Анализ методических материалов по сопровождаемому трудоустройству

Методология анализа

Целью анализа являлось определение ключевых признаков сопровождаемого трудоустройства.

Данный анализ базируется на изучении методических материалов различных типов организаций из разных стран, описывающих разный опыт и подходы к определению и реализации сопровождаемого трудоустройства. Всего было проанализировано 17 источников, которые можно сгруппировать по следующим типам:

- Практические методические материалы российских некоммерческих организаций (НКО) и проектов (7 документов).
- Национальные руководства и государственные нормативно-методические документы (6 документов).
- Международные и европейские руководства и инструментарии (4 документа).

Такой отбор источников позволил провести сравнительный анализ с опорой как на наиболее распространённые и авторитетные международные подходы, так и на специфику их адаптации в российском контексте.

Анализ методических материалов по сопровождаемому трудоустройству является частью исследовательского проекта «Нахождение работы и закрепление на рабочем месте для людей в разных ситуациях уязвимости: роль сопровождаемого трудоустройства» и проведён с использованием пожертвования Благотворительного фонда «Абсолют-Помощь».

Словарь терминов

В методических материалах, посвящённых сопровождаемому трудоустройству, используются разные термины для обозначения элементов программ поддержки и их участников. Для единообразия изложения в рамках данного анализа используются следующие рабочие определения.

Кандидат — человек, участвующий в программе сопровождаемого трудоустройства.

Программа / технология / модель сопровождаемого трудоустройства — комплекс организационных и методических решений, направленных на содействие трудоустройству людей из уязвимых социальных групп и их поддержку на рабочем месте. В ряде источников эти подходы описываются как программа, технология или модель. В данном анализе эти термины используются как близкие по смыслу и обозначают совокупность методов, этапов и инструментов сопровождения.

Социальная группа — категория людей, объединённых общими социальными характеристиками или жизненными обстоятельствами, которые могут создавать барьеры при выходе на рынок труда. В рассматриваемых материалах к таким группам относятся, например, люди с инвалидностью, люди с ментальными особенностями, люди с расстройствами аутистического спектра (РАС), выпускники интернатных учреждений и другие категории, нуждающиеся в дополнительной поддержке при трудоустройстве.

Целевая аудитория поддержки — совокупность социальных групп, для которых предназначены программы сопровождаемого трудоустройства.

Ключевые признаки сопровождаемого трудоустройства

Учёт индивидуальных особенностей кандидатов

Часто уже в названии методические материалы по сопровождаемому трудоустройству в первую очередь указывают на особенности поддерживаемой социальной группы. Целевыми аудиториями программ поддержки являются такие социальные группы, как люди с инвалидностью, люди с ментальными особенностями, люди с ОВЗ, люди с РАС, люди с сиротским опытом, выпускники адаптированных образовательных программ и т. д. В рассмотренных материалах они определяются по-разному: как в обобщённом виде (например, «*... для улучшения положения людей с ограниченными возможностями*» – ENPES), так и в более узком, конкретизированном виде (например, «*Сопровождаемое трудоустройство для людей с РАС и/или интеллектуальными нарушениями*» – «Обнажённые сердца»).

Но при этом методические материалы отмечают, что на эффективность программы в большей степени влияют индивидуальные характеристики человека, чем его принадлежность к той или иной социальной группе.

Так, например, в материалах проекта «Всё получится!» или фонда «Даунсайд Ап» делается акцент на индивидуальных особенностях кандидата, его мотивации и потребностях. Анализ зарубежных источников (EUSE, Toolkit, NICE) показал, что практически все они включают индивидуализацию как обязательный элемент модели сопровождаемого трудоустройства.

Таким образом, анализ показывает, что одним из ключевых принципов сопровождаемого трудоустройства является индивидуализация поддержки кандидата – с учетом его профессиональных компетенций, когнитивных и социальных особенностей, личных целях и актуальных потребностей.

Подготовка, трудоустройство, адаптация как основные этапы цикла поддержки кандидата

Результаты проведенного анализа позволяют сделать вывод, что программа сопровождаемого трудоустройства имеет определённую структуру, которая включает в себя несколько этапов.

Данные этапы могут быть частью цикла, позволяющего вернуться на предыдущие этапы при необходимости или начать цикл заново.

В материалах некоммерческих организаций, таких как проект «Всё получится!», описывается развёрнутый цикл поддержки кандидата,

включающий этапы подготовки, трудоустройства и адаптации. Аналогичный подход представлен и в зарубежных моделях поддержки. Например, в руководстве Supported employment: a phase-by-phase guide от Centre for Inclusive Employment выделяются **пять этапов**:

1. Установление контакта и информирование кандидата (Engagement).
2. Профессиональное профилирование (Vocational profiling).
3. Поиск работы и взаимодействие с работодателем (Job finding / Employer engagement).
4. Сопровождение на рабочем месте (On-the-job support).
5. Долгосрочная поддержка и развитие (In-work support and career progression).

На основании анализа всех материалов можно обобщить и выделить **три ключевых этапа**:

1. Подготовка к трудоустройству.

Этот этап направлен на оценку и развитие потенциала кандидата. Он включает:

- профессиональное профилирование, комплексную оценку навыков, интересов и барьеров кандидата;
- получение кандидатом профориентационных и социально-психологических услуг;
- участие кандидата в стажировках, тренингах и мастер-классах для формирования необходимых компетенций.

Так, в методических материалах фонда «Детям» подчеркивается значимость подготовки кандидатов (в материалах фонда используется термин «выпускники») к самостоятельной жизни и трудовой деятельности, включая оценку их возможностей, интересов и потребностей при планировании дальнейшего профессионального маршрута.

Аналогичные этапы подготовки описаны и в зарубежных источниках: в руководстве Centre for Inclusive Employment на этапе *«Vocational profiling»* проводится профессиональное профилирование кандидата и составление индивидуального плана подготовки к работе, а в обзоре NICE рекомендовано оценивать индивидуальные потребности и возможности кандидата, а также вовлекать его в стажировки и тренинги для формирования необходимых компетенций.

2. Поиск работы и трудоустройство

На этапе поиска работы и трудоустройства акцент смещается на взаимодействие кандидата с рынком труда. Он может получать помощь в составлении резюме, участвовать в тренировочных

собеседованиях и готовиться к встречам с работодателями. Далее следует содействие в поиске подходящей работы и непосредственное трудоустройство.

Аналогичные подходы описаны в зарубежных источниках: в руководстве ASEE кандидату предоставляется помощь в подготовке к собеседованиям и практические тренинги, направленные на снижение стресса и повышение шансов успешного трудоустройства.

В российских практиках, например, в материалах фонда «Обнажённые сердца», также рекомендуется проводить собеседование в формате деловой беседы с элементами практического задания, а не потенциально стрессового для кандидата опроса.

3. Адаптация на рабочем месте

Трудоустроенный кандидат на этапе адаптации на рабочем месте может получать поддержку наставника в выстраивании коммуникации с коллегами. Так, в материалах Фонда Даунсайд Ап говорится о том, как куратор-наставник помогает наладить общение в коллективе. Приказ Минтруда РФ №652н описывает, как наставник *«содействует социальной адаптации в трудовом коллективе»,* формирует толерантное отношение и после трудоустройства продолжает собирать обратную связь от кандидата. А фонд «Обнажённые сердца» описывает важность трёхсторонней коммуникации после трудоустройства между сотрудником, работодателем и специалистом службы сопровождения.

В случае, если выбранная вакансия не подошла и у кандидата сохраняется запрос на трудоустройство, цикл повторяется.

Ориентация на открытый рынок труда

В абсолютном большинстве материалов сопровождаемое трудоустройство ориентировано на трудоустройство кандидатов именно на открытом рынке труда.

Так, Ассоциация ASEE в своём базовом определении прямо указывает, что их программа – это *«обеспечение поддержки людям с инвалидностью … для получения и сохранения оплачиваемой работы на открытом рынке труда»*. Практическое руководство Центра инклюзивной занятости (Centre for Inclusive Employment) также выстраивает всю свою пошаговую модель, включая этапы взаимодействия с работодателем и поддержки на рабочем месте, вокруг интеграции в стандартные бизнес-процессы.

В некоторых материалах работа в защищённом формате рассматривается как подготовительный этап для кандидатов, по объективным причинам не готовых к самостоятельной адаптации

на открытом рынке труда. Например, проект «Всё получится!» описывает стажировки и временное трудоустройство как способ постепенно подготовить человека к работе на открытом рынке, а Благотворительный фонд «Даунсайд Ап» подробно описывает сопровождение сотрудника на рабочем месте, включая подготовку и наставничество, что может использоваться как промежуточный этап перед полной интеграцией в бизнес-процессы.

При этом есть исключение, связанное с российскими государственными нормативными документами. Например, Приказ Минтруда РФ №652н и методические рекомендации Минтруда РФ определяют сопровождаемую трудовую деятельность как практику, направленную на официальное трудоустройство и сопровождение наставником, в том числе на специальных рабочих местах, то есть без явного акцента на открытом рынке труда.

Таким образом, анализ позволяет утверждать, что в описанных программах занятость в защищённых условиях является опциональной, подготовительной или альтернативной характеристикой, в то время как именно трудоустройство на открытом рынке труда является отличительной характеристикой модели сопровождаемого трудоустройства, подтверждённой международными стандартами и российскими практиками.

Работа с работодателем как стратегическое партнёрство

Анализ методических материалов показывает, что в модели сопровождаемого трудоустройства взаимодействие с работодателем выстраивается на принципах стратегического партнёрства и не ограничивается разовым информированием о кандидате или вакансии. Это качественно отличает сопровождаемое трудоустройство от традиционного рекрутинга или посреднических моделей занятости, которые, как правило, ограничиваются подбором кандидата под вакансию или разовым информированием сторон друг о друге без дальнейшего сопровождения процесса трудоустройства.

В сопровождаемом трудоустройстве формат взаимодействия с работодателем представляет собой системный подход, основанный на предоставлении работодателю и работнику комплекса услуг поддержки, который включает несколько компонентов:

1. Взаимодействие начинается не с презентации кандидата, а с глубокого изучения потребностей компании.

Как рекомендует Toolkit Европейской платформы реабилитации, стоит начинать трудоустройство с проведения анализа потребностей бизнеса.

Цель — понять реальные кадровые задачи компании (например, наём лояльных сотрудников, снижение текучести кадров, закрытие рутинных операционных позиций или перераспределение отдельных рабочих задач внутри команды).

2. Программа сопровождаемого трудоустройства предусматривает как адаптацию кандидата, так и поддержку работодателя.

Это включает, как отмечено в руководстве An Employers' Guide to Supported Employment, помощь в выстраивании коммуникации внутри коллектива, консультации по адаптации рабочего места и методологическую поддержку наставника на предприятии.

Таким образом, в методических материалах по сопровождаемому трудоустройству отмечается, что благодаря системе поддержки работодателя и сотрудника инклюзивный наём рассматривается не только как социальная инициатива, но и как решение конкретных кадровых задач бизнеса, где среди возможных преимуществ для работодателей называются повышение лояльности сотрудников, снижение текучести кадров и вклад в реализацию корпоративной социальной ответственности.

Долгосрочная поддержка кандидата

Анализ материалов позволяет выделить ещё одну принципиальную характеристику модели: сопровождаемое трудоустройство ориентировано не на разовое трудоустройство, а **на инвестицию в долгосрочную профессиональную жизнь человека.** Эта ориентация выходит за рамки этапа адаптации и является стратегической целью всей модели.

В рамках модели поддержка не прекращается после того, как сотрудник успешно освоился на новом месте. Центр инклюзивной занятости Centre for Inclusive Employment) прямо определяет завершающую фазу своего пошагового руководства как *«In-work support and career progression» («Поддержка на рабочем месте и карьерное развитие»*). Аналогично в определении Ассоциации ASEE подчёркивается, что поддержка должна поощрять профессиональное развитие людей с инвалидностью, включая обучение, расширение зоны ответственности и карьерное продвижение. В материалах Association of Supported Employment Europe *«ongoing support»* рассматривается как обязательный элемент модели после трудоустройства.

Схожее понимание продолжительности и содержания сопровождения представлено и в практических материалах российских проектов сопровождаемого трудоустройства, в частности, в методических разработках проекта «Всё получится!» и рекомендациях фонда «Даунсайд Ап».

Таким образом, целью модели является не только сам факт трудоустройства человека, но и обеспечение устойчивости его занятости и возможностей дальнейшего профессионального развития. Она предполагает планирование и содействие профессиональному развитию сотрудника внутри компании.

Исследования сопровождаемого трудоустройства показывают, что устойчивая занятость, достигнутая в рамках таких программ, может быть связана не только с улучшением трудовых показателей, но и с положительными изменениями в субъективном благополучии, включая повышение самооценки и отдельные аспекты качества жизни.

Практическим следствием данной ориентации является то, что модели сопровождаемого трудоустройства, описанные в материалах, изначально закладывают механизмы для планирования обучения, наставничества и расширения обязанностей, что отличает их от программ, направленных исключительно на первичное трудоустройство.

Вывод

Таким образом, представленный выше анализ различных типов источников позволил определить ключевые признаки сопровождаемого трудоустройства:

- Целевые аудитории программ поддержки (люди с инвалидностью, люди с ментальными особенностями, люди с ОВЗ, люди с РАС, люди с сиротским опытом, выпускники адаптированных образовательных программ и т. д.) определяются по-разному, как в обобщённом, так и в более узком, конкретизированном виде.

- Учитываются индивидуальные особенности кандидата, включая его потребности, цели, когнитивные способности, социальные характеристики, состояние здоровья.

- Цикл состоит из трёх основных этапов, включая в себя подготовку к трудоустройству, содействие в поиске работы и трудоустройстве, поддержку в период адаптации на работе.

- Программы ориентированы на условия открытого рынка труда – на реальные вакансии во всех секторах экономики, в отличие от специально созданных защищённых площадок.

- Выстраивается стратегическое партнёрство в работе с работодателем, предполагающее детальное изучение кадровых задач компании, помощь в адаптации этих задач под особенности кандидата, всестороннюю поддержку наставника кандидата.

- Кандидатам оказывается долгосрочная поддержка, предполагающая не только удержание его на одном рабочем месте, но и дальнейшее профессиональное развитие как в компании, так и на рынке труда в целом.

Вам понравилось исследование?

Оставьте обратную связь по ссылке.

Над анализом работали специалисты проекта «Всё получится!»:

- **Ульяна Жилкина**, специалист по мониторингу и оценке.
- **Александр Маньшин**, руководитель мониторинга и оценки.
- **Никита Сорокин,** специалист по методологии и обучению.
- **Юлия Мулюкова,** старший контент-специалист.

Список использованных источников

Методические материалы, использованные в анализе

1. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. Приказ от 09.08.2023 № 652н «Об утверждении порядка организации сопровождаемой трудовой деятельности инвалидов» (не вступил в силу). – URL: https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=501490

2. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. Организация сопровождаемой трудовой деятельности инвалидов: Методические рекомендации. – 2023, 2024. – URL: https://center-albreht.ru/upload/Сопровождаемое%20проживание/Metodrekomendatsii_po_STD.pdf

3. Правительство Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. Концепция сопровождаемого трудоустройства людей с расстройствами аутистического спектра и другими ментальными нарушениями в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре: Методическое пособие. – 2020. – URL: https://depsr.admhmao.ru/upload/iblock/14d/Metodicheskoe-posobie.pdf

4. Тверской производственно-технический колледж. Методические рекомендации для работодателей по сопровождению содействия занятости инвалидов. – 2023. – URL: https://fmc-spo.ru/netcat_files/117/273/h_21a0fc5327f38ab9d3095ee2bf98f669

5. Благотворительный фонд «Даунсайд Ап». Сопровождение сотрудника с ментальной инвалидностью на рабочем месте. Рекомендации для кураторов-наставников. – 2021. – URL: https://downsideup.org/elektronnaya-biblioteka/soprovozhdenie-sotrudnika-s-mentalnoy-invalidnostyu-na-rabochem-meste-rekomendatsii-dlya-kuratorov-n/

6. Проект «Всё получится!». Сборник методических материалов по технологии жизненного цикла трудоустройства. – 2020. – URL: https://vsepoluchitsya.online/metodika

7. Фонд «Обнажённые сердца». Сопровождаемое трудоустройство для людей с РАС и/или интеллектуальными нарушениями – практический опыт. – 2022. – URL: https://api.nakedheart.online/storage/literature/30/pdf-2f375c544f5f1913947286ab1cbcfe01.pdf

8. Фонд «Детям». Сопровождение выпускников после стационарного социального обслуживания детей с психическими расстройствами: методические материалы. – 2022. – URL:

https://fond-detyam.ru/upload/iblock/7cf/8s5x0lge7jokfkople5cmmtwjtbpwprb/Soprovozhdenie-vypusknikov.pdf

9. Благотворительный фонд поддержки слепоглухих «Со-единение». Сопровождаемое проживание для людей с одновременным нарушением слуха и зрения (слепоглухих) «Тихий дом». – 2018. – URL: https://so-edinenie.org/docs/43c3d5c2b8424cc0114e048ea07eb4f15f5dd1edb25cf7c5342fc9631d827911/Методические%20рекомендации%20по%20сопровождаемому%20проживанию.pdf

10. Association of Supported Employment Europe (ASEE). Defining Supported Employment. – URL: https://a4se.eu/about-se/defining-supported-employment/

11. Association of Supported Employment Europe (ASEE). EUSE Supported Employment Toolkit. – 2014 (обновлено 2024). – URL: https://a4se.eu/about-se/supported-employment-toolkit/

12. Centre for Inclusive Employment (UK). Supported employment: a phase-by-phase guide. – 2024. – URL: https://www.centreforinclusiveemployment.au/resources/331975

13. Department for Work and Pensions (DWP), UK. Local Supported Employment: guidance for local authorities. – 2021-2024. – URL: https://www.gov.uk/government/publications/local-supported-employment-guidance-for-local-authorities/local-supported-employment-guidance-for-local-authorities

14. European Network of Public Employment Services (ENPES). Practitioner toolkit on strengthening PES to improve the labour market outcomes of persons with disabilities. – 2022. – URL: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/european-network-public-employment-services-practitioner-toolkit-strengthening-pes-improve-labour_en

15. European Platform for Rehabilitation (EPR). Toolkit — Partnerships with employers / Supported Employment toolkits. – 2023. – URL: https://sid-inico.usal.es/idocs/F8/FDO25936/European_Supported_Employment_Toolkit.pdf (альтернативная ссылка: https://www.epr.eu/wp-content/uploads/Toolkit-Partnership-with-Employers-2023.pdf)

16. National Development Team for Inclusion (NDTi), UK. An Employers' Guide to Supported Employment. – URL: https://www.ndti.org.uk/resource/an-employers-guide-to-supported-employment

17. National Institute for Health and Care Excellence (NICE), UK. Evidence reviews — Preparation for employment (for disabled children & young people up to 25). – 2022. – URL:

https://www.nice.org.uk/guidance/ng213/evidence/h-preparation-for-employment-pdf-11006670069 (альтернативная ссылка: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK581857/)

Дополнительные источники

1. Modini M., Tan L., Brinchmann B., Wang M.-J., Killackey E., Glozier N., Mykletun A., Harvey S. B. Supported employment for people with severe mental illness: systematic review and meta-analysis of the international evidence // *The British Journal of Psychiatry*. – 2016. – Vol. 209. – No. 1. – P. 14–22. – URL: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6382127/