработки теории изменений является **проблемная ситуация,** которую организация или проект намерены изменить. Одна из таких актуальных проблем — отсутствие в российских регионах комплексной инфраструктуры по социальной адаптации и сопровождаемому трудоустройству молодых людей с сиротским опытом и/или с особенностями здоровья и развития. В результате эти молодые люди не социализируются в обществе и не становятся экономически самостоятельными. По данным на 2020 год, в России уровень безработицы лиц трудоспособного возраста с инвалидностью II и III группы составил 21,4 % (для сравнения: уровень безработицы населения в трудоспособном возрасте всего 6,1 %).

Существующая система содействия в трудоустройстве от государственных служб занятости не востребована молодыми людьми. Общедоступная поддержка при их трудоустройстве недостаточна для успешной социализации. Молодым людям нужен комплексный подход с фокусом на социальную адаптацию. Для этого необходимо объединить усилия государства, бизнеса и некоммерческих организаций и предложить апробированные эффективные инструменты.

Мы в проекте «Всё получится!» видим своей ключевой целью создание в России условий для социализации и профессиональной самореализации молодых людей с низкими стартовыми возможностями.

Теория изменений позволила нам, благодаря анализу проблемы через причинно-следственные связи, выделить аспекты, на которые мы можем повлиять. Воздействуя на них и достигая непосредственных результатов, мы можем добиваться среднесрочных социальных результатов, долгосрочных социальных эффектов и, наконец, нашей ключевой цели.

Так как для достижения цели нам необходимо воздействовать на среду, средовой подход играет важную роль в нашей теории изменений. Мы работаем с несколькими заинтересованными сторонами. Это благополучатели, некоммерческие организации (НКО), работодатели и социально ответственный бизнес, региональные государственные структуры в сфере занятости и социальной защиты населения, ближайшее окружение благополучателей. Помимо прямой работы с ними мы также помогаем им сотрудничать друг с другом.

Наши благополучатели — **молодые люди с низкими стартовыми возможностями,** то есть молодые люди с особенностями здоровья и развития и/или с сиротским опытом. Далее в документе мы будем называть их молодыми людьми.

Наша теория изменений состоит из следующих компонентов:

Карта результатов

- Описание системы результатов, последовательное достижение которых позволяет нам добиться ключевой цели
- Описание деятельности, направленной на заинтересованные стороны
- Описание ресурсов, необходимых нам для ведения деятельности

Допущения и риски

Описание условий, выполнение которых необходимо для правильной работы нашей модели

Ценности и принципы

То, чем мы руководствуемся при принятии решений

Ресурсы

Более подробное описание ресурсов, необходимых нам для ведения деятельности

Словарь терминов

Средовой подход в трудоустройстве — подход к трудоустройству, при котором акценты с профессионального образования и подготовки к трудоустройству смещены на адаптационный процесс в профессиональной среде на рабочем месте и взаимодействие с коллективом работодателя и наставником. Адаптация к рабочим отношениям возможна только в реальных условиях этой среды.

Сопровождаемое трудоустройство — сопровождение молодого человека в процессе его трудовой деятельности с целью помочь в адаптации к рабочим условиям и требованиям, которые предъявляет работодатель.

Технология жизненного цикла трудоустройства (далее — технология):

- совокупность инструментов и принципов поддержки молодых людей в трудоустройстве;
- регламент оказания услуг для провайдера, в результате которых молодой человек приобретает нужные профессиональные навыки, опыт поиска работы и вхождения в трудовой коллектив, а компания формирует инклюзивную команду и социально ориентированную корпоративную культуру с пользой для бизнеса.

Провайдеры услуг трудоустройства — некоммерческие организации (НКО) с опытом работы по социализации и трудоустройству молодых людей, которые воспользовались правом на тиражирование технологии жизненного цикла трудоустройства по социальной франшизе.

Социальные источники — центры содействия семейному воспитанию (детские дома), центры реабилитации инвалидов, психоневрологические интернаты и диспансеры, агентства занятости населения, колледжи, НКО и другие организации и учреждения, взаимодействующие с целевой аудиторией, для которой может быть актуально сопровождаемое трудоустройство.

Наставник — сотрудник компании, который в роли опытного коллеги помогает молодому человеку адаптироваться на рабочем месте.

Госструктуры — государственные структуры в регионах в сфере занятости и социальной защиты населения.

Доноры — организации и частные лица (например, коммерческие компании, филантропы, благотворительные фонды), которые оказывают финансовую помощь НКО.

Карта результатов

Ключевая цель Уровень изменений	В России повсеместно развиты условия для социализации и профессиональной самореализации молодых людей. В результате у большего числа молодых людей, получивших необходимую поддержку, происходят позитивные изменения в жизненной ситуации: появляется первый успешный опыт работы и закрепления на рабочем месте, улучшаются навыки социальной адаптации и, соответственно, жизненные перспективы				
Заинтересованные стороны	Благополучатели — молодые люди с низкими стартовыми возможностями	Провайдеры услуг трудоустройства — некоммерческие организации в сфере социализации и трудоустройства (НКО)	Работодатели и социально ответственный бизнес	Региональные государственные структуры в сфере занятости и социальной защиты населения	Ближайшее окружение молодых людей — значимые взрослые, помогающие специалисты, социальные источники
Условия для социализации и профессиональной самореализации молодых людей	Молодые люди повсеместно имеют доступ к услугам сопровождаемого трудоустройства в синергии с социальной и образовательной поддержкой.	Провайдеры обладают ресурсами и компетенциями для оказания молодым людям услуг по технологии и построения партнёрских связей с работодателями и другими заинтересованными сторонами	Работодатели используют инклюзивные практики трудоустройства молодых людей с экономической и социальной ценностью для себя	Госструктуры предоставляют поддержку провайдерам, а также стимулируют бизнес в процессе трудоустройства молодых людей	Ближайшее окружение поддерживает мотивацию молодых людей в получении опыта трудоустройства на открытом рынке труда
Создание устойчивых партнёрств на основе опыта трудоустройства молодых людей	У молодых людей есть позитивный опыт обращения за помощью к провайдеру и доступ к его неограниченной поддержке в случае необходимости. Среди молодых людей формируется сообщество взаимопод-держки.	Провайдеры самостоятельно создают и поддерживают партнёрские отношения с работодателями и социально-ответственным бизнесом; являются значимыми партнёрами для госструктур и получают от них необходимую под-держку; создают сильные отраслевые альянсы в регионах присутствия.	Работодатели успешно используют поддержку провайдеров для сопровождения и закрепления молодых людей на рабочем месте. Крупные работодатели выполняют требования законодательства о квотировании рабочих мест для работников с инвалидностью. Компании реализуют программы корпоративной социальной ответственности в сфере инклюзии через выделение ресурсов на совместное решение проблемы трудоустройства молодых людей.	Госструктуры взаимодействуют с провайдерами и работо-дателями по вопросам инклюзивного трудоустройства (участвуют в публичных мероприятиях и реализуют совместные проекты) и создают инструменты стимулирования работодателей для трудоустройства молодых людей: льготы, контроль по квотированию, информационная поддержка.	Ближайшее окружение доверяет провайдерам и работодателям, позволяет молодым людям самостоятельно принимать решения во взаимодействии с участниками открытого рынка труда

Заинтересованные стороны	Благополучатели — молодые люди с низкими стартовыми возможностями	Провайдеры услуг трудоустройства — некоммерческие организации в сфере социализации и трудоустройства (НКО)	Работодатели и социально ответственный бизнес	Региональные государственные структуры в сфере занятости и социальной защиты населения	Ближайшее окружение молодых людей — значимые взрослые, помогающие специалисты, социальные источники
Стабильный рост результатов у каждой заинтересованной стороны	Молодые люди накапливают профессиональный опыт работы, обретают уверенность, становятся более проактивными, конкурентоспособными и адаптированными к реалиям открытого рынка труда	Провайдеры стабильно и успешно формируют и заполняют вакансии, которые удовлетворяют спрос работодателей и подходят возможностям молодых людей; формируют стратегию по инклюзивному трудоустройству совместно с заинтересованными сторонами в регионе	Все большее число работодателей в регионах получают успешный опыт сопровождаемого трудоустройства молодых людей и внедрения инклюзивных практик. Внутренняя среда и корпоративная культура работодателей способствуют адаптации молодых людей	Госструктуры привлекают провайдеров к организации услуг по трудоустройству молодых людей в качестве исполнителей	Ближайшее окружение поддерживает проактивность молодых людей и их мотивацию развиваться на открытом рынке труда; поощряет самостоятельность молодых людей, принятие ими собственных решений о выборе профессии, месте и графике работы и других вопросах профессиональной самореализации
Первые успехи в сопровождаемом трудоустройстве	Молодые люди получают первый официальный опыт работы и при сопровождении адапти-руются на рабочем месте	У провайдеров появляются истории успешного трудоустройства молодых людей. Они работают с более широким кругом заинтересованных молодых людей за счёт вовлечения социальных источников; получают первый позитивный опыт в нахождении вакансий и взаимодействии с работодателями; привлекают финансирование на запуск проектов по трудоустройству; получают консультации по социально-психологической поддержке. У провайдеров появляется стратегия взаимодействия с местными органами власти	Работодатели получают поддержку в создании и адаптации подходящих вакансий и сопровождении трудовой деятельности молодых людей	У госструктур появляется новый успешный опыт организации сопровождаемого трудоустройства в партнёрстве с НКО-провайдерами и работодателями	Ближайшее окружение замечает изменения в поведении молодых людей, одобряет их первые успехи

ВСЁ ПОЛУЧИТСЯ!

Заинтересованные стороны	Благополучатели — молодые люди с низкими стартовыми возможностями	Провайдеры услуг трудоустройства — некоммерческие организации в сфере социализации и трудоустройства (НКО)	Работодатели и социально ответственный бизнес	Региональные государственные структуры в сфере занятости и социальной защиты населения	Ближайшее окружение молодых людей — значимые взрослые, помогающие специалисты, социальные источники
Привлечение ресурсов и освоение навыков для сопровождаемого трудоустройства	Молодые люди развивают профессиональные и гибкие навыки, позволяющие им закрепиться на рабочем месте и адаптироваться в коллективе	Провайдеры привлекают финансовые и кадровые ресурсы для поддержки молодых людей в трудоустройстве. Специалисты НКО-провайдеров развивают навыки, необходимые для реализации сопровождаемого трудоустройства. Провайдеры используют базы данных для консультирования работодателей и сопровождения молодых людей	У работодателей меняются отношение к проблеме трудоустройства молодых людей и подход к трудоустройству; они обеспечивают сопровождение молодых людей. Наставники проходят обучение по работе с молодыми людьми. Вакансии адаптируются под нужды молодых людей	Госструктуры выделяют финансовые и организационные ресурсы для успешного и эффективного запуска проектов по сопровождаемому трудоустройству	Люди из ближайшего окружения начинают верить в возможности молодых людей, позволяют им быть более самостоятельными Социальные учреждения выделяют финансовые и организационные ресурсы, помогающие трудоустройству благополучателей
Накопление знаний о технологии жизненного цикла трудоустройства	Молодые люди лучше представляют себе процесс трудоустройства и особенности открытого рынка труда	Потенциальные провайдеры представляют как устроена технология; обладают знаниями в области социального предпринимательства, маркетинга, диверсификации источников финансирования	Потенциальные работодатели принимают решение о формате работы с молодыми людьми: корпоративное волонтерство, трудоустройство молодых людей в штат, организация рабочих мест и др.	Госструктуры знакомятся с опытом технологии и убеждаются, что она доказана, эффективна и тиражируема. Лица, принимающие решения в госструктурах, верят в идею инклюзивного трудоустройства и в то, что её результаты можно использовать в стратегии развития региона	Люди из ближайшего окружения узнают, как устроен процесс сопровождаемого трудоустройства и что происходит в нем с молодыми людьми
Появление осведомлённости о способах решения проблемы трудоустройства молодых людей	Молодые люди имеют доступ к информации о возможностях трудоустройства и поддержки	Социально ориентированные организации и HR-специалисты узнают об эффективных и работающих решениях проблемы трудоустройства молодых людей	Работодатели узнают о новых способах развития инклюзивных практик в области трудоустройства и социальной адаптации молодых людей	Госструктуры узнают об альтернативных решениях проблемы трудоустройства молодых людей	Ближайшее окружение благополучателей узнает о возможностях помощи в трудоустройстве молодых людей и требованиях рынка труда

ВСЁ ПОЛУЧИТСЯ!

Заинтересованные стороны	Благополучатели — молодые люди с низкими стартовыми возможностями	Провайдеры услуг трудоустройства — некоммерческие организации в сфере социализации и трудоустройства (НКО)	Работодатели и социально ответственный бизнес	Региональные государственные структуры в сфере занятости и социальной защиты населения	Ближайшее окружение молодых людей — значимые взрослые, помогающие специалисты, социальные источники
Деятельность	• Социально-психологические услуги • Содействие в поиске подходящей работы • Социальная адаптация на рынке труда • Профессиональная ориентация и временное трудоустройство молодых людей • Сопровождаемое трудоустройство • Продвижение вакансий среди молодых людей с помощью онлайн-инструментов и на презентациях в социальных организациях	• Тиражирование технологии из Санкт-Петербурга в регионы • Продвижение бренда и технологии среди НКО • Поддержка внедрения технологии в деятельность НКО и методологическая помощь • Поддержка в нахождении, открытии, адаптации вакансий • Доступ к корпоративным волонтерам • Помощь в продвижении вакансий среди молодых людей • IT-платформа для ведения вакансий • Подбор и развитие персонала провайдера • Поддержка в построении стратегии взаимодействия с госструктурами • Поддержка в работе с социальными источниками • Консультирование по вопросам трудоустройства • Консультирование провайдеров по социально-психологической поддержке молодых людей • Поддержка провайдера в устойчивом развитии	• Помощь в открытии, адаптации и заполнении вакансий • Работа с корпоративными волонтёрами • Обучение работодателя • Сопровождение наставников в процессе адаптации молодых людей на рабочем месте • Консалтинг по вопросам инклюзивного трудоустройства • Продвижение бренда и технологии для бизнес-сообщества	• Работа экспертного сообщества с местными органами власти • Продвижение бренда и технологии для госструктур	• Построение партнёрских отношений с социальными источниками • Продвижение возможностей технологии для ближайшего окружения молодых людей

Ресурсы

Команда увлечённых и целеустремлённых профессионалов
Технология жизненного цикла трудоустройства
«Работа-i» как корневая социальная практика
Финансовые ресурсы
Широкая сеть партнёров
Экспертиза стратегического партнёра «Вклад в будущее»
Информационно-технологические ресурсы
Бренд и репутация «Всё получится!»

Допущения и риски

Допущения — условия, выполнение которых необходимо для успешной работы модели теории изменений.

- У провайдеров, работодателей, социальных источников, значимых взрослых и региональных государственных структур в сфере занятости и социальной поддержки населения есть заинтересованность в поддержке, социализации и профессиональной самореализации молодых людей.
- У заинтересованных сторон процесса трудоустройства молодых людей есть потенциал для доверия друг другу, готовность к сотрудничеству.
- Провайдер в регионе имеет возможность оказывать социальную поддержку не менее, чем 20 – 30 молодым людям, для которых актуальны социализация и профессиональная самореализация.
- Уровень развития провайдера в регионе, включая организационный потенциал и финансовую устойчивость, достаточен для развития новых направлений поддержки молодых людей.
- В регионе развит некоммерческий сектор и есть опыт оказания социальной поддержки молодым людям.
- Открытый рынок труда формируется в стабильных условиях с развитой конкуренцией.
- У работодателей в регионе есть спрос на вакансии с функционалом, который могут выполнять молодые люди.
- Сотрудники потенциальных работодателей выражают интерес к тому, чтобы становиться наставниками молодых людей.
- Законодательство и нормативно-правовые акты делают возможным трудоустройство молодых людей.

Риски — события и процессы, при которых модель, описанная теорией изменений, может не сработать.

- Увеличение масштаба проблемы безработицы и дезадаптации среди молодых людей при сокращении ресурсов на ее решение.
- Выбор в пользу защищенной занятости среди целевой группы молодых людей, у которых есть потенциал трудоустройства и самореализации на открытом рынке труда, и их ближайшего окружения.
- Уменьшение возможностей провайдеров реализовывать программы сопровождаемого трудоустройства, вызванное ухудшением состояния рынка труда и снижением уровня финансовой поддержки социальных программ.
- Смещение приоритетов провайдеров в сторону поддержки групп, не включающих молодых людей с низкими стартовыми возможностями.
- Смещение приоритетов провайдеров и социальных источников в услугах молодым людям в сторону гуманитарной помощи и исключительно социальных и психологических услуг.
- Потеря у провайдеров кадров и компетенций, необходимых для поддержки в трудоустройстве молодых людей.
- Ухудшение экономического состояния работодателей и доноров.
- Смещение приоритетов работодателей и госструктур — уменьшение поддержки трудоустройства молодых людей, вызванное влиянием внешней среды.
- Уход с рынка компаний с опытом инклюзивного трудоустройства и уменьшение количества вакансий, подходящих по требованиям молодым людям.
- Потеря рабочих мест, подходящих молодым людям, вызванная технологическими изменениями.

Ценности и принципы

Ценности — содержание деятельности, то есть то, ради чего мы работаем.

- **Право на труд и самореализацию**
  - Мы верим, что каждый человек имеет право на труд, на свободный выбор работы, на справедливые и благоприятные условия труда, на защиту от безработицы, на равную оплату за равный труд.
  - Мы верим в то, что у каждого должны быть равные права и возможности реализовывать себя и иметь место в обществе независимо от индивидуальных особенностей и стартовых возможностей.
  - Мы стремимся к уменьшению неравенства и созданию мирного инклюзивного общества.
- **Уверенность в том, что всё получится!**
  - Мы верим в людей, в их способности, желания и возможности для роста.
- **Уважение к другим, их успехам и неудачам**
  - Мы не приписываем себе чужие успехи.
  - Мы уважаем право человека и организации на принятие собственных решений.
  - Мы не учим, а помогаем научиться.
  - Мы не осуждаем и не настаиваем, а представляем полноту выбора и соглашаемся с тем решением человека, которое кажется ему наиболее подходящим.
  - Мы оставляем за любой заинтересованной стороной возможность остановиться и отказаться от сотрудничества.
  - Мы относимся с уважением к присущему человеку достоинству, его личной самостоятельности, включая свободу делать свой собственный выбор, предпринимать активные действия для достижения своих целей и задач и нести ответственность за результат.

- **Индивидуальный подход**
  - Любой человек, компания-работодатель, социальная организация индивидуальны, поэтому в каждом случае мы опираемся на особенности и потребности конкретного человека или организации.
  - Оказывая услуги, мы принимаем во внимание наши сильные стороны и сильные стороны наших партнеров.
  - Мы считаем всех молодых людей достойными внимания и поддержки.

Принципы — характер деятельности, то есть то, какими путями мы движемся к цели, как защищаем и реализовываем свои ценности.

- **Партнерское отношение**
  - Совместными усилиями мы можем достичь больше, чем в одиночку.
  - В общении с заинтересованными сторонами мы придерживаемся позиции партнерства и сотрудничества, а не конкуренции.
  - Мы не приемлем дискриминацию в отношениях с заинтересованными сторонами.
- **Средовой подход**
  - Мы стремимся к эффективному вовлечению и включению молодых людей в общество.
  - Мы верим, что молодые люди способны успешно адаптироваться к работе и обществу в условиях открытого рынка труда.
  - Мы стремимся к повышению доступности наших услуг для молодых людей.

- **Опора на индивидуальные потребности**
  - Мы считаем трудоустройство успешным только в том случае, когда оно удовлетворяет потребности и работника, и работодателя.
  - Мы руководствуемся принципом «Ничего для нас без нас».
  - Каждый кейс уникален, не может быть однотипных решений, поэтому нам важно подобрать оптимальный набор услуг, который будет соответствовать потребностям человека.
- **Технологии помогают быть эффективнее**
  - Мы опираемся на технологии как на профессиональные инструменты достижения изменений, основанные на экспертизе, научных данных, доказанной эффективности и воспроизводимости.
- **Перспективное видение**
  - Мы понимаем, что для достижения значимого эффекта нужно делать даже неочевидные, но постоянные и настойчивые действия каждый день.
  - В рамках технологии мы учитываем промежуточные результаты заинтересованных сторон.
  - Мы ориентируемся не только на сиюминутный результат, но и на длительную перспективу.

Ресурсы

Ресурсы обеспечивают деятельность организации. Мы владеем перечисленными ресурсами и намерены их сохранять и наращивать.

- **Команда увлеченных и целеустремленных профессионалов**
  - Движимы ценностями и принципами организации.
  - Обладаем компетенциями по поддержке молодых людей в процессе трудоустройства.
  - Имеем большой опыт в решении проблемы трудоустройства и взаимодействии с заинтересованными сторонами для создания инклюзивной среды.
- **«Работа-i»**
  - Корневая социальная практика непосредственной работы с благополучателями для развития технологии жизненного цикла трудоустройства.
  - Исследовательская среда для апробирования инновационных инструментов и методов.
  - Репутационная и ресурсная поддержка бренда «Работа-i».
- **Технология жизненного цикла трудоустройства**
  - Прошла верификацию на соответствие Стандарту доказательности социальных практик в сфере детства.
  - Рекомендована экспертным сообществом и государством к тиражированию в России.
  - Использует успешный зарубежный опыт.
  - Основывается на 11-летнем опыте реализации корневой социальной практики «Работа-i» в Санкт-Петербурге.
  - Описана в апробированных и удобных методических материалах.
- **Финансовые ресурсы**
  - Диверсифицированная структура бюджета: проект поддерживают как крупные доноры, так и небольшие компании и организации.
  - Совместный фандрайзинг с провайдерами.
  - Финансовая поддержка от стратегического партнера — благотворительного фонда Сбербанка «Вклад в будущее».

- **Широкая сеть партнеров**
  - Сеть партнерств с НКО, работодателями, центрами занятости и социальными источниками.
  - Устойчивые отношения с активными корпоративными волонтерами.
  - Сообщество лидеров мнений НКО-сектора в Эксперт-ном совете и работодателей в Совете работодателей.
  - Поддержка попечительского совета в стратегическом развитии и налаживании партнерских связей .
- **Экспертиза стратегического партнера — благотво-рительного фонда Сбербанка «Вклад в будущее»**
- **Информационно-технологические ресурсы**
  - CRM-HRM база по работе с заинтересованными сторонами
  - Всё получится.онлайн для распространения информации о вакансиях среди молодых людей и информирования их о проекте
  - Сообщество Помогающих Специалистов как платфор-ма для сотрудничества и совместного развития
  - IT-инструменты для организации повседневной работы сотрудников проекта «Все получится!»
- **Бренд и репутация «Всё получится!»**

ВСЁ ПОЛУЧИТСЯ!

www.vsepoluchitsya.org