

Максимізуйте свій вплив

Дороговказ для
соціальних підприємців

ПОСІБНИК



ЯК ВЗАЄМОДІЯТИ ЗІ
СТЕЙКХОЛДЕРАМИ, ЗБИРАТИ ДАНІ
І СТВОРЮВАТИ ТОВАРИ ТА ПОСЛУГИ
З МАКСИМАЛЬНИМ ВПЛИВОМ

Цей посібник розробили в межах проєкту «Знай свій вплив: інструменти з керування соціальним впливом для соціальних підприємців» Мережа соціальних підприємств Естонії, Форум соціального впливу Університету Коч, компанії Mikado Sustainable Development Consulting та Social Value UK.

2017



Проєкт «Знай свій вплив: інструменти з керування соціальним впливом для соціальних підприємців» фінансується програмою Європейського Союзу Erasmus+.

Підтримка Європейською комісією розробки цього посібника не означає автоматичне схвалення його змісту, котрий відображає погляди винятково авторів. Європейська комісія та Національна агенція Туреччини не відповідають за жодне використання інформації, що міститься в посібнику.

ПЕРЕДМОВА

Посібник, який ви тримаєте в руках, це результат дворічної співпраці чотирьох організацій — Мережі соціальних підприємств Естонії, Форуму соціального впливу Університету Коч, Mikado Sustainable Development Consulting та Social Value UK у межах проєкту *«Знай свій вплив: інструменти з керування соціальним впливом для соціальних підприємців»*.

Ми відправилися разом у цю подорож, аби розширити спроможності соціальних підприємців і надати їм інструменти для управління соціальним впливом, який вони справляють, та його максимізації. Ми всі віримо в соціальне підприємництво як успішну модель для вирішення соціальних проблем, з котрими стикалися Туреччина, Естонія, Сполучене Королівство та інші країни світу. Соціальним підприємцям часто

важко долати виклики на своєму шляху та розвивати свою справу. Ми сподіваємося, що цей посібник допоможе їм збільшити соціальний вплив, який вони справляють, та створити більше соціальної цінності для людей, чиї життя вони змінюють.

Хочу подякувати всім учасникам проєктної команди та людям, які долучалися до нашої роботи протягом останніх трьох років — завдяки ним цей досвід був дуже приємним. Оскільки я не зможу перелічити всіх, обмежуся лише чудовою проєктною командою: це Джеремі Ніколлз і Бен Карпентер із Social Value UK, які багато працювали над посібником і встановлювали для нас орієнтири протягом усього проєкту; Серра Тітіз та Еліф Урган із Mikado Sustainable Development Consulting, які дуже сильно нас підтримували та ділилися

інсайтами як соціальні підприємці; Яан Апс і Марко Уйбу з Мережі соціальних підприємств Естонії, які передавали експертизу і досвід, а також мотивували нас під час проєкту; Гонка Онган, Айше Седа Муфтюгіл Ялчін, Наз Чакіроглу, Туба Еміроглу, Мерве Гюней, Тугче Актепе Дурсун і Дуйгу Гюнер із Форуму соціального впливу Університету Коч. Велика їм подяка за відданість, досвід і внесок у проєкт.

Публікація цього посібника означає, що проєкт *«Знай свій вплив»* добіг кінця, але наша співпраця точно триватиме і надалі.

Агата Фортуна
*Форум соціального впливу
Університету Коч*

ПЕРЕДМОВА ДО ВИДАННЯ УКРАЇНСЬКОЮ МОВОЮ

У жовтні 2020 року, коли спільно з Британською Радою в Україні ми шукали міжнародних експертів, аби провести Digital Labs для соціальних підприємців та тренерів із соціального підприємництва, то отримали аплікаційну форму від групи фахівців зі Сполученого Королівства (Social Value UK) і Туреччини (Університет Коч). Так відбулося наше знайомство з командою розробників посібника «Максимізуйте свій вплив. Дороговказ для соціальних підприємців».

Спільне проведення кількогоднинної сесії з оцінки соціального впливу засвідчило, що існує нагальна потреба у перекладі посібника українською мовою, щоб соціальні підприємці мали під рукою дієвий інструмент, який би міг надихати їх аналізувати і збільшувати свій вплив та поліпшувати якість товарів і послуг.

Ми дуже раді, що завдяки підтримці Європейського Союзу в межах програми House of Europe та у тісній співпраці з Британською Радою в Україні, нам вдалося здійснити переклад та видання української версії посібника.

Ми вдячні тим, завдяки кому з'явилося українське видання:

Дарині Белянській, Василю Губарцю, Анні Гулевській-Черниш, Анні Іванченко, Ользі Лариній.

Сподіваємося, що цей посібник стане настільною книгою для тих соціальних підприємців, які шукають можливості вдосконалити бізнес-процеси, збільшити вплив та ухвалювати усвідомлені рішення щодо розвитку своїх бізнесів.

Команда SILab Ukraine

ПОДЯКИ

Автори посібника — Яан Апс, Бен Карпентер, Агата Фортунa, Джеремі Ніколлз, Гонка Онган, Серра Тітіз, Еліф Урган, Марко Уйбу та Айше Седа Муфтьюгіл Ялчін.

Своїми коментарями, рекомендаціями та порадами також ділилися Прісцилла Боярді, Маріана Бранко, Летіція Емме, Ген Майтланд Хадсон, Йенні Інґліс, Федеріко Менто, Вінсент Неате, Сара Олсен, Адам Річардс та Андреас Рікерт.

Ми хочемо подякувати всім авторам, редакторам та рецензентам за внесок у розробку цього посібника.

*Редактор – Руперт Віддікомб
Коректор – Льюїс Лайонс*



Це перша редакція посібника, і ми будемо раді отримати ваші відгуки для створення його оновленої версії. Надсилайте коментарі та пропозиції на info@socialvalueuk.org або kusif@ku.edu.tr

ЩО МИ МАЄМО НА УВАЗІ, КОЛИ ГОВОРИМО...

Визначення ключових термінів, які використовуються в цьому посібнику:

Діяльність — термін, який ми використовуємо для опису всієї діяльності соціальних підприємств, включно з наданням товарів і послуг, пропонуванням програм та здійсненням правозахисної діяльності.

Стейкхолдери — люди або групи людей чи навіть організації, які впливають на вашу діяльність або на яких впливає діяльність ваша.

Результат стосується різних змін, що відбуваються внаслідок діяльності соціальних підприємств.

Значущі результати — це результати, які мають для когось значення. Дані про ці результати впливатимуть на рішення, що приймаються для максимізації впливу.

Соціальний вплив — це зміни у житті людей внаслідок певного виду діяльності.

Соціальна цінність — це спосіб обчислення відносної важливості впливу, яка не відображена у фінансових чи ринкових транзакціях.

«ЯКЩО ТЕМПИ ЗМІН ЗЗОВНІ
ПЕРЕВИЩУЮТЬ ТЕМПИ ЗМІН
УСЕРЕДИНІ, НАБЛИЖАЄТЬСЯ КІНЕЦЬ»

*ДЖЕК ВЕЛЧ, КОЛИШНІЙ ГЕНЕРАЛЬНИЙ
ДИРЕКТОР КОМПАНІЇ GENERAL ELECTRIC*

Як користуватися цим посібником

ДЛЯ КОГО ВІН?

Цей посібник складений для соціальних підприємців, які хочуть максимізувати свій позитивний вплив та потребують практичного підходу, який допоможе в цьому. Говорячи про вплив, ми маємо на увазі створення змін у житті людей. Можливо, ви вже маєте соціальне підприємство або перебуваєте на шляху до його створення.

Ключ нашого підходу — «мислення впливами», що означає залучення стейкхолдерів та звітність перед ними, в першу чергу, перед тими, кого прагне підтримувати соціальне підприємство.

Підхід полягає у зборі даних від стейкхолдерів для поліпшення якості товарів або послуг, покликаних вирішити певне соціальне питання.

Цей посібник не пояснює, як скласти звіт із аналізом впливу. Ми сподіваємося, що читачі натомість зосередяться на рекомендаціях щодо змін, припинення чи масштабування діяльності. Однак цей базовий підхід здатен допомогти вам прозвітувати про власний вплив донорам і повідомляти їм, як ви використовуєте дані для обґрунтованих змін.

А ще тут — значно більше за базову інформацію про те, як люди можуть розробляти та спільно створювати нові товари і послуги, особливо якщо йдеться про можливості для інновацій.

Якщо ви не плануєте змінювати нічого з того, що ви робите, у результаті міркувань про власний вплив, чи просто хочете переконатися, що ви якийсь вплив справляєте, то цей посібник радше не для вас.

Як користуватися цим посібником

ВИ ЛИШЕ ПОЧИНАЄТЕ?

Якщо ви збираєтеся створити соціальне підприємство, цей посібник допоможе вам:

- Зрозуміти соціальну проблему, яку хочете розв'язати
- Розробити власну стратегію і цілі для впливу на соціальну проблему (що відомі як ваша «теорія змін»)
- Спроектувати вашу діяльність (товари, послуги, адвокація і т.д.) для максимального соціального впливу — і згодом замислитись про її наступні варіанти
- Розробити план впливу для збору даних, щоб ви і надалі вдосконалювалися

- Планувати збір та аналіз даних, щоб ви знали, чи працює ваша стратегія, і могли скласти набір рекомендацій, щоб змінити, припинити чи масштабувати те, що робите

ВИ ВЖЕ ПРАЦЮЄТЕ?

Якщо ви вже керуєте соціальним підприємством, цей посібник допоможе вам:

- Переконавшись, що ви справді розумієте соціальну проблему, яку бажаєте розв'язати
- Переглянути вашу стратегію і цілі впливу на цю проблему та змінити їх за потреби
- Змінити вашу організацію, якщо це потрібно для досягнення ваших цілей і сталості вашої діяльності

- Поліпшувати і постійно переосмислювати вашу діяльність для максимального соціального впливу
- Розробити план збору даних, необхідних для поліпшення ваших послуг
- Планувати збір та аналіз даних, аби розуміти, чи працюють ваші зміни, і мати можливість скласти набір «Рекомендацій на основі даних: змінити, припинити чи масштабувати?»

Зміст

ПЕРШ НІЖ ВИ ПОЧНЕТЕ

Що таке мислення впливом і чому воно важливе для соціальних підприємців?

- 16** • ВСТУП
- 17** • ЯК КОРИСТУВАТИСЯ ЦИМ ПОСІБНИКОМ
- 19** • МИСЛЕННЯ ВПЛИВОМ
- 22** • GIZAJOV – ІЛЮСТРАТИВНИЙ ПРИКЛАД

24 КРОК 1: БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

*Створіть (або перегляньте) вашу стратегію, яка міститиме план управління впливом та операційний план.
Проведіть дослідження користувачів, тестування та ко-дизайн товарів і послуг.*

26 **Планування впливу**

- ЯК ЗАЛУЧАТИ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ДО ЯКІСНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ
- 10 ЗАПИТАНЬ ПРО ВПЛИВ
- 1. ЯКУ ПРОБЛЕМУ МИ НАМАГАЄМОСЯ ВИРІШИТИ?
- 2. ЯКЕ РІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ МИ ПРОПОНУЄМО?
- 3. ХТО ЗАЗНАЄ ЗМІН ВНАСЛІДОК НАШОЇ ДІЯЛЬНОСТІ?
- 4. ЯКІ САМЕ ЗМІНИ ВІДБУВАЮТЬСЯ (АБО ЙМОВІРНО СТАНУТЬСЯ)?
- 10. ЯКІ ЗМІНИ МАЮТЬ ЗНАЧЕННЯ І ДОСТАТНЬО ВАЖЛИВІ, ЩОБ УПРАВЛЯТИ НИМИ?
- ПІДБИТТЯ ПРОМІЖНИХ ПІДСУМКІВ ДОСЛІДЖЕННЯ І ПОСТАНОВКА ЦІЛЕЙ

55 **Операційне планування**

- УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ
- УПРАВЛІНСЬКА ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА
- ДИЗАЙН ТОВАРІВ І ПОСЛУГ, А ТАКОЖ МОДЕЛІ ОТРИМАННЯ ПРИБУТКУ

60 КРОК 2: ДО СПРАВИ

Ви розроблятимете опитування та збиратимете кількісні дані серед стейкхолдерів щодо змін, яких вони зазнають, зберігатимете і організовуватимете дані, готові для аналізу.

61 Збір даних

- ЗАПИТАННЯ ПРО ВПЛИВ 5-9
- 5. ЯК МИ МОЖЕМО ВИМІРЯТИ ЦІ ЗМІНИ?
- 6. У ЯКОМУ ОБСЯЗІ ВІДБУЛАСЯ КОЖНА ЗМІНА (АБО ЙМОВІРНО ВІДБУДЕТЬСЯ)?
- 7. У ЯКОМУ ОБСЯЗІ КОЖНА ЗМІНА ВИКЛИКАНА НАШОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ?
- 8. ЯК ДОВГО НАМ СЛІД ВИМІРЮВАТИ ЗМІНИ?
- 9. ЯКА ВІДНОСНА ВАЖЛИВІСТЬ РІЗНИХ ЗМІН?
- ЗБІР КІЛЬКІСНИХ ДАНИХ
- ФОРМУВАННЯ ВИБІРКИ – СКІЛЬКИ ДАНИХ НАМ ПОТРІБНО?
- ЯКІСТЬ ДАНИХ – ЧИ ВОНА ДОСТАТНЯ?

88 Надання товарів і послуг

89 КРОК 3: ОЦІНЮВАННЯ

На цьому етапі ви аналізуватимете зібрані дані.

- ПРОАНАЛІЗУЙТЕ ВАГОВІ КОЕФІЦІЄНТИ РЕЗУЛЬТАТІВ ВІД РІЗНИХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ
- ПОРІВНЯЙТЕ РЕЗУЛЬТАТИ, ОТРИМАНІ РІЗНИМИ ГРУПАМИ
- ЧИ СЛІД ВАМ І НАДАЛІ НАМАГАТИСЯ ВИРІШИТИ ТУ САМУ ПРОБЛЕМУ?
- ЧИ ДОСТАТНЬО ЯКІСНІ У ВАС ДАНІ?

106 КРОК 4: ПЕРЕГЛЯД

Дані та проведений аналіз дають вам надійне підґрунтя для прийняття рішень для досягнення максимального впливу. У більшості випадків ваші рішення зводяться до вибору однієї з трьох альтернатив: змінитися, зупинитися або масштабуватися.

- ЗУПИНИТИСЯ, ЗМІНИТИСЯ ЧИ МАСШТАБУВАТИСЯ?
- ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ ПРО ПРИПИНЕННЯ
- ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ ПРО МАСШТАБУВАННЯ
- ЗМІНА ТОВАРІВ, ПОСЛУГ І ДІЯЛЬНОСТІ
- ПРИКЛАД: РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗМІН, ПРИПИНЕННЯ АБО МАСШТАБУВАННЯ

124 ВИСНОВКИ

Інтеграція мислення впливу у ваше соціальне підприємство означає постійний орієнтир на зміни, які ви створюєте для стейкхолдерів з метою досягнення максимального впливу.

126 ДОДАТКИ

- ДОДАТОК 1 – НАБІР ІНСТРУМЕНТІВ
- ДОДАТОК 2 – ФОРМА БАЗОВОГО ОПИТУВАННЯ GIZAJOV
- ДОДАТОК 3 – ФОРМА ВІДГУКУ GIZAJOV
- ДОДАТОК 4 – ПРИНЦИПИ СОЦІАЛЬНОЇ ЦІННОСТІ
- ДОДАТОК 5 – СТРУКТУРА МИСЛЕННЯ ВПЛИВОМ

Перш ніж
Ви почнете

Перш ніж Ви почнете

ВСТУП

Цей посібник написано для соціальних підприємців, які хочуть справити максимальний вплив своєю діяльністю, та надає практичний підхід, який допоможе в цьому. Незалежно від того, чи ви тільки розпочинаєте власну справу, чи хочете отримати більше цінності від теперішнього бізнесу, цей посібник допоможе вам взаємодіяти зі стейкхолдерами, збирати дані та створювати (або змінювати) вашу діяльність для досягнення максимального впливу. Наша мета — допомогти вам впливати по максимуму і якомога ефективніше розподіляти для цього ресурси.

Ви дізнаєтеся, як використовувати дані у прийнятті рішень із поліпшення діяльності та збільшення впливу. Ви сформулюєте для себе кілька рекомендацій: змінитися, зупинитися або масштабуватися. Зверніться до таблиці на с. 118, щоб побачити, до чого ви прагнете. Звітування про вплив — природний і легкий наступний крок, який ви зробите відразу після цього.

Можливо, вам захочеться забігти наперед і відразу почати роботу. Просимо вас бути терплячими. Міркуючи про виведення впливу на максимум, ми будемо знайомити вас із деякими новими ідеями, що закладуть фундамент для наступних розділів посібника.

МАКСИМІЗАЦІЯ ВПЛИВУ

Мислення впливом означає фокусування на створенні якомога більшого обсягу позитивного впливу з наявними ресурсами, де «вплив» — це зміни в житті людей, викликані нашою діяльністю, безпосередньо чи опосередковано.

Часто-густо, коли ви міркуєте про вплив, виникає ризик збору даних у такій спосіб, аби продемонструвати свій вплив іншим людям. Проте мета збору даних у цьому посібнику є ширшою. Ми робимо це для прийняття операційних рішень, поліпшення якості товарів і послуг, а також звітування про зміни у впливі з часом.

Перш ніж Ви почнете

Тож ми хочемо зосередитись на зборі «достатньо якісних» даних — достатньо якісних, щоб допомагати вам у прийнятті рішень і розвитку внутрішньої культури, спрямованої на пошуку змін у відповідь на отримані відгуки. Серед таких рішень будуть:

- Оновлення наявних товарів і послуг
- Масштабування товарів і послуг, які працюють добре
- Заміна тих, що не працюють, новими
- Розвиток стратегічних партнерств для збільшення впливу
- Готовність повернутися до самого початку і трансформувати бізнес та його цілі

Ви завжди можете знайти причину, чому ваші дані недостатньо якісні для прийняття рішень про зміни. Ми

розповімо вам, як цього уникнути, часто оцінюючи варіанти та обираючи один із них. Цей посібник заохочує обирати метод проб і помилок у створенні прототипів та пілотуванні поліпшень послуги і не ховатися від важких рішень.

ПІДЗВІТНІСТЬ

Існує важлива відмінність між фінансовою та соціальною цінністю. Організації, котрі створюють фінансову цінність, зазвичай звітують перед інвесторами та клієнтами, які отримують цінність від їхніх товарів і послуг. Люди, які мають отримати користь від соціальної цінності, створеної організацією, зазвичай не можуть зробити організацію підзвітною щодо цієї цінності такою ж самою мірою, а часом не можуть зробити цього взагалі.

Бізнес у приватному секторі прагне забезпечувати цінність для інвесторів

і клієнтів. Соціальну цінність важче виміряти, і соціальним підприємствам нелегко максимізувати свою соціальну цінність. Соціальні підприємства можуть це зробити, постійно прагнучи збільшити свій вплив та знаходячи способи звітування щодо нього.

ЯК КОРИСТУВАТИСЯ ЦИМ ПОСІБНИКОМ

Цей посібник складений відповідно до чотирьох етапів¹, що відповідають чотирьом квадрантам нижченаведеної діаграми:

¹ Ці етапи подібні до чотирьох етапів «циклу практики впливу», викладеної в Кодексі належних практик впливу від Inspiring Impact [<http://inspiringimpact.org/resources/are-you-leading-for-impact/#1>]

Перш ніж Ви почнете

МАКСИМІЗАЦІЯ ВПЛИВУ

Крок четвертий — перегляньте

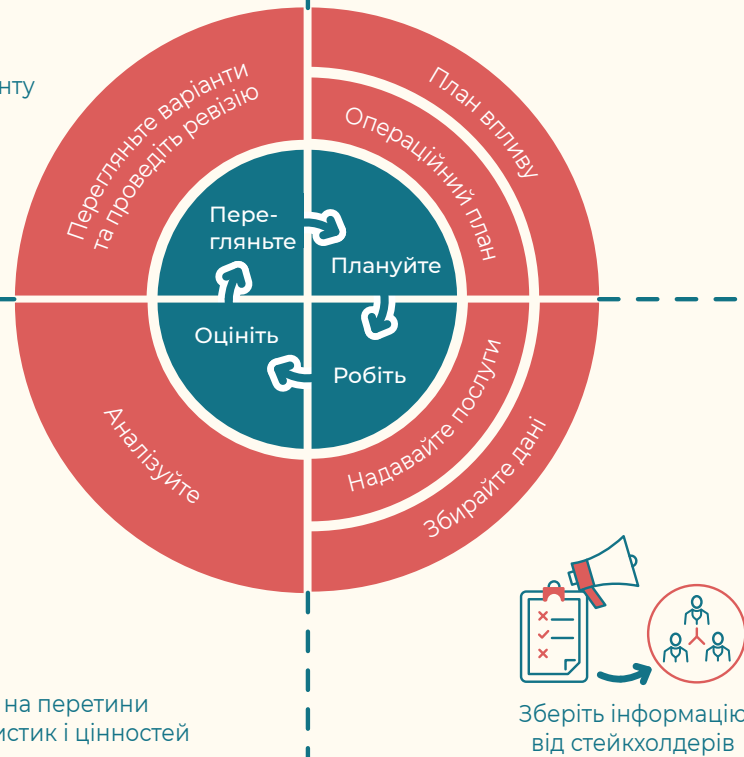
Розробіть ідеї та вдосконалення для товарів і послуг



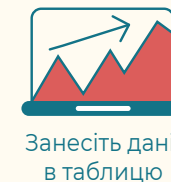
Крок третій — оцініть

Крок перший — плануйте

Виявіть проблеми і рішення та розробіть операційний план і план впливу



Крок другий — робіть



Перш ніж Ви почнете

Ми відокремили планування впливу від операційного планування, оскільки цей посібник здебільшого зосереджений на максимізації впливу через організаційну структуру, а саме для створення позитивних змін у житті людей. Хоча обидва аспекти слід інтегрувати з бізнес-плануванням, керування впливом часто не отримує тієї уваги, якої потребує, коли йдеться про створення значущих та системних соціальних змін.

КРОК 1: ПЛАНУЙТЕ / СТОРІНКА 24

Перший крок стосується бізнес-планування та допомагає усвідомити, про що поміркувати, що спланувати та які консультації слід здійснити, аби управляти підприємством, котре прагне справляти максимальний вплив.

КРОК 2: РОБІТЬ / СТОРІНКА 60

Під час другого кроку підприємство вже працює, а ви збираєте кількісні дані, аби виміряти вплив, який планували справити.

КРОК 3: ОЦІНІТЬ / СТОРІНКА 89

На третьому кроці ви аналізуватимете зібрані дані. Цей аналіз включатиме порівняння реальних результатів із запланованими показниками, а також пошук зв'язків між результатами і відповідями стейкхолдерів.

КРОК 4: ПЕРЕГЛЯНЬТЕ / СТОРІНКА 106

На четвертому кроці ви використовуєте зібрані дані, щоб скласти рекомендації щодо можливих змін у стратегії або поліпшення товарів чи послуг; відмови від деяких із них або їх масштабування.

ПИТАННЯ ПРО ВПЛИВ

УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ ПОМІЖ КІЛЬКОХ ВАРІАНТІВ ІЗ ФОКУСОМ НА ВПЛИВ

Мислення впливом² означає вибір — наприклад, між однією та іншою стратегією, одним та іншим товаром або між спробами поліпшити той чи інший товар. Це вибір, який прагне справити більше впливу, ніж раніше. Постійне дослідження різних варіантів і запровадження змін у те, що ви

² Серед тих, хто здійснює зміни, може бути середовище. Це часто позначається в тому, що зміни, які люди переживають, є наслідком змін в середовищі.

Перш ніж Ви почнете

робите, підвищать імовірність, що ви створюватимете стільки впливу, скільки можете.

Щоб зробити усвідомлений вибір, вам необхідно відповісти на кілька запитань.

ДЕСЯТЬ ЗАПИТАНЬ ПРО ВПЛИВ

Запитання про вплив викладені в таблиці нижче і є основоположними щодо всього, про що ми говоримо в цьому посібнику.

Таблиця показує, на якому етапі процесу ми відповідаємо на різні запитання про вплив. Протягом першого етапу (планування) ми здебільшого зосереджуємося на чотирьох перших запитаннях (хоча також розглядаємо і останнє).

ДЕСЯТЬ ЗАПИТАНЬ ПРО ВПЛИВ	ПЛАНУЙТЕ	РОБІТЬ	ОЦІНІТЬ	ПЕРЕГЛЯНЬТЕ
1. Яку проблему ми намагаємося вирішити?	X		X	X
2. Яке рішення проблеми ми пропонуємо?	X		X	X
3. Хто зазнає змін у результаті нашої діяльності?	X		X	X
4. Які саме зміни відбуваються (або імовірно стануться)?	X		X	X
5. Як ми можемо виміряти ці зміни?	X		X	X
6. У якому обсязі відбулася кожна зміна (або імовірно станеться)?		X	X	X
7. У якому обсязі кожна зміна викликана нашою діяльністю?		X	X	X
8. Як довго нам слід вимірювати зміни?		X	X	X
9. Яка відносна важливість різних змін?		X	X	X
10. Які зміни мають значення і достатньо важливі, щоб управляти ними?	X	X	X	X

Перш ніж Ви почнете

Ми посилаємося на ці запитання у кожному розділі посібника. Ми покажемо, на чому мають ґрунтуватися відповіді на них — ви відповідатимете на деякі, збираючи якісну інформацію (Крок 1), а потім поліпшите своє розуміння і відповісте на всі детально, збираючи кількісні дані (Крок 2).

Ви помітите, що запитання не лише про те, у скількох людей змінилося життя чи наскільки ці життя змінилися. Якщо ми маємо зробити вибір між різними підходами в організації діяльності підприємства, нам також слід знати, наскільки зміни були викликані саме нашими діями, як довго ці зміни тривали і наскільки

вони важливі для людей, з якими вони сталися.

Також вам слід буде розглянути три загальних питання:

- Хто має відповідати на запитання про вплив?
- Наскільки відповіді повинні бути детальними для прийняття рішень?
- Які вам потрібні гарантії актуальності, повноти та точності інформації, перш ніж ви ухвалите ці рішення?

Перш ніж Ви почнете

GIZAJOB — ІЛЮСТРАТИВНИЙ ПРИКЛАД

Gizajob — це соціальне підприємство, яке ми вигадали, щоб проілюструвати деякі рішення, які вам доведеться приймати для максимізації впливу. Це соціальне підприємство може дуже відрізнятися від вашої ситуації, але його підхід і принципи можуть бути застосовані до будь-якої організації, що прагне змінювати життя людей.

На цьому підприємстві працює небагато людей. Тому розмір вибірки, яку ви використовуєте для збору даних, буде невеликим. Це не означає, що вона не дасть корисної інформації.

ІСТОРИЯ GIZAJOB

Це соціальне підприємство створила два роки тому невелика група людей, які хотіли вирішити проблему високого рівня безробіття серед молоді. Gizajob працює з людьми, які живуть у місті та регіоні, де тривалий час занепадає промисловість, а рівень безробіття значно вищий, ніж у середньому по країні, і найвищий серед молоді від 18 до 25 років.

ЧОГО ПРАГНЕ ДОСЯГТИ GIZAJOB?

Цілі Gizajob — допомогти молоді віком 18-25 років: поліпшити їхні навички та підвищити впевненість для прийняття усвідомлених рішень щодо власного майбутнього та отримання роботи.

ЩО РОБИТЬ GIZAJOB?

Молоді люди подаються на участь у програмі, яка займає повний день і триває шість тижнів. Учасники залучені до різних видів діяльності, включно з пошуком роботи, створенням якісного резюме, практикою співбесід та реальною роботою. Крім того, кожному учаснику наприкінці програми призначають наставника, який підтримуватиме його протягом наступного року.

Перш ніж Ви почнете

ЯКА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ GIZAJOB?

Gizajob має два основні джерела доходів: грантове фінансування протягом трьох років із благодійного фонду та дохід від продажів за контрактом із органом місцевого самоврядування. Щоразу, коли молода людина, яка відвідала програму, здобуває роботу, Gizajob отримує невелику суму. Якщо ця молода людина досі працює там через 12 місяців, організація отримує більшу суму.

ЯКИЙ ВПЛИВ GIZAJOB?

Протягом останнього року соціальне підприємство підтримало 50 молодих людей. Вони зібрали кілька відгуків про свій вплив, ілюстрованих практичними прикладами, і описали

кейси, котрі демонструють успіх, якого досягли з кількома випускниками. У регулярних звітах для донорів вони подають кейси, кількість учасників програми і кількість молодих людей, які знайшли роботу.

Їхні донори задоволені таким форматом звіту, а працівники Gizajob вважають, що їхнє соціальне підприємство чинить позитивний вплив на суспільство.

Однак правління та працівники Gizajob розуміють, що інформація, яка збирається, не допомагає їм поліпшувати послуги. Крім того, вони не можуть сказати, чи створюють вони досить цінностей чи впливу, скільки могли б із наявними ресурсами. У результаті, соціальне підприємство вирішило переосмислити свій підхід до впливу.

Ми повертатимемося до цієї історії на різних етапах у цьому посібнику, щоб дізнатися, що вони зробили, а також, що і чому відбулося в результаті. Посібник приведе вас до того моменту, коли ви зможете скласти свій перелік пропозицій щодо максимізації власного впливу. Зазирніть на с. 110 Кроку 4, щоб дізнатися рекомендації Gizajob щодо змін, припинення або масштабування.

Крок 1= Бізнес-планування

«Якби мені дали годину, щоб урятувати планету,
я б витратив 59 хвилин на визначення проблеми
і одну хвилину — на вирішення»

ALBERT EINSTEIN

Крок 1= Бізнес-планування

Створення (або перегляд) вашої стратегії та бізнес-плану. Ця робота складається з двох частин — плану впливу та операційного плану. Цей етап є найдовшим.

Бізнес-планування означає визначення цілей, діяльності та результатів на основі консультацій із стейкхолдерами на початку шляху до максимізації вашого впливу.



Крок 1= Бізнес-планування

СПИСОК ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ

Наприкінці цього кроку ви маєте створити такі елементи або поміркувати про їх оновлення:

- *Дерево проблеми*
- *Дерево мети*
- *Мета впливу*
- *Теорія змін*
- *Аналіз стейкхолдерів (створення мапи; таблиця кого включати/виключати; ключові характеристики, що допомагають виявити підгрупи або сегменти)*
- *Список результатів, що базується на послідовності подій, включно з позитивними та негативними результатами*
- *Мапа результатів (таблиця, яка поєднує стейкхолдерів та потенційні результати)*

ПЛАН ВПЛИВУ

Ваш План впливу визначає, як ви відповісте на 10 запитань стосовно впливу.

Якщо ваше соціальне підприємство вже працює, ви можете мати частини цього плану. Якщо це так, обов'язково переглядайте і оновлюйте його на регулярній основі, збираючи дані про свій вплив.

Дуже важливо, щоб ваш План впливу базувався на зворотному зв'язку із стейкхолдерами. Їхні погляди є вкрай важливими, аби визначити, чи проблема, яку ви вирішуєте, реальна, чи пропонуване вами рішення працюватиме. Вони також вплинуть на

вибір типу інформації, яку вам потрібно буде збирати, щойно ви почнете займатися своєю діяльністю.

Якщо ви — стартап чи нове підприємство, то ще не можете запитати відгуки стейкхолдерів. Однак ви можете поспілкуватися з людьми, дуже подібними до ваших стейкхолдерів (або людьми, які можуть ними стати) — так само, як будь-який приватний бізнес досліджує ринок із потенційними клієнтами щодо запуску нового товару або послуги.

Наступний розділ знайомить вас із якісним дослідженням як основою для отримання відповідей на перші чотири запитання і початку міркування над десятим.

1. ЯКУ ПРОБЛЕМУ МИ НАМАГАЄМОСЯ ВИРІШИТИ?

2. ЯКЕ РІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ МИ ПРОПОНУЄМО?

3. ХТО ЗАЗНАЄ ЗМІН У РЕЗУЛЬТАТІ НАШОЇ ДІЯЛЬНОСТІ?

4. ЯКІ САМЕ ЗМІНИ ВІДБУВАЮТЬСЯ (АБО ІМОВІРНО СТАНУТЬСЯ)?

10. ЯКІ ЗМІНИ МАЮТЬ ЗНАЧЕННЯ І ДОСТАТНЬО ВАЖЛИВІ, ЩОБ УПРАВЛЯТИ НИМИ?

Крок 1= Бізнес-планування

ЯКІСНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ

Якісне дослідження є основою для отримання відповідей на перші чотири запитання. Тут ми працюємо над двома аспектами:

- Як усвідомити та сформулювати стратегію для відповіді на перші два запитання: яку проблему ми намагаємося вирішити і яким є рішення?

Корисно почати з узгодження Теорії змін — документу, який визначає спосіб досягнення вашої Мети впливу. Якщо ви вже маєте Теорію змін, то можете переглянути її, аби переконатися, що вона досі актуальна, або рухатися далі, відповідаючи на інші запитання стосовно впливу.

- Як визначити, котрі саме дані стосовно впливу вам потрібно збирати, аби максимізувати

свій соціальний вплив і бути підзвітними?

Це означає залучення стейкхолдерів до надання відповідей на запитання впливу № 3 і 4 (Хто зазнає змін і які саме зміни відбуваються (або імовірно стануться)).

ЗАЛУЧЕННЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ДО ЯКІСНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Ключовий посил цього розділу — ви повинні спілкуватися зі своїми стейкхолдерами на етапі планування, ставити відкриті запитання та дослухатися до їхніх думок. Раннє залучення стейкхолдерів ставить їхні проблеми та уподобання в центр вашої діяльності щодо розробки продукту.

Ви можете почати з невеликої кількості представників різних груп стейкхолдерів, зібравши їх на фокус-групі чи інтерв'ю. Це поки не кількісне дослідження, яке буде проводитись пізніше — починаючи від запитання № 5.

ПІДХОДИ ДО СПІЛКУВАННЯ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

Вам слід буде визначитись із найкращим підходом або методом залучення стейкхолдерів до планування. Різні стейкхолдери можуть потребувати різних підходів.

Організації (наприклад, урядовий департамент чи партнер з реалізації): часто можна буде поспілкуватися з однією особою, яка розуміє і вашу роботу, і власні цілі.

Групи стейкхолдерів з великою кількістю людей. Популярне запитання — «Зі скількома людьми я маю поговорити?».

Крок 1= Бізнес-планування

Точної відповіді на нього немає. Належним підходом буде спілкуватися з якомога більшою кількістю, аж поки ви перестанете чути у відповідях нові думки. Це називається «точкою насичення».

Визначення вибірки людей із групи. Ключове, що потрібно зважити — наскільки репрезентативна ваша вибірка для цілої групи. Слід подумати про характеристики ваших стейкхолдерів, що робить їх різними, і спробувати обрати людей, які представляють розмаїття цієї групи. Спробуйте уникати упереджень — наприклад, залучаючи лише найохочіших та найактивніших учасників.

Вибір вашого підходу: пам'ятайте, що фокус-групи та розмови сам-на-сам (інтерв'ю) мають різні «за» і «проти». Ця таблиця містить деякі з них.

ПІДХІД	ПЕРЕВАГИ	НЕДОЛІКИ
Фокус-група	Менше часу, більше можливостей для розгортання дискусії Більше можливостей досягти важливого результату	Ризик упередження (особливо у випадку домінантного голосу) Деякі питання можуть бути надто особистими та інтимними для обговорення у групі
Особисте інтерв'ю	Людам може бути комфортніше ділитися власним досвідом	Менше можливості дізнатися про досвід шляхом дискусії Забирає більше часу
Особистий телефонний дзвінок	Зручно для дослідника Деяким людям комфортніше спілкуватися телефоном	Неможливо встановити глибокий контакт

Крок 1= Бізнес-планування

ЗАПИТАННЯ ВПЛИВУ № 1: ЯКУ ПРОБЛЕМУ МИ НАМАГАЄМОСЯ ВИРІШИТИ?

Перше, що потрібно прояснити — що саме ви намагаєтеся зробити, яку проблему вирішити? Легко сказати, що ви хочете, щоб у світі було менше бідності, але набагато важче перетворити цей намір на щось конкретне, що реально змінить ситуацію (цю фразу часто використовують, але з неї не надто зрозуміло, що саме було досягнуто).

Якщо ви на початку діяльності не зосередите достатньо уваги на проблемі, яку хочете вирішити, з'явиться великий ризик, що ви нічого не зміните або навіть чинитимете негативний вплив. Наприклад, ваша

діяльність може забирати ресурси, які можна було б використати в іншому місці, або відволікати людей та організації від їхніх пріоритетів. Ризиків багато. І коли б ви не почали, вам з великою вірогідністю доведеться щось змінювати і розвивати мірою навчання. Роздуми про проблему та вплив завжди будуть корисними, але одночасно вам слід почати діяти, щоб навчатися і адаптуватися. Це ітеративний процес.

ШУКАЙТЕ КОРИННЯ ПРОБЛЕМИ

Чудово, якщо ви хочете розв'язати соціальну проблему. Але як саме це робити — важке питання. У випадку GizaJob проблема, на якій хотіли зосередитися засновники — працевлаштування в місті з високим рівнем безробіття.

Як GizaJob може зменшити рівень безробіття для 18-25-річних? Соціальні проблеми часто складні і мають чимало витоків. Чи зможете ви подолати їх усі або достатню кількість із з них, щоб справити вплив?

Намагання з'ясувати, чому з'явилася ця проблема, допоможе створити ефективні рішення. Якщо ви цього не робите (не зробили), то, ймовірно, витратите більше часу на адаптацію, перш ніж ваш підхід стане ефективним.

«Дерево проблеми» — це інструмент, який допомагає вам визначити низку причин, що перебувають в основі соціальної проблеми, і виявити ті, з якими ви можете щось зробити. Роздуми про першопричини — невіддільний компонент діяльності соціальних підприємців на етапі створення підприємства. Інструмент

Крок 1= Бізнес-планування

допоможе вам провести мозковий штурм різних проблем та їхніх взаємозв'язків. Також важливо періодично повертатися до аналізу проблем, щоб побачити, чи щось змінилося і чи досі першопричини (та припущення, на яких тримається ваше підприємство) залишаються чинними.

СТВОРЕННЯ ДЕРЕВА ПРОБЛЕМИ

Найкращий спосіб створити точне і реалістичне дерево проблем — залучити деяких із ваших основних стейкхолдерів:

- людей, які відчують на собі соціальну проблему, яку ви хочете розв'язати;
- а також тих, хто має належне розуміння проблеми.

Щоб створити дерево проблеми, вам знадобиться великий аркуш паперу або дошка, розділені на дві частини: верхня частина призначена для наслідків, до яких призводить соціальна проблема, а нижня частина — для визначення її першопричин.

Далі зробіть ось що:

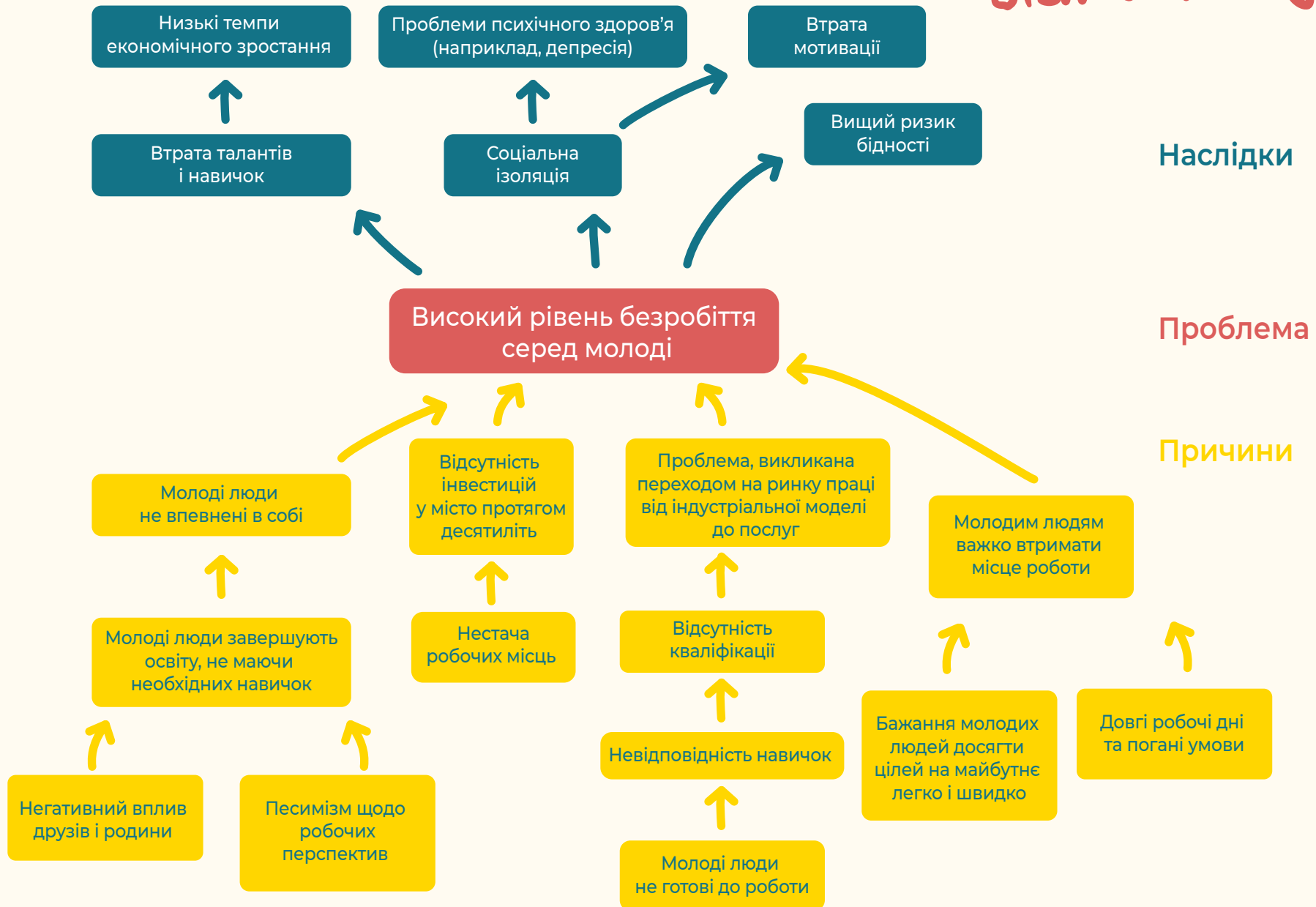
1. Помістіть основну проблему в середину дерева (аркушу).
2. Розгляньте безпосередні (прямі) причини проблеми.
3. Помістіть безпосередні причини під основною проблемою. Тут кожна причина має бути сформульована в негативних термінах.
4. Подумайте про інші другорядні причині, пов'язані з прямими.

5. Помістіть їх під відповідними безпосередніми причинами.
6. Помістіть прямі наслідки над основною проблемою.
7. Поміркуйте про наслідки другорядних причин.
8. Помістіть їх над відповідними прямими наслідками.

Ось дерево проблеми, розроблене командою Gizajob та їхніми стейкхолдерами.

Крок 1 = Бізнес-планування

ДЕРЕВО ПРОБЛЕМИ: GIZAJOB



ПАМ'ЯТАЙТЕ

- Завжди залучайте стейкхолдерів. Спробуйте зрозуміти проблему з їхньої точки зору. Це допоможе вам зрозуміти, що стейкхолдери вважають за першопричини, і створити ефективні та сталі рішення або продукти. Це точно допоможе вам створювати цінність та максимізувати вплив.
- Зосередьтеся на тих першопричинах, для вирішення яких, на вашу думку, ви можете запропонувати найбільше, і ви матимете можливість залучити потрібні для цього ресурси.

Щойно ви визначили проблему, яку бажаєте вирішити, знайдіть друга-критика і послухайте, що він скаже про вашу ідею.

ЗАПИТАННЯ ВПЛИВУ № 2: ЯКЕ РІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ МИ ПРОПОНУЄМО?

Наступний крок після виявлення причин і наслідків за допомогою дерева проблеми — використати отримані результати для створення «дерева мети», яке допоможе вам сформулювати рішення.

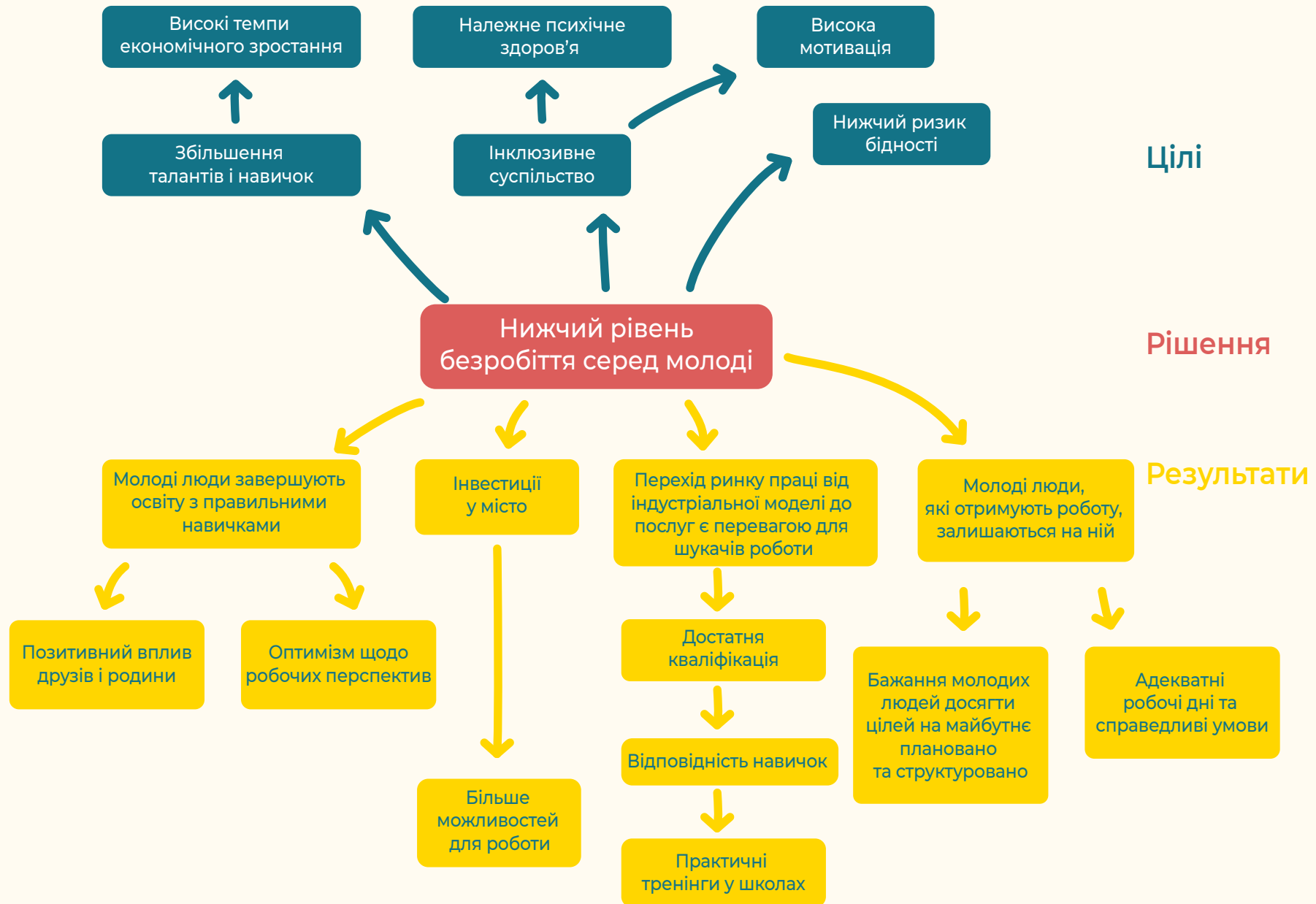
Дерево мети показує, якою могла б бути ситуація, якби соціальна проблема зменшилася або зникла. Ви створюєте дерево мети, прибираючи

негативні твердження з дерева проблеми та перетворюючи їх на позитивні твердження. Отриманий результат допоможе вам створити рішення — товари або послуги, які працюватимуть із соціальною проблемою.

Метою цього етапу буде перетворення наслідків проблеми, які ви виявили, на очікуваний результат.

Крок 1= Бізнес-планування

ДЕРЕВО МЕТИ: GIZAJOB



ПАМ'ЯТАЙТЕ

- Так само як із деревом проблем, найкраще залучати стейкхолдерів до процесу створення дерева мети. Це допоможе відобразити їхні погляди у схемі.

ЯКУ ЧАСТИНУ ПРОБЛЕМИ МЕНІ СЛІД ВИРІШУВАТИ?

Щойно ви окреслили першопричини проблеми, ви маєте вирішити, на котрих із них вам слід зосередитись. Малоімовірно, що ви матимете всі ресурси (або навички), необхідні для розв'язання кожної з визначених першопричин.

Чинники, які слід врахувати — доступні фінансові та нефінансові ресурси (навички членів команди, спроможність цих людей, їхні інтереси та досвід), а також цінність, яку ви бажаєте створити для своїх стейкхолдерів. Після цього ви можете обрати, на котрій із першопричин слід зосередитись, і сформулювати відповідним чином рішення.

У вас може бути особистий зв'язок з обраною соціальною проблемою: можливо, ви відчули її на собі або знаєте людей, які зіткнулися з нею.

У випадку Gizajob команда проаналізувала та оцінила свої ресурси і потребу в генеруванні доходу для продовження діяльності та вирішила зосередитись на двох першопричинах проблеми безробіття серед молоді:

- низький рівень упевненості в собі
- відсутність підготовки до роботи

ХТО ЩЕ ВИРІШУЄ ТАКУ САМУ ПРОБЛЕМУ?

Важливо знати, хто ще працює над вирішенням тієї самої соціальної проблеми, аби не марнувати власні ресурси та не ризикувати відсутністю цінності у вашій діяльності. Щойно ви

Крок 1= Бізнес-планування

проаналізуєте галузь, у вас з'явиться кілька варіантів:

- і надалі зосереджуватись на впровадженні обраного рішення самостійно;
- розвивати своє рішення або продукт, прагнучи працювати з іншими організаціями або особами, які працюють над тією самою першопричиною;
- змінити своє рішення, узявшись за іншу першопричину або першопричини.

Наприклад, Gizajob проаналізувала молодіжне безробіття і зрозуміла, що:

- місцевий уряд проводить ярмарки вакансій для рекламування можливостей працевлаштування на локальному рівні;
- житловий кооператив проводить клуб працевлаштування раз

Крок 1= Бізнес-планування

на місяць, надаючи підтримку безробітним мешканцям;

- місцевий коледж допомагає студентам та випускникам скласти резюме.

ПАМ'ЯТАЙТЕ

- *Щойно ви почнете працювати, важливо періодично — можливо, раз на рік — відходити вбік і дивитися на загальну картину для розуміння, де перебуває ваше соціальне підприємство (та його вплив). Завдяки цьому ви отримаєте іншу перспективу для пріоритезації діяльності, виявлення можливостей, прийняття стратегічних рішень і зосередження на якості.*

Відповідно, Gizajob сформувала хороші відносини з цими організаціями і переконалася, що їхня програма надає послугу, що створює додану вартість, а не конкурує.

СТВОРЕННЯ МЕТИ ВПЛИВУ

Розуміння першопричин проблеми може допомогти вам виявити галузі, де має відбутися зміна, а також вирішити, до якої частини ви намагаєтеся підібрати рішення. Ваша Мета впливу — це те, чого ви хочете досягти: частина більшої проблеми, яку ви вирішили спробувати змінити.

У випадку Gizajob соціальною проблемою є високий рівень безробіття серед молоді, а їхня Мета впливу — допомогти 18-25-річним у їхньому регіоні знайти роботу і залишитися на ній.

Формулюючи Мету впливу, ви маєте враховувати власні ресурси, навички та інші чинники (такі як доцільність вашого підходу). Дерево мети для вас є ідеальною ситуацією, яка допомагає визначити мету впливу. Ви маєте бути амбітними, але також і реалістичними.

Крок 1= Бізнес-планування

ТЕОРІЯ ЗМІН — СТРАТЕГІЯ ДОСЯГНЕННЯ МЕТИ ВПЛИВУ

Соціальні підприємці мають чітко розуміти, чого хочуть досягти (їхня Мета впливу), але також і те, як вони це будуть робити. Теорія Змін (ТЗ) — це корисний інструмент для відповіді на запитання «як».

ТЗ представляє підхід вашої організації до створення змін і включатиме низку стейкхолдерів. Це ефективний стратегічний документ і лаконічний комунікаційний інструмент для інформування стейкхолдерів про вашу організацію.

Ваша ТЗ має періодично оновлюватись, і ви повинні посилається на нього протягом усіх чотирьох етапів процесу, викладених у цьому посібнику.

На етапі 2 (робіть) і 3 (оцініть) ТЗ перевіряється через збір та аналіз даних. На етапі 4 (перегляньте) ви можете побачити, що її потрібно переробити.

ПАМ'ЯТАЙТЕ

- Найімовірніше, ваша мета впливу буде меншою, ніж соціальна проблема та її першопричина. Це нормально, ніхто не очікує від вас вирішення всіх проблем світу.
- Якщо ви працюєте з певною соціальною проблемою вже деякий час, вам варто поміркувати, чи треба вам і досі працювати з тією самою проблемою, і бути готовими змінити свій підхід.

ПАМ'ЯТАЙТЕ

- ТЗ — це резюме того, які можна очікувати зміни в результаті низки дій. Вона включає проблему, яку ви намагаєтесь вирішити, зміни, що вам слід зробити (ваша Мета впливу), що саме ви плануєте зробити (ваша діяльність), припущення, які ви робите, а також описує, як ваша діяльність досягає мети впливу.

ПАМ'ЯТАЙТЕ

- Періодично — можливо, щороку — і тоді, коли змінюється ситуація, переглядайте ТЗ.

ЯК СТВОРИТИ ТЗ

Розробка ТЗ із залученням репрезентативної групи стейкхолдерів — працівників, волонтерів, донорів та людей, яким ви плануєте допомогти своєю діяльністю — допоможе спроекувати ваші товари або послуги. Також важливо ознайомитися з наявними дослідженнями, що можуть підтвердити або заперечити вашу ТЗ, а також надати корисні інсайти для інших питань впливу. Наприклад, можливо, існує дослідження щодо підтримки людей під час повернення до роботи, яке визначає, наскільки тривалість безробіття впливає на шанси отримання роботи.

Поки що ми говорили про зміни, які відчувають на собі люди. Зміни також можуть називатися результатами, і саме цей термін зазвичай використовується у ТЗ. Ми і надалі використовуватимемо слово «зміни» в питаннях впливу, але з цього моменту також почнемо вживати термін «результат».

1. Перший крок — група має працювати у зворотному напрямку від Мети впливу для визначення умов (а також як вони пов'язані одна з одною з точки зору причин і наслідків) для цілей, які необхідно досягти.
2. Група має обговорити зв'язок між вашими цілями і вашою діяльністю. Ми рекомендуємо документувати дискусію, використовуючи великий аркуш паперу та клейкі папірці.
3. Тепер спитайте: які результати повинні отримати бенефіціари, щоб ми досягли мети впливу?
4. Після цього визначте свою діяльність. Кожен бажаний результат повинен бути пов'язаний із діяльністю. Діяльність слід описати достатньо детально, щоб той, хто не знайомий з нею, міг зрозуміти, що відбувається.
5. Тепер визначте причинно-наслідкові зв'язки між діяльністю та результатами, котрі врешті приводять до вашої мети впливу.

Крок 1= Бізнес-планування

Деяка діяльність може призвести до більш ніж одного результату. До деяких результатів призведе більше ніж один вид діяльності, і чимало результатів призведуть до інших результатів.

6. Врешті-решт, дослідіть припущення, що перебувають в основі кожного причинно-наслідкового зв'язку. Ви маєте чітко пояснити свої припущення та в ідеалі підтримати їх іншими доказами (з управлінського досвіду, інших програм та наукових досліджень, пов'язаних із подібною діяльністю).

Зазвичай слід зважити три важливі типи припущень: припущення про зв'язки між результатами та іншими результатами; припущення, що діяльність веде до цих результатів; а також припущення, що всі передумови до діяльності, яка веде до результатів, було виявлено.

Крок 1= Бізнес-планування

ПРИКЛАД ТЗ – GIZAJOB



Ваша ТЗ повинна мати супровідний наратив, який пояснює контекст та логіку в її основі. Викладаючи причинно-наслідкові зв'язки, цей наратив також надає більше деталей

про ті аспекти вашої теорії, які є основними для досягнення проміжних результатів та остаточної Цілі впливу.

ПАМ'ЯТАЙТЕ

- Переглядайте ТЗ, коли збираєте якісні та кількісні дані.
- З часом, мірою перегляду стратегії, товарів і послуг на основі залучення стейкхолдерів, наслідки вашої діяльності та ваші цілі повинні ставати узгодженими.
- Уникайте ризику збору людей разом, а потім ігнорування їхнього внеску.
- Не надто прив'язуйтеся до розробленої ТЗ — вона може бути неправильною, умови можуть змінитися — в обох випадках її слід буде переробити.
- Ми поговорили про мету, а потім стратегію/ТЗ для її досягнення. Інші люди можуть посилатися на стратегію, а потім розробляти ТЗ чи покласти ТЗ в основу стратегії. Який підхід ви не обрали б, його мета — підвищити ефективність того, що ви робите.

ЯК ВИКОРИСТОВУВАТИ ТЗ

Ваша ТЗ – це не чарівна паличка, яка вирішить усі проблеми з плануванням та оцінюванням, але змусить вас почати міркувати про те, як ви будете створювати якомога більше впливу.

Один із ризиків від розробки ТЗ – люди можуть прив'язатися до розробленої теорії і стати менш спроможними розпізнавати інформацію, яка їй не відповідає або не узгоджується з нею, тож не змінюють ТЗ навіть коли це потрібно.

Надто великий акцент на цілях та результатах ТЗ може означати, що наслідки вашої діяльності залишаються поза увагою. Вам слід зважити можливі негативні результати, щоб пом'якшити їх від самого початку, але існує ризик, що незаплановані, неочікувані позитивні або негативні результати не будуть керовані – і при цьому вони будуть критично важливими для рішень, які ви прийматимете щодо припинення, зміни чи масштабування ваших товарів або послуг.

Крок 1= Бізнес-планування

РОЗРОБКА ПЛАНУ ВПЛИВУ: ПРОМІЖНЕ РЕЗЮМЕ

Ваш план впливу починає набувати форми: ви відповіли на перші два запитання.

1. Яку проблему ми намагаємося вирішити?
2. Яке рішення проблеми ми пропонуємо?
3. Хто зазнає змін внаслідок нашої діяльності?
4. Які саме зміни відбуваються (або імовірно стануться)?
5. Як ми можемо виміряти ці зміни?
10. Які зміни мають значення і достатньо важливі, щоб управляти ними?

Якщо це була ваша єдина мета, то зараз у вас може виникнути бажання перестрибнути до запитання впливу № 5 (і тоді вам не знадобиться запитання впливу № 10, оскільки ви вже вирішили, що це єдина мета, яка має значення і якою потрібно управляти). Однак мислення впливами — це максимізація впливу, який ви створюєте за допомогою ресурсів, які у вас є. Якщо ви хочете це робити, то вам знадобляться інсайти із досвіду та уподобань стейкхолдерів, які ви отримаєте після відповіді на запитання № 3 і 4.

ЗАПИТАННЯ ВПЛИВУ № 3: ХТО ЗАЗНАЄ ЗМІН У РЕЗУЛЬТАТІ НАШОЇ ДІЯЛЬНОСТІ?

Діяльність кожного соціального підприємства призведе до низки результатів для різних стейкхолдерів. Щоб їх зрозуміти, спершу треба визначити, хто ваші стейкхолдери.

Ви вже визначили деяких своїх стейкхолдерів, але мірою зваження

наслідків вашої діяльності ваш список стейкхолдерів може стати довшим і детальнішим.

Ці запитання можуть допомогти вам поліпшити розуміння своїх стейкхолдерів:

- **Хто вам потрібен для виконання діяльності?** Перелічіть усіх людей або групи людей, які потрібні, щоб ваша діяльність відбулася (наприклад, донори, працівники, волонтери).
- **На вашу думку, на кого вплине ваша діяльність?** Це ваші плановані бенефіціари. Можливо, буде корисно дізнатися більше про їхні характеристики.
- **На кого ще може опосередковано вплинути ваша діяльність?** Ви можете уявити інших людей, на яких може вплинути те, що ви робите?
- **Хто може отримати негативний результат від вашої діяльності?** Щоб отримати дані, потрібні вам для максимізації впливу, ви не можете залишити поза

Крок 1= Бізнес-планування

увагою групи людей, що можуть зазнати негативних наслідків вашої діяльності. Це означає не лише людей, які безпосередньо працюють із вами. Ваша діяльність може перемістити проблему в інше місце або люди, для яких ви працюєте, можуть перейти до іншої організації, котра займається чимось дуже подібним.

СТВОРЕННЯ МАПИ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

Щойно ви визначили своїх стейкхолдерів та цільові групи, вам може допомогти створення їх мапи. Один із способів — використання системи координат, де вертикальна вісь («впливовість») характеризує вплив, який стейкхолдер має на успіх вашого проекту, а горизонтальна вісь («інтерес») показує рівень мотивації стейкхолдера до залучення у процес.

МАПА СТЕЙКХОЛДЕРІВ GIZAJOB

Крок 1= Бізнес-планування



ПАМ'ЯТАЙТЕ

- Створення мапи стейкхолдерів — це колективна справа для вашої команди. Обговоріть, визначте та помістіть стейкхолдерів на мапу за допомогою клейких папірців.

ТАРГЕТУВАННЯ КЛЮЧОВИХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

Існує ризик надмірного зосередження на стейкхолдерах, які мають більше впливовості. Мислення впливу означає акцент на людях, для яких ви можете створити найбільше впливу і цінності, хоча впливовості в них може бути найменше. *Виділіть чи обведіть колом ці групи на вашій мапі — саме вони є ключовими стейкхолдерами, на яких вам слід фокусуватися під час розробки плану впливу.*

Стейкхолдери з великою впливовістю все одно важливі — вам доведеться регулювати відносини з ними, щоб ваше соціальне підприємство працювало успішно. Однак вони

можуть не бути групами, для яких ви хочете чи маєте змогу створити найбільший вплив.

Впливовість може змінюватись. Стейкхолдери, що мають менше впливовості, можуть отримати більше — і навпаки. Частиною вашого завдання може стати розширення спроможностей деяких із ваших стейкхолдерів.

ПОМІРКУЙТЕ ПРО ШИРШИЙ ВПЛИВ: ХТО ЩЕ ЗАЗНАЄ ЗМІН?

Ви вже почали відповідати на запитання впливу № 3 (Хто зазнає змін?), але коли проведитимете фокус-групи або інтерв'ю для пошуку відповіді на наступне запитання, варто спитати: «Хто ще зазнає змін?» Це може допомогти вам виявити інших потенційних стейкхолдерів.

Крок 1= Бізнес-планування

Ваша діяльність нечасто відбувається у порожнечі, але натомість матиме неминучий вплив на інші організації, групи та людей. У випадку Gijajob, хоча подібних до неї програм у регіоні немає, коледж неподалік надає подібну послугу, щоб допомогти молодим людям знайти роботу. Тож існує ризик, що молоді люди просто перейдуть до вас із цього коледжу. Це означає, що ви матимете вплив на коледж.

Також ви маєте зважити можливі негативні результати для груп, що не входять до тих, на яких ви зосереджуєте увагу. Успішні учасники програми Gijajob можуть підвищити конкуренцію на ринку праці, а отже, інші люди можуть втратити через це роботу. Або ще один приклад — деяких молодих людей можуть не взяти на програму Gijajob, і через це вони будуть почуватися ще менш умотивованими та впевненими в собі.

ЯКІ ГРУПИ ВКЛЮЧИТИ?

Ви можете хвилюватися, що вам доводиться зважати на дуже багато груп. Запитання впливу допоможуть вам виявити ті групи, на які значною мірою впливає ваша діяльність. Тож у майбутньому ви зможете зекономити час, збираючи лише ті дані, що стосуються відповідних груп. Однак якщо ви виключите певні групи від самого початку, існує ризик, що ви не зможете врахувати результати впливу вашої діяльності на ці групи під час ухвалення рішення щодо припинення, змінення або масштабування вашої діяльності.

Насправді ви можете не мати спроможностей або ресурсів, і вам доведеться спочатку зосередитися на одній чи двох групах стейкхолдерів. Ви можете зібрати дані про інші групи у

наступні роки. Однак переконайтеся в тому, що ви бодай поміркували про цей ризик.

Рішення щодо того, кого саме включити, стосується запитання впливу № 10: Які зміни мають значення і достатньо важливі для нас, щоб управляти ними? Це те, про що вам доведеться запитувати себе на кожному етапі. Ви будете спроможні відповісти на це запитання, щойно отримаєте дані від стейкхолдерів (Крок 2, стор. 61).

СТЕЙКХОЛДЕРИ GIZAJOB

Таблиця, подана нижче, використовує Gizajob для ілюстрування процесу визначення стейкхолдерів і прийняття рішення щодо їхнього включення до збору даних про вплив або виключення з цього процесу.

Крок 1= Бізнес-планування

ЗАПИТАННЯ	СТЕЙКХОЛДЕРИ	ВКЛЮЧИТИ ЧИ ВИКЛЮЧИТИ?	ПРИЧИНА
ХТО ЗАЛУЧЕНИЙ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ ВАШОЇ ДІЯЛЬНОСТІ?	Донори	Включити (рік 1)	Вони надають чимало фінансування, тож повинні знати, чи діяльність успішна
	Працівники Gizajob	Включити (рік 1)	На життя працівників, які працюють повний день, може вплинути програма, якою вони займаються
	Керівництво Gizajob	Виключити	Існують певні докази, що керівництво соціальних підприємств не зазнає значущих змін у своєму житті
	Волонтери Gizajob	Включити (рік 1)	Вони присвячують чимало часу програмі, а інші дослідження стверджують, що волонтерство може серйозно впливати на їхнє життя
	Ментори Gizajob	Включити (рік 1)	Цілий рік наставництва та підтримки учасників може сильно на них вплинути
	Компанія-власник приміщення, яке орендує Gizajob	Виключити	Це комерційна домовленість про оренду і не більше; імовірно, що якби Gizajob перестала орендувати приміщення, орендодавець здав би його в оренду комусь іншому, а отже, не зазнав би суттєвого впливу
НА КОГО, НА ВАШУ ДУМКУ, ВПЛИНЕ ВАША ДІЯЛЬНОСТЬ?	Молоді люди, які відвідують програму	Включити (рік 1)	Як групу, що має отримати від діяльності користь, їх слід включити
НА КОГО ЩЕ МОЖЕ ОПОСЕРЕДКОВАНО ВПЛИнути ВАША ДІЯЛЬНОСТЬ?	Сім'ї учасників	Включити (рік 2)	Те, що член родини отримує роботу, впливає на всю сім'ю. Їх включать на другому році для перевірки цього припущення
	Місцеві роботодавці	Включити (рік 2)	Програма безпосередньо сприяє їхньому добробуту, надаючи нових працівників. Їх включать на другому році для перевірки цього припущення
ХТО МОЖЕ ЗАЗНАТИ НЕГАТИВНИХ ЗМІН ЧЕРЕЗ ВАШУ ДІЯЛЬНОСТЬ?	Молоді люди, яких не взяли на програму	Включити (рік 2)	Поки немає доказів, що вони зазнають впливу. Однак існує ризик, що ці люди розчаруються, а це може стати шкідливим досвідом. Їх включать наступного року для перевірки цього припущення
ХТО МОЖЕ ЗАЗНАТИ ЯКИХОСЬ ЗМІН ВНАСЛІДОК ВАШОЇ ДІЯЛЬНОСТІ?	Коледж, що надає подібну послугу	Включити (рік 2)	Вони тісно працюють із програмою, тож ми вважаємо, що наша послуга не впливає на їхню. Їх включать наступного року для перевірки цього припущення

Крок 1= Бізнес-планування

У наступних розділах посібника ми посилатимемося тільки на одну групу — молодих людей, які відвідують програму, а не на інших стейкхолдерів, поданих вище.

Пам'ятайте: коли ви виключаєте групу стейкхолдерів з процесу аналізу, завжди існує ризик пропустити деякі важливі результати. Крім того, існує ймовірність того, що будь-яка виключена група може отримати результати, які вплинули б на ваше рішення з припинення, масштабування або змінення, якби ви про них знали. Рішення про те, які результати мають значення, а отже, ними слід управляти, обговорюється детальніше пізніше (див. с. 52 і 103).

СЕГМЕНТАЦІЯ ГРУП СТЕЙКХОЛДЕРІВ

Коли ми виявляємо групи стейкхолдерів, то схильні групувати людей за ознакою того, що вони роблять стосов-

но вашого бізнесу (наприклад, ментори, волонтери). Однак це лише один спосіб групування людей. Щоб отримати максимум цінності, вам також доведеться виявити будь-які підгрупи або сегменти, котрі мають спільні характеристики та інший досвід порівняно з рештою групи. Це буде критично важливо, коли ви розроблятимете рекомендації на Кроці 4.

У випадку GizaJob, чи існує зв'язок між учасниками з сільської місцевості та їхніми результатами або між людьми, які мають обов'язки доглядати за кимось, та їхніми результатами? Хоча у вас поки немає даних для обґрунтування вашого припущення, ви все одно можете почати міркувати, які зміни варто впровадити для збільшення цінності того, що ви створюєте.

Ви почнете з певними попередніми уявленнями про характеристики ваших стейкхолдерів. Імовірно, вони зміняться, коли ви відповісте на

Запитання впливу № 4 і поговорите зі стейкхолдерами про те, як вони змінюються, і дізнаєтеся про їхній бекграунд. Ваша початкова сегментація груп стейкхолдерів може базуватися на спільних характеристиках, таких як:

- демографія
- бекграунд (до початку діяльності)
- відносини
- прагнення
- попередній досвід
- цінність, що прив'язується до змін

Приватні компанії постійно використовують сегментацію, щоб розуміти різних клієнтів та їхні уподобання і потреби, створювати послуги і товари, які пасували б кожному сегменту, та максимізувати для них цінність. Соціальним підприємцям слід узяти на озброєння подібний підхід.

Крок 1= Бізнес-планування

ЗАПИТАННЯ ВПЛИВУ № 4: ЯКІ САМЕ ЗМІНИ ВІДБУВАЮТЬСЯ (АБО ІМОВІРНО СТАНУТЬСЯ)?

Тепер вам слід вирішити, як залучити стейкхолдерів до розуміння, яких змін вони зазнають (уже чи ймовірно в майбутньому) у результаті вашої діяльності.

Відповідь на це запитання впливу подібна до вправи, яку ви робили, створюючи ТЗ. Однак тут ви намагаєтеся визначити, які результати з`явилися (чи можуть з`явитися) як наслідок вашої діяльності, якою б не була її мета чи планований результат.

ЯК ЗМІНЮЮТЬСЯ ЇХНІ ЖИТТЯ?

Важливо глибше дослідити зміни, яких зазнали ваші стейкхолдери. Як рекомендацію пропонуємо кілька запитань, із яких ви можете почати свої розмови:

- Що змінилося для вас (сталося з вами) в результаті нашої діяльності або програми?
- Чи були якісь інші зміни?
- Чи ці зміни призвели до чогось іще?
- Чи всі зміни були позитивними?
- Чи були деякі з них неочікуваними?
- Чого вам хотілося?
- Як ваша ситуація/обставини вплинули на ваш досвід?

ФОРМУЛЮВАННЯ ДОБРЕ ВИЗНАЧЕНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ (ВКЛЮЧНО З НЕПЛАНОВАНИМИ)

Коли людей питають про те, яких змін вони відчули, можливо, що у відповідь вони нададуть простий і послідовний список. Але набагато імовірніше, що вони говоритимуть про різний досвід і буде не зрозуміло, чи всі ці досвіди унікальні та окремі, чи вони пов`язані та взаємозалежні. Люди можуть отримати декілька результатів після участі в одному виді діяльності.

Крок 1= Бізнес-планування

Наприклад, якщо люди розповідають вам, що вони стали впевненішими і також отримали роботу, ви маєте зрозуміти, чи це різні результати, або ж підвищена впевненість допомогла їм знайти роботу, або ж впевненість у собі зросла після отримання роботи? У такій ситуації ви ризикуєте переоцінити свій вплив щодо пов'язаності результатів або що одне призвело до іншого в послідовності подій.

Під час ваших розмов із стейкхолдерами ви часто розумітимете, що один результат призводить до іншого або залежить від іншого. Вам доведеться вирішити, як далеко йти в цій послідовності подій³.

³ Якщо є результати, пов'язані зі станом середовища (оточення), вони можуть бути у послідовності, що приводить до змін у житті людей.

Вирішуючи, як далеко йти, ви намагаєтеся переконатися, що доходите до моменту, коли:

- Цей результат є сталим (або стійким, тобто існує невеликий ризик його обернення і повернення людини до вихідної точки).
- Людина вважає, що результат у послідовності подій є для неї найважливішим.

Останній пункт важливий. Результат, ефективний для ваших рішень із максимізації впливу, може не цілком перебувати під вашим контролем. Той момент, коли ваші стейкхолдери вважають, що приходить важливий результат, може настати пізніше, після вашого залучення. Якщо ви не зафіксуєте цей пізніший

результат, стверджуючи, що він поза межами вашого контролю чи не може бути пов'язаний із вами, ви не знатимете, чи створили цінність для своїх стейкхолдерів. Відповідно, максимізація впливу може також означати необхідність роботи з іншими людьми та організаціями, які сприяли цьому чітко визначеному результату.

Крок 1= Бізнес-планування

ВИЗНАЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВ — ПРИКЛАД GIZAJOB

На основі обговорень у фокус-групі учасники, які отримали роботу, надали два типи відповідей:

«Я отримав роботу після завершення курсу, але більше там не працюю. Це був настільки короткий контракт, що їм довелося мене звільнити».

«Робота, яку я отримала, була нестабільною, деякими тижнями я не мала робочих годин, і я не можу так жити далі».

«Тепер у мене хороша робота, але мені доводиться далеко їздити щодня. Це приносить багато стресу і насправді дуже дорого».

Ці коментарі показують, що деякі люди, які отримали роботу, не спроможні утриматись на ній. Однак деякі інші учасники мали набагато позитивніший досвід, і їхня робота виявилася постійною:

«Тепер у мене є робота, і я впевнений, що зможу її утримати! Я бачу, що можу працювати тут довго».

«Зараз я працюю на неповний робочий день і мені це справді подобається, здебільшого тому, що начальство дуже гнучке і допомагає мені більше навчитися й отримати нові кваліфікації».

«Так тішить урешті отримати роботу, яка мені подобається. Я мотивована працювати тут добре».

Із цієї фокус-групи ми сформулювали два добре визначених результати:

Отримання постійної роботи і Отримання непостійної роботи.

Фокус-група підтвердила, що планованого результату **«Підвищена впевненість у собі і спроможність приймати усвідомлені рішення»** також досягли:

«Я не отримав роботу, але знаю, чим саме хотів би займатися, тож я повертаюся до коледжу, щоб отримати трохи більше кваліфікації».

Обговорення у фокус-групах також показали деякі інші результати, не включені в ТЗ, що порушили питання, які працівники бажали дослідити детальніше, наприклад, зміни в рівні стресу та зміни у відчутті самотності.

«Знайшовши роботу на неповний робочий день, я зіткнулася з багатьма новими проблемами. Для мене це був стрес, адже це означало, що треба було домовлятися з кимось, щоб посиділи з моїми дітьми, поки я була на роботі».

«Я знайшов роботу, але години змін були майже такими самими, як і той час, що моя дівчина не працювала. У нас стало більше грошей, але кожен із нас залишався вдома на самоті годинами».

З іншого боку, деякі учасники, які пройшли курс, але не знайшли роботу, стверджували, що відчувають менше самотності:

«Я не отримала роботу після курсу, але мені дуже подобалося брати в ньому участь, я набагато частіше виходила з дому і завела нових друзів — тож тепер я почуваюся менш ізольованою (самотньою)».

Працівники дійшли згоди, що неплановані результати **«зміна в рівні стресу»** та **«зміна у відчутті самотності»** є тими, які слід виміряти і для решти учасників.

Крок 1= Бізнес-планування

НЕГАТИВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ТА ПОВНОТА

Що стосується Gizajob, то початкові сесії у фокус-групах виявили інші результати, які відчули на собі люди, однак ці результати не були частиною Мети впливу і не очікувалися як такі. Збір даних щодо деяких із цих результатів може допомогти Gizajob посилити свою діяльність з точки зору впливу, однак збір даних за іншими результатами може не мати такого ефекту. Ми розглядаємо оцінку того, що має значення, на сторінці 68.

Певні зі згаданих результатів були пережиті кимось позитивно, а іншими — негативно. Наприклад, у деяких людей підвищився рівень стресу, у той час як у когось він знизився. Це означає, що підхід

до збору даних на Кроці 2 має враховувати як позитивні, так і негативні зміни в цих результатах.

Є найкращий спосіб переконатися, що ваші дані повні. За кожним учасником, якого ви знаєте, ви мусите мати інформацію щодо позитивних чи негативних змін або щодо їх відсутності змін після отримання певного результату. Поширена помилка — збирати дані тільки за тими учасниками, які зазнають позитивних змін. Зменшення кількості негативних результатів — важливий спосіб збільшення впливу. Gizajob зрозуміла, що деякі учасники відчували, що стали менш самотніми (завдяки відвідуванню програми і знайомств у з новими людьми), однак деякі люди відчули, що стали самотнішими після того, як отримали

роботу і стали проводити більше часу окремо від родини.

Ще одна група, яка може зазнавати негативних результатів і можуть збільшити вплив — це люди, які виходять із вашої діяльності.

РОЗРОБКА СЕГМЕНТАЦІЇ

Для вас це також можливість подумати про сегментацію на підставі того, що ви чуєте про бекграунд учасників, їхні бажання та ситуацію.

Крок 1= Бізнес-планування

ПРИКЛАД СЕГМЕНТАЦІЇ – GIZAJOB

Спочатку працівники Gizajob вважали, що ключовими чинниками досвіду, який мають учасники від програми, є такі:

- Гендер
- Тривалість часу, проведеного без роботи

У фокус-групах стало очевидно, що ці дві характеристики не були найважливішими чинниками. Учасники, які мешкають у сільській місцевості, повідомляли про труднощі з відвідуванням програми. Місце проживання людей (місто чи село) може вплинути на їхній загальний досвід і результати.

Працівники також дізналися, що учасникам, які мають обов'язки з догляду (за дітьми або літніми родичами), на курсі було складніше, оскільки вони були в розлуці з родинами, і їм дове-

лося організувати альтернативний догляд.

Вони також зрозуміли, що учасники, які мали надійну підтримку, отримали зовсім інший досвід на відміну від тих, кого ніхто не підтримував.

У результаті Gizajob вирішила, що в усіх майбутніх учасників програми слід збирати дані про п'ять характеристик, щоб досліджувати зв'язок між ними та отримуваними результатами.

- Гендер
- Час, проведений без роботи
- Місце проживання
- Обов'язки з догляду
- Мережа підтримки

Увага: ці п'ять характеристик не є результатами, однак можуть впливати на типи результатів, з якими зіткнулися учасники. Це можна перевірити після збору кількісних даних шляхом опитування всіх учасників.

ДОБРЕ ВИЗНАЧЕНІ РЕЗУЛЬТАТИ

Ви можете синтезувати все почуте від стейкхолдерів, щоб створити набір добре визначених результатів, які стейкхолдери узгодять як важливі та потенційні позитивні і негативні.

Не переймайтеся тим, чи ідеальні ваші рішення. Ви матимете можливість змінити цей аспект, збираючи дані про результати — так само і в майбутньому, мірою оновлення якісного дослідження.

СТВОРЕННЯ МАПИ РЕЗУЛЬТАТІВ

Тепер ви можете створювати мапу результатів стосовно своїх стейкхолдерів та будь-яких сегментів. Ви можете представити їх у таблиці або на «мапі результатів».

Наведений нижче приклад для Gizajob лише демонструє важливі результати в будь-яких послідовностях і лише сегменти на підставі двох характеристик.

Крок 1= Бізнес-планування

МАПА РЕЗУЛЬТАТІВ

КРОК 1: ПЛАНУВАННЯ

ЗП3: ХТО ЗАЗНАЄ ЗМІН?			ЗП4: ЯКИХ САМЕ ЗМІН?		
Група стейкхолдерів	Підгрупа (рівень 1)	Підгрупа (рівень 2)	Результати		
Учасники програми	Учасники, які живуть у МІСТІ	1	Учасники З обов'язками з догляду	A	Отримання постійної роботи
					Отримання тимчасової роботи
					Роботу не отримано
				B	Збільшення впевненості (у прийнятті рішень щодо власного майбутнього)
		Зменшення впевненості (у прийнятті рішень щодо власного майбутнього)			
		Немає змін у рівні впевненості (у прийнятті рішень щодо власного майбутнього)			
		C	Збільшення рівня самотності		
			Зменшення рівня самотності		
	Немає змін у рівні самотності				
	D	Збільшення рівня стресу			
		Зменшення рівня стресу			
		Немає змін у рівні стресу			
	Учасники БЕЗ обов'язків із догляду	2	Учасники БЕЗ обов'язків із догляду	A	Отримання постійної роботи
					Отримання тимчасової роботи
					Роботу не отримано
				B	Збільшення впевненості (у прийнятті рішень щодо власного майбутнього)
Зменшення впевненості (у прийнятті рішень щодо власного майбутнього)					
Немає змін у рівні впевненості (у прийнятті рішень щодо власного майбутнього)					
C		Збільшення рівня самотності			
		Зменшення рівня самотності			
	Немає змін у рівні самотності				
D	Збільшення рівня стресу				
	Зменшення рівня стресу				
	Немає змін у рівні стресу				

Крок 1= Бізнес-планування

МАПА РЕЗУЛЬТАТІВ

КРОК 1: ПЛАНУВАННЯ

ЗП3: ХТО ЗАЗНАЄ ЗМІН?			ЗП4: ЯКИХ САМЕ ЗМІН?						
Група стейкхолдерів	Підгрупа (рівень 1)	Підгрупа (рівень 2)	Результати						
Учасники програми	Учасники, які живуть у СЕЛІ	3 Учасники з обов'язками з догляду	A	Отримання постійної роботи	Отримання тимчасової роботи	Роботу не отримано			
				Збільшення впевненості (у прийнятті рішень щодо власного майбутнього)					
				Зменшення впевненості (у прийнятті рішень щодо власного майбутнього)					
			Немає змін у рівні впевненості (у прийнятті рішень щодо власного майбутнього)						
			C	Збільшення рівня самотності					
				Зменшення рівня самотності					
				Немає змін у рівні самотності					
			D	Збільшення рівня стресу					
				Зменшення рівня стресу					
				Немає змін у рівні стресу					
			Учасники БЕЗ обов'язків із догляду	4	Учасники БЕЗ обов'язків із догляду	A	Отримання постійної роботи	Отримання тимчасової роботи	Роботу не отримано
							Збільшення впевненості (у прийнятті рішень щодо власного майбутнього)		
	Зменшення впевненості (у прийнятті рішень щодо власного майбутнього)								
	Немає змін у рівні впевненості (у прийнятті рішень щодо власного майбутнього)								
	C	Збільшення рівня самотності							
		Зменшення рівня самотності							
		Немає змін у рівні самотності							
	D	Збільшення рівня стресу							
		Зменшення рівня стресу							
		Немає змін у рівні стресу							

ЗАПИТАННЯ ВПЛИВУ № 10: ЯКІ ЗМІНИ ДОСТАТНЬО ВАЖЛИВІ, ЩОБ НИМИ КЕРУВАТИ?

Ми вже почали думати про те, які саме групи стейкхолдерів залучити (див. с. 43) та про ризик виключення груп стейкхолдерів без отримання інформації щодо результатів, які вони можуть відчути.

До цього моменту ваші обговорення могли призвести до складання довгого списку результатів. Однак нам потрібно збирати дані тільки за тими результатами, котрі мають значення, і тут доведеться прийняти рішення. Та навіть у цьому разі ми можете не

володіти достатньою спроможністю, щоб управляти всіма результатами, які, на вашу думку, будуть важливими. Якщо ви випустите з уваги якісь із них, не забудьте повернутися до них у майбутньому. Адже, незважаючи на важливість пріоритетів, існує ризик, що відмова від збору даних про результати, які мають значення для людей, котрі з ними стикаються, впливатиме на ваші рішення.

Ризик тут полягає в тому, що, орієнтуючись на свої цілі, ви вирішите, що мають значення лише ті дані, що стосуються цих цілей. **Щоб змінити товари та послуги для збільшення впливу, вам знадобляться інсайти з інших результатів, які відчують ваші стейкхолдери.**

Отже, слід вирішити, які результати мають значення. Чи допоможуть нам

максимізувати вплив інформація про результат та відповіді на інші запитання впливу? На цьому кроці ми можемо вирішити, чи допоможуть нам дані про відповідний результат. Після цього для перевірки ми будемо збирати дані з іншого питання про вплив. Рішення про те, чи допоможуть дані щодо результату, часто ґрунтуються на здоровому глузді. Однак не забувайте про ризик виключення результатів просто тому, що вони не стосуються вашої цілі. Такі рішення найкраще приймати із зовнішньою підтримкою.

ЧИ РЕЗУЛЬТАТ МАЄ ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ ПРОГРАМИ? ПРИКЛАД GIZAJOB

Фокус-групи, які проводила Gizajob, дозволили учасникам обговорити цілу низку результатів, які вони отримали. Деякі результати були ледь пов'язані з програмою, наприклад:

Фасилітатор: Чи відбулося щось іще?

Учасник: Так, одного разу, коли я їхав на заняття, то впав і злавав руку.

Команда Gizajob вирішила, що збір більшої кількості даних про це від усіх стейкхолдерів навряд чи допоможе у прийнятті рішення про збільшення впливу. З іншого боку, вони також почули про результати, які, на їхню думку, могли бути корисними, наприклад:

Фасилітатор: Чи відбулося щось іще?

Учасник: Так, коли я почав працювати на моїй роботі, то відчував чимало стресу, оскільки в мене нові обов'язки і я не хотів нікого підвести.

Під час першого року роботи в ідеалі слід збирати дані про добре визначені та актуальні результати, які ви виявили шляхом якісного дослідження щодо всіх стейкхолдерів. На практиці вам може вдатися зібрати дані тільки щодо деяких стейкхолдерів, можливо, лише щодо групи, яка, на вашу думку, отримає найбільше, а також тільки щодо деяких запитань впливу. Якщо ви зменшите охоплення, заплануйте повернення до збору даних з усіх питань щодо всіх стейкхолдерів, коли матимете таку можливість.

Щойно ви отримаєте дані після відповідей на інші запитання впливу, то зможете вирішити, що деякі з решти результатів не мають значення і ви можете виключити їх зі збору даних у майбутні роки. Ми повернемося до цього питання пізніше (див. с. 70 і 87).

Крок 1= Бізнес-планування

ПОСТАНОВКА ЦІЛЕЙ

Інформація, яку ви зібрали у фокус-групах або інтерв'ю стейкхолдерів, визначатиме, які кількісні дані вам слід буде зібрати на Кроці 2. Наразі ви визначили списки:

- Результатів, які мають значення для ваших стейкхолдерів і можуть бути корисними
- Деяких характеристик ваших стейкхолдерів

ПРОГНОЗУВАННЯ ВПЛИВУ (ТА ПОСТАНОВКА ЦІЛЕЙ)

Мислення впливами стосується максимізації цілей та підзвітності. Хоч ви і маєте Мету впливу, вам треба ставити окремі цілі та намагатися спрогнозувати, скільки змін ви створите. Ставити цілі набагато легше після того, як попрацюєте певний час і отримаєте хоч якісь дані.

Крок 1= Бізнес-планування

Однак під час першого року все одно важливо ставити цілі. Можливо, це буде складно, але спробувати варто.

Цілі повинні бути тверезою оцінкою того, чого ви, на вашу думку, досягнете. Якщо ви не поставите цілей, то не знатимете, чи створюєте стільки впливу, скільки можете, чи досягаєте більше, аніж думали, що досягнете. Якщо ваша мета — допомогти 400 людям знайти роботу, досягнення показника у 200 не виглядає, ніби ви добре попрацювали. Відповідаючи на запитання впливу, ви побачите, що цілі треба постійно адаптувати. Якщо ви допомогли 400 людям знайти роботу, але мета — постійна робота із повною зайнятістю для людей, які довго були безробітними, а натомість ви допомогли 400 людям, які нещодавно втратили роботу, отримати короткотермінові контракти на неповний робочий день, результат у вас не такий добрий.

ВСТАНОВЛЕННЯ ПОЧАТКОВОЇ ЦІЛІ – ПРИКЛАД GIZAJOB

Працівники Gizajob поставили такі цілі:

- *Отримання постійної роботи — як мінімум 50% усіх учасників програми*
- *Відчуття впевненості у прийнятті рішень щодо свого майбутнього — як мінімум 80% учасників*
- *Почуття меншої самотності — як мінімум 50% (від учасників, які говорили про своє почуття самотності)*

Цілі для мінімізації негативних результатів:

- *Отримання тимчасової роботи — не більше 20% учасників програми*
- *Збільшення рівня стресу — не більше 20% учасників*

ОПЕРАЦІЙНИЙ ПЛАН

Коли ви визначите свою проблему, то зможете створити рішення для неї та розробити операційний план.

Соціальні підприємства стикаються з трьома основними викликами, працюючи задля створення цінності в житті людей. Їм важко захистити свою місію, забезпечуючи сталий фінансовий потік для свого підприємства. Це призводить до ризику того, що ви забудете свою початкову мету, стикаючись із щоденною реальністю ведення сталого з фінансової точки зору бізнесу. Вони оплачують роботу найманих працівників і часом залучають безоплатну працю волонтерів, і їм потрібно керувати обома групами. Вони також працюють із широким колом стейкхолдерів і не можуть виправдати очікування всіх із них.

Крок 1= Бізнес-планування

Для тих, хто збирається створити соціальне підприємство, цей розділ надає короткий огляд усього, що вам слід буде запровадити до початку. Якщо ви вже працюєте, розділ може вказати на ті аспекти вашої діяльності, котрі потребують розвитку. Чимало цієї інформації можна знайти в інших посібниках для соціальних підприємців, але тут ми акцентуємо на наслідках для мислення впливами.

КЕРУВАННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Соціальні підприємці віддані певній соціальній проблемі і докладають зусиль до її вирішення. При цьому вони можуть не мати всіх навичок, необхідних для керування успішним соціальним підприємством, що також створює цінність.

Залежно від типу та розміру підприємства, можуть знадобитися

навички фінансового і кадрового менеджменту, оцінювання впливу, маркетингу і планування для розробки реалістичного бізнес-плану, щоб соціальне підприємство могло досягти свого повного потенціалу.

КАДРИ І ВПЛИВ

Підприємство має знайти найкращих людей для штатних посад, а також безоплатних волонтерів. Ці люди повинні мати належні навички для підтримки підприємства, а також розділяти його місію та культуру. Знайти правильних людей — критично важливо для сталості підприємства і максимальної соціальної цінності.

У деяких невеликих командах підтримка штатними працівниками і волонтерами соціальної місії та культури підприємства може бути важливішою, ніж наявність певного набору навичок.

Ось чотири рекомендації, які допоможуть збільшити цінність.

1. Інтегруйте мислення впливами в культуру вашого соціального підприємства.

Мислення впливами означає регулярне міркування про таке:

- Чи правильна в нас стратегія? Можливо, нам доведеться припинити те, що ми робимо, якщо ми не створюємо достатньо цінності для людей.
- Чи можемо ми змінити наші товари і послуги, чи можемо запровадити інновації, щоб створити більшу цінність для людей?
- Чи слід нам масштабуватися, щоб створювати для людей більше цінності?

Крок 1= Бізнес-планування

Засновники та учасники ключової команди соціального підприємства відіграють критично важливу роль у створенні та просуванні культури мислення впливами від самого початку. Будь-які наявні правила мають заохочувати команду впроваджувати мислення в термінах впливу та зосереджуватись на створенні максимальної соціальної цінності для стейкхолдерів. Це забезпечить основу для інтегрування аспекту впливу в усі операційні рішення.

2. Призначте команді головного відповідального за вплив.
3. Переконайтеся, що працюєте з досвідченими людьми. Команда повинна мати базовий рівень знань і навичок у галузі мислення впливами. Вони повинні бути обізнані із важливістю використання даних для прийняття усвідомлених рішень, пов'язаних із досягненням вашої мети впливу.

4. Включіть керування впливом у посадові інструкції. Інтеграція керування впливом по всій організації означає, що чимало працівників матимуть обов'язки, які сприяють максимізації впливу. Посадові інструкції повинні враховувати ці обов'язки.

УПРАВЛІННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА

ПРАВОВИЙ СТАТУС

Тип соціального підприємства — його організаційна структура та юридичний статус — залежатимуть від його місії та країни, в якій воно працює. Залежно від країни соціальні підприємства працюють у дуже різних культурних, економічних та правових умовах. Однак деякі типові організаційні моделі є спільними для різних країн: кооперативні підприємства, приватні

підприємства, неприбуткові організації та організації, контрольовані кількома стейкхолдерами.

У деяких країнах з'являються нові типи гібридної правової структури, на які слід звернути увагу, наприклад, компанії громадського інтересу у Великій Британії або низькоприбуткові компанії з обмеженою відповідальністю та корпорації типу Б в США.

В інших країнах, де у правовому сенсі можливо обрати лише неприбуткову або прибуткову організацію, соціальні підприємці часом створюють дві окремі компанії — одну неприбуткову, а іншу прибуткову, для захисту гібридних моделей і використання переваг обох правових форм. Естонія і Туреччина — приклади країн, де неприбуткові і прибуткові структури можуть працювати разом.

Крок 1= Бізнес-планування

Врешті-решт, соціальні підприємства не визначаються за своїм правовим статусом. Саме ви приймаєте рішення про структуру свого соціального підприємства залежно від того, як, на вашу думку, можете найкраще досягти обраної соціальної місії, від ваших потреб у ресурсах та доступності фінансування, а також від найкращої правової структури для реалізації запланованої діяльності.

УПРАВЛІННЯ

Це важливий аспект, на який потрібно звернути увагу, створюючи соціальне підприємство. Як відзначалося вище, мислення впливами означає підзвітність та розширення спроможностей людей для створення якомога більшої цінності.

Ви можете вбудувати це у ваше соціальне підприємство,

переконавшись, що деякі люди, котрі мають отримати переваги від вашої діяльності, залучені до управління організацією. Це може відобразитися в організаційній структурі, щоб, наприклад:

- організацією володіли користувачі або бенефіціари
- користувачі або бенефіціари були представлені в раді директорів
- користувачі або бенефіціари були залучені до створення стратегії через механізм офіційних консультацій

Чим більше користувачі мають представницької власності, тим імовірніше організація може бути підзвітною та спроможною запроваджувати зміни, які збільшують вплив.

Дайте собі досить часу, щоб створити належну структуру і управління, які підходять вашій місії, оскільки її важко змінити, коли організація вже працює. Найкращий підхід — отримати незалежну рекомендацію і підкреслити, що вам потрібна структура, котра найкраще впорається з поєднанням підзвітності, надання товарів або послуг та вибраною моделлю отримання доходів.

ПАМ'ЯТАЙТЕ

- Переконайтеся, що хтось у вашій раді директорів або серед керівництва захоплений ідеєю соціального впливу і розуміє, що це таке.

Крок 1= Бізнес-планування

СТВОРЮЙТЕ ТОВАРИ ТА ПОСЛУГИ — І ВАШУ МОДЕЛЬ ОТРИМАННЯ ДОХОДІВ

Крім ролі рушія зміни світу на краще, соціальне підприємство є підприємством — і за визначенням займається наданням товарів і послуг своїм клієнтам, натомість отримуючи за це гроші.

Товари або послуги можуть:

- Безпосередньо створювати вплив або
- Генерувати прибуток для фінансування діяльності, що створює вплив

Для діяльності, що безпосередньо створює вплив, найкраще його можна досягти, інтегрувавши процес документування даних про вплив від клієнтів/бенефіціарів у щоденну роботу.

Якщо ви продаєте товари та послуги для фінансування діяльності, яка створює вплив, розуміння потенціалу незапланованих наслідків вашої діяльності дозволить зменшити негативні та підтримати позитивні наслідки.

Для розвитку сталого соціального підприємства вам потрібна життєздатна бізнес-модель (як саме вам дозволено збирати гроші та надавати послуги, буде визначено правовим статусом вашого соціального

підприємства). Соціальні підприємства мають різні джерела доходів:

Продаж товарів і послуг

- Членські/реєстраційні внески
- Оплата сертифікацій
- Благодійні внески
- Гранти

Не всі соціальні проблеми можна вирішити за допомогою моделі прибуткового соціального підприємства. У деяких галузях вам може бути складно згенерувати прибуток, пов'язаний із вашою основною місією, наприклад, якщо це права людини, де організації більше залежать від грантів або благодійних внесків.

Крок 2=
До справи

Крок 2= До справи

МАКСИМІЗАЦІЯ ВПЛИВУ

Крок четвертий — перегляньте

Розробіть ідеї та вдосконалення для товарів і послуг



Оцініть ризик кожного варіанту



Визначте доречні варіанти



Визначте інсайти, отримані з даних



Проаналізуйте дані. Зважте на перетини спільних результатів, характеристик і цінностей

Крок третій — оцініть

Крок перший — плануйте



Виявіть проблеми і рішення та розробіть операційний план і план впливу



Визначте стейкхолдерів і проведіть фокус-групи

Крок другий — робіть



Зберіть інформацію від стейкхолдерів



Занесіть дані в таблицю



«Робити» означає керувати підприємством і збирати дані.

Цей розділ пропонує рекомендації із складання опитувань і документування кількісних даних від стейкхолдерів щодо змін, яких вони зазнають, із подальшим збереженням та організацією даних, готових для аналізу.

Нам знадобилося понад 50 сторінок, щоб досягти Кроку 2, але розробивши План впливу за допомогою якісної інформації від стейкхолдерів, ми робимо наступний крок — збираємо кількісну інформацію для вимірювання впливу, який ми створили (чи прагнемо створити).

Крок 2= До справи

ЗАПИТАННЯ ВПЛИВУ 5-9

Під час Кроку 2 ми будемо працювати на основі якісних даних і збиратимемо кількісні дані, щоб відповісти на запитання впливу 5-9.

5. Як ми можемо виміряти ці зміни?

6. У якому обсязі сталася кожна зміна (або ймовірно станеться)?

7. У якому обсязі кожна зміна викликана саме нашою діяльністю?

8. Як довго нам слід вимірювати ці зміни?

9. Яка відносна важливість різних змін?

Цей крок описує підходи до кількісного дослідження щодо збору і збереження даних. Однак перш ніж ми почнемо, нам варто подумати про якість наших даних.

ЯКІСТЬ ДАНИХ — ПЕРЕКОНАЙТЕСЯ, ЩО ВАШІ ДАНІ ДОСТАТНЬО ЯКІСНІ

Мислення впливами допоможе вам сформулювати ідеї для поліпшення і розвитку того, що ви робите, з метою збільшення впливу. Дані дадуть нам розуміння цінності, яку ми створюємо з точки зору перспективи наших стейкхолдерів. Вони мають бути достатньо якісними, щоб допомагати нам приймати рішення зі збільшення впливу і часом переглядати нашу стратегію.

Завжди легко вирішити нічого не змінювати, «тому що дані недостатньо якісні». Ми ж прагнемо реагувати на те, що важливо для наших стейкхолдерів, і збирати достатньо якісних даних, щоб спробувати змінити ситуацію на краще.

СПИСОК ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ

До кінця цього етапу ви створите (або переглянете):

- План збору даних щодо того, як залучати кожного стейкхолдера і як відповідати на кожне запитання впливу
- Набір питань (зазвичай опитувальник) для стейкхолдерів
- Трохи (кількісних) даних, що зібрані і зберігаються в Excel або базі даних

Крок 2= До справи

Існує чотири аспекти, на які слід звернути увагу.

ЯКІСТЬ

- *Точність*: чи є репрезентативні дані за кожним із питань впливу.
- *Повнота*: чи включають ваші дані інформацію про всі значущі результати, які відчують стейкхолдери, які мають значення і якими слід керувати.
- *Значущість*: чи зосереджуються ваші дані саме на значущих результатах, які можуть мати значення.
- *Послідовність*: якщо ви порівнюєте між часовими проміжками або між товарами чи заходами — чи підхід до збору даних такий самий для всіх масивів?

ДОСТОВІРНІСТЬ

Чи вони це розуміють? Ваші дані слід використовувати для обґрунтування рішення. Якщо люди, котрі приймають рішення, не розуміють даних (або їхню надійність і ризик, що вони можуть бути неточними, неповними, незначущими або непослідовними), вони будуть менш схильні приймати рішення. Вони радше вирішать залишити все як є, і менш вірогідно приймуть рішення для максимізації впливу.

- *Переконайте*: Якщо люди, котрі приймають рішення, не впевнені в якості даних, їх слід буде переконати в цьому – за потреби шляхом незалежної оцінки точності, повноти та актуальності даних. Це може бути внутрішній процес перегляду або колегіальний перегляд. Для більш значущих рішень можна

розглянути можливість перевірки третьою стороною.

- *Поінформуйте їх*: Розкажіть людям, що ви зробили і чому. Перевірка надійності даних також означає перевірку того, що люди, котрі мають приймати рішення, розуміють, як збиралися дані і якими є вимоги до достатньо якісних даних.

ВЧАСНІСТЬ

- Щодо деяких рішень може знадобитися більше часу для обмірковування, а це дозволить збирати дані ретельніше. Але певні рішення потрібно приймати швидко, особливо якщо ця можливість обмежена в часі. Якщо ви завжди пропускаєте можливості, тому що не вважали свої дані достатньо якісними, менш імовірно, що ви максимізуєте свій вплив.

Крок 2= До справи

НАСЛІДКИ

- *А якщо ви помилилися?* Якими будуть наслідки для всіх стейкхолдерів, якщо рішення виявиться неправильним? Що більші наслідки, то більш детальні дані потрібні, більше часу витрачається на прийняття рішення і більше знадобиться перевірок. З іншого боку, якщо наслідки помилки невеликі і рішення можна легко повернути назад, настільки деталізовані дані не потрібні. Тоді краще проводити перевірку методом проб і помилок.

Вимоги до якості даних можуть відрізнятись. Між різними вимогами до даних може існувати компроміс. Наприклад, для того щоб вчасно мати дані для прийняття рішення, доведеться змиритися з певною втратою точності даних.

Можливо, ви вирішите поррахувати кількість змін, які вносите до своїх

товарів і послуг. Якщо ви не приймете жодних рішень на основі наявних даних, з урахуванням того, що світ навколо вас змінюється, ви не максимізуєте власний вплив.

Рішення, які вимагають великих затрат і де є значні ризики, а також рішення, які не так вже й легко скасувати, вимагатимуть перевіреної, повної і точної інформації. Такі великі рішення траплятимуться нечасто. Рішення щодо перевірки незначних змін до наявного продукту — ті, які можна легко скасувати, які вимагають невеликих витрат або не потребують їх узагалі чи не тягнуть за собою інших наслідків, можна приймати часто.

Таблиця нижче показує, як ці чинники можуть вплинути на потребу в якості даних. Цей посібник зосереджений на залученні тих, на кого впливають зміни, щоб віднайти інсайти, котрі дозволяють змінювати товари та послуги і тестува-

ти нові товари або послуги, для яких можна зробити пілотний запуск майже без ризику — коли будь-які зміни легко обернути, а якість даних не має бути дуже високою. Якщо ви вже працюєте, також варто поміркувати, наскільки якісними були ваші дані для прийняття рішення про започаткування підприємства, а також порівняти їх із даними, які маєте. Це допоможе вам вносити подальші зміни до товарів або послуг.

Покладатися на дані від кінцевих користувачів є ризикованим для деяких рішень, де потрібні дані вищої якості, більше досліджень і доказовий підхід. Часто можна буде знайти чиесь дослідження, яке підтримає ваші дані, але будьте обережні — не обирайте лише ті дослідження, які підтримують вашу позицію.

Ваше міркування на цьому етапі допоможе відповісти на решту запитань впливу.

Крок 2= До справи

ЯКІСТЬ ДАНИХ І ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

ТИП РІШЕННЯ	ІМОВІРНІ ВИТРАТИ АБО НАСЛІДКИ, ЯКЩО РІШЕННЯ НЕПРАВИЛЬНЕ	ЧАСТОТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ	ПОТРІБНИЙ РІВЕНЬ ЯКОСТІ ДАНИХ	ПОТРЕБА В НЕЗАЛЕЖНІЙ ПЕРЕВІРЦІ
Стратегічне	Високі	Щорічна	Високий	Висока
<i>Зміна у виборі товарів або послуг</i>	Середні	Щоквартальна	Середній	Середня
<i>Зміни у товарах або послугах, шляхах продажу або покупцях</i>	Низькі	Коли це можливо	Низький	Низька

ЗАПИТАННЯ ВПЛИВУ № 5: ЯК МИ МОЖЕМО ВИМІРЯТИ ЦІ ЗМІНИ?

На цьому етапі нам слід зосередитися на даних, які необхідно задокументувати, якщо ми збираємося вимірювати зміни (результати), виявлені на Кроці 1. Ці дані нам потрібні у формі показників, що є способом вимірювання кількості змін, які відбулися.

Для того щоб виміряти зміни і порівняти ситуацію до і після вашої діяльності, показники слід узгодити до початку діяльності.

Крок 2= До справи

ПОКАЗНИКИ

Показник може бути суб'єктивним або об'єктивним:

- *Суб'єктивні показники* використовують думки людей про зміни. Наприклад, якщо ви хочете виміряти, чи люди є здоровішими, ви можете спитати їх, як вони почуваються. Найпростіший спосіб — спитати, чи почуваються вони здоровішими, ніж раніше, отримавши відповідь «так» або «ні». У цьому випадку є ризик упередження, бо ви вже підказуєте інтерв'ююваним, що вони можуть почуватися здоровішими. Крім того, це запитання також не дасть вам інформації, наскільки здоровішими вони почуваються. Один зі способів поліпшення даних — попросити респондентів оцінити свій стан за цифровою шкалою (наприклад, від 1 до 10), що може допомогти вам порівняти інтенсивність змін, які сприймаються людьми.

- *Об'єктивні показники* — це ті показники, які може спостерігати інша людина. Наприклад, «кількість візитів до лікаря» або «вага». Знову ж таки, вам буде потрібна інформація «до» і «після», щоб дізнатися, наскільки багато змін відбулося.

Ви матимете більше впевненості в тому, що показники вимірюють зміни результатів, використовуючи комбінацію показників — один об'єктивний та один суб'єктивний. Ви можете інтерв'ювати особу, яка зазнає зміни, про один із них, а когось іншого — про інший; наприклад, його/її члена родини.

Одна з проблем із суб'єктивними шкалами – різні люди можуть повідомляти про різний обсяг змін на шкалі за наявності однакових реальних змін у стані їхнього здоров'я. Рішення такої проблеми — використання валідованої шкали, що пов'язує спостережені зміни в поведінці з різними балами на шкалі. Див. «Набір інструментів», де подано декілька прикладів.

Ви також можете використовувати валідований опитувальник, де ставиться кілька запитань, що разом вимірюють зміну в результаті — наприклад, за шкалою самооцінки Розенберга або опитувальником про психічне здоров'я Воррік-Единбург.

Ці підходи можуть підвищити вашу впевненість у тому, що ви знаєте, в якому обсязі відбувся результат. Що складніший підхід, то більше часу і ресурсів для нього потрібно. Вам доведеться вирішити, що саме означатиме «достатня якість».

Якщо наявна послідовність результатів, що може включати ситуацію, у якій є затримка між завершенням вашої діяльності і результатом, для якого вам потрібні дані, вам доведеться обрати показники для цих результатів та зібрати дані, щоб переконатися, що ви на правильному шляху.

Крок 2= До справи

СТВОРЕННЯ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ НАШИХ РЕЗУЛЬТАТІВ — ПРИКЛАД GIZAJOB

Після завершення етапу якісного дослідження працівники Gizajob узгодили такі результати:

- Отримання постійної роботи
- Зміни у відчутті ізоляції
- Зміни в рівні стресу
- Зміни в упевненості щодо прийняття рішень про майбутнє

Потім вони зібралися для розробки показників (способів вимірювання, наскільки великим був кожен результат).

РЕЗУЛЬТАТ	ПОКАЗНИК
Отримання сталої роботи	1. Особа отримала чи не отримала роботу 2. Особа є найманим працівником мінімум 6 місяців 3. Учасники відповідають «так» на запитання «чи ви вважаєте, що це робота, на якій ви зможете утриматися?»
Зміни у відчутті ізоляції	Повідомлення про відчуття ізоляції
Зміни в рівні стресу	Повідомлення про відчуття стресу
Зміни в упевненості щодо прийняття рішень про майбутнє	Повідомлення про впевненість у прийнятті рішень

Працівники Gizajob розуміли, що більшість цих показників суб'єктивні, однак відчували, що на поточний момент цього вистачить. Вони розуміли слабкість підходу, але вважали, що він дає їм інформацію, досить якісну для того, щоб діяти на її підставі.

ПАМ'ЯТАЙТЕ

- Прийміть рішення щодо показників до початку діяльності.
- Результат може вимагати більше одного показника, щоб бути впевненим, що цей результат відбувся.
- Вам доведеться вирішити, який підхід буде достатньо ефективним для ваших рішень.

ЗАПИТАННЯ ВПЛИВУ № 6: У ЯКОМУ ОБСЯЗІ ВІДБУЛАСЯ ЗМІНА (АБО ІМОВІРНО СТАНЕТЬСЯ)?

Щоб виміряти, у якому обсязі відбулася зміна, вам знадобиться дві точки даних: одна «на початку діяльності» та друга «коли відбувається результат». Дані на початку часто називають базовими. Важливо заздалегідь визначити показники, щоб збирати ці базові дані. У деяких ситуаціях це набагато простіше. Наприклад, GizaJob могли переконатися, що люди є безробітними, коли вони реєструвалися на програму.

Якщо ви використовуєте шкалу, то на початку діяльності можете опитати людей, щоб дізнатися, наскільки

здоровими вони почуваються за цією шкалою. Коли ви повторите це запитання тій самій особі пізніше, зміна (що може бути позитивною або негативною) надасть вам інформацію щодо того, наскільки більш чи менш здоровими вони почуваються. Додаток 3 містить базовий опитувальник, який використовувала GizaJob.

Якщо ви забудете зібрати базову інформацію, то вам доведеться спитати, наприклад: «Наскільки здоровішими ви почуваєтеся з (дата)?», щоб отримати суб'єктивний показник, і «Наскільки змінилася ваша вага з того часу?», щоб отримати об'єктивний показник. Існує ризик, що ці дані не будуть точними, оскільки людям важко згадувати, якою була ситуація в минулому.

Ви можете запитати в людей інформацію про їхні характеристики як частину вихідних даних.

ЗАПИТАННЯ ВПЛИВУ № 7: У ЯКОМУ ОБСЯЗІ ЗМІНА ВИКЛИКАНА НАШОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ?

Тут слід зважити на два аспекти:

- *Альтернативний сценарій:* Що сталося б з людьми, якби вони не брали участь у нашій діяльності або не користувалися б нашими товарами чи послугами?
- *Атрибуція / внесок:* Чи інші організації або люди сприяли обсягу зміни, що відбулася?

Крок 2= До справи

АЛЬТЕРНАТИВНИЙ СЦЕНАРІЙ

«Альтернативний сценарій» відповідає на запитання: «Що відбулося б незалежно від нас?»

Якщо ви працюєте з 50 людьми і 30 із них отримують роботу, це може виглядати як успішний результат. Однак якби ви мали порівнювану групу з 20 осіб, які не брали участі у вашому заході, і 12 із них також отримали роботу, це продемонструвало, що ваш захід нічого не змінив. Навіть якби ви допомогли 33 людям отримати роботу, це було б тільки на три людини більше, які могли б отримати роботу і без вашої підтримки. Це може означати, що ви змарнували власні ресурси, а також час ваших учасників. В ідеалі характеристики, які мають бути спільними в обох групах, включатимуть подібний досвід до заходу — у цьому випадку тривалість безробіття — оскільки існує достатньо доказів, що тривалість часу без роботи впливає на те, наскільки швидко ви отримуєте нову (цього висновку ви могли дійти, створюючи ТЗ).

Нижче подано декілька способів відповіді на це питання, що вимагають різної кількості зусиль і витрат.

Ви можете почати з розпитування людей, що, на їхню думку, сталося б. Наприклад, GizaJob питала людей, наскільки імовірно (за шкалою від 1 до 10) вони зазнали б кожної зміни незалежно від їхньої участі в курсі.

Хоча судження людей про зміну можуть бути неточними, вони все одно можуть надати корисні інсайти, якщо відповіді корелюють зі спільними характеристиками. Наприклад, люди з сильною підтримкою сім'ї могли б усе одно знайти роботу, у той час як більш ізольовані люди могли б і досі бути безробітними. Після цього ви можете вирішити надавати більше підтримки самотнім людям. Це дуже хороший спосіб уникнути ризику надавати підтримку тим людям, яким легше допомогти.

Ви також можете зібрати дані для альтернативного сценарію з національної статистики. Наприклад, ви можете знайти дані по середньому

рівню безробіття в країні для певної групи людей. Потім їх можна порівняти з вашими результатами. Хоча це здається важчим, ніж просто опитувати людей, у першому випадку ви можете порівнювати непорівнюване. Деякі дані з національної статистики можуть бути більш порівнюваними. Наприклад, можуть існувати дані про рівень працевлаштування 18-25-річних у відповідному регіоні.

Якщо ви хочете ще більше впевненості, то вам треба буде виявити групу людей, які мають ті самі характеристики, що й ваші стейкхолдери, та зібрати дані в них. Ці підходи описують як експериментальні або квазіекспериментальні методи.

ПАМ'ЯТАЙТЕ

- Якщо ви дізнаєтеся, що більшість змін, які відбуваються, відбулася б і без вас, настав час повернутися до вашої стратегії і переглянути її.

Крок 2= До справи

АТРИБУЦІЯ І ВНЕСОК

Атрибуція — це коли деякі зі змін, які ви виміряли, були викликані іншою організацією чи групою людей, із якими ви не працюєте. Варто з'ясувати їхній внесок до зміни, яку ви виміряли, якщо ви хочете збільшити власний вплив.

Якщо ваше соціальне підприємство — новий проєкт, вам може бути складно знайти час для роботи працювати з іншими організаціями. Це має змінитися з часом. На Кроці 1 ви виявили інші організації, які працюють у тій самій галузі, коли склали мапу стейкхолдерів та формували дерево проблеми. Тепер, на Кроці 2, ви можете

збирати дані про те, хто сприяв результатам, прямо запитуючи про це людей.

Наприклад, ви можете спитати людей, які беруть участь у ваших заходах:

- Чи інші організації або люди допомагали вам досягати цих змін?
- Хто вони?
- Чи ви можете розрахувати, який обсяг зміни був викликаний цими іншими організаціями, наприклад, приблизно 20%, 40%, 60%, 80%.

Чим більше ви зосереджуватиметеся на думці стейкхолдерів щодо

того, які результати важливі, тим імовірніше ви зрозумієте власний внесок до цього результату та приймете потребу працювати з іншими. Якщо ви вимірюєте результат, що є тільки частиною шляху до результату, який ваш стейкхолдер вважає важливим, ви не знатимете, чи створюєте цінність, а також не матимете даних, що допоможуть вам вносити зміни і максимізувати вплив.

Крок 2= До справи

ПРИКЛАД АЛЬТЕРНАТИВНОГО СЦЕНАРІЮ ТА АТРИБУЦІЇ – GIZAJOB

В опитувальнику для збору відгуків, який використовувала Gizajob, вони ставили такі запитання, щоб отримати приблизні цифри для «альтернативного сценарію» та «атрибуції».

3. Наскільки імовірно, що ви б зазнали цієї зміни у статусі працевлаштування, якби не пішли на курс із працевлаштування?

Дуже  Дуже
малоймовірно 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ймовірно

4. Хто ще сприяв цій зміні?

4А) Перерахуйте будь-які організації, людей і т.д., які, на вашу думку, сприяли цій зміні у статусі працевлаштування:

4В) Наскільки ця зміна у статусі працевлаштування залежала від них (у відсотках)?

ЗАПИТАННЯ ВПЛИВУ № 8: ЯК ДОВГО НАМ ПОТРІБНО ВИМІРЮВАТИ ЗМІНИ?

Деякі зміни можуть тривати протягом усього життя людини, а інші — зовсім недовго. Короткотермінові результати можуть і досі бути важливими, якщо, наприклад, їх цінують стейкхолдери.

Отже, вам потрібно вирішити, як довго ви збиратимете дані. Стейкхолдери могли висловитись щодо бажаної тривалості результату, коли ви запитали їх про це в межах якісного дослідження на Кроці 1.

Якщо ваше підприємство працює, щоб допомагати людям знаходити роботу, чи змінили б ви вашу програму, якби всі втрачали роботу через рік? Якщо так, то вам потрібно збирати дані мінімум рік.

Крок 2= До справи

ПРИКЛАД GIZAJOB

У формі відгуків, яку використовувала Gizajob, вони хотіли отримати приблизні розрахунки, скільки триватимуть зміни, тож поставили таке запитання:

На вашу думку, скільки триватиме зміна?

- До кінця наставництва
- Кілька місяців після завершення наставництва
- Рік чи більше після завершення наставництва

ЗАПИТАННЯ ВПЛИВУ № 9: ЯКА ВІДНОСНА ВАЖЛИВІСТЬ РІЗНИХ ЗМІН?

У випадках, коли стейкхолдери отримують більше одного результату в житті внаслідок вашої діяльності, вам треба буде спитати їх про відносну важливість цих результатів. Якщо ви цього не зробите, то припускатимете, що різні результати є однаково важливими. Ви також не зможете обрати між різними варіантами надання вашого товару або послуги, коли варіанти дають різні набори результатів. Ви не знатимете, який варіант створює більше цінності.

Порівняння важливості різних результатів автоматично не

призведе до ухвалення необхідного для вас рішення, адже це лише одна частина процесу. Проте це означатиме, що ваше рішення буде базуватися на інформації від тих, хто отримує результати, а не на вашому особистому сприйнятті. Це допоможе вам приймати усвідомлені рішення й означатиме, що будь-яке обговорення навколо рішення, яке ви приймаєте, почнеться зі спільного розуміння відносної важливості кожного результату.

Існує кілька способів визначити відносну важливість результатів.

Рейтинг. Це найпростіший підхід, що перераховує результати, які отримує група стейкхолдерів, у низхідному порядку — від найбільш до найменш важливих.

Крок 2= До справи

Ви можете попросити стейкхолдерів зробити це під час і якісного, і кількісного етапів дослідження. Недолік у тому, що ви не маєте інформації, наскільки результати відрізняються за ступенем важливості. Тож вони зважуються однаково.

Диференційне зважування. Ви можете попросити стейкхолдерів оцінити різні результати за шкалою від 1 до 10. Ви також можете попросити їх назвати найменш важливий результат, а потім спитати, у скільки разів один із результатів важливіший порівняно з іншими.

Фінансові еквіваленти. Цей метод замінює диференційне зважування фінансовим або грошовим еквівалентом, оскільки ціни розкривають відносні уподобання і

також є мірилами важливості. Див. «Набір інструментів» для отримання детальнішої інформації.

Переваги у використанні фінансових еквівалентів для вимірювання відносної цінності наступні:

- Ви можете використовувати гроші, щоб порівняти вартість надання послуги з грошовою цінністю впливу, який справляєте, а отже, виміряти, наскільки ефективна ваша діяльність.
- Використання спільної одиниці означає, що ви можете порівнювати між різними групами стейкхолдерами, що в іншому випадку було б важко. Наприклад, коли одна група має негативний результат, а інша —

позитивний, ви можете вирішити не продовжувати, якщо негатив від кожного виду діяльності є більшим, ніж позитив.

Основний недолік у використанні фінансових еквівалентів — у ризику зловживання, особливо якщо оцінки не відображають погляди ваших стейкхолдерів на відносну важливість і використовуються для прийняття рішень із розподілу ресурсів.

Крок 2= До справи

ПРИКЛАД РЕЙТИНГУ РЕЗУЛЬТАТІВ – GIZAJOB

Працівники Gizajob хотіли попросити учасників проставити результати за рейтингом і зважити їх, тож додали такі запитання до опитувальника, який поширювали серед широкої групи стейкхолдерів.

Відносна важливість результатів.

18. Будь ласка, заповніть цю таблицю:

РЕЗУЛЬТАТ	ЗМІНА	ПОЗНАЧТЕ, ЯКИЙ ІЗ ЦИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ВИ ОТРИМАЛИ (один варіант)	ПРОСТАВТЕ РЕЗУЛЬТАТИ ЗА РЕЙТИНГОМ ВАЖЛИВОСТІ (1 — найменш важливий, а 4 — найважливіший)	ЗА ШКАЛОЮ ВІД 1 ДО 10, НАСКІЛЬКИ ВАЖЛИВІ ЦІ ЗМІНИ ДЛЯ ВАС? (10 — найбільш важливі)
Зміна у статусі працевлаштування	Стабільна робота			
	Тимчасова робота			
	Безробітний(я)			
Зміна у впевненості щодо прийняття рішень про майбутнє	Збільшення			
	Зменшення			
	Без змін			
Зміна в рівні самотності	Збільшення			
	Зменшення			
	Без змін			
Зміна в рівні стресу	Збільшення			
	Зменшення			
	Без змін			

Крок 2= До справи

ЗБІР КІЛЬКІСНИХ ДАНИХ

ПЛАН ЗБОРУ ДАНИХ

Перше, що вам слід зробити — це створити план збору даних. В ньому йдеться про необхідну інформацію, а також про те, як ви її будете збирати за кожним результатом. План має включати:

- Групу стейкхолдерів
- Характеристики (для можливої сегментації)
- Результати (всі)
- Чи потрібні вихідні дані?
- Коли збирати — після початку діяльності та після отримання результату?
- Як часто?
- За який часовий проміжок
- Показник(и)

- Чи включено альтернативний сценарій?
- Чи включено атрибуцію?
- Чи включено відносну цінність?
- Чи включено тривалість?
- Як збирається інформація?
- Скільки опитувальників?
- Бажана кількість відповідей на кількість надісланих опитувальників (обговорюється на с. 83)

Ви можете вирішити не збирати дані за всіма запитаннями впливу. Усі запитання надають корисні дані, що допоможуть вам зробити вибір серед різних варіантів, аби максимізувати власний вплив.

Ви можете використовувати різні підходи для збору інформації про різні результати або збирати всі дані одночасно, використовуючи однаковий підхід.

ОПИТУВАЛЬНИКИ

Наступне, що вам потрібно буде зробити — це скласти опитувальник, який міститиме наступну інформацію:

- Ідентичність окремого стейкхолдера (можливо, ім'я)
- Характеристики
- Ваш підхід до постановки запитань впливу, які ви бажаєте включити

Вам може знадобитися окремий опитувальник для збору вихідних даних.

Якщо ви вирішили використовувати більше одного показника для результату і це включає збір інформації від іншої людини, вам теж, найімовірніше, знадобляться окремі опитувальники.

Є кілька способів створення опитувальника залежно від методу, який ви використовуватимете для збору даних.

Крок 2= До справи

Додаток 3 містить приклад форми опитувальника, що використовує GizaJob (с. 134). Вони доповнили опитувальник особистими інтерв'ю. Але це тільки один приклад. Можливо, ви не будете ставити всі запитання і вирішите сформулювати їх по-іншому, щоб це більше підходило для ваших стейкхолдерів та їхнього контексту.

МЕТОДИ ЗБОРУ ДАНИХ

Існує кілька методів збору даних. Таблиця нижче містить деякі з них і зважує «за» і «проти» кожного підходу.

ПАМ'ЯТАЙТЕ

Існує чимало підходів до складення опитувальника (приклади можна знайти онлайн), але радимо зробити ось що:

- Переконайтеся, що опитувальник підходить для вашої ситуації
- Протестуйте опитувальник на невеликій кількості стейкхолдерів, щоб переконатися, що питання зрозумілі, перш ніж ви почнете широке поширення
- Утримайтеся від спокуси додавати інші запитання, не пов'язані з Планом впливу (і такі, що не відповідають на 10 запитань впливу).

	ЗА	ПРОТИ
НЕФОРМАЛЬНІ ПІДХОДИ		
Зустрічі, обговорення, спостереження	Дешево	Не репрезентативно
ФОРМАЛЬНІ ПІДХОДИ		
Особисте опитування	Є час, щоб переконатися, що питання зрозумілі, а також дослідити відповіді	- Забирає багато часу - Ризик, що особа, яка заповнює форму, наводить респондента на відповіді
Опитування телефоном	Є час, щоб переконатися, що питання зрозумілі, а також дослідити відповіді	- Важко знайти зручний час - Важко отримати контактні номери - Ризик припуститися помилок у введенні даних
Опитування електронною поштою / онлайн	Досить недорого	- Ризик неповних відповідей - У деяких людей може не бути доступу до Інтернету
Опитування звичайною поштою		- Важко отримати адреси - Дорого, потрібен оплачений конверт із зворотною адресою

Крок 2= До справи

Часом вашим стейкхолдерам буде незручно заповнювати опитувальник, і комусь доведеться ставити запитання та писати відповіді. Наприклад, якщо ви працюєте з дітьми молодшого віку.

Для збору даних з'являється дедалі більше інструментів. Корисний каталог, який містить чимало з них, називається Kopernik (impacttrackertech.kopernik.info).

КОЛИ І ЯК ЧАСТО НАМ СЛІД ЗБИРАТИ ДАНІ?

До того як відбувся результат: Вам треба буде вирішити, чи слід вам збирати дані, щоб перевірити, чи на правильному ви шляху до отримання результату — і якщо так, то як часто. Можливо, ви збиратимете дані щодо проміжних результатів. Якщо результат відбудеться наприкінці вашої діяльності або невдовзі після неї, то таке питання не стоятиме.

Після того як відбувся результат: Вам треба буде вирішити, як часто збирати дані між точкою початку діяльності до часу, який ви визначите, відповідаючи на запитання № 8 «Як довго нам треба вимірювати зміни?».

Наприклад, Gizajob збирає дані протягом шести місяців після того, як хтось залишив їхню програму (щоб дізнатися, чи люди знайшли роботу), а потім ще 6 місяців для тих, хто знайшов роботу. Вони вирішили почекати, поки сплинуть шість місяців, і не збирати проміжні дані.

Gizajob створила план збору даних і виклала його в таблиці, подібній до тієї, що міститься на наступній сторінці:

Крок 2= До справи

МАПА РЕЗУЛЬТАТІВ

КРОК 1: ПЛАНУЙТЕ

ЗП3: Хто зазнає змін?			ЗП4: Яких змін?		
Група стейкхолдерів	Підгрупа (рівень 1)	Підгрупа (рівень 2)	Результати		
Учасники програми	Учасники, які живуть у МІСТІ	1	Учасники З обов'язками догляду	A	Отримання постійної роботи
				B	Отримання тимчасової роботи
				C	Роботу знайдено не було
				D	Зміни в рівні впевненості (щодо прийняття рішень про майбутнє)
				E	Зміни в рівні самотності
				F	Зміни в рівні стресу
	2	Учасники БЕЗ обов'язків догляду			
	Учасники, які живуть у СЕЛІ	3	Учасники З обов'язками догляду		Те ж, що вище
4		Учасники БЕЗ обов'язків догляду			

Крок 2= До справи

МАПА РЕЗУЛЬТАТІВ

КРОК 1: ПЛАНУЙТЕ		КРОК 2: РОБІТЬ		
ЗП4. Які зміни?		ЗП5. Як ми можемо виміряти зміни?		
		ЗП6. Зміни в якому обсязі?		
Результати		Показник для вимірювання обсягу зміни	Джерело	Коли і як
A	Отримання постійної роботи	Учасники повідомляли про два аспекти: 1) вони мають роботу 2) вони «почуваються стабільно на цій роботі і впевнені, що можуть на ній утриматися»	Спеціально розроблений опитувальник	Дані, зібрані під час опитування через 6 місяців після завершення програми
B	Отримання тимчасової роботи	Учасники повідомляли про два аспекти: 1) вони мають роботу 2) вони не повідомляють, що «почуваються стабільно на цій роботі і впевнені, що можуть на ній утриматися»	Спеціально розроблений опитувальник	
C	Роботу знайдено не було	Учасники повідомляють, що не працюють	Спеціально розроблений опитувальник	
D	Зміни в рівні впевненості (щодо прийняття рішень про майбутнє)	Інформація від Повідомлення учасників про «пройдений шлях» за шкалою від 1 до 10	Спеціально розроблений опитувальник	Дані, зібрані двічі (до початку програми та через шість місяців після завершення програми)
E	Зміни в рівні самотності			
F	Зміни в рівні стресу			

Крок 2= До справи

МАПА РЕЗУЛЬТАТІВ

КРОК 1: ПЛАНУЙТЕ		КРОК 2: РОБІТЬ			
ЗП4: Що змінюється?		ЗП5: Як ми можемо виміряти зміну?			
		ЗП7: Що залежить від нас?			
Результати		ЗП7а) Альтернативний сценарій	ЗП7а) Атрибуція	Джерело	Коли і як
A	Отримання постійної роботи	Учасники повідомляють за шкалою від 1 до 10		Спеціально розроблений опитувальник	Дані, зібрані під час опитування через 6 місяців після завершення програми
B	Отримання тимчасової роботи	Учасники повідомляють за шкалою від 1 до 10		Спеціально розроблений опитувальник	
C	Роботу знайдено не було	Учасники повідомляють за шкалою від 1 до 10		Спеціально розроблений опитувальник	
D	Зміни в рівні впевненості (щодо прийняття рішень про майбутнє)	Учасники повідомляють за шкалою від 1 до 10		Спеціально розроблений опитувальник	Дані, зібрані під час опитування через 6 місяців після завершення програми
E	Зміни в рівні самотності	Учасники повідомляють за шкалою від 1 до 10		Спеціально розроблений опитувальник	
F	Зміни в рівні стресу	Учасники повідомляють за шкалою від 1 до 10		Спеціально розроблений опитувальник	

Крок 2= До справи

МАПА РЕЗУЛЬТАТІВ

КРОК 1: ПЛАНУЙТЕ		КРОК 2: РОБІТЬ		
ЗП4: Які зміни?		ЗП5: Як ми можемо виміряти зміну?		
		ЗП8: Як довго вона триватиме?		
Результати		Тривалість	Джерело	Коли і як
A	Отримання постійної роботи	Учасники повідомляють про коротко- або довготермінові результати	Спеціально розроблений опитувальник	Дані, зібрані під час опитування через 6 місяців після завершення програми
B	Отримання тимчасової роботи	Учасники повідомляють про коротко- або довготермінові результати	Спеціально розроблений опитувальник	
C	Роботу знайдено не було	Учасники повідомляють про коротко- або довготермінові результати	Спеціально розроблений опитувальник	
D	Зміни в рівні впевненості (щодо прийняття рішень про майбутнє)	Учасники повідомляють про коротко- або довготермінові результати	Спеціально розроблений опитувальник	Дані, зібрані під час опитування через 6 місяців після завершення програми
E	Зміни в рівні самотності	Учасники повідомляють про коротко- або довготермінові результати	Спеціально розроблений опитувальник	
F	Зміни в рівні стресу	Учасники повідомляють про коротко- або довготермінові результати	Спеціально розроблений опитувальник	

Крок 2= До справи

МАПА РЕЗУЛЬТАТІВ

КРОК 1: ПЛАНУЙТЕ		КРОК 2: РОБІТЬ				
ЗП4: Які зміни?		ЗП5: Як ми можемо виміряти зміну?				
		ЗП9: Наскільки вона важлива?			РОЗМІР ВИБІРКИ	
	Результати	ЗП9а) Рейтинг	ЗП9б) Зважування	Джерело	Коли і як	
A	Отримання постійної роботи	Учасники ставлять по рейтингу в порядку важливості	Учасники зважують важливість за шкалою від 1 до 10	Спеціально розроблений опитувальник	Дані, зібрані під час опитування через 6 місяців після завершення програми	Щоб мати рівень упевненості 95% й інтервал упевненості 5, нам слід залучити до вибірки 44 із 50 учасників. Отже, відповіді мають надати майже 90% учасників
B	Отримання тимчасової роботи	Учасники ставлять по рейтингу в порядку важливості	Учасники зважують важливість за шкалою від 1 до 10	Спеціально розроблений опитувальник	Дані, зібрані під час опитування через 6 місяців після завершення програми	
C	Роботу знайдено не було	Учасники ставлять по рейтингу в порядку важливості	Учасники зважують важливість за шкалою від 1 до 10	Спеціально розроблений опитувальник	Дані, зібрані під час опитування через 6 місяців після завершення програми	
D	Зміни в рівні впевненості (щодо прийняття рішень про майбутнє)	Учасники ставлять по рейтингу в порядку важливості	Учасники зважують важливість за шкалою від 1 до 10	Спеціально розроблений опитувальник	Дані, зібрані під час опитування через 6 місяців після завершення програми	
E	Зміни в рівні самотності	Учасники ставлять по рейтингу в порядку важливості	Учасники зважують важливість за шкалою від 1 до 10	Спеціально розроблений опитувальник	Дані, зібрані під час опитування через 6 місяців після завершення програми	
F	Зміни в рівні стресу	Учасники ставлять по рейтингу в порядку важливості	Учасники зважують важливість за шкалою від 1 до 10	Спеціально розроблений опитувальник	Дані, зібрані під час опитування через 6 місяців після завершення програми	

Крок 2= До справи

ЗБІР ДАНИХ — СКІЛЬКИ ДАНИХ ДОСТАТНЬО?

Якщо ви збираєте більше інформації, ніж необхідно, це марнування часу і ресурсів. Якщо збираєте недостатньо — ви підвищуєте ризик недостатньої якості даних, а також неприйняття рішень на підставі наявних даних. Вам слід буде вирішити:

- Скільки стейкхолдерів мають надати вам дані?
- Як ви переконаєтеся, що отримані вами дані є репрезентативними для різних стейкхолдерів із різними характеристиками і досвідом?

На ці запитання немає простої відповіді. Існують інструменти з рекомендаціями щодо розміру вибірки, наприклад, такий калькулятор: www.surveysystem.com/sscalc.htm

Яким не був би розмір вибірки, яку реально зібрати, вам все одно треба переконатися, що ця вибірка є репрезентативною для всієї групи населення та будь-яких сегментів, які ви визначили.

ЗБІР ДАНИХ — ВИКРИВЛЕННЯ

Хороший приклад викривлення у відповідях на ваш опитувальник — люди з позитивнішим досвідом більш схильні відповідати, ніж люди, чий досвід був негативним.

Для GizaJob люди, які отримали роботу, скоріше дадуть відповідь, і з ними легше підтримувати контакт, ніж із тими, хто пішов із програми раніше завершення чи не знайшов роботу. Переконайтеся, що ви зважили ці можливості, відповідаючи на запитання впливу № 4 («Якими були зміни?») — тоді вища ймовірність того, що ваші дані будуть репрезентативними.

Щоб зменшити викривлення у зборі даних, ви можете:

- Збільшити розмір вибірки і поспілкуватися з більшою кількістю людей
- Переконатися, що ви отримуєте відповіді від людей із кожного сегменту
- Заохочувати респондентів

ЗБІР ДАНИХ — БУДЬТЕ ПРАКТИЧНИМИ

- Якщо ви невелика організація, яка працює з небагатьма людьми, ви зможете опитати всіх, а також стежити за розвитком ситуації і отримати великий відсоток відповідей. У разі саме такої ситуації питання розміру вибірки є неактуальним.

Крок 2= До справи

- Кількість людей, із якими ви працюєте, може бути зовсім невеликою, щоб дати вам статистично високий рівень упевненості в даних, які ви збираєте. Це не означає, що вам не слід приймати рішення, оскільки ваша впевненість у тому, що варто продовжувати те, що ви робите, має бути такою самою, як і ваша впевненість, що зміни призведуть до кращого.
- Існує багато потенційних проблем, які можуть призвести до того, що ваші дані не будуть професійною статистикою. Якщо ви не будете обережними, це стане причиною неприйняття рішень щодо будь-яких змін.

Зосередьтеся на тому, що означає бути відповідальним, аби постійно вносити зміни у відповідь на відгуки від ваших стейкхолдерів. Компанії зазвичай

мають приймати рішення, не маючи високоякісних даних. Зосередьтеся на бажанні вносити зміни та отримувати стільки даних, скільки реально можливо, за всіма запитаннями впливу, а також визнанні ризику і наслідків у випадку неправильних висновків.

ЗБЕРЕЖЕННЯ ДАНИХ

Важливо ретельно зберігати зібрані дані — якщо ви цього не зробите, то не зможете їх проаналізувати, порівняти, відстежити чи повторно використати пізніше. Кожна організація має власний підхід до збереження даних. Ось деякі аспекти, на які слід зважити:

- Використовуйте інструменти, що допомагають збирати дані, інтегровані в базу даних.
- Якщо це неможливо і ви збираєте дані в одному місці, а зберігаєте в іншому, якомога швидше

перенесіть усі первинні джерела даних (паперові опитувальники, аудіозаписи, нотатки у блокноті чи комп'ютері) в базу даних.

- Найпопулярніше місце для зберігання даних про вплив – це електронна таблиця. З'являється дедалі більше варіантів баз даних для даних впливу — декілька прикладів можна знайти в «Наборі інструментів».
- Перенесення чи повторне введення даних збільшує ризик помилок. Вам слід буде перевірити дані на предмет очевидних помилок, перш ніж використовувати їх.
- Регулярно робіть резервну копію даних у хмарі або на зовнішніх носіях.
- Переконайтеся, що до збережених даних має доступ більше однієї людини.

GIZAJOB – ЗБІР ДАНИХ GIZAJOB –
ПРИКЛАД ТАБЛИЦІ З ДАНИМИ

Крок 2=
До справи

ДЕМОГРАФІЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ГРУПИ

A	B	C	D	E	F
ІМ'Я	СТАТЬ	МІСЦЕ ПРОЖИВАННЯ	МЕРЕЖА ПІДТРИМКИ	ОБОВ'ЯЗКИ ДОГЛЯДУ	ТРИВАЛІСТЬ БЕЗРОБІТТЯ ДО ПОЧАТКУ КУРСУ
A2	Жіноча	Сільська місцевість	Не має мережі підтримки	Має обов'язки догляду	Безробітна понад 6 місяців
A8	Жіноча	Сільська місцевість	Не має мережі підтримки	Має обов'язки догляду	Безробітна понад 6 місяців
A10	Жіноча	Сільська місцевість	Має мережу підтримки	Має обов'язки догляду	Безробітна менше 6 місяців
A4	Жіноча	Сільська місцевість	Має мережу підтримки	Має обов'язки догляду	Безробітна понад 6 місяців
A7	Жіноча	Сільська місцевість	Має мережу підтримки	Має обов'язки догляду	Безробітна менше 6 місяців
A15	Жіноча	Сільська місцевість	Не має мережі підтримки	Має обов'язки догляду	Безробітна менше 6 місяців
A19	Жіноча	Сільська місцевість	Має мережу підтримки	Має обов'язки догляду	Безробітна понад 6 місяців
A23	Жіноча	Сільська місцевість	Має мережу підтримки	Має обов'язки догляду	Безробітна понад 6 місяців
A26	Жіноча	Сільська місцевість	Не має мережі підтримки	Має обов'язки догляду	Безробітна понад 6 місяців
A30	Жіноча	Сільська місцевість	Має мережу підтримки	Має обов'язки догляду	Безробітна менше 6 місяців
A28	Жіноча	Сільська місцевість	Має мережу підтримки	Має обов'язки догляду	Безробітна понад 6 місяців

Крок 2= До справи

ЗАВЕРШЕННЯ КУРСУ	СТАТУС ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ПІСЛЯ КУРСУ			
Г	1	2	3А	3В
ЗАВЕРШИВ КУРС З ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ?	СТАТУС ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ	ВЛАСНА ВАГА	ХТО ЩЕ ДОПОМИГ ЗМІНИТИ СТАТУС ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ?	АТРИБУЦІЯ (%)
Завершив курс	Безробітний	80%	Ніхто	0%
Завершив курс	Безробітний	80%	Ніхто	0%
Завершив курс	Повний робочий день (постійний контракт)	80%	Сім'я та друзі	80%
Не завершив курс	Безробітний	70%	Ніхто	0%
Не завершив курс	Неповний робочий день	90%	Сім'я та друзі	80%
Не завершив курс	Безробітний	90%	Ніхто	0%
Не завершив курс	Безробітний	80%	Ніхто	0%
Не завершив курс	Безробітний	70%	Ніхто	0%
Не завершив курс	Безробітний	70%	Ніхто	0%
Не завершив курс	Неповний робочий день	80%	Сім'я та друзі	60%
Не завершив курс	Неповний робочий день	80%	Сім'я та друзі	60%

Крок 2= До справи

ЗМЕНШЕННЯ РІВНЯ САМОТНОСТІ

Н/А	8	ВЗ	Н/А	9	10А	10В	15	
САМОТНІСТЬ ПІСЛЯ КУРСУ З ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ	ПОТОЧНИЙ РІВЕНЬ САМОТНОСТІ	ВИХІДНИЙ РІВЕНЬ САМОТНОСТІ	ОБСЯГ ЗМІН	ВЛАСНА ВАГА	ХТО ДОПОМИГ ЦИМ ЗМІНАМ?	АТРИБУЦІЯ (%)	ВАГА	ЧИСТА ВАГА
Зменшення рівня самотності	2	8	6	10%	Ніхто	0%	4	21,6
Зменшення рівня самотності	3	7	4	10%	Ніхто	0%	8	28,8
Зменшення рівня самотності	1	4	3	30%	Нові друзі	60%	8	6,72
Зменшення рівня самотності	3	5	2	60%	Пішов на курс	80%	5	0,8
Без змін у рівні самотності	5	5	0	80%	Поточні Ддрузі та родина	60%	1	0
Збільшення рівня самотності	8	7		60%	Сам(а)	20%	3	-0,96
Зменшення рівня самотності	3	6	3	80%	Почав(ла) волонтерство	60%	4	0,96
Зменшення рівня самотності	5	7	2	60%	Почав(ла) волонтерство	80%	5	0,8
Збільшення рівня самотності	7	6		50%	Сам(а)	20%	3	-1,2
Без змін у рівні самотності	5	5	0	80%	Теперішні друзі та родина	60%	1	0
Без змін у рівні самотності	6	6	0	90%	Теперішні друзі та родина	60%	1	0

Крок 2= До справи

ОНОВЛЕННЯ ПРОГНОЗІВ ТА ПОСТАНОВКА ЦІЛЕЙ

Як ми казали на Кроці 1, максимізація впливу також означатиме постановку цілей і прогнозування обсягу впливу, який ви справите. Тільки тоді ви зможете перевірити, чи досягаєте мети, і, за потреби, внести зміни. Дані у прогнозі не повинні і не можуть бути настільки ж якісними, як ті дані, що ви збираєте про реальний вплив.

ПАМ'ЯТАЙТЕ

Щоб зекономити зусилля, якомога більше інтегруйте збір даних про вплив до інших бізнес-процесів.

Прогнозування цінності в перший рік: Ваш прогноз базуватиметься на поєднанні досвіду і цілей, а також на якісному дослідженні. Ви ще не матимете кількісних даних на підставі досвіду людей. Однак все одно важливо поставити ціль, яка враховує всі питання впливу.

Прогнозування цінності та коригування цілей в наступні роки: Використовуйте дані, зібрані минулого року, щоб ставити цілі на цей рік. Якщо у вас є кілька років даних, ваш прогноз включатиме більш реалістичне оцінювання будь-яких результатів щодо тих ваших стейкхолдерів, які не досягнуть своїх цілей.

НАДАННЯ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ

Діаграма на початку кожного розділу показує зв'язок між впливом і діяльністю. На Кроці 1 планування впливу та діяльності ідуть пліч-о-пліч як частини бізнес-плану. На Кроці 2 збір даних відбувався поруч із веденням самого бізнесу — тобто наданням товарів та/або послуг людям.

Крок 3=
Оцінювання

Крок 3 = Оцінювання

МАКСИМІЗАЦІЯ ВПЛИВУ



На Кроці 3 ми аналізуємо зібрані дані, шукаємо докази того, що наша діяльність досягає цілей, а також досліджуємо способи збільшення нашого впливу. Чи досягли ми Мети впливу? Якщо ні, чому?

Крок 3= Оцінювання

СПИСОК ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ

На цей момент ви мали створити (або переглянути) такі документи:

- Таблицю, що показує ваші результати порівняно з вашими цілями (див. с. 95)
- Письмовий звіт із резюме результатів та аналізом будь-яких інсайтів (він може бути призначений для внутрішньої аудиторії, наприклад, керівництва/ради директорів, або для зовнішньої аудиторії, наприклад, донорів)
- Рекомендацію щодо прийняття рішення про: можливу зміну цілей або зміну способу надання послуг.

Оцінювання даних можна розпочинати, щойно деякі з них ви вже задокументували. Чим швидше ви виявите способи поліпшення впливу (шляхом змін, масштабування або припинення), тим краще. На Кроці 3 ви виконуєте дві дії:

- Перевіряєте, чи досягаєте цілей впливу, а також прогнозів/цілей, що ви собі поставили.
- Розглядаєте інсайти зі змін, які є наслідком вашої діяльності, і будь-які зв'язки між ними та різними характеристиками стейкхолдерів, що можуть допомогти вам збільшити вплив.

Потрібно розглянути кожне запитання впливу.

ОЦІНЮВАННЯ ЗАПИТАНЬ ВПЛИВУ

Тепер ми переглянемо всі запитання впливу і використаємо приклади Gijajob, щоб проілюструвати, чого можна навчатися з аналізу власних даних. Крок 3 (Оцінювання) тісно пов'язаний із наступним кроком, який перетворює аналіз на рекомендації до припинення, змінення або масштабування того, що ви робите.

ОЦІНЮВАННЯ ЗАПИТАННЯ ВПЛИВУ № 1: ЯКУ ПРОБЛЕМУ МИ НАМАГАЄМОСЯ ВИРІШИТИ?

Соціальні підприємці, котрі кілька років працюють для вирішення обраної проблеми, мають періодично

Крок 3= ОЦІНЮВАННЯ

ставити собі це запитання. Раніше ми посилалися на три типи рішень, які вам може знадобитися прийняти на основі зібраних даних: зупинитися, змінитися або масштабуватися. Ми сказали, що ці рішення можуть бути важкими, адже переглядати стратегію та міркувати про її зміну, коли ви вже працюєте, нелегко.

Однак щороку (чи частіше, за потреби) важливо повертатися до визначення проблеми та постановки мети впливу, оскільки життя змінюється. Світ змінюється постійно, так само як можуть змінюватися і першопричини проблеми, над якою ви працюєте. Періодичні перевірки означають, що ви можете переконатися, що першопричина, над якою працюєте, або не змінилася, або змінилася і ви це усвідомлюєте.

Ось кілька питань, що допоможуть вам переглянути власний підхід до проблеми:

- Чи соціальна проблема досі є проблемою?
- Чи першопричини такі, як були? Чи досі вони актуальні?
- Чи умови ті самі, що й раніше?
- Що змінилося з того часу, як ви почали пропонувати власне рішення або продукт?

Gizajob: За кілька років команда може спитати, чому місту досі бракує інвестицій або чому досі великою є кількість молоді, яка завершує освіту без потрібних навичок. Ще одне запитання, яке вони можуть поставити — чому молоді досі важко знайти роботу або чому ті, хто здобуває роботу, досі не можуть утриматися на ній. Якщо, наприклад, вони побачать, що завдяки різним втручанням у галузі (включно з роботою Gizajob) молоді люди здобувають правильні і необхідні навички для того, щоб знайти роботу, тоді Gizajob може вирішити змінити

свої послуги або навіть припинити їх надання.

ОЦІНЮВАННЯ ЗАПИТАННЯ ВПЛИВУ № 2: ЯКЕ РІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ МИ ПРОПОНУЄМО?

Це запитання треба переформулювати так: чи наше рішення досі правильне? Якщо проблема змінилася або вплив, який ми справляємо, не є таким, як ми планували, нам може знадобитися переглянути свою діяльність.

ОЦІНЮВАННЯ ЗАПИТАННЯ ВПЛИВУ № 3: ХТО ЗАЗНАЄ ЗМІН У РЕЗУЛЬТАТІ ВАШОЇ ДІЯЛЬНОСТІ?

Ваші опитувальники включатимуть запитання про певні характеристики кожного учасника. Ці дані дозволяють вам точніше оцінити, хто використовує ваші товари та послуги.

Тепер ви матимете досить даних, щоб проаналізувати відносний розмір ваших сегментів, які можуть включати багато характеристик.

Наприклад, для Gizajob кількість учасників із міста з обов'язками догляду дорівнює 1, при цьому 11 учасниць із села мають обов'язки догляду.

ПРИКЛАД GIZAJOB

Щойно базові опитувальники були заповнені, працівники Gizajob змогли проаналізувати, хто відвідав курс. Із 50 учасників у першій когорті:

- 40% були чоловіками, а 60% жінками
- 38% жили в місті, а 62% в сільській місцевості
- 40% мали обов'язки догляду, а 60% не мали
- 50% мали мережу підтримки, а 50% не мали
- 52% були безробітними довше 6 місяців
- 48% мали роботу протягом останніх 6 місяців.

Це були корисні дані, однак вони стали ще цікавішими, коли працівники стали досліджувати кореляцію між цими характеристиками. Наприклад:

- Серед тих, хто жив у сільській місцевості, трохи більше половини жінок і лише третина чоловіків мали обов'язки догляду.

Крок 3= Оцінювання

ПОРІВНЯННЯ ДАНИХ ДЛЯ ЛЮДЕЙ ІЗ РІЗНИМИ ХАРАКТЕРИСТИКАМИ

Дослідження кореляцій між характеристиками людей і рештою питань впливу — критично важливе для розробки реальних варіантів збільшення впливу. Корелювання характеристик людей із тим, скільки змін відбулося і як довго вони тривали (відносно затвердженої вами часової шкали) може надати корисні інсайти — так само як і дослідження, наскільки важливими були зміни для цієї групи і наскільки ці зміни могли статися самі по собі (або, можливо, їм сприяли інші?).

Ваш аналіз може виявити кілька можливих сегментів стейкхолдерів,

з якими можна проводити різну цільову роботу, що дасть вам можливість створювати більше цінності. Вам доведеться вибрати одну з них.

Корисна вправа — створення «персоналій користувачів», де ви вигадуєте персонажа з усіма типовими характеристиками кожної підгрупи або сегмента і міркуєте, який досвід вони здобувають внаслідок використання вашої послуги. Персоналії та шляхи користувачів — популярні методи маркетингових досліджень, а також дизайну з акцентом на користувачі. Вони дозволяють вам розглянути низку типових досвідів із точки зору користувачів, що може допомогти виявити можливості для вдосконалень.

Приклади містяться в «Наборі інструментів».

ОЦІНЮВАННЯ ЗАПИТАННЯ ВПЛИВУ № 4: ЯКІ САМЕ ЗМІНИ ВІДБУВАЮТЬСЯ (АБО ЙМОВІРНО СТАНУТЬСЯ)?

Тепер ми виміряли, наскільки користувачі відчують результати.

Крок 3= Оцінювання

GIZAJOB – ТАБЛИЦЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПОРІВНЯНО З ЦІЛЯМИ

Зібравши та зберігши дані, Gizajob змогла порівняти результати з поставленими цілями. Вона виклала їх у такій таблиці

ПЛАНИ	ЦІЛЬ	РЕЗУЛЬТАТИ			ЧИ ДОСЯГНУТО МЕТИ?
		Постійна робота	Досі без роботи	Тимчасова робота	
Отримати стабільну роботу	>50%	45%	40%	15%	Ні
		Збільшення	Без змін	Зменшення	
Впевненість у прийнятті рішень про майбутнє	>60%	62%	12%	26%	Так
Рівень самотності	>50%	34%	12%	54%	Так
Рівень стресу	<20%	48%	52%	0%	Ні

Працівники Gizajob змогли побачити, де цілей досягнуто, а де ні. Вони вирішили проаналізувати всі дані детальніше, проглянули відповіді на інші запитання впливу для аналізу наявних трендів і можливостей поліпшення результатів у майбутньому. Наприклад, чи в тих 40%, які залишилися без роботи, є якісь спільні характеристики – можливо, це підгрупа або «сегмент», яким можна надати іншу цільову підтримку? Або можна подивитися на відповіді тих, хто відчуває більше стресу, і зрозуміти, скільки саме? Як довго він триває? Скільки з нього викликано Gizajob? Яку можна надати підтримку для його зменшення?

Перегляд ваших цілей

Можливо, ви захочете адаптувати цілі на наступний рік. Або провести аналіз даних (дивлячись на інші питання впливу), перш ніж змінювати цілі. Завдяки інсайтам із даних, які ви отримаєте після цього аналізу, ви можете сформулювати кілька ідей щодо змін у діяльності. Після цього ви можете переглянути цілі на Кроці 4 (с. 106).

Крок 3= Оцінювання

Крім запитань про характеристики стейкхолдерів і результати в опитувальниках під час якісного дослідження, варто включити до них і кілька відкритих запитань, таких як:

- Чи зазнали ви інших змін у результаті отримання послуги?
- Чи щось у вашій особистій ситуації вплинуло на ваш досвід?

Аналіз відповідей може виявити нові результати, що можуть корелювати з наявними або новими характеристиками. Наприклад, у GizaJob працівники помітили, що деякі люди повідомляли про поліпшення стосунків із сім'єю. Коли вони придивилися, хто саме про це говорив, то помітили, що ці дані сильно корелюють із учасниками, які мали «мережу підтримки».

ОЦІНЮВАННЯ ЗАПИТАННЯ ВПЛИВУ № 5: ЯК МИ МОЖЕМО ВИМІРЯТИ ЦІ ЗМІНИ?

Може бути корисно поміркувати, чи показники, які ви обрали для вимірювання кожної зміни, є ефективними. Чи ви вважаєте, що вони точно фіксують зміну? Чи є результати, які потребуватимуть додаткових показників у майбутньому?

ОЦІНЮВАННЯ ЗАПИТАННЯ ВПЛИВУ № 6: У ЯКОМУ ОБСЯЗІ ВІДБУЛАСЯ КОЖНА ЗМІНА (АБО ІМОВІРНО СТАНЕТЬСЯ)?

Відповідь на це запитання впливу надає вам дані про обсяг змін, що відбулися за кожним результатом у кожної особи. Там, де ви зафіксували вихідну ситуацію, тепер можна порівняти дані з вихідною ситуацією кожної особи.

Ви помітите, що вам потрібно мати змогу порівняти два набори даних на ту саму особу. (Найімовіріше, ви не отримаєте 100% відповідей, тож у вас буде більше вихідних наборів даних, аніж даних із наступного опитування).

Крок 3= Оцінювання

Показники мають фіксувати позитивні та негативні результати. За наявності кластерів, наприклад, якщо деякі учасники повідомляють про збільшення, а інші про зменшення результату, пов'язання їх із характеристиками групи (сегменту) може надати інсайти, що дозволить поліпшити послугу. Ви можете розрахувати усереднені зміни у групі відповідей, щоб виявити кластери — наприклад, коли дві групи зазнають позитивних змін, але в однієї вони більші, ніж в іншої.

Для Gizajob опитування показали такі результати.

Згідно з цифрами Gizajob у таблиці учасники № 9 і 10 відчували набагато сильніше зменшення рівня самотності, ніж інші учасники. Коли працівники Gizajob подивилися на це детальніше,

УЧАСНИК №	РЕЗУЛЬТАТ	ПОКАЗНИК
Учасник 1	Збільшення самотності	-3
Учасник 2	Збільшення самотності	-5
Учасник 3	Збільшення самотності	-7
Учасник 4	Зменшення самотності	4
Учасник 5	Зменшення самотності	3
Учасник 6	Зменшення самотності	1
Учасник 7	Зменшення самотності	2
Учасник 8	Зменшення самотності	4
Учасник 9	Зменшення самотності	7
Учасник 10	Зменшення самотності	8

вони усвідомили, що в цих двох нетипових учасників є деякі спільні характеристики: обидві були жінками з обов'язками догляду і проживали в сільській місцевості. Цей конкретний

сегмент (жінки з сільської місцевості з обов'язками догляду) може бути схильніший до зазнання більших змін у рівні самотності, про яку вони повідомляють.

ОЦІНЮВАННЯ ЗАПИТАННЯ ВПЛИВУ № 7: У ЯКОМУ ОБСЯЗІ КОЖНА ЗМІНА ВИКЛИКАНА НАШОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ?

Ви матимете дані про сприйняття учасниками ось чого: а) чи ця зміна відбулася б незалежно від вас і якщо так, якою мірою; б) якою мірою інші люди або організації сприяли змінам. Перше запитання можна описати як альтернативний сценарій, а друге — як атрибуцію.

Альтернативний сценарій: Крім зменшення ризику того, що ви завищуєте власний вплив, ця інформація може часом надавати інсайти, які допоможуть вам спрямувати послуги тим, хто потребує їх найбільше.

GIZAJOB — АЛЬТЕРНАТИВНИЙ СЦЕНАРІЙ

Gizajob розглянула дані і побачила, що багато учасників, які здобули стабільну роботу, сказали, що, на їхню думку, вони отримали б її все одно.

УЧАСНИК №	РЕЗУЛЬТАТ	НАСКІЛЬКИ ЙМОВІРНО, ЩО ЦЕ ВІДБУЛОСЯ Б САМЕ ПО СОБІ?
Учасник 1	Отримав стабільну роботу	60%
Учасник 2	Отримав стабільну роботу	80%
Учасник 3	Отримав стабільну роботу	100%
Учасник 4	Отримав стабільну роботу	60%
Учасник 5	Отримав стабільну роботу	80%
Учасник 6	Отримав стабільну роботу	40%
Учасник 7	Отримав стабільну роботу	20%
Учасник 8	Отримав стабільну роботу	0%
Учасник 9	Отримав стабільну роботу	20%
Учасник 10	Отримав стабільну роботу	40%

Порівнюючи це з характеристиками, Gizajob побачила, що учасники 1-5 (всі вони вважали, що існувала висока ймовірність того, що результат відбувся б без втручання) мали мережу підтримки і не були безробітними довше 6 місяців. Можливо, цей сегмент людей міг отримати роботу і без Gizajob (хоча для цього могло знадобитися більше часу).

Крок 3= Оцінювання

Атрибуція: врахування атрибуції також допоможе знизити ризик завищення власних результатів. Вона також може допомогти вам виявити людей або організації, з якими вам слід працювати для збільшення загального впливу, який ви справляєте..

GIZAJOB-ATTRIBUTION

Працівники Gizajob помітили, що понад три чверті учасників заявили, що почуваються більш упевненими щодо прийняття рішень про майбутнє. Коли вони проаналізували дані на предмет атрибуції, виявилось, що багато учасників отримали поради з пошуку роботи і від місцевого коледжу. Ця підтримка від іншого стейкхолдера могла допомогти їм досягти результату.

Знову ж таки, можна аналізувати дані, корелюючи відповіді на запитання з даними про характеристики, які ви маєте. Якщо є ще подібні відповіді, подивіться, чи немає в учасників спільної характеристики. У цьому сценарії дані показали, що всі учасники, котрі отримали цю підтримку, жили в місті (де розташований коледж).

ОЦІНЮВАННЯ ЗАПИТАННЯ ВПЛИВУ № 8: ЯК ДОВГО НАМ ПОТРІБНО ВИМІРЮВАТИ ЗМІНИ?

Дані з цього запитання допоможуть вам вирішити і, можливо, переглянути, коли саме вам слід збирати дані від стейкхолдерів, а отже інакше оцінити проміжок часу, у якому стейкхолдери досі відчують зміни. Наприклад, якщо ви вирішите, що вам потрібно знати, чи люди досі працевлаштовані протягом року, вам слід буде зібрати дані через рік.

Крок 3= Оцінювання

GIZAJOB — ТРИВАЛІСТЬ РЕЗУЛЬТАТІВ

Дані Gizajob показали, що, на думку стейкхолдерів, результати триватимуть стільки:

РЕЗУЛЬТАТ	СЕРЕДНЯ ТРИВАЛІСТЬ
Зміни в рівні самотності	6 місяців
Зміни в рівні стресу	6 місяців
Упевненість щодо прийняття рішень про майбутнє	2 роки або довше

Порівняння результатів від людей із різними характеристиками показало, що учасники, які говорили, що в них є мережа підтримки, вважали, що стрес триватиме не надто довго, а ті, хто такої мережі не мав, передбачали, що стрес триватиме значно довше.

ОЦІНЮВАННЯ ЗАПИТАННЯ ВПЛИВУ № 9: ЯКА ВІДНОСНА ВАЖЛИВІСТЬ РІЗНИХ ЗМІН?

Дані про сприйняття стейкхолдерами важливості різних результатів критично важливі для вибору одного з різних варіантів надання послуг. Без рейтингування або зважування ви припускаєте, що вони всі однаково важливі або що ваше оцінювання відносної важливості відображає думку ваших стейкхолдерів.

ПОРІВНЯННЯ ВІДНОСНОЇ ВАЖЛИВОСТІ РЕЗУЛЬТАТІВ У РІЗНИХ СЕГМЕНТАХ

Незалежно від того, які зміни відбулися з людьми, позитивні чи негативні, вони дадуть зміні коефіцієнт важливості. Під час аналізу даних ви знову маєте шукати кластери подібних значень і перевіряти, чи вони пов'язані з людьми, які мають спільні характеристики. Ви можете використовувати розрахування середніх значень, щоб виявити можливі кластери.

ПОРІВНЯННЯ ВАГОВИХ КОЕФІЦІЄНТІВ — ПРИКЛАД GIZAJOB

Працівники і рада директорів Gizajob вважали, що здобуття роботи — найважливіший результат для всіх учасників.

Коли працівники проаналізували дані, вони побачили, що для тих, хто отримав роботу, це і справді був найважливіший результат. Однак відразу після нього за важливістю опинився результат «зменшення рівня самотності».

Нижче наведено дані для всіх учасників, які отримали стабільну роботу (23 особи).

РЕЗУЛЬТАТ (К-СТЬ ЛЮДЕЙ, ЩО ОТРИМАЛИ РЕЗУЛЬТАТ)	СЕРЕДНІЙ РЕЙТИНГ (МАКСИМУМ 4)	СЕРЕДНІЙ КОЕФІЦІЄНТ ВАЖЛИВОСТІ (МАКСИМУМ 10)
Отримали стабільну роботу (23)	3.8	8.3
Зменшили рівень самотності (21)	2.4	6.2
Збільшили упевненість у майбутніх рішеннях (23)	0.8	4.1
Збільшився стрес (10)	1.2	4.7
Збільшилася самотність (2)	2	5.2

Існує кілька можливих інсайтів:

- Усі учасники, які отримали стабільну роботу, збільшили власну впевненість (у прийнятті майбутніх рішень), однак результат отримання хорошої роботи (стабільного працевлаштування) є удвічі важливішим.
- Більшість із цих учасників відчули зменшення рівня самотності, що для них майже так само важливо, як і сама робота.
- Майже половина з цих учасників зазнала збільшення стресу, але в середньому цей результат був оцінений як один із найменш важливих, що отримала група (1,2).

Крок 3= Оцінювання

Коли дані розділяються та аналізуються за сегментами стейкхолдерів, можна отримати різні інсайти. Наприклад, дані для учасниць із сільської місцевості з обов'язками догляду були трохи іншими:

РЕЗУЛЬТАТ (К-СТЬ ЛЮДЕЙ, ЩО ОТРИМАЛИ РЕЗУЛЬТАТ)	СЕРЕДНІЙ РЕЙТИНГ	СЕРЕДНІЙ КОЕФІЦІЄНТ ВАЖЛИВОСТІ
Отримали стабільну роботу (4)	3.8	5.9
Зменшили рівень самотності (21)	3	5.1
Збільшили упевненість у майбутніх рішеннях (4)	1.1	3.2
Збільшився стрес (4)	3.5	6.4
Збільшилася самотність (2)	3	5.2

Можливі інсайти для цього сегменту інші.

- Результат «отримання стабільної роботи» був дуже важливим для цієї підгрупи (5,9), однак, на відміну від попередньої, не найважливішим. Він був другим після збільшення рівня стресу.
- У половини рівень самотності збільшився, а в іншій половині — зменшився (причому важливість кожної з цих змін однакова).
- Усі зазнали збільшення стресу, у той час як серед усіх учасників загалом таких було менше половини.
- Збільшення стресу отримало коефіцієнт важливості 6,4, а отже, стало найважливішим результатом, у той час як дані по всій групі показали, що це один із найменш важливих результатів (середній коефіцієнт важливості 4,7).

Важливо враховувати, що учасниці з сільської місцевості з обов'язками догляду — це дуже невелика підгрупа (лише 4 учасники). Тим не менше, ці дані варто переглянути детальніше (див. Крок 4): незважаючи на невеликий розмір вибірки, дані все одно можуть бути «достатньо хорошими», щоб Cizajob подумала про внесення удосконалень до послуги. Наприклад, у майбутньому вони можуть пропонувати окремі поради будь-яким учасницям із сільської місцевості з обов'язками догляду. Ці поради можуть підвищувати поінформованість про те, що отримання стабільної роботи може призвести до збільшення стресу, а також досліджувати способи профілактики такого стресу.

Крок 3= Оцінювання

ПОРІВНЯННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ, ОТРИМАНИХ РІЗНИМИ СЕГМЕНТАМИ АБО РІЗНИМИ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

Порівняння відносної важливості різних результатів, отриманих різними сегментами або різними стейкхолдерами, це складніший процес, особливо коли одна група отримує негативний результат, а інша — позитивний. Наприклад, як ви можете дізнатися, чи має ваш проект позитивну цінність, якщо вам відомо, що деякі стейкхолдери зазнають негативних змін, а інші — позитивних? Ви маєте сформулювати якесь судження на основі цього — продовжити діяльність чи змінити її. Розуміння відносної важливості цих результатів з перспективи тих, хто їх отримує, підвищить якість вашого рішення.

Одна з переваг використання відповідних фінансових показників для результатів — прозоріше порівняння груп. Якщо ви обираєте між двома способами надання послуги (з різними кількостями позитивних і негативних результатів для різних груп), вам слід буде зробити це порівняння.

Визначення відправної точки полегшує завдання. Насправді ви починаєте із запитання: *«Якою має бути максимальна кількість людей, котрі отримають негативний результат, перш ніж нам доведеться змінити те, що ми робимо?»*

Міркування над цим запитанням веде до міркувань про кількість, тривалість та причини ваших результатів, з урахуванням їхньої відносної важливості з точки зору стейкхолдерів.

КОЕФІЦІЄНТИ ВАЖЛИВОСТІ І ЦІЛІ

Якщо ви побачите, що ваші стейкхолдери вважають результати, пов'язані з вашими цілями, менш важливими за інші, це не означає, що вам потрібно відмовитись від цілей. Що може зробити цей інсайт — допомогти вам створити товари та послуги, які збільшать цінність для ваших стейкхолдерів. Ви можете використати цей інсайт у маркетингу, щоб збільшити кількість людей, які долучаються до вас, що збільшить обсяг досягнення ваших цілей.

ОЦІНЮВАННЯ ЗАПИТАННЯ ВПЛИВУ № 10: ЯКІ ЗМІНИ ДОСТАТНЬО ВАЖЛИВІ, ЩОБ КЕРУВАТИ НИМИ?

Це питання впливу стосується розуміння, котрі саме з виявлених змін є важливими. Після цього негайно йде наступне питання – важливі для кого? Висновок, який ви робите – чи важливі вони для ваших стейкхолдерів і чи можуть бути корисними для вас у прийнятті рішень щодо збільшення цінності для ваших стейкхолдерів. Спочатку ви розглядали це на Кроці 1, коли прийняли рішення про результати, для яких будете збирати дані на Кроці 2. Тепер, коли дані зібрано, ви можете зробити висновок щодо того, чи важливі

ці результати, розглянувши для кожного стейкхолдера або сегменту стейкхолдерів таке:

- Кількість змін (запитання впливу № 6)
- Причинно-наслідкові зв'язки (запитання впливу № 7)
- Тривалість зміни (запитання впливу № 8)
- Відносну важливість зміни (запитання впливу № 9)

Один із способів, як це можна зробити, помістити всі дані, пов'язані з відповідями на ці чотири запитання, в одну таблицю та розрахувати загальну важливість кожного результату. GizaJob вирішила, що всі виявлені результати є важливими, а дані можуть допомогти їм збільшити вплив.

КОМУНІКАЦІЇ ТА ЗВІТУВАННЯ

Зовнішнє звітування та надання інформації про соціальний вплив вашому донору та іншим демонструє прозорість й зміцнює репутацію вашої організації, що може допомогти вам у фандрейзингу та залученні інвестицій.

Однак у контексті нашого фокусу на «мисленні впливами» комунікації та звітування так само важливі і всередині організації. Це означає надання тим, хто приймає рішення, актуальної, повної і точної інформації, на яку вони можуть покладатися під час вибору. Ті, хто приймає рішення — це ви, ваша рада директорів та працівники, що відповідають за ваш продукт. Вони мають регулярно переглядати інформацію про вплив та приймати рішення (зупинитися, змінитися чи масштабуватися) на підставі цієї інформації.

Крок 3= Оцінювання

Також важливо ділитися інформацією про вплив із іншими стейкхолдерами, крім донорів. Вони перевіряють правильність даних (на їхню думку), що підтвердить правильність вашого підходу і забезпечить прозорість — щоб стейкхолдери бачили, наскільки ефективно ви працюєте і на які саме результати вони можуть очікувати.

Зовнішні звіти мають включати щонайменше:

- Зміст звіту, перелік включених заходів та охоплений проміжок часу
- Мету звіту, його аудиторію та очікуване використання
- Плани з розвитку мислення впливами
- Зміни, внесені до діяльності, на підставі даних від стейкхолдерів

- Короткі відповіді на питання впливу, аналізовані посементно
- Використаний підхід для забезпечення точності, актуальності та повноти інформації у вашому звіті.

Внутрішні звіти складаються для досягнення конкретної мети, включно з рішеннями, прийняття яких очікується на підставі даних, але при цьому вони мають включати:

- Конкретні рекомендації, на підставі яких приймаються рішення
- Докази в основі кожної рекомендації — з урахуванням точності, актуальності та повноти
- Ризики та наслідки для організації і стейкхолдерів, якщо будь-яке рекомендоване рішення доведеться скасувати.

Крок 4⁼
Перегляд

Крок 4= Перегляд

МАКСИМІЗАЦІЯ ВПЛИВУ



На Кроці 4 ми використовуємо наші дані та аналіз, щоб вирішити, як можна збільшити вплив, який ми створюємо для людей. У більшості випадків це зводиться до вибору одного з трьох варіантів: зміна, припинення або масштабування. Як і з будь-яким іншим кроком у цьому посібнику, залучення стейкхолдерів забезпечує відповідність рішень цілям підприємства та потребам бенефіціарів.

Крок 4⁼ Перегляд

У вступі ми говорили, що мислення впливами (постійне дослідження різних варіантів та зміна того, що ви робите) підвищує ймовірність створення максимального впливу з наявними ресурсами. Це означає поєднання підприємницького ентузіазму з даними про досвід ваших стейкхолдерів. Це також означає бути готовими до постійного поліпшення або зміни того, що ви робите, таким чином:

- Оновлення наявних товарів і послуг
- Масштабування тих, що працюють добре
- Заміна тих, що не працюють, із новими товарами та послугами
- Відкритість до стратегічних партнерств для збільшення впливу
- Готовність вносити більш фундаментальні зміни до стратегії та операційної діяльності.

Якщо вас не виводить із зони комфорту те, що ви дізнаєтеся від своїх стейкхолдерів, то у вас, найімовірніше, все ще немає культури мислення впливом.

Збір, документування та аналіз даних допоможе вам максимізувати вплив організації, якщо ви користуватиметеся ними для прийняття рішень щодо різних способів розподілу ресурсів.

ПРИПИНЕННЯ, ЗМІНА АБО МАСШТАБУВАННЯ

На цей момент ви вже відповіли на всі десять запитань впливу.

Ми також сформулювали кілька стратегічних запитань, на які нам допоможуть відповісти ці запитання впливу:

- Чи правильна наша стратегія? Відповідь на це може означати, що нам слід припинити те, що ми робимо, якщо ми не створюємо достатньо цінності для людей.

СПИСОК ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ

Наприкінці цього кроку ви створите (або переглянете):

- Таблицю пропозицій, яку надасте тим, хто приймає рішення (рада директорів чи керівний комітет), щодо того, як слід масштабувати, змінити або припинити вашу діяльність
- Набір рекомендацій щодо зміни цілей (або обґрунтування відсутності потреби у таких змінах).

STAGE 4⁺ REVISE

- Чи слід нам змінити свої товари і послуги, впроваджувати інновації для створення більшої цінності людям?
- Чи слід нам масштабуватися, аби створити більшу цінність для людей?

На кожному етапі ми підкреслювали, як інформація, котру ви збираєте, може допомогти вам у пошуку варіантів створення більшої цінності. Тепер ваше завдання — разом зі стейкхолдерами сформулювати ідеї та протестувати їх. Малоймовірно, що ви дійдете висновку, ніби змінювати нічого не потрібно, адже світ навколо вас і люди, з якими ви працюєте, теж змінюються.

ЦІЛІ, ПРОГНОЗ І БЮДЖЕТИ

Постановка цілей або складання річного бюджету для соціальної цінності, яку ви плануєте створити, а також регулярний перегляд прогресу відповідно до поставлених цілей — один зі способів зосередження

на збільшенні впливу. Існує дві можливості:

- Якщо ми досягаємо наших цілей, чи вони достатньо амбітні — можливо, ми зможемо створювати більше цінності з тими самими ресурсами?
- Якщо ми не досягаємо наших цілей, чи не занадто вони високі або ж нам слід змінити те, що ми робимо?

Якщо ви доходите висновку, що потрібно щось змінити, тоді доведеться обирати з різних варіантів. Це може бути порівняння того, що ми робимо зараз, із альтернативою, або ж вибір із багатьох варіантів, де реальними є лише кілька.

Обираючи між різними варіантами, ті, хто приймає рішення, потребують:

- Рекомендацій, пропозицій та ідей
- Даних про вплив в основі рекомендації, що будуть

достатньо якісними, надійними та перевіреними на предмет точності, актуальності і повноти

- Обрахованої вартості різних варіантів
- Ризиків і наслідків для організації та стейкхолдерів, якщо зроблений вибір доведеться скасувати
- Функціонування в культурі, яка заохочує рішення, що ведуть до змін.

Збір, аналіз та використання даних мають бути постійними, вбудованими в щоденну роботу та підтримувати її. Отримані дані слід використовувати для невеликих коригувань, переформатування товарів і послуг, зміни каналів розповсюдження, зміни підходів до бенефіціарів та залучення нових стейкхолдерів, а також прийняття більших стратегічних рішень.

ПРИПИНИТИ ДІЯЛЬНІСТЬ, ЗМІНИТИ ЇЇ ЧИ МАСШТАБУВАТИ? — ПРИКЛАД GIZAJOB

Gizajob отримала цільове фінансування від благодійного фонду та урядового органу для надання послуг, які підтримуватимуть молодь у здобутті роботи. Однак якщо дані покажуть, що програма має низький рівень успішності в тому, щоб люди отримували роботу, але при цьому дуже успішна у зменшенні рівня самотності, потрібно прийняти рішення — чи слід Gizajob припинити діяльність, змінити її або масштабувати?

Рада директорів може вирішити:

- Не зупинятися, тому що програма допомагає деяким людям отримувати роботу і також ефективно зменшує самотність
- Не масштабуватися, тому що програма не забезпечує очікуваних результатів у своєму поточному стані.
- Змінити дизайн програми, щоб створювати більше цінності — розглянувши, як зменшення ізоляції може поліпшити результати з точки зору працевлаштування.

Зміни до програм для створення більшої цінності повинні визнавати обмеження. Gizajob фінансують для забезпечення працевлаштування, а отже, вона повинна бачити, як інсайти із зібраних даних можуть підвищити ефективність у досягнення цієї мети. Однак якщо програма неуспішна просто через недостатню кількість можливостей для роботи, Gizajob слід розглянути більш фундаментальні зміни та обговорити їх із донорами.

ПРАЦЮЙТЕ РАЗОМ

Припинення, зміни або масштабування — складні рішення для прийняття, особливо якщо ваша організація отримує фінансування для забезпечення конкретного результату. Насправді ці рішення найкраще приймати з вашим донором.

ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ ЩОДО ПРИПИНЕННЯ

Якщо ваші дані показують, що загальний вплив негативних результатів перевищує позитивні — згідно з наданим людьми коефіцієнтом важливості або за кількістю людей, що їх зазнають — настав час змінити діяльність.

У випадку Gizajob: якщо програма допомогла декільком людям знайти

Крок 4⁼ Перегляд

роботу, але ті, що її не знайшли, стали відчувати більше стресу і мали менше шансів знайти роботу в майбутньому, це може вважатися за підсумковий негативний вплив.

Якщо ви побачите, що ваші стейкхолдери не отримують результату, який був би для них цінним, навіть якщо ви успішно допомагаєте їм на шляху до цього результату, час переглянути свою стратегію.

Рішення припинити діяльність, найімовірніше, означатиме зміну у стратегії. Будь-яка рекомендація має бути добре обґрунтована і, радше за все, стане початком довшого обговорення.

Такі рішення можуть бути дуже складними для тих, хто безпосередньо взаємодіє з вашими бенефіціарами — саме бенефіціари першими почують негайні відгуки, які будуть актуальними в короткотерміновій перспективі, про зміни, як і особисті

втручання, що робляться з добрими намірами. Та бенефіціари можуть не відразу зрозуміти більший масштаб і довготермінові міркування на предмет того, чи програма насправді є цінною.

Це важке рішення для мотивованих соціальних підприємців, якими рухає бажання змін. Однак врешті-решт ваша відповідальність перед людьми, яким ви намагаєтеся допомогти, означає, що ви повинні бути готові припинити діяльність, яка завдає більше шкоди, ніж приносить користі, навіть якщо ви ризикуєте зіпсувати репутацію організації.

Припинення діяльності, яка створює негативний вплив або не чинить його взагалі та чесне визнання такої ситуації може допомогти вам підтримати репутацію й відповідальність вашого підприємства, а також спрямувати ресурси на іншу діяльність, що натомість створюватиме позитивний вплив.

РІШЕННЯ ПРИПИНИТИ — GIZAJOB

Дані з опитувань GizaJob показали, що учасники у підгрупі «жінки з обов'язками догляду», які отримали роботу, зазнали при цьому збільшення стресу.

Працівники GizaJob провели зустріч, щоб обговорити, як реагувати на ці дані, і дійшли таких варіантів:

- Надавати додаткову підтримку людям з обов'язками догляду, особливо коли вони здобувають роботу
- Надавати рекомендації щодо ризиків балансування догляду і роботи, а також регулювання потенційного стресу
- Допомогати учасникам тільки з роботою, яка забезпечуватиме гнучкі умови, щоб вони могли і надалі займатися доглядом
- Поміркувати про партнерство з організацією, що надає послуги з догляду

Приймаючи рішення, чи їм слід припинити, змінити або масштабувати діяльність, вони спочатку зрозуміли, що це проблема тільки для невеликої кількості учасників. Вони вирішили, що хоч і хотіли б надавати підтримку для цього сегменту, насправді вони не мають для цього ресурсів. Водночас вони не хотіли припиняти приймати від таких учасників заявки, незважаючи на ризик негативних результатів. Вони вирішили підкреслювати цей ризик для нових заявників у короткотерміновій перспективі, зробивши для себе пріоритетом пошук інших організацій, із якими вони могли б працювати, щоб надавати додаткову підтримку.

ЗМІНА СТРАТЕГІЇ – FRC GROUP

FRC Group — це соціальне підприємство з місією «покласти край меблевій бідності». Основна діяльність, якою займається організація, це дистрибуція нових меблів та домашнього приладдя і збір (із подальшим перерозподілом) використаних меблів. Тому FRC Group має склад, водіїв та працівників, які займаються встановленням меблів.

У результаті понад 20 років організація переважно опікувалася програмою з найму людей, які тривалий час були без роботи, на 12-місячну програму, де платять зарплатню забезпечують активне офіційне навчання (включно з отриманням водійських прав на автомобіль, вантажівку та вантажопідйомник) і — що так само важливо — реальний досвід, цінний для ринку праці. (Приблизно 65% випускників цієї програми знайшли стабільну роботу — з максимальним результатом в одній когорті у 94%).

FRC Group використовує вимірювання соціального впливу для зміни та вдосконалення програми. Останніми роками вони виявили кілька негативних трендів:

Крок 4= Перегляд

- FRC почала дізнаватися від людей, які отримали роботу, що дедалі частіше вони отримували контракти з невеликою або нульовою кількістю годин, а великі роботодавці дедалі більше звертаються до послуг сторонніх рекрутингових агенцій.

- Люди, які живуть у бідності, мають однакову ймовірність мати (низькооплачувану) роботи чи залишатися безробітними.

Це вплинуло на соціальну цінність, яку створює навчальна програма, оскільки її випускники потрапляють більше на тимчасові та вразливі посади і періодично залишаються без роботи. Це також означає, що традиційне використання допомоги з довготермінового безробіття як заміника життя в бідності вже не є цілком допустимим..

У результаті FRC Group переробляє свою навчальну програму, щоб:

- Надавати учням досвід керівництва, який визнає ринок праці і завдяки якому вони отримують постійну роботу

- Бути гнучкими і надавати навчання і досвід настільки, наскільки потрібно окремому учню для здобуття навичок, які винагороджує ринок праці

- Пропонувати навчання працевлаштованим та безробітним. FRC Group хоче допомагати людям, які мають низькооплачувану нестабільну роботу, а також тим, хто не має роботи взагалі.

Вимірювання соціальної цінності, створеної протягом нової версії програми, є критично важливим для розуміння, чи програма має більший соціальний вплив, ніж попередня, і якщо так, то з якої причини. Документування ключових даних впливу також дасть змогу постійно вдосконалювати програму.

ВНЕСЕННЯ ЗМІН ДО ТОВАРІВ, ПОСЛУГ ТА ДІЯЛЬНОСТІ

Існує три основні варіанти для зміни товарів, діяльності або послуг:

- внесення змін до всіх товарів або послуг;
- зміни в таргетуванні бенефіціарів; або
- зміни в деяких із наявних товарів і послуг для кращого обслуговування конкретних груп.

ЗМІНА ДІЯЛЬНОСТІ — ДЛЯ РІЗНИХ СЕГМЕНТІВ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

Рішення замінити одну послугу на іншу часто дається нелегко — навіть на послугу, котра має ту саму загальну мету. Потреба у зміні виникає, коли дані постійно говорять,

що наявна послуга не створює достатнього впливу. Дані важливі для обґрунтування будь-якого рішення, але крім наявності даних, так само важливо мати культуру міркування та бажання змінюватися.

Не бійтеся змінюватися і пробувати нові рішення. Змінюйте, спостерігайте та порівнюйте цінність, що створюється у мінливих обставинах, для максимізації впливу вашої організації.

Середовище, в якому працюють соціальні підприємці, постійно змінюється, і послуги або товари, які підходили певним бенефіціарам, можуть із часом створювати менше впливу. Моніторинг повинен бути постійним і регулярним, щоб ви могли відстежувати зміни та адаптувати товари і послуги належним чином.

Іноді невеликі зміни можуть створити більше впливу, не вимагаючи великих додаткових фінансових ресурсів.

Тестування різних підходів та залучення нових стейкхолдерів може допомогти вам знайти оптимальні рішення. Воно може поглибити ваше розуміння соціальної проблеми та досвіду ваших бенефіціарів і в результаті допомогти вам максимізувати цінність, яку створюєте.

Врешті-решт, може існувати варіант таргетування диференційованих товарів або послуг на конкретний сегмент — наприклад, через зосередження на збільшенні використання послуги певною групою або зміну послуг таким чином, щоб відповідати потребам або характеристикам тієї групи. Хороший приклад — коли Gizajob зробила цільовою групою людей із сільської місцевості і пропонувала їм більше соціальних заходів, щоб вони почувалися менш самотніми і знайомилися з більшою кількістю людей.

Рішення про впровадження або лише пілотування певних змін залежатиме від таких чинників:

- Дані, на підставі яких запроваджуються зміни — чи вони достатньо точні, повні, детальні?
- Вартість впровадження зміни
- Вартість скасування зміни, якщо вона не спрацює
- Витрати для інших, якщо вона не спрацює

Див. «Набір інструментів», де міститься більше ресурсів щодо зміни діяльності для таргетування сегментів стейкхолдерів.

ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ З МАСШТАБУВАННЯ

Масштабування соціального впливу — головна мета соціальних підприємців, які хочуть створювати більше цінності і в результаті вирішити соціальну проблему, з якою вони працюють.

Масштабування може означати просто збільшення розміру соціального підприємства та збільшення його впливу завдяки оптимізації витрат, таким чином створюючи більше цінності за ті самі кошти. Але це також може означати масштабування впливу таким чином:

- Частіше йти на ризик для досягнення значних соціальних змін
- Започатковувати партнерства та спільне масштабування з людьми та організаціями
- Злитися з партнерськими організаціями
- Започаткувати франчайзингову модель
- Запустити нові послуги

Див. «Набір інструментів», де подано ще кілька ресурсів про масштабування.

Крок 4= Перегляд

МАСШТАБУВАННЯ – ПРИКЛАД GIZAJOB

Працівники Gizajob зрозуміли, що вони створюють найбільше цінності для учасників із сільської місцевості без мереж підтримки. Отже, вони вирішили подати заявку на додаткове фінансування для таргетування та надання послуг цій підгрупі стейкхолдерів з метою зменшення їхнього рівня самотності та відчуття ізоляції, водночас поліпшуючи їхній доступ до роботи.

Gizajob успішно отримала додаткове фінансування і тепер проводить більше заходів у сільській місцевості, де, як їй відомо, молоді люди почуваються самотніми. Ця діяльність має на меті згуртувати молодь і надавати їй більше підтримки. Під час заходів молоді люди також можуть знайомитися з наставниками і рольовими моделями, котрі можуть надати їм кар'єрні рекомендації і поради, як шукати роботу, яка їм підійде.

Оскільки масштабування часто означає роботу з новими та різними групами людей, що, ймовірно, перебувають у різних місцях, ваше керування впливом може відобразити зміни у стратегії, товарах, послугах і операційній моделі соціального підприємства.

МАСШТАБУВАННЯ — ФРАНЧАЙЗИНГОВА СИСТЕМА B-FIT

Приклад успішного масштабування — турецьке соціальне підприємство «B-Fit — центри спорту і здорового життя для жінок». Це підприємство прагне:

- Пропонувати спортивні заходи та соціальний контекст, які заохочували б жінок розвивати власну незалежність і впевненість
- Розширювати економічні та соціальні спроможності жінок, просуваючи підприємництво

Бізнес-модель

B-Fit надає можливість масштабування (як у розмірі, так і у впливі) і створення значної цінності для своїх основних стейкхолдерів. Франчайзинг:

- Розширює охоплення та збільшує розмір, підвищуючи вплив для жінок, які хочуть бути здоровішими та більш соціальними
- Збільшує економічний та соціальний вплив для жінок через франчайзингову систему тільки для жінок.

Крок 4⁼ Перегляд

Часто з масштабнішою діяльністю приходиться більша ефективність — це означає, що ви можете надавати більше цінності на одиницю інвестицій. Однак переваги масштабування мають і свої обмеження: настане момент, коли створювати більше цінності, бути гнучкими, продовжувати реагувати на місцеві проблеми і створювати локальні партнерства стане складніше.

ПАРТНЕРСТВО

У партнерстві, коли ви працюєте з іншими, можуть існувати можливості створення сталих системних змін. Робота в партнерстві – це не завжди легко, і ви маєте точно розуміти його переваги. У «Наборі інструментів» є більше ресурсів з цієї теми.

ПРАВОВАХИСНА ДІЯЛЬНІСТЬ

Довготермінові системні зміни — це не просто, і часто вони вимагають зміни політики на національному або місцевому рівнях. Це може вимагати правозахисної діяльності та проведення кампаній паралельно з діяльністю вашого бізнесу, використання отриманого досвіду для надання доказів того, що зміна політики необхідна і може спрацювати.

СТРАТЕГІЯ

Рішення про масштабування — це стратегічне питання, особливо якщо при цьому воно несе додаткові ризики. Будь-яка рекомендація має бути обґрунтована даними і доказами і, скоріше за все, стане початком тривалої дискусії.

РЕКОМЕНДАЦІЇ: ЗМІНИТИСЯ, ЗУПИНИТИСЯ АБО МАСШТАБУВАТИСЯ – GIZAJOB

Працівники Gizajob зібрали деякі інсайти з даних і вирішили обговорити їх на зустрічі з усім персоналом і радою директорів. Команда мала вирішити, чи їм слід зупинитися, масштабуватися або змінитися на основі цієї інформації. Частина обговорення і рішення про подальші дії включала питання про те, чи достатньо якісні дані, включно з перевіркою, чи достатній розмір вибірки.

Інсайти з даних Gizajob представлені в таблицях на наступних сторінках.

Крок 4⁼ Перегляд

GIZAJOB: ІНСАЙТИ З ДАНИХ

ІНСАЙТИ З ДАНИХ	ЗАПИТАННЯ ВПЛИВУ (використані дані про вплив)	ВАРІАНТИ ЗУПИНИТИСЯ, МАСШТАБУВАТИСЯ АБО ЗМІНИТИСЯ	ВАРТІСТЬ	РИЗИК	У КОНТЕКСТІ ПРОПОЗИЦІЇ, ВАРТІСТІ І РИЗИКУ — ЧИ ДОСТАТНЬО ЯКІСНІ ДАНІ?
2/3 учасниць із сільської місцевості мають обов'язки догляду	ЗП3: Хто змінюється? (Характеристики)	Цей інсайт із даних слід доповнити іншою інформацією, такою як «Хто змінюється?» (та інші запитання впливу), перш ніж приймати рішення. Див. приклади нижче.	—	—	Ні
Тільки 10 із 24 учасників із сільської місцевості завершили програму (відвідали достатньо сесій). Із цих 10 лише 1 отримав стабільну роботу	ЗП3: Хто змінюється? (Характеристики) ЗП4: Що змінюється? (Результати)	1) Змінитися: Подумати про зміну місця проведення програми до іншої локації, припускаючи, що якщо більше сільських учасників завершить курс, це збільшить їхні шанси на здобуття стабільної роботи.	Висока (пошук нових приміщень і переїзд)	Високий (важко скасувати цю зміну, якщо вона не спрацює)	Так
		2) Змінитися: Надати допомогу з транспортом для учасників із сільської місцевості. Наприклад, безкоштовні квитки на автобус або трансфери маршрутною.	Середня (фінансування дороги)	Низький (легко скасувати цю зміну)	
		3) Зупинитися: До того як буде знайдено рішення, не приймати на курс учасників із сільської місцевості, оскільки менша ймовірність, що вони його закінчать, а отже, їхні шанси на здобуття стабільної роботи менші.	Низька	Середній (Легко скасувати. Може бути ризиком для репутації Gizajob, але його можна мінімізувати, знайшовши відповідні послуги для учасників із сільської місцевості).	

Крок 4⁼ Перегляд

ІНСАЙТИ З ДАНИХ	ЗАПИТАННЯ ВПЛИВУ (використані дані про вплив)	ВАРІАНТИ ЗУПИНИТИСЯ, МАСШТАБУВАТИСЯ АБО ЗМІНИТИСЯ	ВАРТІСТЬ	РИЗИК	У КОНТЕКСТІ ПРОПОЗИЦІЇ, ВАРТОСТІ І РИЗИКУ — ЧИ ДОСТАТНЬО ЯКІСНІ ДАНІ?
<p>Тільки 23 учасники програми отримали стабільну роботу. Що є нижче за заплановані 50%.</p> <p>Із 23 учасників, які отримали стабільну роботу, 6 були чоловіками із сільської місцевості, і всі вони вважають, що здобули б цю роботу і так (оскільки це була робота на їхній сімейній фермі).</p>	<p>ЗП3: Хто змінюється? (Характеристики)</p> <p>ЗП4: Що змінюється? (Результати)</p> <p>ЗП7: Якою мірою це було викликано нашою діяльністю? (Альтернативний сценарій)</p>	<p>1) Зупинитися: Створюється дуже мало цінності для чоловіків, які живуть у сільській місцевості, оскільки вони мають доступ до стабільної роботи на місцях, тож варто подумати про те, щоб не брати цю групу на програму</p>	<p>Низька</p>	<p>Низький (це буде легко скасувати)</p>	<p>Так. Однак варто дослідити більшу групу чоловіків, які живуть у сільській місцевості</p>
<p>З усіх учасників, які отримали стабільну роботу (23), майже половина (11) відчула збільшення рівня стресу.</p>	<p>ЗП3: Хто змінюється? (Характеристики)</p> <p>ЗП4: Що змінюється? (Результати)</p>	<p>1) Змінитися: Можна вжити деяких заходів, які коштуватимуть недорого, щоб мінімізувати підвищення стресу, яке відчувають учасники після здобуття роботи. Наприклад, додаткова підтримка і поради в перші декілька тижнів роботи, особливо щодо управління фінансами</p>	<p>Низька (організація додаткових консультацій або спрямування до належної підтримки, не вимагає багато ресурсів)</p>	<p>Низький (це буде легко скасувати)</p>	<p>Ні. Gizajob має дослідити, що саме викликає стрес. Це фінансові проблеми чи стрес від нових обов'язків?</p>

Крок 4⁼ Перегляд

ІНСАЙТИ З ДАНИХ	ЗАПИТАННЯ ВПЛИВУ (використані дані про вплив)	ВАРІАНТИ ЗУПИНИТИСЯ, МАСШТАБУВАТИСЯ АБО ЗМІНИТИСЯ	ВАРТІСТЬ	РИЗИК	У КОНТЕКСТІ ПРОПОЗИЦІЇ, ВАРТОСТІ І РИЗИКУ — ЧИ ДОСТАТНЬО ЯКІСНІ ДАНІ?
З усіх учасників, які отримали стабільну роботу (23), майже 18 сказали, що в них «сильна мережа підтримки».	ЗП3: Хто змінюється? (Характеристики) ЗП4: Що змінюється? (Результати)	1) Змінитися: Проводити більше заходів, що можуть створювати «сильні мережі підтримки» для учасників, оскільки це виглядає важливим чинником у здобутті стабільної роботи.	Середня (може вимагати нових заходів)	Середній (донори GizaJob можуть не захотіти витратити на це ресурси і це може не вести безпосередньо до стабільної роботи)	Так
		2) Масштабуватися: Приймаючи на програму тільки тих, хто має «сильну мережу підтримки», ми підвищимо успішність програми.	Низька (легко змінити критерії прийому)	Високий (учасники з сильною мережею підтримки і без того, найімовірніше, здобудуть стабільну роботу, тож для цієї групи не буде створено багато додаткової цінності. Крім того, репутація GizaJob може постраждати, оскільки люди критикуватимуть її за роботу тільки з «сильними кандидатами»).	

Крок 4⁼ Перегляд

ІНСАЙТИ З ДАНИХ	ЗАПИТАННЯ ВПЛИВУ (використані дані про вплив)	ВАРІАНТИ ЗУПИНИТИСЯ, МАСШТАБУВАТИСЯ АБО ЗМІНИТИСЯ	ВАРТІСТЬ	РИЗИК	У КОНТЕКСТІ ПРОПОЗИЦІЇ, ВАРТОСТІ І РИЗИКУ — ЧИ ДОСТАТНЬО ЯКІСНІ ДАНІ?
Учасники «без сильної мережі підтримки», які зазнали підвищення стресу, вважали, що він триватиме набагато довше (у середньому 2 роки), ніж учасники, які мали «сильну мережу підтримки» (для них цей показник був у середньому меншим за 6 місяців)	ЗП3: Хто змінюється? <i>(Характеристики)</i> ЗП4: Що змінюється? <i>(Результати)</i> ЗП8: Як довго нам потрібно цим керувати? <i>(Тривалість)</i>	1) Масштабуватися: Створюючи більше мереж підтримки, які працюють постійно і тривають довше, ми зменшимо тривалість підвищеного стресу, оскільки учасники будуть краще підготовленими і матимуть підтримку, щоб із ним упоратися.	Середня (вартість надання додаткових послуг із підтримки)	Низький (цю діяльність можна легко скасувати чи припинити. Вона, найімовірніше, не викличе негативних наслідків).	Так

Крок 4⁼ Перегляд

ІНСАЙТИ З ДАНИХ	ЗАПИТАННЯ ВПЛИВУ (використані дані про вплив)	ВАРІАНТИ ЗУПИНІТИСЯ, МАСШТАБУВАТИСЯ АБО ЗМІНИТИСЯ	ВАРТІСТЬ	РИЗИК	У КОНТЕКСТІ ПРОПОЗИЦІЇ, ВАРТОСТІ І РИЗИКУ — ЧИ ДОСТАТНЬО ЯКІСНІ ДАНІ?
<p>Більшість (44) учасників відчули зменшення рівня самотності завдяки заходам.</p> <p>Весь сегмент учасників, які «не мали сильної мережі підтримки» (24), відчув значне зменшення рівня самотності (та високо оцінив важливість цієї зміни) порівняно з тими, хто мав сильну мережу підтримки.</p>	<p>ЗП3: Хто змінюється? (Характеристики)</p> <p>ЗП4: Що змінюється? (Результати)</p> <p>ЗП6: У якому обсязі відбувається зміна? (Кількість)</p> <p>ЗП9: Наскільки важливими були зміни? (Коефіцієнти важливості)</p>	<p>1) Змінитися: Проводити більше заходів (для тих, хто не має сильної мережі підтримки), які допоможуть зменшити рівень самотності, оскільки дані демонструють створення у такий спосіб значної цінності.</p>	<p>Середня (вартість організації більшої кількості заходів і активнішої соціалізації)</p>	<p>Низький (ці заходи можна легко скасувати)</p>	<p>Так</p>

ПЕРЕГЛЯД ВАШИХ ЦІЛЕЙ:

Крім обговорення рекомендацій із вашою радою директорів (або правлінням), вам також слід зважити наслідки впровадження цих рекомендацій для ваших цілей. Якщо ви будете впроваджувати зміну, чи зможете відповідним чином адаптувати цілі? До того ж, пропонується зміна може бути чимось, що ви робите для досягнення вже наявної мети — у цьому разі вона може залишитись такою самою. Наприклад, Gijazob представила раді директорів такі рекомендації:

ПЕРЕГЛЯД ЦІЛЕЙ — ПРИКЛАД GIZAJOB

- Якщо ми вирішимо приймати на програму тільки тих людей, які мають мережу підтримки, тоді цільовий показник здобуття ними стабільної роботи слід підвищити з 50% до 75%.
- Якщо ми вирішимо надавати більше підтримки у подоланні стресу, то маємо залишити мету щодо збільшення стресу в не більше ніж 20% учасників. Це дає нам шанс досягти мети. Однак ми маємо додати до неї додаткові деталі: з тих, хто відчуває стрес, мінімум 80% мають вважати, що він триватиме лише кілька місяців.

Висновки

Висновки

КІНЕЦЬ І ПОЧАТОК

Мета цього Посібника — допомогти соціальним підприємцям знайти практичний шлях до максимізації позитивного впливу та запровадження значущих змін у житті людей. Викладений підхід був перевірений авторами та іншими людьми в різних організаціях.

Якщо ви винесете звідси лише одну ідею, то нехай це буде інтеграція мислення впливами у ваше соціальне підприємство, від формулювання стратегії до щоденної діяльності. Це означає постійне зосередження на змінах, які ви створюєте для бенефіціарів, та максимізація цінності цього впливу у відповідь на відгуки стейкхолдерів.

Мислення в термінах впливу вимагає залучати стейкхолдерів і нести перед ними відповідальність — у першу чергу, перед тими, кому прагне допомогти ваше соціальне підприємство. Ви повинні збирати дані та інформацію достатньої якості, щоб приймати рішення і використовувати її для поліпшення дизайну товарів або послуг, які спрямовані на вирішення певної соціальної проблеми, котру ви обрали.

У цьому Посібнику багато інформації, однак це не означає, що вам потрібно робити все відразу або відповідати на всі запитання впливу негайно. Однак вам варто усвідомити, що максимізація соціального впливу — це нескінченний цикл постановки цілей, збору даних та адаптації діяльності для більшої ефективності.

Ви можете розпочати, просто спитавши себе, чи створюєте стільки впливу, скільки можете, налаштувавшись на зміни, поставивши кілька цілей та ретельно вимірюючи, що відбувається.

Все інше відбудеться після цього.

Додатки

Додатки

ДОДАТОК 1 — НАБІР ІНСТРУМЕНТІВ

У цьому наборі ми зібрали цілу низку документів із рекомендаціями, блогів, веб-сайтів та інструментів, що можуть бути для вас корисними. Ми організували їх відповідно до чотирьох кроків процесу в цьому посібнику, адже вони всі мають допомагати вам у застосуванні відповідних принципів у вашій роботі та максимізації впливу. Також є розділи, що стосуються конкретних завдань, згаданих у посібнику, а також розділ загальних ресурсів, що охоплюють цілу низку принципів і завдань. Це не вичерпний список. Ми ведемо список, що постійно оновлюється, на цій веб-сторінці: <http://www.socialvalueuk.org/resources/tools-by-principle/>

УСІ КРОКИ

- Social Value International, The Seven Principles of Social Value, розташований тут. ←
- The Social Value Self -Assessment Tool, розташований тут. ←
- Starting out in SROI, Social Value UK, розташований тут. ←
- Driving Impact, Impetus PEF, розташований тут. ←
- Prove and Improve Tools, New Economics Foundation, розташований тут. ←
- HM Treasury, The Magenta Book, Guidance for Evaluation, розташований тут. ←
- HM Treasury, Green Book, розташований тут. ←
- Inspiring Impact, розташований тут. ←

КРОК 1 — ПЛАНУЙТЕ

ПЛАН ВПЛИВУ

Яку проблему ми намагаємося вирішити?

- SADC Centre of Communication for Development and Food and Agriculture Organization of the United Nations, Participatory Rural Communication Appraisal, Starting with the People: A Handbook, (Chapter II: Situation Analysis Framework in PRCA), розташований тут. ←
- Ashoka, The guide to the seven key questions that all social entrepreneurs should ask themselves to have a clearer idea, develop their project and maximise their impact!, розташований тут. ←

Яке рішення проблеми ми пропонуємо?

- Програмне забезпечення Theory of Change (TOCO), розташоване [тут](#). ←
- Sphaera — веб-сайт, який збирає різні рішення соціальних проблем, розташований [тут](#). ←

Хто зазнає змін у своєму житті в результаті вашої діяльності?

- Cabinet Office Guide to Segmentation, розташований [тут](#). ←
- Посилання SVUK на тему сегментації стейкхолдерів, розробку персоналій і шляхів користувачів, розташовані [тут](#). ←
- Segmentation Portal, розташований [тут](#). ←
- Acorn, Acorn User Guide, The Consumer Classification, розташований [тут](#). ←

- Xtensio, розташований [тут](#). ←
- Каталог програмного забезпечення для сегментації і кластерингу, розташований [тут](#). ←

Які зміни відбуваються (чи імовірно стануться)?

- Безкоштовний онлайн-додаток для створення візуального ланцюгу подій (результатів) my GVE, Social Value UK, розташований [тут](#). ←
- Social Value UK, Supplementary Guidance for Principle 2: Understand what changes, Part One: Creating well defined outcomes, розташований [тут](#). ←

Які зміни мають значення і є достатньо важливими, щоб керувати ними?

- Social Value UK, Supplementary Guidance on Materiality, розташований [тут](#). ←

- AccountAbility, Redefining Materiality, Practice and public policy for effective corporate reporting, розташований [тут](#). ←
- AccountAbility, Redefining Materiality II: Why it Matters, Who's Involved, and What It Means for Corporate Leaders and Boards, розташований [тут](#). ←
- Rick Davies and Jess Dart, The 'Most Significant Change' (MSC) Technique, A Guide to Its Use, розташований [тут](#). ←

Хто відповідає на ці запитання?

- Social Value UK, Supplementary Guidance on Stakeholder Involvement, розташований [тут](#). ←
- New Economics Foundation, Participation Works! 21 techniques of community participation for the 21st century, розташований [тут](#). ←

- Involve, People & Participation How to put citizens at the heart of decision-making, розташований тут. ←
- AccountAbility, AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES), розташований тут. ←
- AccountAbility, The Stakeholder Engagement Manual, розташований тут. ←
- Keystone Accountability, Constituent Voice, розташований тут. ←

Які гарантії актуальності, повноти і точності інформації вам потрібні, перш ніж ви зможете прийняти рішення?

- Social Value International Assurance Standard, розташований тут. ←
- International Federation of Accountants, International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000, розташований тут. ←

- AccountAbility, AA1000 Assurance Standard, розташований тут. ←

ОПЕРАЦІЙНИЙ ПЛАН

- Інструмент The Business Model Canvas, розташований тут. ←
- Інструмент The Social Business Model Canvas, розташований тут. ←
- Онлайн-курс Acumen “Business Models for Social Enterprise”, розташований тут. ←

КРОК 2 — РОБІТЬ

Як ми можемо виміряти ці зміни, і в якому обсязі відбулася кожна зміна (або ймовірно відбудеться)?

- Triangle Consulting, Outcome Star, An evidence-based tool for supporting and measuring change, розташований тут. ←
- Social Value UK, Global Value Exchange, розташований тут. ←
- Charities Evaluation Services, Developing and Using Outcomes Monitoring Tools, розташований тут. ←
- Global Value Exchange, безкоштовний ресурс для визначення індикаторів (способів вимірювання результатів), розташований тут. ←
- KUSIF Metrics, розташований тут. ←
-

Наскільки кожна зміна викликана нашою діяльністю?

- Homes & Communities Agency, Additionality Guide, Fourth Edition 2015, розташований тут. ←
- Department for Business Innovation and Skills, Guidance for using Additionality Benchmarks in Appraisal, розташований тут. ←
- NPC, Data Labs, розташований тут. ←
- Dybdal et al, Contribution Analysis Applied: Reflections on Scope and Methodology, розташований тут. ←
- Duflo, Use of Randomization in the Evaluation of Development Effectiveness, розташований тут. ←
- FSG, Guide to Evaluating Collective Impact, розташований тут. ←

Яка відносна важливість різних змін?

- Communities and Local Government, Multi-criteria analysis: a manual, розташований тут. ←
- НАСТ, Measuring the Social Impact of Community Investment: A Guide to using the Wellbeing Valuation Approach, розташований тут. ←
- Fujiwara, D and Campbell, R, Valuation Techniques for Social Cost Benefit Analysis, розташований тут. ←
- Peter Scholten, The Value Game, розташований тут. ←
- Social Value UK, Global Value Exchange, розташований тут. ←
- Sinzer — акредитований Social Value UK — розташований тут. ←

ЗБІР І ЗБЕРІГАННЯ ДАНИХ

- Social Profit Calculator (UK), розташований тут. ←
- SOPACT (USA), розташований тут. ←
- Social Suite (Australia), розташований тут. ←
- SAMETRCIA (Canada), розташований тут. ←
- Algorhythm (USA), розташований тут. ←
- VV — Impact Tracker (UK), розташований тут. ←
- Views — (Substance) UK, розташований тут. ←
- Keystone Accountability, Feedback Commons, розташований тут. ←
- Acumen, Lean Data Update 2016, розташований тут. ←
- Twine, Power to Change, розташований тут. ←
- Survey Monkey, розташований тут. ←

КРОК 4 — ПЕРЕГЛЯНЬТЕ

- Scaling up social enterprise innovations: Approaches and lessons, розташований тут. 
- Nesta, MAKING IT BiG: Strategies for scaling social innovations, 2014, розташований тут. 
- Ashoka, Stories about Scaling, розташований тут. 
- Ashoka, Collaborative entrepreneurship: how social entrepreneurs have learned to tip the world by working in global teams, розташований тут. 
- Stanford Social Review, Scaling Social Impact, Strategies for spreading social innovations, розташований тут. 
- Ideation Guide, розташований тут. 
- Dan Olsen, The Lean Product Playbook, розташований тут. 

ДОДАТОК 2 — ФОРМА БАЗОВОГО ОПИТУВАННЯ GIZAJOB

ПОЧАТКОВА ІЙ ФОРМА КУРСУ ВІД GIZAJOB

РОЗДІЛ А: ВИХІДНА ІНФОРМАЦІЯ:

1)	Ім'я:		
2)	Стать:	<input type="checkbox"/> чоловіча	<input type="checkbox"/> жіноча
3)	Місце проживання:	<input type="checkbox"/> місто	<input type="checkbox"/> село
4)	Чи маєте ви сильну мережу підтримки (друзі або сім'я, на яких ви можете покластися)	<input type="checkbox"/> так	<input type="checkbox"/> ні
5)	Чи є у вас обов'язки догляду (наприклад, за дитиною чи батьками)?	<input type="checkbox"/> так	<input type="checkbox"/> ні
6)	Як довго ви без роботи?	<input type="checkbox"/> 0-6 місяців	<input type="checkbox"/> понад 6 місяців

РОЗДІЛ В: РЕЗУЛЬТАТИ

Впевненість у прийнятті рішень про майбутнє

1. Наскільки впевненими ви почуваетесь у прийнятті рішень про власне майбутнє та кар'єру?



Самотність

2. Наскільки самотньо ви почувалися минулого тижня?



Стрес

3. Наскільки стресово ви почувалися минулого тижня?



ДОДАТОК 3 — ФОРМА ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ GIZAJOB

ФОРМА ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ ПРО КУРС GIZAJOB

РОЗДІЛ А: ВИХІДНА ІНФОРМАЦІЯ

Ім'я:

Працевлаштування

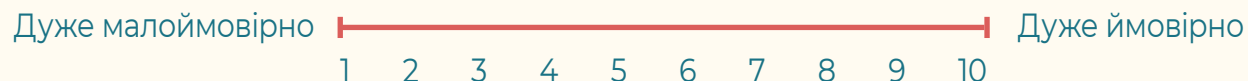
1. Який ваш поточний статус працевлаштування?

- Робота на повний робочий день (постійна) Робота на повний робочий день (тимчасова)
 Робота на неповний робочий день Безробітний(а)

2. Якщо ви наразі працюєте, яке з наступних тверджень найточніше описує ваші відчуття?

- Я почуваюся стабільно на цій роботі і впевнений(а), що зможу на ній утриматися
 Я не впевнений(а), що зможу утриматися на цій роботі
 Я не почуваюся стабільно на цій роботі або не впевнений(а), що зможу на ній утриматися

3. Наскільки ймовірноімовірно, що у вас змінився би статус працевлаштування, якби ви не прийшли на курс із працевлаштування?



4. Хто ще сприяв цій зміні?

4А) Перелічіть будь-які організації, людей і т.д., які, на вашу думку, сприяли зміні у вашому статусі працевлаштування:

4В) Наскільки ці зміни у статусі працевлаштування відбулися завдяки їм (у відсотках)?

РОЗДІЛ В: РЕЗУЛЬТАТИ

Впевненість у прийнятті рішень про майбутнє

5. Наскільки впевненими ви почуваетесь у прийнятті рішень про власне майбутнє та кар'єру?



6. Наскільки ймовірно, що ви зазнали б цієї зміни в рівні впевненості, якби не прийшли на курс із працевлаштування?



7. Як довго, на вашу думку, триватиме ця зміна?

- До кінця наставництва
- Кілька місяців після завершення наставництва
- Рік чи більше після завершення наставництва

8. Хто ще сприяв цій зміні?

8А) Перерахуйте будь-які організації, людей і т.д., які, на вашу думку, сприяли зміні у рівні впевненості:

8В) Наскільки ці зміни у рівні впевненості відбулися завдяки їм (у відсотках)?

Самотність

9. Наскільки самотньо ви почувалися минулого тижня?

Зовсім не самотньо  Дуже самотньо

10. Наскільки ймовірно, що ви зазнали б цієї зміни в рівні самотності, якби не прийшли на курс із працевлаштування?

Дуже мало ймовірно  Дуже ймовірно

11. Як довго, на вашу думку, триватиме ця зміна?

- До кінця наставництва
- Кілька місяців після завершення наставництва
- Рік чи більше після завершення наставництва

12. Хто ще сприяв цій зміні?

12A) Перерахуйте будь-які організації, людей і т.д., які, на вашу думку, сприяли зміні у рівні самотності:

12B) Наскільки ці зміни у рівні самотності відбулися завдяки їм (у відсотках)?

Стрес

13. Наскільки стресово ви почувалися минулого тижня?



14. Наскільки ймовірно, що ви зазнали б цієї зміни в рівні стресу, якби не прийшли на курс із працевлаштування?



15. Як довго, на вашу думку, триватиме ця зміна?

- До кінця наставництва
- Кілька місяців після завершення наставництва
- Рік чи більше після завершення наставництва

16. Хто ще сприяв цій зміні?

16А) Перерахуйте будь-які організації, людей і т.д., які, на вашу думку, сприяли зміні у рівні стресу:

16В) Наскільки ці зміни у рівні стресу відбулися завдяки їм (у відсотках)?

17. Чи відбулося щось іще в результаті вашої участі в курсі з працевлаштування?

Відносна важливість результатів

18. Будь ласка, заповніть цю таблицю:

РЕЗУЛЬТАТ	ЗМІНА	ПОЗНАЧТЕ, ЯКИЙ ІЗ ЦИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ВИ ОТРИМАЛИ (ОБЕРІТЬ ОДИН)	ЗВАЖТЕ РЕЗУЛЬТАТИ ЗА ВАЖЛИВІСТЮ (1 – найменш важливий, 4 – найбільш важливий)	ЗА ШКАЛОЮ ВІД 1 ДО 10, НАСКІЛЬКИ ВАЖЛИВІ ЦІ ЗМІНИ ДЛЯ ВАС (10 – найбільш важливі)
Зміна у статусі працевлаштування	Стабільна робота			
	Нестабільна робота			
	Безробітний(а)			
Зміна в рівні впевненості щодо прийняття рішень про майбутнє	Збільшення			
	Зменшення			
	Без змін			
Зміна в рівні самотності	Збільшення			
	Зменшення			
	Без змін			
Зміна в рівні стресу	Збільшення			
	Зменшення			
	Без змін			

ДОДАТОК 4 — ПРИНЦИПИ СОЦІАЛЬНОЇ ЦІННОСТІ

Ці Принципи соціальної цінності були розроблені Social Value International, щоб допомогти організаціям дати відповідь на запитання, яке ми порушили в цьому посібнику, та як відповідально працювати з людьми, чиє життя ми змінюємо своєю діяльністю. Принципи такі:

- 1. Залучати стейкхолдерів.**
Інформуйте, що саме вимірюється, а також як саме це вимірюється й аналізується як соціальна цінність із залученням стейкхолдерів.
- 2. Розуміти, що змінюється.**
Проговорюйте, як створюються зміни, і оцінюйте їх за допомогою зібраних даних, визнаючи позитивні та негативні, а також планові і непланові зміни.

- 3. Цінують те, що має значення.**
Прийняття рішень про розподіл ресурсів між різними варіантами має брати до уваги цінності стейкхолдерів, а також відносну важливість різних результатів. Цей процес ґрунтується на уподобаннях стейкхолдерів.
- 4. Включати тільки значуще.**
Визначте, яку саме інформацію та докази потрібно включити у звіти, щоб надати правдиву і справедливу картину, з якої стейкхолдери можуть зробити відповідні висновки про вплив.
- 5. Не перебільшувати власну важливість.** Заявляйте тільки про ту цінність, яку створює ваша діяльність.
- 6. Бути прозорими.** Демонструйте підхід, згідно з яким аналіз можна вважати точним і чесним, та покажіть, що цей аналіз буде

доступний стейкхолдерам для обговорення.

- 7. Перевіряти результат.**
Забезпечуйте відповідну незалежну перевірку.

Ці принципи разом із мисленням впливами допоможуть вам збільшити вплив із поточними ресурсами, а це, у свою чергу, зробить вас більш конкурентоспроможними та допоможе ефективніше отримувати дохід із інших джерел.

ДОДАТОК 5 — ПІДХІД «МИСЛЕННЯ ВПЛИВАМИ»

Цей посібник — результат дворічної співпраці Мережі соціальних підприємств Естонії, Форуму соціального впливу Університету Коч, Mikado Sustainable Development Consulting та Social Value UK у межах проекту «Знай свій вплив». Розвиток підходу мислення впливами був тривалим та інтенсивним процесом, і посібник, який ви тримаєте в руках, має на меті представити розроблений підхід у корисний і комплексний спосіб.

На наступній сторінці ви знайдете детальніший опис чотирьох кроків, які використовуються у підході мислення впливами. Підхід мислення впливами, розроблений проєктною командою, яка є більш детальним описом чотирьох кроків, ви знайдете на наступній сторінці.

Візуальне представлення підходу мислення впливами створив Гьоксел Гюрсел.

РОЗВИТОК МИСЛЕННЯ ВПЛИВАМИ

ЦИКЛ УПРАВЛІННЯ ВПЛИВОМ

ПРОЦЕС КЕРУВАННЯ



ЗНАЙТЕ
СВІЙ
Вплив



ISBN: 978-605-9389-89-1



kusif.ku.edu.tr