**Тема 5. Технології управління в соціальній сфері**

**1. Проблеми ефективності діяльності закладів соціальної сфери.**

**2. Діяльність керівника соціального закладу.**

**3. Ресурси ефективного управління.**

**4. Технології управління і система «5S».**

**1. Проблеми ефективності діяльності закладів соціальної сфери**

Керівництво соціального закладу зобов'язано правильно організувати підбір фахівців з відповідною освітою, досвідом роботи, з профілюючою професійною підготовкою, що володіють знаннями і практичним досвідом, необхідними для виконання покладених на них обов'язків, тому що в закладах соціальної сфери основним поняттям є «людський фактор». Недооцінка людського фактора зазвичай призводить до того, що в закладах збільшується число виробничих конфліктів, підвищується плинність кадрів, збільшуються збої в роботі, наслідком чого є втрати в продуктивності праці, а в результаті страждають ті категорії громадян, які особливо потребують соціального захисту. Розумне використання людського фактора, тобто облік особистісних, соціально-психологічних, психофізіологічних, мотиваційних особливостей людей, може сприяти отриманню значного ефекту навіть без економічних витрат.

Жителі кожної громади повинні отримувати у фахівців соціальних закладів кваліфіковані консультації з питань соціального захисту та в межах компетенції конкретну допомогу з надання заходів соціальної підтримки. Одним із способів підвищення ефективної діяльності закладів соціальної сфери є постійне підвищення кваліфікації співробітників за рахунок навчання на курсах перепідготовки та підвищення кваліфікації, самопідготовки чи інших способів.

Одними із складових моментів ефективної діяльності організації є професіоналізм і ділові якості її керівників. Індивідуальні відмінності людей в здібностях, мотивації, знаннях і уміннях настільки великі, що це серйозно позначається на ефективності їх управлінської діяльності. Важливою гіпотезою, що послужила основою для розробки і використання методів професійного відбору і оцінки керівників, є припущення про те, що люди мають різну ймовірність успіху в різноманітних видах професійної діяльності, в тому числі управлінської.

Діяльність з оцінки персоналу пов'язана з рішенням широкого кола кадрових проблем організації:

1. Атестація персоналу – одна з форм оцінки фахівців, яка проводиться в організації через встановлений проміжок часу. На основі комплексної оцінки особистих і професійних (ділових) якостей співробітника установ соціальної сфери, ступеня підготовленості, умінь, навичок, досвідченості, продуктивності робиться висновок про відповідність займаній посаді, раціональності використання, необхідності корекції його діяльності.

2. Підбір, розстановка персоналу і формування резерву здійснюється з метою переміщення працівників і фахівців у зв'язку з потребами організації, відбір працівників на керівні посади. Вирішення цих завдань часто пов'язується в часі з атестацією.

3. Підготовка керівників і підвищення їх професійної компетентності, управлінської культури. Застосовувані в даний час активні методи навчання фахівців – професійні і особистісні тренінги – базуються на соціально-психологічній діагностиці та оцінці особистості.

4. Удосконалення управління колективом. Реорганізація структури апарату управління та поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі, необхідність підвищення кваліфікації, мотивації і дисципліни праці пов'язані також з оцінкою персоналу.

5. Скорочення персоналу в зв'язку з новими умовами діяльності організації вимагає своєї оцінки.

Для ефективної і адекватної оціночної процедури працівника необхідна модель особистості фахівця, яка відображає перелік еталонних, професійно важливих якостей.

**2. Діяльність керівника соціального закладу**

Необхідною умовою, що входять у функції керівництва закладів соціального захисту є постійне підвищення кваліфікації своїх співробітників за рахунок навчання на курсах перепідготовки та підвищення кваліфікації, самопідготовки, самонавчання чи інших способів. Керівники повинні чітко розподіляти обов'язки фахівців, викладених в посадових інструкціях, методиках та інших документах, що визначають їх обов'язки.

Заклади повинні бути забезпечені необхідним сучасним обладнанням, приладами, апаратурою тощо, що відповідають вимогам відповідних державних стандартів, технічних умов.

Застосування сучасних інноваційних технологій допомагає досягти найбільш високих результатів в діяльності закладів соціальних служб.

До факторів успішної діяльності керівника закладу соціальної служби відносяться:

- результативність і бажання багато працювати для досягнення намічених цілей;

- бажання і здатність нести відповідальність за доручені завдання і приймати ризиковані рішення;

- готовність починати процеси змін, керувати ними і використовувати в інтересах організації;

- готовність використовувати відкритий спосіб управління, співробітництво;

- мистецтво приймати швидкі рішення;

- здатність зосередитися на сьогоденні і майбутньому;

- здатність бачити і використовувати зміни, що відбуваються як усередині організації, так і поза нею;

- готовність до соціальних взаємин і до загального керівництва;

- творчий підхід у своїй роботі;

- постійне самовдосконалення і хороша загальна психічна та фізична форма;

- вміння правильно використовувати свій час;

- готовність до мотивування себе і персоналу;

- готовність працювати на чолі добре підготовленого, професійного персоналу.

Це не повний перелік якостей ефективного керівника – їх значно більше. Тому всім керівникам бажано володіти набором хоча б цих якостей.

Можливості керівника закладу з його утримання та управління стандартизовані і розміщенні в типових статутах, рекомендованих для створення власних статутів установ. Так, директору закладу соціального обслуговування надається право:

- затверджувати штатний розклад, встановлювати посадові оклади;

- встановлювати надбавки за високі творчі і виробничі досягнення в роботі за рахунок фонду оплати, не виходячи за його межі;

- встановлювати доплати за суміщення професій, за розширення сфери обслуговування або за збільшення обсягу виконуваних робіт, а також за виконання додатково обов'язків тимчасово відсутнього працівника за рахунок єдиного фонду оплати праці;

- визначати порядок і розміри преміювання працівників, з урахуванням ефективності та якості їх праці в межах фонду оплати праці тощо.

Незважаючи на ту обставину, що більшість соціальних закладів функціонує на основі вже сформованих норм, спрямованих на уніфікацію діяльності і стандартизацію соціального обслуговування, зберігаються ще потенційні можливості для введення будь-яких нетрадиційних елементів в роботу закладів, які краще б відповідали потребам населення і оперативно відображали б зміни, що відбуваються в суспільстві. Цьому сприяють також і самі типові документи, в яких зазвичай передбачені заходи щодо вдосконалення роботи закладів, хоча їх введення обставлено досить значними процедурами узгодження і затвердження.

Найчастіше предметом нововведень служать зміни в завданнях установ за рахунок їх розширення, що в свою чергу тягне за собою зміни в структурі установ, в їх штатних розписах, в пошуках джерел додаткового (крім бюджетного) фінансування, в налагодженні співпраці з установами соціального обслуговування іншої відомчої приналежності або з установами бізнес-структур, освіти та ін.

Аналіз і передача передового досвіду здійснюється різними шляхами, серед яких домінують наради, семінари, конференції різного рівня, соціологічні дослідження в рамках проектів підвищення якості соціального обслуговування. Необхідно визнати, що зазвичай аналітики при узагальненні досвіду діяльності соціальних закладів основний акцент роблять на функціональні сторони, залишаючи на другому плані організаційні заходи. Але використання нових функціональних завдань без організаційних змін дуже складне.

Підвищити рівень ефективності діяльності організації закладів соціального захисту прагне кожен керівник, застосовуючи на практиці різні методи дисциплінарного, адміністративного, правового, матеріального впливу на персонал. Однак згуртована група фахівців здатна показати значно вищий результат діяльності, ніж окремо взятий член колективу при індивідуальному стимулюванні. Команда при цьому є групою фахівців, жорстко орієнтованих на єдину мету.

Для підвищення ефективності групової діяльності даних установ необхідні:

- взаємні зобов'язання і довіра, які виникають в результаті поділу команди, загальне призначення, цілі і підходи;

- дух партнерства і товариства, які можуть проявлятися виключно в діловій сфері, що не поширюючись на особисте життя членів команди;

- відкрите обговорення проблем;

- хороша циркуляція інформації;

- висока адаптивність, яка обумовлюється матричним принципом внутрішньої організації, коли окремі підгрупи створюються під завдання і легко можуть бути переформатовані;

- лідерство, яке ґрунтується на сприянні контактам і співпраці;

- керівництво, що виступає каталізатором групової взаємодії і співпраці, що забезпечує оптимальне співвідношення зовнішнього контролю і незалежності;

- незалежність впливовості члена команди від його статусу і її обумовленість професіоналізмом і компетентністю.

**3. Ресурси ефективного управління**

Значно підвищити ефективність управління установ соціального захисту при вмілій оцінці і використанні здатні ресурси. Виділяються такі типи ресурсів: час, документи, персонал, методи, адміністративні системи.

Одним з найбільш важливих ресурсів є *час*. Час не можна додати, відняти або збільшити. Щоб змусити час працювати, необхідно: планувати його використання; контролювати підготовку, процес і завершення діяльності; керувати діяльністю відповідно до обраних пріоритетами та цілями; розподіляти час, розбиваючи діяльність на пропорційні проміжки.

*Документи* як ресурс. Вони, як і всі інші ресурси, допомагають ефективно використовувати час. Існує кілька типів документів, які необхідні для успішного управління організацією:

- опис робіт, що проводяться в організації;

- плани діяльності (перспективні, поточні, оперативні);

- звітні документи;

- матеріали оцінювання і самооцінювання перевірок, обстежень (внутрішніх і зовнішніх);

- документи спеціалізації (професіограми, псіхограмми, посадові інструкції);

- адміністративні документи (накази, розпорядження, заявки тощо).

*Персонал* як ресурс. Не можна домогтися ефективної діяльності без достатнього включення співробітників в процес життєдіяльності організації. Співробітники як ресурс організації – це:

- активні учасники процесу комунікації, що формують і поширюють інформацію;

- засіб досягнення цілей, вирішення організаційних задач;

- джерело підвищення рівня компетентності та професіоналізму організації;

- соціальні умови формування морально-психологічного клімату і корпоративної культури організації.

*Методи* як ресурс. Чим більша кількість методів використовується в управлінні, тим більше його ресурсний потенціал. Можна виділити дві великі категорії методів: формальних прямих інструкцій і неформальних непрямих інструкцій.

Методи формальних прямих інструкцій використовуються більш широко:

- управління навчанням і освітою персоналу, підвищення кваліфікації;

- визначення кола обов'язків, прав, відповідальності, цілей і завдань діяльності;

- призначення, переміщення за посадою, заміщення, делегування повноважень;

- перевірки, узгодження, обмін досвідом, виставки, презентації;

- використання ініціативних груп (проектних, інспектуючих).

Методи неформальних непрямих інструкцій є порівняно простими, дешевими (або взагалі безкоштовними) і ефективними. До таких методів можна віднести:

- спостереження за ефективністю праці;

- забезпечення зворотного зв'язку;

- пошук способів підвищення ефективності;

- узгодження цілей і конкретних завдань.

Адміністративних систем як ресурсу досить часто не приділяється належної уваги. У функціонуванні адміністративних систем важливими цілями є:

- планування;

- організація;

- спостереження;

- контроль;

- координування;

- запис (документування).

**4. Технології управління і система «5S»**

Поняття «технологія управління» означає певну послідовність дій, операцій і процедур, виконання яких, в кінцевому підсумку, призводить до досягнення необхідного проміжного і чи кінцевого результату.

Розрізняють технології управління намічені (проектовані) і фактичні, які відрізняються від перших «підлаштуванням» під конкретні умови і, отже, відображають їх особливості.

У другій половині 90-х рр. XX ст. деякі соціальні організації почали розробляти і використовувати стандарти стосовно технологій управління. Як вони діяли?

Перш за все були «сфотографовані» наявні технології управління, щоб мати уявлення про реальні процеси (хто, що і як робив) від початкової точки А до кінцевої точки Б. Далі ці «фотографії» були перетворені в стандарти внутрішнього користування, наявність яких дозволило:

- мати реальне уявлення про те, хто, що і як робить;

- оцінювати той чи інший спосіб якість будь-якої технології управління за її складовими частинами і в цілому;

- розробляти і виконувати заходи щодо вдосконалення використовуваних технологій управління, починаючи, в першу чергу, з «вузьких місць»;

- отримувати так званий «ефект вдосконалення і стандартизації», який має різні показники: скорочення витрат часу, зниження трудомісткості, більш ефективне використання приміщень, великі зручності для клієнтів тощо.

Високоефективні соціальні організації відрізняються стилем, для якого характерний пошук і застосування простих, доступних і, найголовніше, мотиваційно-стимулюючих систем, що забезпечують ефект вдосконалення.

Наприклад, цілий ряд організацій, підприємств і установ впровадили у себе відому японську систему **«5S»**, яка є одним з поширених інструментів, які отримали свою назву від п'яти ключових слів (понять), що лежать в її основі.

1. ***Організація*** (Seiri – Сейрі) – відокремити необхідні предмети від непотрібних і видалити останні. На робочому місці повинні бути тільки ті предмети, які необхідні, і тільки в потрібній кількості.

2. ***Порядок*** (Seiton – Сейтон) – зберігати необхідні предмети в чітко визначених місцях для забезпечення легкого і негайного доступу і повернення. Непродуктивні дії, такі як ходіння, пошуки необхідного предмета, «взяти – покласти назад» тощо, повинні бути усунені, або втрати робочого часу звести до мінімуму.

3. ***Чистота*** (Seiso – Сейсо) – тримати робочі площі в чистоті, а обладнання, інструменти – в ідеальному стані.

4. ***Стандартизація*** ( Seiketsu – Сейкетсу) – підтримувати організацію праці, порядок і чистоту на систематичній основі. Основні аспекти роботи повинні підлягати стандартизації та контролю.

5. ***Дисципліна*** ( Shitsuke – Сицуке) – неухильно виконувати встановлені (стандартизовані) процедури. Проблеми повинні виявлятися і усуватися відразу ж після їх виникнення, безпосередньо в їх джерелі.

Ідеологічне і стимулюючий підкріплення застосування системи «5S» дозволяє отримати перш за все організаційний ефект, виражений в зекономленому часі.