

Тема лекції «Планування діяльності соціальних служб»

План

1. Завдання та методи планування роботи соціальної служби.
2. Підготовка до стратегічного планування надання соціальних послуг.
3. Етапи планування роботи соціальної служби.

1. Планування виступає базовою управлінською функцією, без якої неможлива діяльність будь-якої організації взагалі. Планування роботи соціальної служби міститься у відображенні сукупності послідовних дій, які спрямовані на досягнення підсумкової візії щодо належного вирішення соціальних проблем, які входять у сферу інтересів установи.

До основних завдань планування роботи соціальної служби належать:

- формування усвідомлення членами трудового колективу змісту діяльності соціальної служби;
- визначення місця працівника в соціальній службі та формування візії відносно кінцевої мети роботи соціальної служби;
- раціоналізації використання робочого часу трудового колективу соціальної служби;
- встановлення управлінських критеріїв контролю роботи соціальної служби.

Серед загальноприйнятих методів внутрішньоорганізаційного планування найбільш доречними у нашому випадку: науковий, експериментальний, нормативний, системно-аналітичний, програмно-цільовий. Відповідно до назви кожен з цих методів орієнтований на окремий аспект організації роботи соціальної установи.

Для організації роботи соціальної служби найбільш часто використовуються наступні методи детального планування:

1. *Методи послідовного опису операцій*, які полягають у складанні плану послідовного виконання робіт, де кожна з них описується з необхідним рівнем конкретизації. План може бути складений у вигляді списку робіт, схеми чи таблиці. Відповідно, попередній план операцій складається по принципу від

загального до конкретного, а також передбачає зрозумілість на належну деталізацію описання.

2. *Графіки виконання* передбачають, що, коли і хто повинен зробити у визначені терміни. Зазвичай графіки виконання складають у формі таблиці, де вказується перелік робіт, їх початок та закінчення, прізвища та посади виконавців. Цей графік обов'язково має містити відповідальних осіб. Якщо заплановані дії можуть мати не тільки послідовний, а й послідовний характер, то можна використовувати і мережеве планування. Приклад графіку з наявних джерел [1].

План створення відділення денного догляду в соціальній службі з використанням графіка виконання робіт.

N/N	Перелік робіт	Відповідальні	Терміни
1	Виявлення потенційних отримувачів соціальних послуг денного догляду	завідувач відділення соціально-побутової адаптації	I кв. 2014 р.
2	Пошук приміщення	заступник директора	I кв. 2014 р.
3	Підготовка звернення до районної ради щодо надання вивільненого приміщення районної лікарні за адресою.....	головний бухгалтер	II кв. 2014 р.
4	Замовлення кошторису на проведення ремонтних робіт у виділеному приміщенні	головний бухгалтер	III кв. 2014 р.
5	Проведення тендера на закупівлю послуг із капітального ремонту приміщення	тендерний комітет	IV кв. 2014 р.
6	Проведення ремонтних робіт	заст. директора, головний бухгалтер	IV кв. 2015 р.
7	Проведення тендера на закупівлю обладнання	тендерний комітет	I кв. 2016 р.
8	Проведення тендера на закупівлю меблів	тендерний комітет	II кв. 2016 р.
9	Закупівля обладнання та меблів згідно з проведеними тендерами	головний бухгалтер завідувач господарства	II – III кв. 2016 р.
10	Інформування населення про соціальну послугу денного догляду, порядок звернення за її наданням та про порядок і умови її надання	завідувач відділення денного догляду	Починаючи з I кв. 2017 р. постійно

Зазначимо, що створення графіків-планів є найбільш ефективним варіантом планування на повсякденному рівні, так як нам персоніфікується

відповідальність. Крім того, люди підсвідомо підтримують зрозумілість того, що відбувається.

3. *Робочий календар* являє собою план роботи керівника чи спеціаліста за певний проміжок часу (рік, квартал, місяць, тиждень, день). Зазвичай складання робочого календаря здійснюється в декілька етапів – від складання переліку основних проблем, які працівник планує розв'язати протягом року, до викладення їх у вигляді конкретних дій, розписаних за днями і годинами робочого тижня. У окремих випадках робочий календар ще називають на західний манер дорожньою картою, що принципово не змінює її наповнення.

Складаючи план діяльності служби, слід дотримуватися таких **принципів**:

- 1) *гнучкість*. Незважаючи на те, що плани мають характер обов'язковості до виконання, вони можуть коригуватись відносно змін у навколишньому середовищі. Відповідно, об'єктивні умови закономірно можуть впливати на план. Зауважимо, що завдяки обмовці російського юриста Мартенса війна не відноситься до форс-мажору, а відповідно не може впливати на планування.
- 2) *повнота планування*. Доводі часто в рамках планування роботи забувають про сезонні зміни у економічній сфері (міграція трудового ресурсу, тарифи на енергоносії, важливі державні рішення). Крім того, пішло у занепад соціальне планування навіть у державних установах, що зумовлює накопичення соціальних проблем. Це не припустимо у будь-якому разі.
- 3) *комплексність*. План є не просто папером, а управлінським механізмом, тому він має складатись з урахуванням думки фахівців та мати наближений до реальності характер.
- 4) *відповідальність за розроблення і виконання*. Традиційно відповідальність за виконання плану несе керівник. Проте, має бути зафіксована і виконавча доля для кожного працівника.
- 5) *пріоритет поточних рішень над планом*. Поточні рішення, що ухвалюються під час виконання плану, повинні мати пріоритет над раніше ухваленими, уточнювати і деталізувати їх. Однак має бути система оцінки поточних рішень і коригування плану;

б) *точність, ясність, лаконічність формулювання плану.* План повинен бути сформульований так, щоб не допускати різних тлумачень;

7) *участь виконавців у розробленні плану.* Виконавці мають оцінити потенціал власних можливостей при виконанні плану.

2. Важливість стратегічного планування доведена ще з часів Стародавнього Китаю і його військових мислителів та командирів. Стратегічне планування – це процес вибору напрямку розвитку соціальної служби, визначення довгострокових цілей, шляхів та засобів їх досягнення.

Цілі стратегічного планування роботи соціальної служби:

- успішний початок діяльності соціальної служби в сфері надання соціальних послуг;
- впровадження нових видів соціальних послуг, або відкриття нового відділення установи;
- розширення спектру надання соціальних послуг;
- якщо відбулися кардинальні зміни в зовнішньому середовищі, в якому працює установа (оновлення законодавства);
- збільшення охоплення населення соціальними послугами;
- реорганізація роботи соціальної служби;
- розробка системи підвищення кваліфікації персоналу;
- впровадження системи управління якістю надання соціальних послуг;
- удосконалення системи інформування набувачів соціальних послуг;
- залучення волонтерів до своєї діяльності є не завжди можливим, але ефективним засобом організації роботи установи.

За фактом реалізація будь-якої стратегії передбачає створення робочої групи проектного характеру, а відтак напряму пов'язано з діловодством.

(Приклад: https://phc.org.ua/sites/default/files/users/user90/PHC_nakaz_70-agd.pdf).

Розробка стратегії здійснюється після прийняття рішення керівництвом соціальної служби. Наказом керівника утворюється **робоча група** зі стратегічного планування, затверджується її склад, визначається кінцевий

термін розробки стратегії, призначається відповідальна особа за координацію процесу розробки стратегії.

Робоча група має носити повноважний характер. Тобто мати можливість приймати конкретні рішення та бути подібною до тої, яку відправляють на переговори.

До складу робочої групи включаються: керівник соціальної служби, керівники структурних підрозділів, спеціаліст з кадрово-організаційної роботи, можуть залучатись сторонні експерти (за згодою). Експертами встановлено, що оптимальний склад робочої групи від 4 до 10 осіб. Проте, краще не перевищувати норму в 6 осіб, щоб не порушувати норму керованості.

Давайте уважно подивимось на херсонський приклад подібного наказу (<http://oblzdrav.mk.gov.ua/index.php/normativna-baza/nakazi-uoz-oda/586-nakaz-pro-stvorennya-robochoyi-grupi>):

**МИКОЛАЇВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
УПРАВЛІННЯ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я 54030, м. Миколаїв, вул.
Спаська, 18, тел.: 35-20-42, тел./факс: 35-11-17**

Від _____ № _____

НАКАЗ

Про створення робочої групи

На виконання доручення Міністерства охорони здоров'я України від 05.04.2008р. № 228 стосовно перегляду норм, внесення змін та доповнень до додатку 18 "Тимчасові штатні нормативи медичного, фармацевтичного, педагогічного персоналу і працівників кухонь протитуберкульозних диспансерів, відділень і кабінетів", затверджених наказом МОЗ від 23.02.2000р. № 33 „Про штатні нормативи та типові штати закладів охорони здоров'я” (належно визначена мета створення робочої групи).

Наказую:

1. Створити робочу групу у складі

Голова групи: Дячук Ю.К. - заступник начальника управління охорони здоров'я.

Члени групи: Шамрай І.В. - заступник начальника управління охорони здоров'я Мейтус В.Б - заступник начальника лікувально-профілактичного відділу УОЗ Петровай В.В. - заступник начальника загального відділу УОЗ Кошель Л.Г. – завідувач Планово-економічним сектором УОЗ Молдован Т.О. – в.о. заступника начальника Миколаївського міського управління охорони здоров'я, Александрова О.В. – ревізор Миколаївського міського управління охорони здоров'я. Поляков О.М. – головний лікар обласного Центру здоров'я Савельєва Т.А. – начальник обласного інформаційно-аналітичного центру Динник Т.Д. - головний лікар Миколаївського міського протитуберкульозного диспансеру Голтуренко В.Я. - головний лікар обласного протитуберкульозного диспансеру Ободенко Г.І. – заступник головного лікаря з ЕП обласного протиту-беркульозного диспансеру Корнілова В.С. - головний лікар Первомайського протитуберкульозного диспансеру. *(Залучена належна кількість фахівців, щоб група мала правомочний характер, але кількість групи значно перевищує норму керованості).*

2. Головному лікарю обласного Центру здоров'я Полякову О.М. надати робочій групі статистичний аналіз діяльності протитуберкульозних закладів та підрозділів за період 2005 - 2007рр.

.термін: до 02 червня 2008р

3. Головним лікарям протитуберкульозних диспансерів: обласного – Голтуренко В.Я., Миколаївського міського - Динник Т.Д., Первомайського - Корнілові В.С надати пропозиції щодо внесення змін та доповнень до даного наказу та їх обґрунтування. термін: до 02 червня 2008р.

4.Робочій групі провести медико-статистичний аналіз норм завантаженості медичного персоналу протитуберкульозних закладів охорони здоров'я.

5. Результати роботи робочої групи надати начальнику управління охорони здоров'я на затвердження в термін до 10 червня 2008 року.

6. Контроль за виконанням цього наказу покласти на заступника начальника управління Дячука Ю.К. (Встановлені дедлайни та відповідальні особи, що значно полегшує роботу групи).

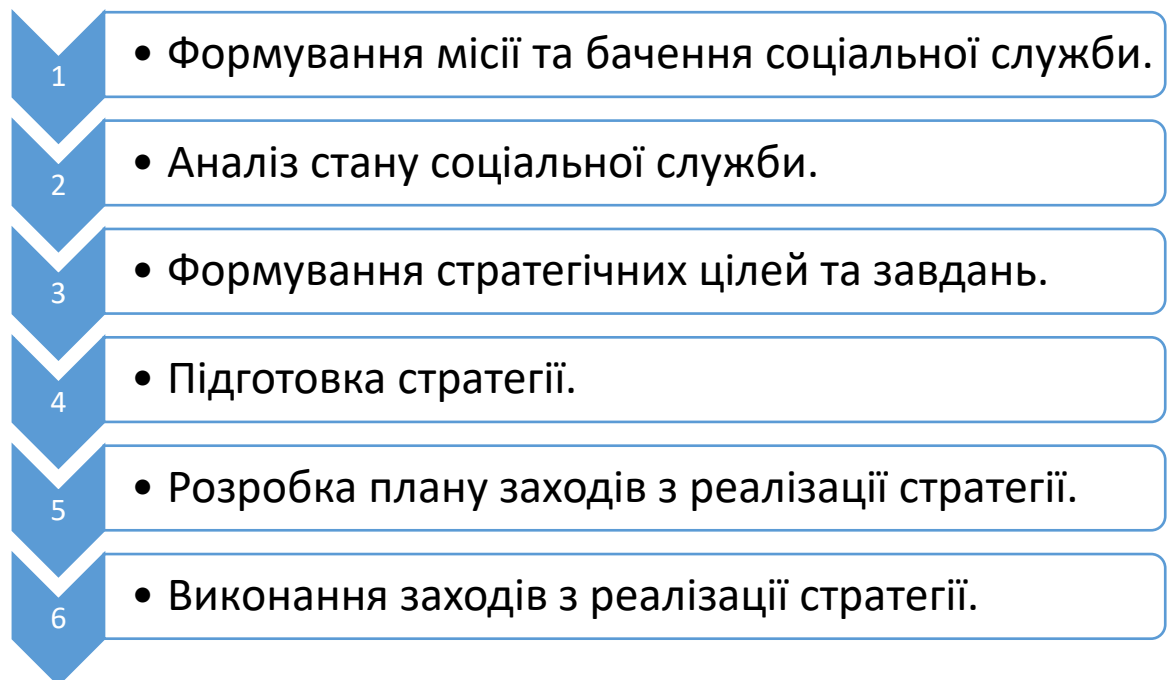
Начальник управління охорони

здоров'я облдержадміністрації

Г. Хотіна

Результати переосмислення наказу бажано обговорити у групі.

3. Стратегічне планування розвивається, частіше за все, протягом шести етапів.



Перший етап. Місія є модним напрямком візуалізації роботи будь-якої організації, що відповідає ідеї управління по цілям. Вона дає розуміння того, куда рухається установа. Експерти наводять подібний приклад формулювання місії: «Місія центру соціальної реабілітації дітей-інвалідів – забезпечення умов, які розкривають індивідуальність дитини та сприяють формуванню компетенцій, які забезпечать її успішність сьогодні та в майбутньому» [1]. На відміну від комерційних установ, місія, у даному випадку, має яскраво виражений гуманний характер.

2 етап. Аналіз стану соціальної служби. Аналіз проводиться для того, щоб отримати краще розуміння ситуації, в якій знаходиться соціальна служба, визначити які фактори можуть загрожувати її розвитку, які в неї є можливості, а також усвідомити сильні сторони та слабкі сторони. Кращим варіантом для цього є метод **SWOT-аналізу**.

3 етап. Формулювання стратегічних цілей та завдань Члени робочої групи зі стратегічного планування визначають пріоритетні проблеми, формулюють стратегічні цілі та завдання. Цілі та завдання дають уявлення, якими будуть результати, що зміниться в теперішній ситуації. Мета – це визначений майбутній результат діяльності соціальної служби, **завдання** – це способи досягнення конкретної цілі. Задля формулювання цілей краще використовувати метод **SMART-цілі**.

4 етап. Підготовка стратегії Члени робочої групи зі стратегічного плану готують проект документа та подається на затвердження керівнику соціальної служби.

5 етап. Розробка плану заходів з реалізації стратегії. Використовуючи досвід Карла Фон Клаузевіца цей процес може мати наступні складові:



6 етап. Виконання та контроль виконання плану заходів з реалізації стратегії. Робоча група зі стратегічного планування здійснює контроль

виконання заходів з реалізації стратегії, аналізує звіти, подані структурними підрозділами та готує звіт про стан виконання заходів з реалізації стратегії. Результати аналізу досягнення/ недосягнення стратегічних цілей оформляються у формі звіту.

Література:

1. Управління діяльністю соціальних служб: метод. посібник [авт. кол. : Н. Гусак, Н. Кабаченко, В. Назарук, К. Савчук, О. Савчук, Л. Скоропада, Л. Чорній] / упорядн.-заг. ред. О. Іванова, Н. Гусак ; ПРООН в Україні, Проект «Підтримка реформи соціального сектору в Україні». Київ : К.І.С., 2013. 178 с.