**Тема 4. Планування діяльності соціальних закладів**

**1. Поняття, методи та принципи планування.**

**2. Стратегічне планування.**

**3. Етапи стратегічного планування.**

**1. Поняття, методи та принципи планування**

Планування полягає у розробленні змісту та послідовності дій задля досягнення сформульованих цілей соціальної служби.

Для чого потрібне планування?

- допомагає працівникам усвідомити зміст діяльності соціальної служби (розуміння для чого вона функціонує);

- дає можливість працівникам визначити бажані результати своєї діяльності в перспективі (розуміння для чого я сьогодні виконую це завдання);

- допомагає раціонально використовувати робочий час персоналу;

- допомагає розробляти критерії контролю.

Планування в соціальних службах може здійснюватися різними ***методами*,** з яких найчастіше сьогодні використовують такі:

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.

[Приклад плану впровадження послуги з підтриманого проживання в соціальній службі з використанням методу послідовного опису операцій:

1) Аналіз потреб у впровадженні нової послуги;

2) визначення групи отримувачів послуги з підтриманого проживання, їх чисельності;

3) визначення джерел фінансування послуги;

4) підготовка документації щодо послуги;

5) погодження з органами влади;

6) підбір, ремонт та оснащення приміщення для надання послуги;

7) підготовка персоналу для надання послуги;

8) інформування про нову послугу та залучення отримувачів.]

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 (табл.).

*Таблиця 1*

Приклад плану 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 | І кв. 2024 р. |
| 2 | Пошук приміщення | заступник директора | І кв. 2024 р. |
| 3 | Підготовка звернення до районної ради щодо надання вивільненого приміщення за адресою….. | головний бухгалтер | ІІ кв. 2024 р. |
| 4 | Замовлення кошторису на проведення ремонтних робіт у виділеному приміщенні | головний бухгалтер | ІІІ кв. 2024 р |
| 5 | Проведення тендера на закупівлю послуг із капітального ремонту приміщення | тендерний комітет | ІV кв. 2024 р. |
| 6 | Проведення ремонтних робіт | заст. директора, головний бухгалтер | ІV кв. 2025 р. |
| 7 | Проведення тендера на закупівлю обладнання | тендерний комітет | І кв. 2026 р. |
| 8 | Проведення тендера на закупівлю меблів | тендерний комітет | ІІ кв. 2026 р. |
| 9 | Закупівля обладнання та меблів згідно з проведеними тендерами | головний бухгалтер завідувач господарства | ІІ – ІІІ кв. 2026 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 І кв. 2027 р. постійно |

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.

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

1) *гнучкість*. Попри те, що плани мають директивний характер, вони повинні заохочувати ініціативу людей, які працюють над їх виконанням;

2) *повнота планування*. При ухваленні планових рішень слід врахувати всі фактори, що впливають на ефективність і можливість реалізації завдань плану;

3) *комплексність*. Усі плани служби повинні бути узгоджені між собою;

4) *відповідальність за розроблення і виконання*. Хоча в кінцевому результаті відповідальним за затвердження планів буде вище керівництво, важливо щоб кожен працівник, причетний до розроблення і виконання плану, знав свою відповідальність;

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;

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

7) *участь виконавців у розробленні плану*. Виконавці (працівники організації) повинні розуміти цілі і обмеження, сформульовані в плані.

**2. Стратегічне планування та його етапи**

**Стратегічне планування** – це процес вибору напряму розвитку соціального закладу, визначення довгострокових цілей, шляхів та засобів їх досягнення.

Коли потрібне стратегічне планування?

- на початку діяльності соціального закладу, що надає соціальні послуги;

- якщо потрібно впровадити нові види соціальних послуг, відкрити нове відділення чи філію;

- якщо потрібно розширити спектр надання соціальних послуг;

- якщо відбулися кардинальні зміни в зовнішньому середовищі, які можуть суттєво вплинути на діяльність соціальної служби (наприклад, затверджено нормативно-правовий акт щодо обов’язковості запровадження платних соціальних послуг);

- якщо потрібно охопити більшу чисельність населення соціальними послугами;

- якщо потрібно реорганізувати або перерозподілити повноваження між структурними підрозділами;

- якщо потрібно розробити систему підвищення кваліфікації персоналу;

- якщо потрібно покращити якість надання соціальних послуг;

- якщо потрібно удосконалити систему інформування потенційних отримувачів про соціальні послуги;

- якщо потрібно залучити волонтерів до своєї діяльності;

- якщо обрана раніше стратегія вимагає коригування, почався новий етап роботи.

Розробка стратегії здійснюється після прийняття рішення керівництвом соціального закладу. Наказом керівника утворюється **робоча група** зі стратегічного планування, затверджується її склад, визначається кінцевий термін розробки стратегії, призначається відповідальна особа за координацію процесу розробки стратегії.

До складу робочої групи включаються: керівник соціального закладу, керівники структурних підрозділів, спеціаліст з кадрово-організаційної роботи, можуть залучатись сторонні експерти (за згодою). Оптимальний склад робочої групи від 4 до 10 осіб.

Робоча група зі стратегічного планування відповідає за розробку стратегії та її впровадження після узгодження з керівництвом соціального закладу, за координацію запланованих заходів та досягнення бажаних результатів.

**3. Етапи стратегічного планування**

Процес стратегічного планування відбувається в декілька етапів (рис. 1).

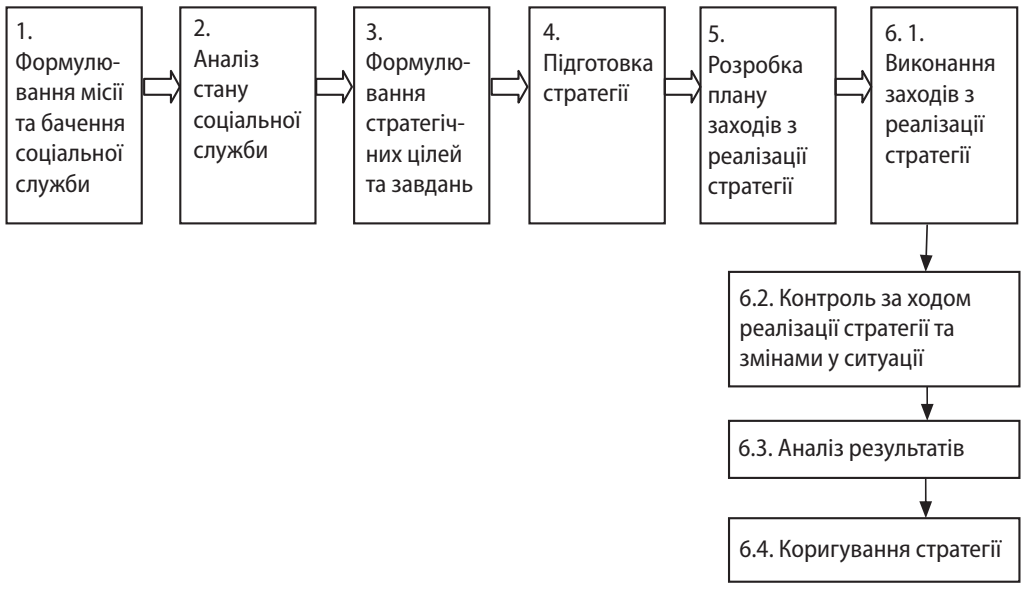


Рис. 1. Основні етапи/послідовність стратегічного планування

**1 етап Формулювання місії та бачення соціальної служби**

**Місія** – це призначення соціального закладу, його філософія. Формулювання місії має дати уявлення читачеві про таке:

- Для чого існує соціальний заклад?

- Яка кінцева мета його діяльності?

- Що він відстоює, підтримує?

- Як соціальний заклад досягатиме своєї мети?

- Де саме він діє?

- Якими цінностями керується?

Твердження у місії мають бути: короткими і легкими для запам’ятовування; зрозумілими всім працівникам; достатньо широкими, щоб бути актуальними протягом тривалого часу; конкретними, щоб вирізняти соціальний заклад серед інших.

**[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.]

**Бачення** – це ідеальна картина майбутнього, той стан, якого хочеться досягти. При розробці бачення можна скористатись як підказкою відповідями на такі запитання:

- Як Ви бачите майбутнє соціального закладу?

- В якому напрямі він має розвиватися?

- Які технології буде використовувати соціальний заклад у своїй роботі?

- Які послуги буде надавати?

- Хто ними користуватиметься?

- Яке місце в сфері надання соціальних послуг він планує зайняти в довгостроковій перспективі?

**[Приклад формулювання бачення**

Світ, у якому кожна дитина має право зростати і розвивати свій потенціал у стабільному, безпечному сімейному оточенні, вільному від злиднів і експлуатації. Благодійна організація «Кожній дитині», Великобританія]

Місія та бачення формулюють члени робочої групи зі стратегічного планування із залученням широкого кола працівників соціального закладу. Формулювання місії та бачення затверджується керівником організації та широко використовується в інформуванні про її діяльність.

**2 етап Аналіз стану соціального закладу**

Аналіз проводиться для того, щоб отримати краще розуміння ситуації, в якій знаходиться соціальний заклад, визначити які фактори можуть загрожувати його розвитку, які в нього є можливості, а також усвідомити сильні сторони та слабкі сторони.

Джерелами отримання інформації можуть бути: потенційні та реальні отримувачі соціальних послуг, їх родичі (наприклад, їх думки можуть вивчатися, за допомогою опитувань, звернень, пропозицій, скарг); партнери; конкуренти; спеціалізована та ділова преса; результати досліджень, матеріали конференцій та семінарів, звіти та думки працівників, що безпосередньою працюють з отримувачами соціальних послуг, тощо.

Аналіз проведений тільки на основі думок керівництва та працівників соціального закладу може бути суб’єктивним і не відображатиме реальної картини.

Для проведення аналізу можна скористатися методом **SWOT-аналізу**, який отримав свою назву від чотирьох слів: сили (Strenghts), слабкості (Weakness), можливості (Opportunities), загрози (Threats). SWOT-аналіз – це процес встановлення зв’язків між найхарактернішими для соціального закладу можливостями, загрозами, сильними сторонами, слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для планування. При застосуванні SWOT аналізу доцільно використовувати матрицю (див. табл. 1.2).

*Таблиця 2*

Шаблон матриці для SWOT-аналізу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| внутрішнє середовище | **СИЛЬНІ СТОРОНИ**  *Використовуйте це!* | **СЛАБКІ СТОРОНИ**  *Долайте це!* |
| зовнішнє середовище | **МОЖЛИВОСТІ**  *Здобувайте це!* | **ЗАГРОЗИ**  *Уникайте цього!* |

При застосуванні методу SWOT-аналізу варто уникати двозначних тверджень. Чим точнішим та конкретнішим буде формулювання, тим кориснішим буде аналіз. SWOT-аналіз може проводитись різними способами: індивідуально або в колективі (групі), анонімно або відкрито, шляхом «мозкового штурму» тощо. Важливо, щоб аналіз був максимально об’єктивним.

Приклад SWOT-аналізу міститься у таблиці 3.

*Таблиця 3*

Приклад SWOT-аналізу діяльності міського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **внутрішні причини** | **СИЛЬНІ СТОРОНИ**  - високопрофесійний, мотивований на роботу персонал;  - майже відсутня плинність кадрів;  - організований процес наставництва;  - активне інформування про діяльність центру в районі і, як наслідок, наявність великої групи отримувачів послуг із числа соціально незахищених груп населення;  - позитивні результати впровадження інноваційних соціальних програм;  - регулярне проведення моніторингу діяльності центру та вивчення рівня задоволеності отримувачів послуг їх якістю;  - взаємодія з органами виконавчої та законодавчої влади району та області. | **СЛАБКІ СТОРОНИ**  - нестача приміщень центру та неможливість відкриття нових відділень, розширення спектру дозвіллєвої роботи;  - віддаленість центру від зупинок громадського транспорту;  - невідповідність наявної матеріально-технічної бази потребам працівників;  - брак соціальних працівників з профільною освітою, які були б зацікавлені працювати в центрі;  - брак персоналу зі спеціальною освітою та кваліфікованих соціальних працівників і робітників. |
| **зовнішні причини** | **МОЖЛИВОСТІ**  - відкриття відділення з надання платних послуг;  - розширення спектру послуг;  - залучення некомерційних та комерційних організацій району до надання благодійної допомоги отримувачам соціальних послуг: фізкультурно-оздоровчі заходи, продукти харчування та одяг, культурні заходи;  - закупівля послуг у фізичних осіб-підприємців та інших організацій для розширення спектру послуг та покращення їх якості. | **ЗАГРОЗИ**  - незацікавленість потенційних отримувачів послуг у платних послугах через складні бюрократичні процедури їх отримання;  - низька платоспроможність основної категорії отримувачів соціальних послуг (неможливість оплати послуг);  - неможливість організувати якісне навчання соціальних робітників на місцях та можливе скорочення тих працівників, які не мають відповідної освіти;  - конкуренція центру з організаціями, які оснащені сучаснішим обладнанням та мають більшу кількість відділень. |

**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.

**Ціль** – це визначений майбутній результат діяльності соціального закладу (відповідає на запитання «Чого необхідно досягти?»), **завдання** – це способи досягнення конкретної цілі («Якими діями цього можна досягти?»). Цілі розробляються короткострокові (на 1 рік), середньострокові (на 2–3 роки) або довгострокові (від 5 років та більше). В кінці кожного періоду оцінюється та аналізується виконання поставлених цілей та завдань. Від якості формулювання цілей та завдань залежить ступінь їх реалізації, вони повинні відповідати таким вимогам:

- бути конкретними;

- бути вимірюваними (щоб можна було встановити показники вимірювання досягнення цілей);

- бути узгодженими (тобто дії та рішення, що необхідні для досягнення однієї мети, мають не перешкоджати реалізації інших цілей);

- бути реалістичними для досягнення;

- бути обмежені у часі.

Оптимальне число поставлених цілей повинно бути від 3 до 5, завдань – 5-7 до кожної цілі.

**[Приклад стратегічної цілі**

Забезпечити доступ сільського населення до соціальних послуг шляхом відкриття відділення територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) у територіальній громаді N у 2025 році.]

**4 етап Підготовка стратегії**

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

Структура документа стратегії:

1) аналіз ситуації;

2) стратегічні цілі та завдання;

3) основні напрями розвитку;

4) механізми реалізації стратегії;

5) очікувані результати;

6) необхідні види та обсяги ресурсів.

Стратегії можуть бути двох типів: *стратегія розвитку* (передбачає розширення спектру соціальних послуг та розвиток служби) та *стратегія скорочення* (передбачає зменшення витрат, скорочення або припинення діяльності).

**5 етап Розробка плану заходів з реалізації стратегії**

Виходячи з поставлених цілей та завдань, члени робочої групи зі стратегічного планування розробляють план заходів з реалізації стратегії. План заходів розробляється для соціальної служби загалом та для кожного структурного підрозділу окремо. У таблиці 4 представлено шаблон таблиці плану заходів з реалізації стратегії.

*Таблиця 4*

Шаблон таблиці плану заходів з реалізації стратегії

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Завдання стратегії | Заходи | Термін виконання | Відповідальні | Ресурси | Індикатори/ показники реалізації | Документи, що підтверджують виконання заходу |

План з реалізації стратегії затверджує керівник соціального закладу. Затверджені стратегія та план заходів з реалізації стратегії тиражуються у вигляді брошур та роздаються усім працівникам соціального закладу.

**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.

**Перелік запитань для звіту**

1. Чи отримано передбачені планом результати?

2. Чи наявні ризики, здатні уповільнити реалізацію наступних заходів?

3. Які саме наступні заходи не зможуть бути виконані у встановлені строки через зазначені ризики?

Якщо запланованих результатів не досягнуто, план заходів коригується.

Члени робочої групи зі стратегічного планування презентують звіт керівнику соціального закладу та працівникам.

Контроль виконання стратегічного плану здійснюється у строки, визначені планом заходів (бажано проводити 1 раз на квартал), але поточний контроль за виконанням плану керівник робочої групи зі стратегічного планування проводить за потреби.

Матеріали стратегічного планування зберігаються в теці «Стратегічне планування та управління» і включають: копії наказів і розпоряджень, що стосуються питань стратегічного планування, місію соціального закладу, порядок збору та обробки необхідної для стратегічного планування інформації, документ стратегії та плану заходів з її реалізації, графік і протоколи засідань робочої групи зі стратегічного планування, копії службових записок, доповідей та звітів голови робочої групи.

Здійснюючи планування, варто звертати увагу на системні зміни в організації діяльності соціальних закладів, передбачені, в тому числі, й реформуванням системи надання соціальних послуг.