

EU4Recovery
ПОСИЛЮЄМО ГРОМАДИ В УКРАЇНІ



PsyUpgrade
Центр професійного зростання



ШКОЛА СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

Основи ефективного менеджменту
соціальної роботи та системи
надання соціальних послуг: запровадження
інноваційних підходів до надання базових
соціальних послуг в громадах

практикум



Івано-Франківськ
28 квітня - 02 травня 2025 року

Практикум Школи соціальної роботи «Основи ефективного менеджменту соціальної роботи та системи надання соціальних послуг: запровадження інноваційних підходів до надання базових соціальних послуг в громадах». Київ-Івано-Франківськ, 2025. 110 с.

Практикум підготовлено для учасників Школи соціальної роботи «Основи ефективного менеджменту соціальної роботи та системи надання соціальних послуг: запровадження інноваційних підходів до надання базових соціальних послуг в громадах».

Школу організовано та проведено в межах флагманського партнерства Програми розвитку ООН (ПРООН) в Україні та Європейського Союзу «EU4Recovery — Розширення можливостей громад в Україні».

Матеріали розроблено тренерами / викладачами Центру професійного зростання «PsyUpgrade» та громадською організацією «Центр суспільних інновацій і партнерства «Успіх» у співпраці з ДЗВО «Університет менеджменту освіти».

Думки, зауваження, висновки або рекомендації, викладені в посібнику, належать авторам і не обов'язково відображають погляди ООН, ПРООН, Європейського Союзу та/або інших міжнародних партнерів.

Автори-укладачі: В. Балахтар, О. Бондарчук, К. Павленок, Н.Пінчук, Л. Тягуч, Г. Левкіна, Ю. Волошина, О. Назарук.

Мета програми:

розвинути та вдосконалити здатність планування, організації, мотивації та контролю у представників/-ць громад з метою досягнення координації людських, фінансових, технологічних та інших ресурсів, необхідних для ефективного менеджменту соціальної роботи та запровадження інноваційних підходів до надання базових соціальних послуг в громадах

Очікувані результати:

ЗНАННЯ

- нормативно-правової бази, механізмів і інструментів реалізації та інноваційного розвитку системи соціальної роботи й соціального захисту в діяльності органів місцевого самоврядування;
- механізмів та інструментів залучення громадськості до процесів формування, управління реалізацією державної політики щодо системи розвитку соціальних послуг на місцевому рівні;
- специфіки управлінської команди суб'єктів системи надання соціальних послуг та особливостей її створення, їх повноваження та функції;
- принципів, законів, психологічних засад менеджменту соціальної роботи й системи соціальних послуг у територіальній громаді;
- особливостей забезпечення й розвитку системи надання соціальних послуг на основі реалізації базових функцій управлінського циклу

УМІННЯ

- застосовувати механізми інформування й залучення громадськості до вироблення, реалізації й моніторингу системи розвитку соціальних послуг на місцевому рівні, побудови міжвідомчої, міжсекторальної та командної співпраці для комплексного вирішення соціальних питань;
- аналізувати й визначати потреби громади (громадян) у наданні соціальних послуг;
- планувати, приймати рішення, організовувати, мотивувати та проводити оцінку якості організації соціальної роботи та управління системою розвитку і надання соціальних послуг в громаді;
- здійснювати діагностику ресурсів особистості у контексті надання соціальних послуг та управління цим процесом

НАВИЧКИ

- застосовувати інструменти, техніки і технології менеджменту соціальної роботи, розбудови, організації, фінансового й кадрового забезпечення системи надання соціальних послуг;
- підготовки та прийняття управлінських рішень на основі аналізу потреб мешканців громади, фінансових та інших ресурсів громади;
- застосовувати техніки і технології залучення громадян, соціальних служб та органів влади до спільної діяльності – діалогу й командної роботи; міжвідомчої, міжсекторальної та командної співпраці для комплексного вирішення соц. питань;
- здійснювати моніторинг надання соціальних послуг, оцінку їх якості та контролю за дотриманням вимог, встановлених законодавством про соціальні послуги;
- дотримання правових та етичних норм при аналізі, плануванні, реалізації та оцінюванні наслідків своєї професійної діяльності та при розробленні й запровадженні соціально значущих проєктів розбудови системи соціальних послуг у громаді.

ПРОГРАМА

Школи соціальної роботи

«Основи ефективного менеджменту соціальної роботи та системи надання соціальних послуг: запровадження інноваційних підходів до надання базових соціальних послуг в громадах»

Відкриття Школи

Знайомство. Організаційні питання. Інтерактивна лекція «Інтеграція принципів ефективного менеджменту в систему соціального захисту громади: інноваційні підходи до надання базових соціальних послуг». Казкотерапія. Інтеграційний вечір.

День 1

Активності

Вступ. Інтерактивна лекція «Повноваження та функції структурних підрозділів виконавчих органів місцевих рад в організації соціальних послуг». Командоутворення. Практикум «Діяльність структурного підрозділу з питань соціального захисту населення у громаді: проблеми, шляхи їх вирішення, умови та ресурси, необхідні для вирішення проблем». Визначення потреб громадян як шлях до створення якісної системи соціальних послуг. Інтерактивна лекція «Синергія взаємодії: міжвідомча, міжсекторальна та командна співпраця для комплексного вирішення соціальних питань». Практикум «Case study: Командна співпраця у менеджменті соціального захисту в умовах викликів». Обмін досвідом із впровадження нових соціальних послуг у громадах: «Від ідеї до ефективної послуги». Рефлексія. Казкотерапія.

День 2

Активності

Актуалізація досвіду попереднього дня. Інтерактивна лекція «Стратегії планування та прийняття рішень у менеджменті соціальної роботи: інноваційні підходи до розбудови системи соціальних послуг у громадах». Практикум з опанування стратегій планування та прийняття рішень у діяльності структурного підрозділу з питань соціального захисту населення у громаді. Розробка плану організаційного розвитку уповноваженого органу, здатності ефективно виконувати визначені законодавством функції. Інтерактивна лекція «Мотивація персоналу як ключовий чинник ефективного менеджменту в системі надання соціальних послуг». Практикум «Основні стратегії забезпечення позитивної мотивації професійної діяльності». Інтерактивна лекція «Ресурсність працівників структурного підрозділу сфери соціального захисту». Рефлексія. Казкотерапія.

День 3

ПРОГРАМА

Школи соціальної роботи «Основи ефективного менеджменту соціальної роботи та системи надання соціальних послуг: запровадження інноваційних підходів до надання базових соціальних послуг в громадах»

Активності

День 4

Актуалізація досвіду попереднього дня. Інтерактивна лекція «Моніторинг та контроль у менеджменті системи надання соціальних послуг населенню задля самоствердження й повноцінного життя кожного громадянин». Практикум «Інструменти моніторингу і контролю якості надання соціальних послуг. Техніки збору та опрацювання даних для аналізу ефективності процесів соціальної роботи та системи соціальних послуг у територіальній громаді. Відвідування надавачів соціальних послуг у місті Івано-Франківськ. Казкотерапія

Активності

День 5

Актуалізація досвіду попереднього дня. Інтерактивна лекція Структура дорожньої карти розвитку системи соціальних послуг у громаді. Розробка Дорожньої карти як стратегічного інструменту ефективного менеджменту з розвитку системи соціальних послуг у громаді. Презентація Дорожньої карти

Презентація казки

Закриття Школи

Уявіть образ образ ідеальної громади,
де всі соціальні послуги надаються ефективно.

1



1. Хто в громаді є основними отримувачами допомоги? _____

2



2. Як організовані соціальні послуги?

3



3. Які ресурси використовуються?

4



4. Які інноваційні підходи до надання базових соціальних послуг запроваджено в громаді?

5



5. Які партнери потрібні для реалізації соціальних послуг або сервісу в громаді?

ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ГРОМАДИ

*Найбільша цінність кожної
організації, компанії, громади – її люди*

Менеджмент



найблагородніша з професій, якщо її добре практикувати. Жодна інша професія не пропонує стільки способів допомогти іншим вчитися і зростати, брати на себе відповідальність і отримувати визнання за досягнення, а також сприяти успіху команди.

Клейтон Крістенсен

Менеджмент соціальної роботи



цілеспрямована діяльність, спрямована на організацію, планування, координацію та контроль роботи соціальних служб та фахівців з метою ефективного надання соціальної допомоги та послуг населенню громади; це багатогранна сфера, яка поєднує в собі як наукові принципи управління, так і гуманістичні цінності. Концептуальні засади цього напрямку визначають його мету, завдання та методи

Менеджмент соціального захисту



комплекс заходів, спрямованих на ефективне управління системою соціального забезпечення, які покликані гарантувати соціальний захист населенню; складний процес, що вимагає глибокого розуміння соціальних процесів, економічних реалій та людських потреб

СИСТЕМА НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ У ГРОМАДІ

КОМПЛЕКС ВЗАЄМОПОВ'ЯЗАНИХ ЗАХОДІВ, СПРЯМОВАНИХ НА ЗАДОВОЛЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОТРЕБ НАСЕЛЕННЯ, ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТІ ЖИТТЯ ТА СТВОРЕННЯ УМОВ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ЖИТТЯ ЛЮДЕЙ; ПРАВОВА ОСНОВА, ПРИНЦИПИ, СПОСОБИ І ФОРМИ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ, СУКУПНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ, ЩО ВЗАЄМОДІЮТЬ НА ВСІХ ЕТАПАХ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ

(ЗАКОН УКРАЇНИ «ПРО СОЦІАЛЬНІ ПОСЛУГИ, СТ.7)

ЗАКОНОДАВЧІ ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ АКТИ У СФЕРІ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ

Закон України «Про соціальні послуги» від 17.01.2019 р. № 2671-VIII	
Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» 280/97-ВР від 21.05.1997, зі змінами і доповненнями №3817-IX від 27.07.2024 р	
Закон України «Про місцеві державні адміністрації» 586-XIV-ВР (1999), зі змінами і доповненнями №3668-IX від 24.04.2024 р.	
Про затвердження Типового положення про структурний підрозділ місцевої державної адміністрації, затвердженого постановою КМУ від 26.09.2012 № 887, зі змінами №434 від 23.05.2018 р.	
Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення положень про структурні підрозділи з питань соціального захисту населення місцевих державних адміністрацій та організації діяльності територіальної громади у сферах соціального захисту населення та захисту прав дітей, затверджених наказом Мінісоцполітики України «263-Н від 31.07.202	
Про затвердження Порядку проведення моніторингу надання та оцінки якості соціальних послуг, затвердженого постановою КМУ від 01.06.2020 № 449, зі змінами №560 від 07.05.2022 р.	
Надання якісних соціальних послуг - Стратегічна ціль 4 у Стратегічному Плані діяльності Міністерства соціальної політики України на 2022 бюджетний рік і два бюджетні періоди, що настають за плановим (2023 - 2024 роки), затвердженому наказом Міністерства соціальної політики України від 11.02.2022 р.№ 90	
Склад та правові засади діяльності Робочої групи з питань удосконалення законодавства щодо розвитку і регулювання ринку соціальних послуг - тимчасового консультативно-дорадчого органу КМУ унормовано Положенням, затвердженим постановою КМУ від 17.02.2021 р. № 125	

ЗАКОНОДАВЧІ ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ АКТИ У СФЕРІ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ

Порядок організації надання соціальних послуг, затверджений постановою КМУ від 01.06.2020 № 587	
Класифікатор соціальних послуг, затверджений Наказом Міністерства соціальної політики України від 23.06.2020 р. № 429 (zareєстровано в Міністерстві юстиції України 09.07.2020 р. за № 643/34926)	
Порядок регулювання тарифів на соціальні послуги, затверджений постановою КМУ від 01.06.2020 р. № 428	
Порядок надання соціальних послуг особам з інвалідністю та особам похилого віку, які страждають на психічні розлади, затверджено постановою КМУ від 26.06.2019 р. № 576 (в редакції постанови КМУ від 28 жовтня 2021 р. № 1113)	
Критерії діяльності надавачів соціальних послуг, затверджені постановою КМУ від 03.03.2020р. № 185	
ПОРЯДОК надання послуг з догляду і підтримки людей, які живуть з ВІЛ, затверджений наказом МОЗ України від 26.01.2024 р. № 140 (zareєстровано в Міністерстві юстиції України 13.02.2024 р. за № 216/41561)	
Механізм установалення диференційованої плати за надання соціальних послуг визначено Порядком, затвердженим постановою КМУ від 01.06.2020 р. № 429	
Методика обчислення середньомісячного сукупного доходу сім'ї для надання соціальних послуг, затверджена наказом Міністерства соціальної політики України від 17.05.2022 р. № 150	
ПОРЯДОК використання коштів, передбачених у державному бюджеті для реалізації пілотного проекту "Розвиток соціальних послуг", затверджений постановою КМУ від 03.03. 2020 р. №204	
Механізм використання коштів, передбачених у державному бюджеті за програмою 2501060 "Підвищення кваліфікації фахівців із соціальної роботи та інших працівників системи соціального захисту" визначений Порядком використання коштів, передбачених у державному бюджеті для підвищення кваліфікації фахівців із соціальної роботи та інших працівників системи соціального захисту, затвердженим постановою КМУ від 09.06.2021 р. № 598	
Форми обліку соціальної роботи з сім'ями /особами, які перебувають у складних життєвих обставинах затверджено наказом Мінсоцполітики України від 13.07.2018 № 1005 (zareєстровано в Міністерстві юстиції України 16 серпня 2018 р. за № 943/32395)	
Про затвердження Переліку територіальних громад, які братимуть участь в експериментальному проекті із запровадження комплексної соціальної послуги з формування життєстійкості	

ЗАКОНОДАВЧІ ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ АКТИ У СФЕРІ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ

<p>Про затвердження деяких форм документів, необхідних для реалізації експериментального проекту з організації надання внутрішньо переміщеним особам похилого віку, особам з інвалідністю соціальних послуг стаціонарного догляду, підтриманого проживання за принципом „гроші ходять за людиною”, № 888 від 6 серпня 2024 р.</p>	
<p>Форми документів, необхідні для надання соціальних послуг, затверджено наказом Мінсоцполітики України від 16.11.2020 № 769 (зареєстровано в Міністерстві юстиції України 08.01.2021 р. за № 21/35643)</p>	
<p>ПОРЯДОК надання соціальних послуг шляхом соціального замовлення та компенсації надавачам вартості соціальних послуг, затверджений постановою КМУ від 01.06.2020 р. № 450</p>	
<p>Порядок подання та оформлення документів, призначення і виплати компенсації фізичним особам, які надають соціальні послуги з догляду на непрофесійній основі, затверджений постановою КМУ від 23.09.2020 р. № 859</p>	
<p>Порядок подання та оформлення документів, призначення і виплати компенсації фізичним особам, які надають соціальні послуги з догляду без здійснення підприємницької діяльності на професійній основі, затверджений постановою КМУ від 06.10.2021 р. № 1040</p>	
<p>Порядок підготовки та перепідготовки фізичних осіб, які надають соціальні послуги з догляду без здійснення підприємницької діяльності, затверджений постановою КМУ від 01.06.2020 р. № 430</p>	
<p>Типова програма навчання фізичних осіб, які надають соціальні послуги з догляду без здійснення підприємницької діяльності, затверджена наказом Мінсоцполітики України від 15.03.2021 р. № 131 (зареєстровано в Міністерстві юстиції України 23.04.2021 р. за № 550/36172)</p>	
<p>Методичні рекомендації щодо проведення моніторингу додержання територіальною громадою прав людини і громадянина на отримання соціальних послуг</p>	
<p>Постанова Кабінету Міністрів України від 01.06.2020 р. № 479 “Деякі питання діяльності центрів соціальних служб”</p>	
<p>Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2020 р. № 177 “Деякі питання діяльності центрів надання соціальних послуг”</p>	
<p>Постанова Кабінету Міністрів України від 01.06.2020 № 450 «Деякі питання надання соціальних послуг шляхом соціального замовлення»</p>	

ОСНОВНІ ЦІЛІ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ, ПРОВЕДЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

(Закон України «Про соціальні послуги, ст.2)

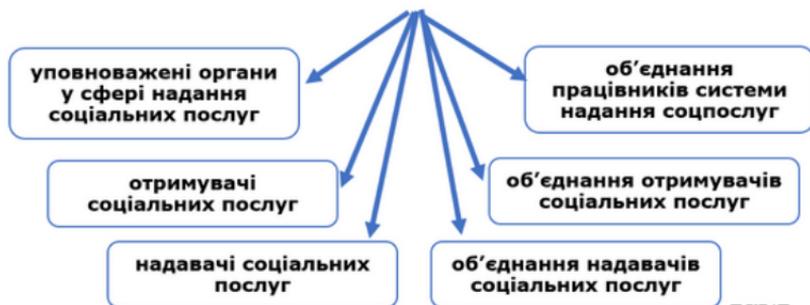
Соціальні послуги відповідно до законодавства надаються особам/сім'ям, які належать до вразливих груп населення та /або перебувають у складних життєвих обставинах, з метою:

- профілактики складних життєвих обставин та запобігання вразливості особи/ сім'ї;
- подолання складних життєвих обставин;
- мінімізації негативних наслідків складних життєвих обставин.

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ



СУБ'ЄКТИ СИСТЕМИ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ



Закон України «Про соціальні послуги», ст.8.



ОСНОВНІ СУПЕРЕЧНОСТІ У ПРАКТИЦІ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ ТА ЇХ ПОДОЛАННЯ:

- між декларованими цінностями та реаліями сьогодення (проблеми «виживання» в прямому і переносному сенсі, дегуманізації стосунків, протиставлення людини та інтересів громади)
- між вимогами глобального ринку, швидкими й безперервними організаційними й технологічними змінами і незадовільним станом підготовки високомобільних, багатопрофільних, орієнтованих на постійний розвиток професіоналів, які здатні гнучко адаптуватися до непередбачуваних і часто хаотичних змін
- між вимогами суспільства до особистості суб'єкта влади, і реальним станом особистісної готовності до управлінської діяльності

ПОВНОВАЖЕННЯ ТА ФУНКЦІЇ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ МІСЦЕВИХ РАД В ОРГАНІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ

УПОВНОВАЖЕНИЙ ОРГАН
СИСТЕМИ НАДАННЯ
СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ

центральний орган
виконавчої влади, що
забезпечує формування
державної політики у сфері
соціального захисту
населення



Рада міністрів
Автономної Республіки
Крим, місцеві державні
адміністрації

виконавчі органи
міських рад міст обласного
значення, рад об'єднаних
територіальних громад

Основними засадами функціонування системи надання соціальних послуг є:

(Ст. 10 ЗУ «Про соціальні послуги»)

профілактичний характер

відповідність соціальних послуг потребам осіб/
сімей, які належать до вразливих груп населення
або перебувають у СЖО

безперервність, послідовність надання соцпослуг та їх
різноманітність, що забезпечуються шляхом взаємодії
суб'єктів системи надання соціальних послуг

забезпечення державних гарантій у сфері надання
соцпослуг та демонополізації на ринку соцпослуг

рівність прав, обов'язків та відповідальності надавачів
соцпослуг державного та недержавного секторів

До повноважень районних, районних у містах Києві та Севастополі державних адміністрацій, виконавчих органів міських рад міст обласного значення, рад об'єднаних територіальних громад належать:

1. визначення потреб населення адміністративно-територіальної одиниці/територіальної громади у соціальних послугах, у тому числі із залученням надавачів соціальних послуг недержавного сектору, оприлюднення відповідних результатів;
2. інформування населення про перелік соціальних послуг, їх зміст і порядок надання у формі, доступній для сприйняття особами з будь-яким видом порушення здоров'я;
3. здійснення заходів для виявлення вразливих груп населення та осіб/сімей, які перебувають у складних життєвих обставинах;
4. забезпечення за результатами оцінювання потреб особи/сім'ї надання базових соціальних послуг особам/сім'ям відповідно до їхніх потреб, вжиття заходів з надання інших соціальних послуг таким особам/сім'ям шляхом створення мережі надавачів соціальних послуг державного/комунального сектору та/або залучення надавачів соціальних послуг недержавного сектору (шляхом соціального замовлення, державно-приватного партнерства, конкурсу соціальних проєктів, соціальних програм тощо), та/або на умовах договору з уповноваженими органами, передбаченими пунктами 3 і 4 частини першої цієї статті, та/або направлення у порядку взаємодії суб'єктів системи надання соціальних послуг до надавачів соціальних послуг для надання послуг за рахунок отримувача або третіх осіб;
5. затвердження, забезпечення фінансування та виконання регіональних програм в частині забезпечення потреб осіб/сімей у соціальних послугах, розроблених за результатами визначення потреб населення адміністративно-територіальної одиниці/територіальної громади у соціальних послугах;
6. визначення особливостей надання соціальних послуг на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці/територіальної громади у разі введення надзвичайного або воєнного стану в Україні або окремих її місцевостях;
7. забезпечення підвищення професійної компетентності/кваліфікації працівників надавачів соціальних послуг, утворених ними;

8. координація діяльності суб'єктів системи надання соціальних послуг на місцевому рівні;
9. забезпечення взаємодії надавачів соціальних послуг та органів, установ, закладів, фізичних осіб - підприємців, які в межах своєї компетенції надають на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці/територіальної громади допомогу вразливим групам населення та особам/сім'ям, які перебувають у складних життєвих обставинах, та/або здійснюють їх захист;
10. збір, аналіз та поширення відповідно до законодавства інформації щодо надання соціальних послуг, сприяння впровадженню кращого досвіду надання соціальних послуг;
11. забезпечення ведення Реєстру надавачів та отримувачів соціальних послуг на місцевому рівні;
12. здійснення моніторингу надання соціальних послуг, оцінки їх якості, оприлюднення відповідних результатів;
13. здійснення контролю за цільовим використанням бюджетних коштів, спрямованих на фінансування соціальних послуг;
14. здійснення контролю за додержанням вимог цього Закону у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України;
15. забезпечення дотримання прав отримувачів соціальних послуг;
16. призначення керівників утворених ними надавачів соціальних послуг, діяльність яких фінансується за рахунок коштів відповідного бюджету/бюджетів;
17. вирішення інших питань щодо надання соціальних послуг відповідно до закону.

ЗАВДАННЯ ТА ФУНКЦІ СТРУКТУРНОГО ПІДРОЗДІЛУ МІСЦЕВИХ РАД / ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ОСОБИ З ПИТАНЬ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ

У сфері соціального обслуговування, здійснення соціальної роботи та надання соціальних послуг населенню структурний підрозділ місцевих рад / відповідальна особа з питань соціального захисту населення забезпечує:

- ◆ взаємодію з територіальними органами Пенсійного фонду України у питаннях надання соціальних та медичних послуг потерпілим внаслідок нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання відповідно до законодавства про загальнообов'язкове державне соціальне страхування;
- ◆ проведення соціальної роботи;
- ◆ визначення потреб населення територіальної громади у соціальних послугах відповідно до законодавства, у тому числі із залученням надавачів соціальних послуг недержавного сектору, оприлюднення інформації про відповідні результати;
- ◆ розробку проектів та організацію виконання відповідних місцевих програм, розроблених за результатами визначення потреб населення адміністративно-територіальної одиниці / територіальної громади у соціальних послугах;
- ◆ організацію надання базових соціальних послуг особам/ сім'ям за результатами визначення потреб населення громади у соціальних послугах, вжиття заходів з організації соціальних послуг для осіб/сім'ей шляхом створення мережі надавачів соціальних послуг державного/комунального сектору та/або залучення надавачів соціальних послуг недержавного сектору (шляхом соціального замовлення, державно-приватного партнерства, конкурсу соціальних проектів, соціальних програм тощо), та/або на умовах договору з іншими органами місцевого самоврядування;
- ◆ сприяє впровадженню нових соціальних послуг, у тому числі платних, відповідно до законодавства України;
- ◆ взаємодію суб'єктів, що надають соціальні послуги сім'ям (особам), які перебувають у складних життєвих обставинах
- ◆ інформування населення про перелік соціальних послуг, їхній зміст і порядок їх надання у формі, доступній для сприйняття особами з будь-яким видом порушення здоров'я;

- ◆ організацію заходів для виявлення вразливих груп населення та осіб / сімей, які перебувають у складних життєвих обставинах;
- ◆ розгляд заяви осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах, про отримання соціальних послуг і ухвалення рішення щодо їх надання;
- ◆ облік осіб, які звертаються до структурного підрозділу з питань надання соціальних послуг;
- ◆ ведення Реєстру надавачів та отримувачів соціальних послуг на місцевому рівні;
- ◆ координацію діяльності надавачів соціальних послуг ;
- ◆ підвищення професійної компетентності / кваліфікації працівників, які надають соціальні послуги;
- ◆ організацію моніторингу надання соціальних послуг відповідно до законодавства, оцінювання їхньої якості відповідно до стандартів надання соціальних послуг, оприлюднення результатів моніторингу та оцінки якості;
- ◆ організацію та сприяння проведенню контролю за дотриманням вимог Закону України «Про соціальні послуги», здійснює контроль діяльності комунальних установ-надавачів соціальних послуг;
- ◆ організацію та проведення заходів з профілактики бездомності, соціального патронажу осіб, звільнених від відбування покарання у виді обмеження або позбавлення волі на певний строк;
- ◆ проведення інформаційно-роз'яснювальної та просвітницької роботи;
- ◆ розвиток сімейних форм виховання дітей,
- ◆ організацію заходів щодо запобігання та протидії домашньому насильству та насильству за ознакою статі, протидії торгівлі людьми та жорсткому поводженню з дітьми;
- ◆ організацію надання особам з інвалідністю та дітям з інвалідністю передбачених законодавством реабілітаційних послуг, технічних та інших засобів реабілітації; ведення (в межах повноважень) централізованого банку даних з проблем інвалідності (далі - ЦБІ);
- ◆ організацію та проведення заходів із здорового та активного довголіття;
- ◆ підтримку розвитку волонтерської діяльності.

Для проведення соціальної роботи та надання соціальних послуг безпосередньо в територіальній громаді рекомендується:

створити надавача соціальних послуг (комунальний заклад), напр., центр надання соціальних послуг для різних груп осіб/сімей, які перебувають у складних життєвих обставинах, центр соціальних служб та територіальний центр соціального обслуговування (надання соціальних послуг).

Не рекомендується зазначених суб'єктів включати/приєднувати до структурних підрозділів виконавчого органу сільської, селищної, міської ради

залучати інших надавачів соціальних послуг недержавного сектору для надання соціальних послуг окремій соціальній групі осіб (бездомні особи, звільнені з місць позбавлення волі тощо).

Для залучення надавачів соціальних послуг недержавного сектору (юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців) структурному підрозділу з питань соціального захисту населення рекомендується застосовувати такі механізми:

публічні закупівлі товарів, робіт і послуг відповідно до Закону України «Про публічні закупівлі»;



соціальне замовлення соціальних послуг відповідно до Закону України «Про соціальні послуги»; постанова Кабінету Міністрів України від 01.06.2020 №450 «Деякі питання надання соціальних послуг шляхом соціального замовлення»;



державно-приватне партнерство відповідно до Закону України «Про державно-приватне партнерство».



конкурс із визначення програм (проектів, заходів), розроблених інститутами громадянського суспільства, для виконання (реалізації) яких надається фінансова підтримка, відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 12.10.2011 № 1049 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу з визначення програм (проектів, заходів), розроблених інститутами громадянського суспільства, для виконання (реалізації) яких надається фінансова підтримка» (зі змінами);



Фізичним особам, які надають соціальні послуги, призначається і виплачується компенсація відповідно до Порядку подання та оформлення документів, призначення і виплати компенсації фізичним особам, які надають соціальні послуги з догляду на непрофесійній основі, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23.09.2020 № 859



Водночас виконавчі органи сільських, селищних, міських рад призначають і виплачують компенсацію фізичним особам, які надають соціальні послуги з догляду без здійснення підприємницької діяльності на професійній основі,

відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 06.10.2021 № 1040 «Деякі питання призначення і виплати компенсації фізичним особам, які надають соціальні послуги з догляду без здійснення підприємницької діяльності на професійній основі»



Наказ Міністерства соціальної політики України від 16.03.2024 № 99-Н «Про деякі питання доступності публічних послуг у сфері соціального захисту населення»



Про затвердження деяких форм документів, необхідних для реалізації експериментального проекту з організації надання внутрішньо переміщеним особам похилого віку, особам з інвалідністю соціальних послуг стаціонарного догляду, підтриманого проживання за принципом «гроші ходять за людиною»



Закон України «Про соціальні послуги»



ПРАКТИКУМ

ДІЯЛЬНІСТЬ СТРУКТУРНОГО ПІДРОЗДІЛУ

З ПИТАНЬ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ
У ГРОМАДІ: проблеми, шляхи їх вирішення, умови та ресурси,
необхідні для вирішення проблем



Визначте основні проблеми, з якими стикаються працівники вашого Структурного підрозділу при організації надання соціальних послуг населенню



Визначте умови та ресурси, що необхідні для вирішення виявлених проблем



Які, на Вашу думку, шляхи вирішення виявлених проблем?



Чому потрібний інноваційний підхід у вирішенні виявлених проблем?

ПРАКТИКУМ

ВИЗНАЧЕННЯ ПОТРЕБ ГРОМАДЯН ЯК ШЛЯХ ДО СТВОРЕННЯ ЯКІСНОЇ СИСТЕМИ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ



Потреба – це стан живого організму людської особистості, соціальної групи чи суспільства в цілому, що відображає необхідність у будь-чому, залежність від об'єктивних умов життєдіяльності, і слугує рушійною силою активності (потреби у безпеці, взаємодії, інтелектуальному розвитку, визнанні, самореалізації та ін.)



Визначте потреби населення вашої громади, використовуючи її соціальний паспорт. Визначте потенційних отримувачів соціальних послуг, виходячи з їх характеристик та орієнтовних джерел отримання інформації, що наведені у Додатку А1





Складіть детальний перелік усіх доступних ресурсів (бюджет, персонал, приміщення, обладнання, партнерства), які є у вашій громаді та їх можна використати для задоволення виявлених потреб населення



Складіть перелік соціальних послуг, потребу в яких установлено для осіб/сімей, що належать до вразливих груп населення або перебувають у складних життєвих обставинах

СИНЕРГІЯ ВЗАЄМОДІЇ: МІЖВІДОМЧА, МІЖСЕКТОРАЛЬНА ТА КОМАНДНА СПІВПРАЦЯ ДЛЯ КОМПЛЕКСНОГО ВИРІШЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПИТАНЬ



Взаємодія

добровільні спільні дії, зусилля різних людей, спрямовані на вирішення загальних завдань, під час досягнення спільної для кожного з них цілі

Умови встановлення та підтримки взаємодії:



В організації спільної діяльності виокремлюють наступні види взаємодії, які необхідно враховувати:

координація

(обмін інформацією, взаємовигідне внесення змін у діяльність заради досягнення спільної мети)

кооперація

(обмін інформацією, внесення змін, взаємовигідне спільне використання ресурсів заради досягнення спільної мети)

співробітництво

(обмін інформацією, внесення змін, спільне використання ресурсів, взаємовигідне сприяння росту продуктивності партнера заради досягнення спільної мети)

конкуренція

(частковий обмін інформацією, приховування частини інформації, внесення змін у діяльність для задоволення власних потреб, обмежена (формальна) діяльність)

ШЛЯХИ РЕАЛІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ У ГРОМАДІ:



інформування

створення та проведення інформаційних кампаній;



консультування

опитування, онлайн-голосування тощо



залучення

безпосередня участь у роботах спільних консультативно-дорадчих органах, робочих групах, загальних зборах, конференціях тощо

Інформаційна кампанія – це комплексна та системна подача серії ключових повідомлень визначеній цільовій аудиторії через обрані канали комунікації (соціальні мережі, блог, ЗМІ, спільні акції, флешмоби, друкована продукція).

Що нам важливо досягнути? _____

Чому це важливо для інших людей і хто вони? _____

Як розповісти про це цікаво? _____

Інформаційні кампанії здатні ламати стереотипи, рятувати життя, вирішувати соціальні проблеми, захищати права людей та творити соціальні зміни

РІВНІ ВЗАЄМОДІЇ У ГРОМАДІ

Міжсекторальне
партнерство

Міжвідомча
взаємодія

Командна
співпраця

Міжсекторальне партнерство базується на партнерських стосунках між інституціями, відомствами і організаціями, які представляють різні суспільні сектори (державний, комерційний, громадський).

Державний сектор

органи державної влади та органи місцевого самоврядування, бюджетні установи та організації, засновані на підставі закону та в межах повноважень державних органів.

Громадськість

організації, які створені за власною ініціативою, не залежно від волі органів влади та посадових осіб, без мети одержання прибутку, ініціативні групи громадян

Комерційний сектор

система підприємств, господарських товариств та індивідуальних підприємців, що займаються діяльністю, пов'язаною з отриманням прибутку як соціально-відповідального бізнесу, який не лише дотримується принципів громадянського суспільства і піклується про матеріальне благополуччя своїх співробітників, але і ефективно розпоряджається ресурсами, стимулює і підтримує благодійність в сфері соціальної роботи

Діяльність некомерційного сектору націлена на вирішення завдань, пов'язаних з проблемами представників місцевих громад або вразливих категорій населення. Саме цей сектор впливає на формування активних членів громадянського суспільства на місцях (волонтерів, лідерів, місцевих активістів)

НАПРЯМКИ МІЖСЕКТОРАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА:



Аналіз ключових секторів територіальної громади

Проаналізуйте та запишіть слабкі та сильні сторони ключових секторів територіальних громад

	Влада	Бізнес	Громадськість
слабкі			
сильні			

Міжвідомча взаємодія – взаємодія державних організацій, що представляють різні відомства (підвідомчі заклади, територіальні установи, окремі громадські інститути, об'єднання), що досягають своїх цілей шляхом спеціалізованих, професійних заходів та цілеспрямованих дій.

УЧАСНИКИ МІЖВІДОМЧОЇ ВЗАЄМОДІЇ У ГРОМАДІ:

- ✔ отримувачі соціальних послуг (клієнти), їх опікуни та офіційні представники;
- ✔ структурні підрозділи органів виконавчої влади з питань соціального захисту населення на рівні громади (міські, районні, сільські/селищні ради та адміністрації);
- ✔ підприємства, установи та організації всіх форм власності, а також ФОП;
- ✔ комерційні організації (підприємства великого, середнього і малого бізнесу);
- ✔ ГО (міжнародні, всеукраїнські, обласні, районні, місцеві);
- ✔ медичні установи;
- ✔ органи Національної поліції;
- ✔ заклади освіти та культури;
- ✔ релігійні установи та організації;
- ✔ громадські лідери (відомі люди, діячі культури, спорту, бізнесмени) і волонтери;
- ✔ засоби масової інформації.

Командна співпраця – група спеціалістів, уповноважених різними суб'єктами чи надавачем соціальних послуг (психолог, лікар, юрист, педагог, реабілітолог та інші), тимчасово створена для забезпечення колегіальності рішень й узгодженості дій під час надання соціальних послуг

СПЕЦИФІЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ:



визначення цілей діяльності команди;



обґрунтування принципів взаємодії членів команди у процесі досягнення цілей;



установлення рольової структури команди, позиції та функцій лідера

КОМАНДА

це група людей, які поділяють цілі, цінності та загальні підходи до реалізації спільної діяльності, мають взаємодоповнювальні навички, беруть на себе відповідальність за кінцеві результати

Командна взаємодія у соціальній роботі

це процес спільної діяльності спеціалістів різних сфер задля ефективного вирішення соціальних проблем клієнтів. Вона ґрунтується на співпраці, комунікації та взаємопідтримці серед членів команди.

Основні принципи командної взаємодії у соціальній роботі



ІНСТРУМЕНТИ САМОАНАЛІЗУ ЗДАТНОСТІ ДО КОМАНДНОЇ РОБОТИ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ

Інструкція. У кожному розділі розподіліть суму в 10 балів між характеристиками, які, на Ваш погляд, найвлучніше характеризують Вашу поведінку. Ці бали можна розподілити між кількома твердженнями. У деяких випадках усі 10 балів можна розподілити між усіма твердженнями або віддати усі 10 балів будь-якому одному твердженню (позначки потрібно поставити на лівому полі поряд з твердженнями).

1. Що, на мою думку, я можу привнести в групову роботу:	
А	Я швидко знаходжу нові можливості
Б	Я добре можу працювати з багатьма людьми
В	Я досить вдало висуваю нові ідеї
Г	Я можу допомагати іншим людям висувати ідеї
Д	Я здатний ефективно працювати, мені подобається інтенсивна робота
Е	Я згоден бути непопулярним, якщо в результаті це призведе до гарних результатів
Ж	У звичних умовах я працюю швидко
З	Я не маю упереджень, тому завжди приймаю як можливі альтернативні дії

2. У мене є недоліки в груповій роботі, зокрема те, що:

А	Я дуже напружений, поки захід не продумано, не проконтрольовано, не проведено
Б	Я надаю занадто великої свободи людям, чий погляд вважаю обґрунтованими
В	Я маю слабкість багато говорити сам, поки, нарешті, в групі не з'являються нові ідеї
Г	Мій власний погляд на речі заважає мені негайно поділяти ентузіазм колег
Д	Якщо потрібно чого-небудь досягти, я буваю авторитарним
Е	Мені важко поставити себе в позицію керівника, тому що я боюся зруйнувати атмосферу співробітництва в групі
Ж	Я надто захоплююся власними ідеями і втрачаю контроль над тим, що відбувається в групі
З	Мої колеги вважають, що я занадто турбуюся про несуттєві деталі й хвилююся, що нічого не вийде

3. Коли я включений /на в роботу з іншими:

А	Я впливаю на людей, намагаючись не тиснути на них
Б	Я досить уважний, тому помилку через недбалість бути не може
В	Я готовий наполягати на будь-яких діях, щоб не втратити час і не випустити з поля зору головної мети
Г	У мене завжди є оригінальні ідеї
Д	Я завжди готовий підтримати гарну пропозицію для загальних інтересів
Е	Я дуже уважно ставлюся до нових ідей і пропозицій
Ж	Оточенню подобається моя холодна розсудливість
З	Мені можна довірити пильнування за тим, щоб вся основна робота була виконана

4. У груповій роботі для мене характерним є те, що:

А	Я дуже зацікавлений у тому, щоб якомога краще знати своїх колег
Б	Я спокійно поділяю погляди тих, хто мене оточує, або дотримуюсь поглядів меншості
В	У мене завжди знайдуться вагомі аргументи, щоб спростувати помилкові пропозиції
Г	Я вважаю, в мене є хист виконувати роботу, як тільки її план потрібно запровадити в дію
Д	У мене є схильність уникати очевидного, а пропонувати щось несподіване
Е	Усе, що я роблю, я намагаюся довести до досконалості
Ж	Я готовий встановлювати контакти й поза групою
З	Хоча мене цікавлять усі погляди, я, не роздумуючи, можу прийняти власне рішення, якщо це необхідно

5. Я одержую задоволення від своєї роботи тому, що:

А	Мені подобається аналізувати ситуації та робити правильний вибір
Б	Мені подобається знаходити практичні розв'язки проблеми
В	Мені подобається відчувати, що я впливаю на встановлення гарних взаємин
Г	Мені приємно здійснювати сильний вплив на прийняття рішень
Д	У мене є можливість зустрічатися з людьми, котрі можуть запропонувати мені щось нове
Е	Я можу досягти згоди людей при розробці алгоритму виконання завдання
Ж	Мені подобається зосереджувати власну увагу на виконанні поставлених завдань
З	Мені подобається працювати в галузі, де я можу застосовувати свою уяву та творчі здібності

6. Якщо я несподівано одержав/ла складне завдання, яке треба виконувати в обмежений час і з незнайомими людьми:

А	Я буду почуватися загнаним у кут, поки не знайду з нього вихід та не розроблю свою лінію поведінки
Б	Я буду працювати з тим, хто запропонує найкраще рішення, навіть якщо ця людина мене не приваблює
В	Я спробую знайти людей, між якими зможу розділити за частинами це завдання й у такий спосіб зменшити обсяг роботи
Г	Моє вроджене почуття часу не дозволить мені відстати від графіка
Д	Я вірю, що буду спокійно, в межах своїх можливостей прямувати до мети
Е	Я буду досягати поставленої мети попри будь-які складні ситуації
Ж	Я готовий узяти здійснення роботи на себе, якщо бачитиму, що група не впорається
З	Я влаштую обговорення, щоб стимулювати людей висловлювати нові ідеї та шукати можливостей для досягнення мети

7. Стосовно проблем, які у мене виникають, коли я працюю в групі:

А	Я завжди висловлюю нетерпіння, якщо хтось гальмує процес
Б	Деякі люди критикують мене за те, що я занадто аналітичний і мені бракує інтуїції
В	Моє бажання переконатися, що робота виконується на найвищому рівні, викликає незадоволення
Г	Мені досить швидко все набридає, і я покладаюся на одного-двох людей, які можуть надихнути мене

Д	Мені важко розпочати роботу, якщо я чітко не уявляю собі мети
Е	Іноді мені буває важко пояснити іншим які-небудь складні речі, що спадають мені на думку
Ж	Я розумію, що вимагаю від інших зробити те, чого сам зробити не можу
З	Якщо я наштовхуюся на реальний опір, то мені важко чітко довести свою точку зору

Опрацювання та інтерпретація результатів



Вам слід занести бали до ключа для опрацювання та інтерпретації відповідей, вписуючи з кожного питання поряд із відповідною літерою ту кількість балів, яку Ви дали цьому варіантові відповіді.

Ключ для опрацювання та інтерпретації відповідей

Ролі Питання	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
1	Г	Е	В	З	Ж	Б	А	Д
2	Б	Д	Ж	Г	А	Е	В	З
3	А	В	Г	Ж	З	Д	Е	Б
4	З	Б	Д	В	Г	А	Ж	Е
5	Е	Г	З	А	Б	В	Д	Ж
6	В	Ж	А	Д	Е	Б	З	Г
7	Ж	А	Е	Б	Д	З	Г	В
Сума								

Підрахуйте суму балів по кожному із I – VIII стовпчиків. Визначте ті стовпці-ролі, де набрано найбільші суми. Ці ролі Ви найчастіше відіграєте у групі.

Прочитайте й проаналізуйте наведені нижче описи ролей у груповій взаємодії.

Розподіл командних обов'язків і постановка завдань відповідно до командних ролей

<p>«Голова» адміністратор</p> 	<p><i>Функції:</i> Сприймає різні точки зору й приймає рішення. <i>Властивості:</i> вміє слухати, гарно говорить, логічний, рішучий. <i>Тип:</i> спокійна, стабільна особистість, має потребу у високомотивованій групі.</p>
<p>«Формувальник»</p> 	<p><i>Функції:</i> лідер, поєднує зусилля членів групи в єдине ціле. <i>Властивості:</i> динамічний, рішучий, наполегливий. <i>Тип:</i> домінуючий екстраверт, потребує компетентної, цілісної групи.</p>
<p>«Генератор ідей»</p> 	<p><i>Функції:</i> джерело ідей. <i>Властивості:</i> розумний, багата уява, креативність. <i>Тип:</i> нестандартна особистість, потребує мотивованого оточення, яке буде сприймати його ідеї.</p>
<p>«Оцінювач ідей»</p> 	<p><i>Функції:</i> аналіз і логічні висновки, контроль. <i>Властивості:</i> аналітичність, інтелектуальність, ерудованість, «якір групи», повертає до реальності. <i>Тип:</i> розсудлива, вольова особистість, потребує оновлення інформації та нових ідей.</p>
<p>«Організатор роботи»</p> 	<p><i>Функції:</i> перетворення ідей у конкретні завдання та організація їх виконання. <i>Властивості:</i> організатор, вольовий, рішучий. <i>Тип:</i> вольова особистість, має потребу в пропозиціях, ідеях групи.</p>
<p>«Організатор групи»</p> 	<p><i>Функції:</i> сприяє досягненню злагоди в групі, залагоджує непорозуміння, обізнаний із потребами, проблемами членів групи. <i>Властивості:</i> чуйність, дипломатичність, доброта, комунікабельність. <i>Тип:</i> емпатійна й комунікативна особистість, потребує постійного контакту з усіма членами групи.</p>
<p>«Дослідник ресурсів»</p> 	<p><i>Функції:</i> сполучна ланка із зовнішнім середовищем. <i>Властивості:</i> комунікабельний, схильний захоплюватися, енергійний, привабливий. <i>Тип:</i> наполегливий екстраверт, потребує свободи</p>
<p>«Завершувач»</p> 	<p><i>Функції:</i> спонукає групу все робити вчасно й до кінця. <i>Властивості:</i> професійна педантичність, обов'язковість, відповідальність. <i>Тип:</i> педантична особистість, потребує групової відповідальності, обов'язковості.</p>

РЕФЛЕКСІЯ



1. Які мої сильні сторони у командній взаємодії? _____

2. На які мої якості треба звернути увагу для підвищення ефективності і моєї активності у командній співпраці? _____

3. Мої три ключові висновки про командну роботу: _____

СТРАТЕГІЇ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ: інноваційні підходи до розбудови системи соціальних послуг у громадах

Роль планування у забезпеченні сталого розвитку
соціальних послуг

Основні завдання стратегічного планування у соціальній
роботі:



Визначення цілей і пріоритетів (методи SMART, OKR)

Правильне визначення цілей дозволяє:

Концентрувати ресурси на найбільш важливих завданнях

Визначати ключові показники успіху (як зрозуміти, що мета досягнута?)

Полегшити моніторинг виконання плану та коригувати дії за необхідності

Забезпечити прозорість та підзвітність у роботі соціальних служб

Метод SMART: як формулювати ефективні цілі

Критерій

Пояснення

Приклад у соціальній роботі

**S (Specific) –
Конкретна**

Чітко визначена мета, що не допускає різних тлумачень.

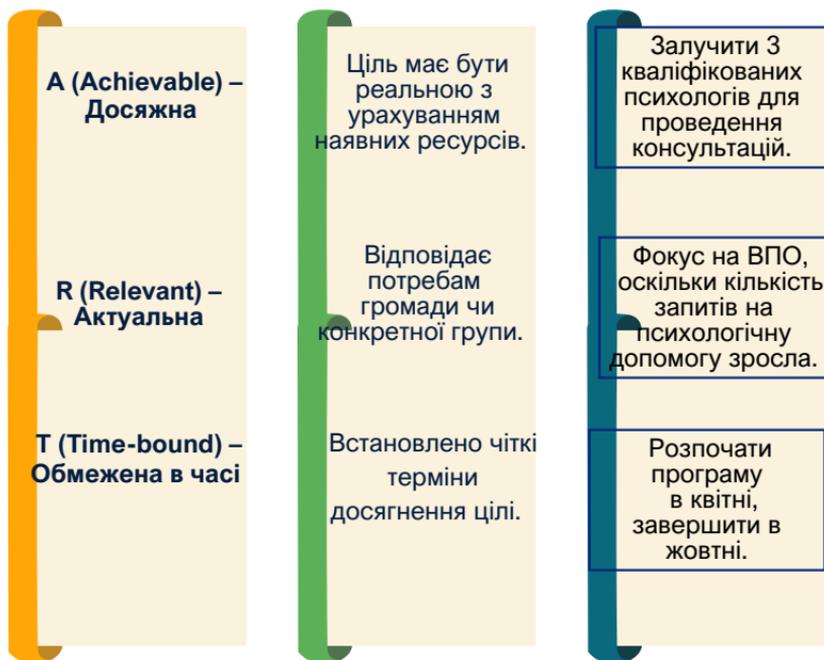
Розробити програму психологічної підтримки для ВПО у громаді.

**M (Measurable)
Вимірювана**

Ціль має містити кількісні або якісні показники.

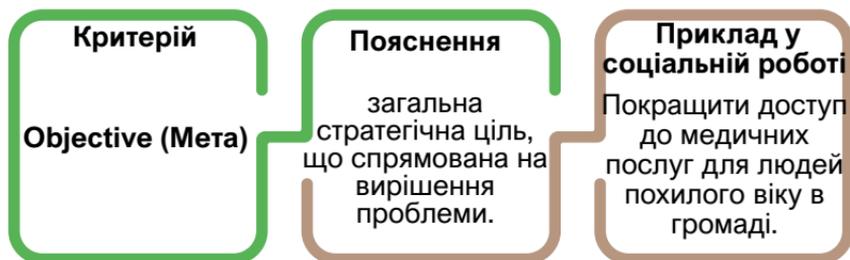
Надати психологічну допомогу 100 особам протягом 6 місяців.

Визначення цілей і пріоритетів (методи SMART, OKR)



**Метод OKR: фокус на досягненні результатів
(Objectives and Key Results – Цілі та Ключові Результати)**

Структура OKR



**Key Results
(Ключові
результати)**

2–5 конкретних вимірюваних показників, які демонструють, чи досягнуто мету.

Організувати 10 безкоштовних медоглядів у місцевій поліклініці для літніх людей. Запустити програму мобільних медичних бригад та провести 50 виїздів у віддалені села, розповсюдити 1000 інформ. листівок.

**Порівняння SMART та OKR:
коли який метод застосовувати?**

Критерій	SMART	OKR
Тип цілі	Конкретна, деталізована	Загальна, стратегічна
Головний фокус	Визначення реалістичних завдань	Досягнення амбітних змін
Оцінка успіху	Виконано / не виконано	Прогрес, у %
Використання	Виконання конкретних проєктів	Розвиток довгострокових стратегій
Приклад	Збільшити кількість соціальних працівників у громаді на 5 осіб	Покращити якість соцпослуг через розширення персоналу (з ключовими результатами)

Планування розвитку системи надання соціальних послуг є безперервним процесом, який потребує постійного оновлення та адаптації до мінливих потреб та умов

ПРАКТИКУМ з опанування стратегій планування та прийняття рішень

Для ефективного стратегічного планування в соціальній роботі необхідно ретельно аналізувати ситуацію, визначати ключові проблеми, їхні причини та наслідки, а також формувати чіткі та реалістичні цілі.

Одним із найефективніших методів такого аналізу є використання дерева проблем, дерева цілей і дерева рішень. Ці методи допомагають:

- 1 систематизувати інформацію про проблему
- 2 виявити взаємозв'язки між різними факторами
- 3 визначити можливі шляхи вирішення та оцінити їхню ефективність

Як побудувати дерево проблем?

Формулювання
головної проблеми –
(СТОВБУР ДЕРЕВА),
яку треба вирішити
(наприклад,
«Високий рівень
безробіття серед
внутрішньо
переміщених осіб
(ВПО)»).

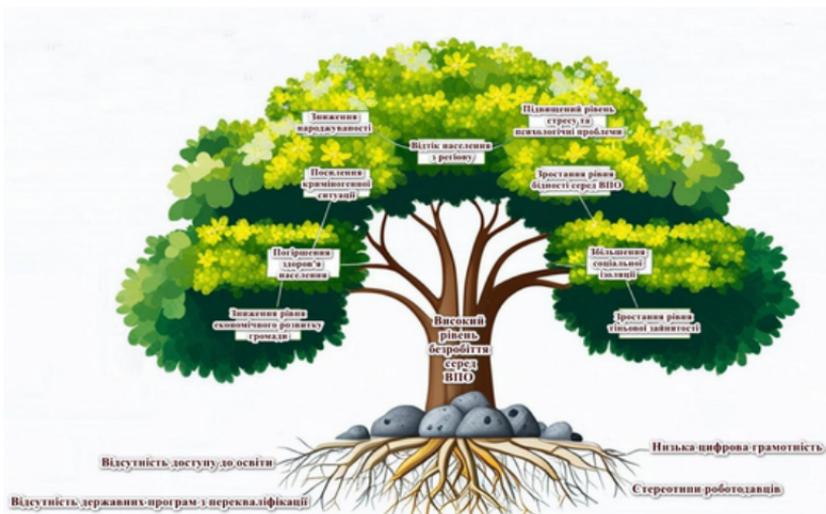
1

Визначення
причин проблеми
(КОРИННЯ ДЕРЕВА)
(наприклад,
«Недостатній рівень
освіти»,
«Відсутність
можливостей для
перекваліфікації»,
«Дискримінація на
ринку праці»)

2

Визначення
наслідків
проблеми
(ГІЛКИ ДЕРЕВА)
(наприклад,
«Соціальна
ізоляція ВПО»,
«Збільшення рівня
бідності»,
«Еміграція»).

3



СПОСОБИ ФОРМУЛЮВАННЯ ДЕРЕВА ПРОБЛЕМ

Метод "5 ЧОМУ" - це ефективна техніка для глибинного аналізу причин будь-якої ситуації чи проблеми, що допомагає не зупинятись на поверхневих відповідях, а докопатись до справжньої першопричини.

Метод активно використовується в психології, у сфері соціального захисту, коучингу, освіти, бізнесі.

Щоб найглибше проаналізувати причини, використовуйте метод Тайоти - задайте питання:

Чому виникла ця проблема?

Потім це ж питання задайте до відповіді, яку ви тільки що надали. І так 5 разів.

Напр., проблема: низький рівень ефективності діяльності структурного підрозділу з питань соціального захисту населення у громаді.

Відповідь на 5 уточнень чому - і є корінними причинами проблеми. Всі відповіді розташуйте у логічній послідовності від найбільш поверхових та легких до вирішення найбільш глибинних.

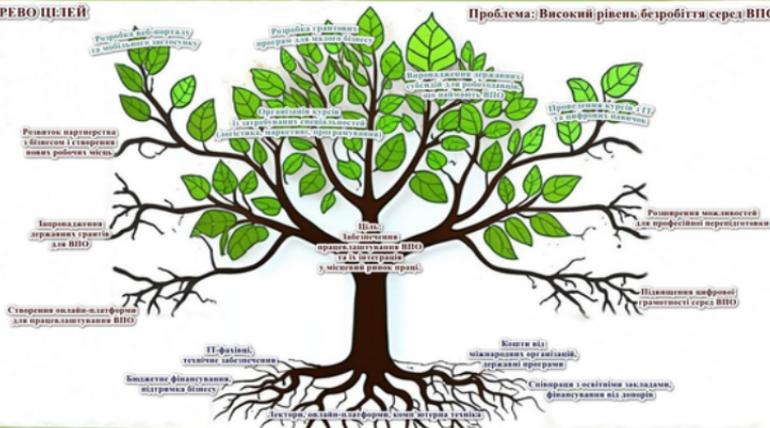
ДЕРЕВО ЦІЛЕЙ

Дерево цілей – це перетворення проблем на конкретні завдання, які можна досягти в межах стратегічного планування.

Як побудувати дерево цілей?

1. Формулюємо основну мету – переписуємо проблему у вигляді позитивної цілі (наприклад, замість «Високий рівень безробіття серед ВПО» → «Забезпечення працевлаштування ВПО»).
2. Визначаємо проміжні завдання – які дії необхідні для досягнення мети (наприклад, «Проведення навчальних програм», «Запровадження державних грантів для ВПО»).
3. Деталізуємо кроки – розробляємо конкретні заходи для досягнення проміжних завдань.

«Дерево цілей» - візуальна методика, яка допомагає структурувати цілі, усвідомити шлях до їх досягнення та побачити зв'язок особистих цінностей із конкретними діями.



ДЕРЕВО РІШЕНЬ

Дерево рішення – це метод стратегічного планування, який допомагає оцінити можливі варіанти вирішення проблеми та вибрати найбільш ефективний.

Дерево рішення дозволяє сформулювати мету, задачі, дії та результати вирішення конкретної проблеми.

Як побудувати дерево рішень?

- 1. Формулюємо проблему – беремо проблему або ціль, яку потрібно вирішити
- 2. Визначаємо можливі варіанти рішення – записуємо альтернативні варіанти вирішення проблеми.
- 3. Оцінюємо ефективність кожного варіанту – аналізуємо витрати, ресурси, можливі ризики та обираємо найбільш оптимальний варіант

Методи прогнозування для стратегічного планування

Прогнозування у стратегічному плануванні соціальної роботи відіграє ключову роль, оскільки дозволяє оцінити можливі сценарії розвитку ситуації, виявити потенційні загрози та можливості, а також підготувати ефективні рішення.

Прогнозування в соціальній сфері складне через велику кількість змінних (економічні, демографічні, соціокультурні, політичні фактори), але існують ефективні методи, які допомагають формувати реалістичні очікування та планувати майбутні кроки.



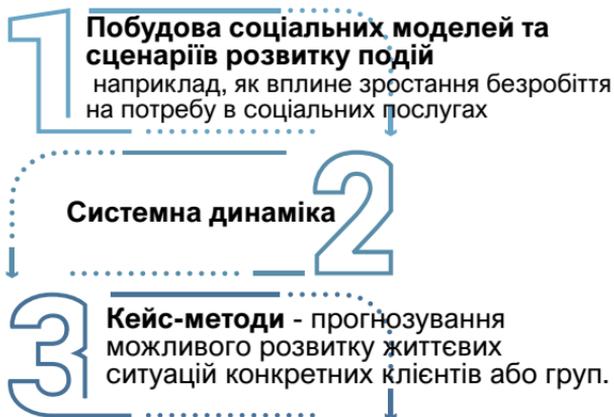
Основні методи прогнозування





Методи соціального моделювання

Створення моделей (математичних, комп'ютерних, імітаційних), які відтворюють поведінку об'єкта чи системи у майбутньому.



Соціологічні методи

- **Соціологічне опитування** - збір даних про очікування, потреби, проблеми клієнтів соціальної служби.
- **Моніторинг і контент-аналіз** - вивчення новинних потоків, публікацій, офіційної статистики для виявлення нових соціальних проблем і тенденцій.
- **SWOT-аналіз громади чи конкретної групи** - оцінка сильних і слабких сторін, ризиків та можливостей для прогнозу змін.

Методи прогнозування соціальних ризиків

Створення «карти соціальних ризиків» для громади чи регіону

Форсайт-дослідження прогнозування розвитку соціальної сфери на кілька років уперед із залученням експертів і громади

Емпатичні та якісні методи прогнозування

Глибинні інтерв'ю, фокус-групи з цільовими групами (жінки, молодь, літні люди) для розуміння прихованих потреб і потенційних криз

Соціально-психологічне моделювання поведінки окремих груп у кризових умовах (війна, економічна криза, пандемія).

Евристичні методи та методи мозкового штурму

Використання творчих підходів для побудови прогнозу в умовах невизначеності

- ✓ Мозковий штурм
- ✓ Метод аналогій (пошук схожих ситуацій у минулому)
- ✓ Форсайт-дослідження — бачення далекого майбутнього через колективне прогнозування

Методи прогнозування допомагають: своєчасно виявити нові соціальні ризики; планувати ефективні соціальні послуги; будувати програми підтримки найбільш вразливих груп населення.

SWOT-аналіз

(до прийняття рішення та визначення критичних питань)

SWOT-аналіз — це зручний спосіб упорядкування, систематизації та розчленування факторів та явищ, які діють у середині громади та ззовні і які характеризують її стан та перспективу змін. Техніка виконання SWOT-аналізу полягає у групуванні інформації за критеріями: сильні сторони та слабкі, можливості та загрози

Матриця SWOT-аналізу передбачає набір факторів за такими чотирма напрямками:

SWOT матриця завершує SWOT аналіз діяльності громади/ підприємства/структурного підрозділу системи надання соціальних послуг та **допомагає зробити правильні висновки для створення стратегії розвитку системи соціальних послуг у громаді.**

Суть методу:

Визначення сильних (S), слабких (W) сторін, можливостей (O) та загроз (T) для стратегічного прогнозування

Як працює:

Аналізуємо *внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони)*.
Досліджуємо *зовнішні фактори (можливості та загрози)*.
Формуємо прогнози сценарії розвитку ситуації

Використання методів прогнозування у стратегічному плануванні соціальної роботи

Сильні сторони

ресурси, активи чи фактори, що є у громаді і надають їй конкурентні переваги, які можуть бути використані для розвитку і роблять цю територію привабливим місцем для проживання та бізнесу.

(Формулюючи перелік сильних сторін, треба вибирати ті фактори, які використовуються чи можуть бути використані для розвитку громади: створення робочих місць, розвитку бізнесу, залучення інвестицій, підвищення якості життя тощо).

Слабкі сторони

фактори чи явища, які створюють перешкоди чи обмеження на шляху до розвитку, що можуть стосуватись традицій, фінансів, регуляторної політики, фізичних ресурсів, інтелектуальних ресурсів тощо

Можливості

виграшні ситуації чи умови, які створюються в зовнішньому середовищі, полегшують розвиток конкурентних переваг і можуть сприяти розвитку громади

Загрози

несприятливі тенденції змін у зовнішньому середовищі, які приводять до зниження конкурентоспроможності і можуть негативно вплинути на розвиток громади

SWOT-аналіз дає можливість поєднати важливі внутрішні якісні характеристики організації (сильні і слабкі сторони) з результатами досліджень зовнішніх умов (можливостей та загроз).

У 70-ті роки минулого століття SWOT-аналіз почав застосовуватися серед фізичних осіб для полегшення життєвого вибору (наприклад, вибір місця навчання, планування кар'єри тощо), пізніше він знайшов широке застосування у публічному секторі як спосіб осмислення пріоритетів розвитку міст, регіонів, для розробки планів розвитку громад тощо.

Прогнозування у стратегічному плануванні соціальної роботи дозволяє передбачити виклики, мінімізувати ризики та розробляти ефективні стратегії.

Використання різних методів (екстраполяція, сценарний аналіз, дельфійський метод, моделювання, SWOT-аналіз) допомагає ухвалювати обґрунтовані рішення.

Реальні кейси демонструють ефективність цих методів у прогнозуванні та реалізації соціальних ініціатив.

Прогнозування – це не про «вгадування майбутнього», а про створення умов для позитивних змін!

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ для стратегічного планування

Цифрові технології відіграють ключову роль у стратегічному плануванні соціальної роботи, оскільки дозволяють автоматизувати аналіз даних, моделювати можливі сценарії, покращувати комунікацію між зацікавленими сторонами та підвищувати ефективність управлінських рішень.

Застосування цифрових інструментів значно спрощує процеси збору, аналізу та візуалізації даних, що сприяє більш обґрунтованому прийняттю рішень у сфері соціальної політики та надання послуг.

Класифікація цифрових інструментів для стратегічного планування

Аналітичні платформи для аналізу даних
використовуються для збору, обробки та інтерпретації інформації

Програми для моделювання та прогнозування - допомагають створювати сценарії майбутнього розвитку

Інструменти для візуалізації
дозволяють представляти інформацію у зрозумілій формі (графіки, діаграми, інфографіка).

Коллаборативні платформи для командної роботи – забезпечують ефективну комунікацію між учасниками процесу планування

Автоматизовані системи управління проєктами – спрощують координацію та контроль виконання стратегічних завдань

Аналітичні платформи для збору та обробки даних

Google Data Studio

Використовується для аналізу та візуалізації даних

Дозволяє інтегрувати дані з різних джерел (Google Analytics, Excel, бази даних)

Застосовується для моніторингу соціальних показників громади

Tableau

Потужний інструмент для аналізу великих масивів даних

Дозволяє будувати інтерактивні дашборди (панелі моніторингу)

Потужний інструмент для аналізу великих масивів даних

Використовується для оцінки потреб громади у соціальних послугах

Looker Studio

безкоштовний сервіс від Google, що дозволяє створювати інтерактивні звіти та дашборди з різним рівнем кастомізації та об'єднувати дані з різних джерел. Він має ті ж переваги, що й Google Analytics, та додатково вирізняється гнучкістю у налаштуванні візуальної складової.

Tableau

потужніший за Looker інструмент із ширшим функціоналом й підтримкою більшої кількості баз даних, проте платний. Tableau дозволяє налаштовувати складніші візуалізації та значно краще працює на більших об'ємах інформації, а також не зав'язаний на хмарі, що може бути важливо для проєктів, де потрібна приватність.

Microsoft Power BI

- ◆ Використовується для інтеграції різних джерел даних.
- ◆ Дозволяє проводити глибокий аналіз соціально-економічних трендів.
- ◆ Забезпечує швидке прийняття рішень на основі об'єктивних даних.

Програми для моделювання та прогнозування

IBM SPSS

- Програма для статистичного аналізу, яка допомагає виявити закономірності у соціальній сфері.
- Використовується для прогнозування ефективності різних моделей соціальної роботи.

Реальний кейс

 У 2021 році в одній із європейських країн використання IBM SPSS для прогнозування рівня безпритульності дозволило створити комплексну програму підтримки, що зменшило кількість бездомних на 10% за три роки.

Інструменти для візуалізації стратегічних планів

MIRO

- Онлайн-дошка для колективного створення стратегічних планів.
- Використовується для побудови дерева проблем, дерева цілей, дерева рішень.
- Дозволяє візуалізувати стратегічні плани та дорожні карти розвитку соціальних послуг.

Canva

- Інструмент для створення інфографіки та презентацій стратегічних планів.
- Використовується для доступного представлення соціальних ініціатив громадам

Lucidchart

- Використовується для створення схем, блок-схем та моделей соціальної роботи.
- Дозволяє ефективно презентувати складні соціальні процеси.

Колаборативні платформи для командної роботи

Google Workspace
(Docs, Sheets, Drive)

Використовується для спільної роботи над стратегічними планами. Дозволяє швидко редагувати документи та аналізувати дані.

Notion

Використовується для управління інформацією про соціальні програми. Дозволяє створювати бази даних для моніторингу соціальних послуг.

Trello

Візуальна система управління завданнями (Kanban-дошка). Використовується для контролю виконання стратегічного плану.

Реальний кейс

 В одній із українських громад впровадження Google Workspace дозволило скоротити час розгляду заявок на соціальні послуги на 30%.

Автоматизовані системи управління проєктами

Worksection

- ◆ Українська онлайн-система для керування проєктами, яка адаптована під потреби соціальних організацій та громад.
- ◆ Містить зручний дашборд, систему керування завданнями, календар, сховище файлів та можливість відстеження витрат часу.
- ◆ Підтримує SSL-захист, субдомени користувачів та інтеграцію з FTP, що забезпечує безпеку та гнучкість роботи.
- ◆ Використовується в благодійних фондах, громадських організаціях та соціальних проєктах для координації роботи команд.

Простий та інтуїтивний сервіс для організації завдань і проєктів, що дозволяє ефективно розподіляти обов'язки між членами команди

Можливість інтеграції з електронною поштою, що спрощує комунікацію та звітність



Підтримує мобільні версії, що дозволяє соціальним працівникам працювати з будь-якої точки

Використовується в організаціях, які реалізують соціальні ініціативи, допомагаючи координувати волонтерську діяльність.

Jira

Потужний інструмент для управління проєктами, орієнтований на складні, багаторівневі процеси.

Підтримує гнучкі методології управління (Agile, Scrum, Kanban), що дозволяє швидко адаптуватися до змін

Використовується для координації великих соціальних ініціатив, досліджень та міжнародних проєктів

Microsoft Project

Комплексна система для планування та аналізу проєктів, яка інтегрується з іншими продуктами Microsoft

Дозволяє створювати детальні розклади, контролювати бюджет, відстежувати прогрес і ризики

Використовується у великих соціальних програмах, що фінансуються державою або міжнародними фондами

Обмежена у часі

Для кожної мети потрібна цільова дата, щоб у вас був кінцевий термін, на якому можна зосередитися, і над чим працювати. Ця частина критеріїв цілей SMART допомагає

запобігти тому, щоб повсякденні завдання мали пріоритет над вашими довгостроковими цілями.

Мета, обмежена часом, зазвичай відповідає на такі запитання:

Коли?

Що я можу зробити через шість місяців?

Що я можу зробити через шість тижнів?

Що я можу зробити сьогодні?

ЯК ПРАВИЛЬНО ПОСТАВИТИ SMART-ЦІЛІ?

Постановка цілей у певному форматі передбачає чіткий алгоритм дій



Дослідження та формулювання потреби.

Провести аналіз та оцінити слабкі місця, які потребують покращення. Якщо у вас утворилася глобальна мета, її краще розбити на кілька невеликих завдань і поетапно вирішувати їх (у міру актуальності).



Актуальність.

Обов'язково перевірте поставлену мету на актуальність і визначте, чи не суперечить вона стратегії компанії



Кількісні показники. Вказати метрики, за допомогою яких оцінюватимете майбутній результат; розтлумачити їх значення, щоб було зрозуміло, як буде вимірюватися успіх, враховуючи й проміжні підсумки



Вибір ресурсів. Щоб швидко розрахувати терміни для SMART-мети, необхідно визначити всіх учасників проекту, матеріали, бюджет на реалізацію, необхідні інструменти тощо



Визначення термінів. Зафіксуйте терміни для кожного завдання, не виставляйте короткі дедлайни, адже можуть виникнути форс-мажорні ситуації, що вимагають швидкого вирішення



Контроль роботи. Обов'язково контролюйте роботу, аби розуміти, на якому етапі перебуває реалізація системи соціальних послуг – основної цілі команди.

Переваги методу смарт-цілей

Уміння ставити смарт-цілі допомагає у діяльності. Система SMART забезпечує чіткість при реалізації завдань. Якщо прописані смарт-цілі, то сформулюється чіткий напрям для виконання завдань. Вони спрямовують команду для прийняття рішень кожен день. Правильно сформульовані смарт-цілі допомагають швидше реалізувати поставлені завдання й мінімізують ризики здійснення непродуманих кроків.

Ризики та їх мінімізація

Людський фактор

команда, партнери,
постачальники

Вплив військових дій

вимкнення світла,
бомбардування та ін.

Матеріальні втрати

вкрали ноут, затопило
офіс, кібер-атака

Кожна з груп може бути внутрішнім або зовнішнім ризиком.

Стратегія подолання:



Уникнення: попередити настання,
зробити щось, щоб ризик не настав
зовсім



Зменшення: діяльність для
зниження впливу або вірогідності
настання



Врахування / збереження:
планування діяльності з
урахуванням обставин, впливу
ризиків



Передача - передає
відповідальність за його
вирішення іншій стороні.

Potential Risks/Потенційні ризики	Level of risk (low, medium, high)/ Рівень ризику (низький, середній, високий)	Level of risk project effecr. (low, medium, high)/ Рівень впливу на проєкт (низький, середній, високий)	Risks mitigation/Метод и мінімізації ризиків

Розташування пріоритетів за принципом Ейзенхауера



РОЗРОБКА ПЛАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УПОВНОВАЖЕНОГО ОРГАНУ, ЗДАТНОСТІ ЕФЕКТИВНО ВИКОНУВАТИ ВИЗНАЧЕНІ ЗАКОНОДАВСТВОМ ФУНКЦІЇ

1

Розробіть план діяльності уповноваженого органу за результатами визначення потреб населення територіальної громади у соціальних послугах, враховуючи:

1.1. Пріоритетні види соціальних послуг для жителів територіальної громади, в тому числі комплексні спеціалізовані соціальні послуги.

1.2. Перелік соціальних послуг, потребу в яких територіальна громада забезпечити неспроможна, та можливі кроки для залучення додаткових ресурсів тощо.

1.3. Шляхи організації надання / покращення / розвитку соцпослуг, в яких є потреба, напрямів розвитку соціальної роботи, спрямовані на подолання чинників, що зумовлюють вразливість/ складні життєві обставини, та створення безбар'єрного середовища для отримувачів соціальних послуг

Приклад таблиці плану дій



Аналіз поточної ситуації

Провести опитування мешканців громади	Фахівець соціальної роботи	1 міс	Опитувальник База даних	Кількість опитаних
Розробити програму соціальної реабілітації для осіб з інвалідністю	Команда фахівців	3 міс	Література, нормативні акти, консультації експертів	Затверджена програма
Відкрити новий центр паліативної допомоги	Керівник відділу	6 міс	Приміщення, обладнання, персонал	Дата відкриття
....				

2

Визначення цілей та пріоритетів

....				
....				

3

Залучення зацікавлених сторін

....				
....				

4

Розробка плану дій

56

....				
....				
....				

5

Впровадження та моніторинг

....				
....				
....				

6

Напрями розвитку

....				
....				
....				

7

Фінансування

....				
....				
....				

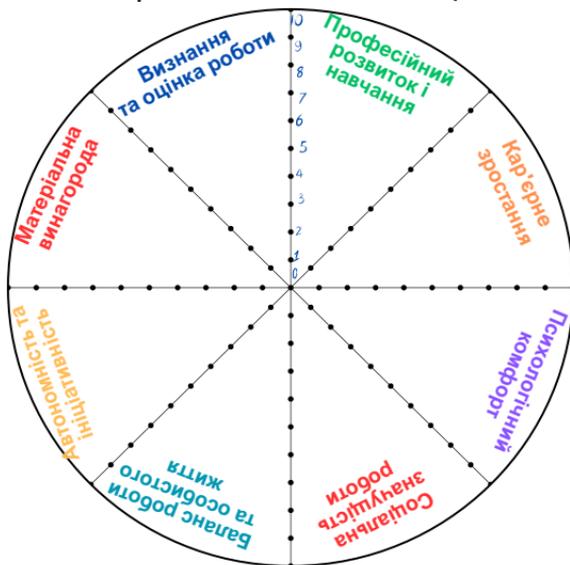
8

Моніторинг та оцінка

....				
....				
....				

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ як ключовий чинник ефективного менеджменту в системі надання соціальних послуг

Вправа "Колесо мотивації"



Кожен сектор відповідає важливому аспекту мотивації:

Матеріальна винагорода – рівень заробітної плати, премії, пільги.

Визнання та оцінка роботи – наскільки вашу роботу цінують керівники, колеги, суспільство.

Професійний розвиток і навчання – можливість підвищення кваліфікації, участь у тренінгах.

Кар'єрне зростання – перспектива розвитку та просування по службі.

Психологічний комфорт – комфорт на робочому місці, підтримка колег та керівництва.

Соціальна значущість роботи – наскільки ви відчуваєте, що ваша праця змінює життя людей.

Баланс роботи та особистого життя – наскільки добре вдається поєднувати роботу та особисте життя.

Автономність та ініціативність – можливість приймати рішення, висловлювати ініціативу.

Працівники системи соціального захисту стикаються з низкою труднощів, які можуть негативно впливати на їхню мотивацію:

- **Низький рівень заробітної плати** – часто заробітна плата соціальних працівників не відповідає рівню відповідальності та складності їхньої роботи.
- **Емоційне вигорання** – постійний контакт із соціально вразливими групами населення, які перебувають у складних життєвих ситуаціях, може призводити до емоційного виснаження.
- **Велике робоче навантаження** – через нестачу персоналу соціальні працівники змушені обслуговувати велику кількість клієнтів, що збільшує рівень стресу.
- **Бюрократичні перепони** – велика кількість документації та адміністративних процедур часто знижує мотивацію і зважає зосередитися на безпосередній допомозі людям.
- **Недостатнє визнання з боку суспільства** – робота соціального працівника не завжди високо цінується, що може знижувати рівень задоволеності роботою.

Мотивація працівників безпосередньо впливає на рівень послуг, що надаються населенню. Якщо соціальні працівники мають високу внутрішню та зовнішню мотивацію, це призводить до:

- **Підвищення якості обслуговування** – мотивовані працівники проявляють більше емпатії та професіоналізму.
- **Покращення комунікації з клієнтами** – працівники, які мають бажання допомагати, краще розуміють потреби людей та знаходять ефективніші рішення.
- **Зниження рівня плинності кадрів** – мотивовані співробітники залишаються у сфері соціального захисту надовго, що забезпечує стабільність та досвідченість кадрів.
- **Зменшення рівня професійного вигорання** – при належній мотивації соціальні працівники отримують моральне та професійне задоволення від своєї діяльності.

Основні теорії мотивації

1. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу

Абрагам Маслоу запропонував концепцію ієрархії потреб, відповідно до якої мотивація людини визначається рівнем задоволеності її основних потреб.

Теорія включає п'ять рівнів:



Фізіологічні потреби – їжа, вода, житло, сон, базові умови для існування.

Потреби у безпеці – стабільна робота, соціальні гарантії, захист від ризиків.

Соціальні потреби – спілкування, підтримка, дружні відносини у колективі.

Потреби у визнанні – повага, визнання професійних досягнень.

Потреба у самоактуалізації – можливість розвивати свої здібності, професійний та особистий ріст.

У соціальній сфері важливо забезпечити не лише базові умови праці (оплата, безпека), але й соціальну підтримку та можливості для самореалізації, оскільки працівники прагнуть змінювати світ на краще.

2. Двофакторна теорія Ф. Герцберга

Фредерік Герцберг розділив фактори мотивації на дві групи:

Мотиваційні фактори – впливають на задоволеність роботою та сприяють саморозвитку:



Гігієнічні фактори – впливають на незадоволеність роботою, але самі по собі не мотивують



У сфері соціального захисту часто спостерігається низький рівень гігієнічних факторів (низька зарплата, навантаження), що може спричиняти професійне вигорання. Саме тому важливо стимулювати мотиваційні фактори: розвиток, визнання та автономію у прийнятті рішень.

3. Теорія самовизначення Д. Десі та Р. Райана

Ця теорія наголошує на важливості внутрішньої мотивації, яка базується на трьох ключових потребах:



Працівники соціальної сфери часто мають високу внутрішню мотивацію, оскільки їхня робота є соціально значущою. Завдання керівництва – створювати умови, що підтримують автономію, розвиток і доброзичливу атмосферу в колективі.

4. Теорія очікувань В. Врума

Віктор Врум запропонував модель, яка пояснює мотивацію через взаємозв'язок між зусиллями, результатами та винагородою.



Якщо соціальні працівники бачать, що їхня робота приносить позитивні зміни, і за це вони отримують справедливую винагороду (не лише матеріальну, а й моральну), рівень їхньої мотивації зростає.

Приклади успішного впровадження мотиваційних програм у соціальній сфері



Швеція – гнучкий графік роботи та підвищення кваліфікації

Проблема

Соціальні працівники у Швеції стикалися з високим рівнем навантаження та емоційного вигорання.

Рішення

Гнучкий графік роботи – можливість працювати дистанційно або зменшений робочий день для тих, хто займається кризовими випадками.

Безкоштовне підвищення кваліфікації – працівники отримують доступ до тренінгів та курсів із психологічної стійкості.

Результати

Ротація кадрів – співробітники можуть змінювати сфери своєї діяльності, щоб запобігти вигоранню.

Зниження рівня емоційного вигорання на 30%

Збільшення задоволеності роботою

Підвищення ефективності соціальної підтримки



Канада – система наставництва та додаткових пільг

Проблема

Молоді спеціалісти не залишалися в соціальній сфері через низьку зарплату та відсутність кар'єрних можливостей

Рішення

Запроваджено систему наставництва – досвідчені соціальні працівники отримують доплату за навчання молодих спеціалістів.

Соціальні пільги – медичне страхування, знижки на громадський транспорт, можливість брати відпустку для навчання.

Програми лояльності для працівників – після 5 років роботи соціальні працівники отримують додаткові бонуси.

Результати

Збільшення утримання молодих спеціалістів у сфері на 40%

Зменшення плинності кадрів

Покращення якості соціальних послуг



Німеччина – фінансове стимулювання та психологічна підтримка

Проблема

Соціальні працівники скаржилися на високий рівень стресу та низьку мотивацію

Рішення

Введено додаткові фінансові стимули – працівникам, які успішно реалізували соціальні проекти, проводяться щорічні премії

Програми психологічної підтримки – усі соціальні працівники мають доступ до безкоштовних психологів та групових терапій.

Результати

Залучення громадськості – добровольці та студенти допомагають у соціальній сфері, зменшуючи навантаження на працівників.

Зменшення рівня стресу серед працівників

Підвищення престижу професії

Підвищення ефективності роботи соціальних служб

Нідерланди – гнучкий графік в соціальних працівників

Проблема

Соціальні працівники стикалися з сильним навантаженням і бюрократією, що знижувало мотивацію та ефективність роботи

Рішення

Впроваджено графік роботи, який дозволяє працювати дистанційно

Зменшене бюрократичне навантаження за допомогою електронного документообігу

Введено систему «відпочинкових днів» для запобігання вигорання

Результати

Зниження рівня стресу серед соціальних працівників на 40%.

Збільшення ефективності роботи на 25%.

Зменшення плинності кадрів на 30%.



Фінляндія – Програма підтримки ментального здоров'я

Проблема

Багато соціальних працівників відчували **емоційне вигорання**, що призводило до зниження продуктивності та високої плинності кадрів

Рішення

Запроваджено **безкоштовні психологічні консультації** для працівників соціальної сфери

Організовано **групи підтримки** для обговорення складних випадків

Надано можливість **раз на рік брати «ментальний відпочинок»** – додаткову короткострокову відпустку.

Результати

Зменшення рівня емоційного вигорання на 50%.

Зростання рівня задоволеності працівників роботою на 35%.

Підвищення якості наданих соціальних послуг завдяки зниженню стресу серед персоналу



США – Бонуси за ефективність

Проблема

Низький рівень зарплат у соціальній сфері призводив до втрати кадрів та низької мотивації

Рішення

Введено систему **фінансових бонусів** за ефективність роботи

Розроблено **«рейтингову систему»**, де найкращі працівники отримують **грошові премії та підвищення**.

Запущено **програму «кар'єрного росту»**, яка дозволяє підніматися кар'єрною драбиною швидше за результатами роботи

Результати

Зменшення плинності кадрів на 45%.

Підвищення продуктивності роботи соціальних служб

Мотивація працювати довше в одній установі



Великобританія – Система наставництва

Проблема

Молоді соціальні працівники не залишалися в професії через відсутність підтримки та складність роботи

Результати

Зменшення відтоку молодих кадрів на 60%.

Покращення якості роботи завдяки ефективній адаптації працівників

Формування сильної корпоративної культури

Рішення

Запущено **програму наставництва**, де досвідчені соціальні працівники отримують додаткову винагороду за навчання нових співробітників

Організовано **інтенсивне навчання новачків** для кращої адаптації

Впроваджено **систему зворотного зв'язку**, щоб молоді працівники могли висловлювати свої пропозиції щодо покращення роботи



Австралія – Залучення волонтерів

Проблема

Нестача соціальних працівників у віддалених регіонах та перевантаження фахівців

Результати

Зменшення навантаження на соціальних працівників на 35%.

Підвищення рівня залученості громадян у соціальні проєкти

Залучення молодих спеціалістів до роботи у соціальному захисті

Рішення

Запущено **волонтерські програми**, у яких беруть участь студенти та громадські активісти

Впроваджено **систему стипендій** для студентів, які проходять стажування у сфері соціального захисту

Використано **громадські ініціативи**, що підтримують соціальну роботу.

Специфіка мотивації у соціальній сфері

Домінування внутрішньої мотивації

Соціальні працівники часто обирають професію за покликанням, а не лише через матеріальну вигоду. Для них важливо бачити реальні результати своєї діяльності.

Високий ризик емоційного вигорання

Через постійний контакт із кризовими ситуаціями, високу емоційну залученість і великий потік клієнтів працівники часто виснажуються.

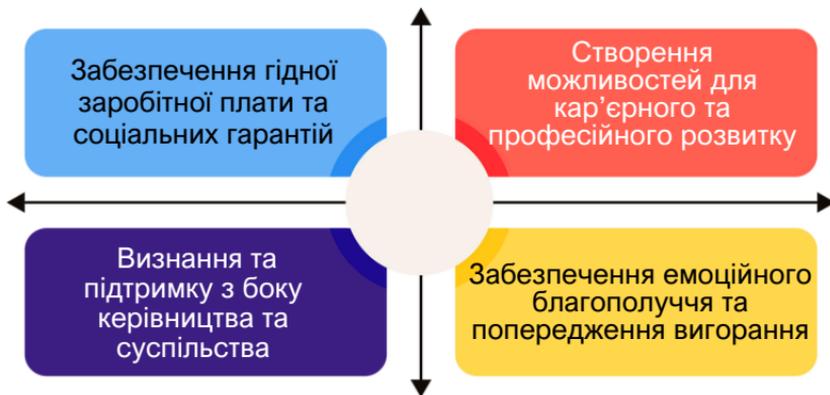
Низька фінансова мотивація

Матеріальні стимули в цій галузі зазвичай недостатні, що робить інші чинники (соціальна підтримка, розвиток, визнання) критично важливими.

Нематеріальні винагороди

Моральне задоволення, соціальна підтримка, можливість професійного розвитку та гнучкий графік роботи відіграють важливу роль у мотивації соціальних працівників.

Ефективна система мотивації повинна враховувати:



Гра де Боно «6 капелюхів мислення» «Мотивація діяльності працівників системи соціального захисту населення».

Формат гри:

Групи учасників отримують один із шести капелюхів і висловлюють свої думки, виходячи з конкретного підходу. Важливо, щоб усі дотримувалися ролі свого «капелюха».

Тривалість кожного етапу — 5-10 хвилин.



Білий капелюх — Факти та інформація

Завдання: зібрати дані про ситуацію.

Питання для обговорення:

1. Які фактори зараз впливають на мотивацію працівників соціального захисту?
2. Які є статистичні дані щодо плинності кадрів, задоволення роботою тощо?
3. Які ресурси (матеріальні, нематеріальні) доступні для мотивації?
4. Які основні причини низького рівня мотивації у працівників?
5. Які існують статистичні дані про плинність кадрів у сфері соціального захисту?
6. Чи є приклади успішних моделей мотивації в інших регіонах або країнах?
7. Які існують стандарти оплати праці для працівників цієї сфери?
8. Які державні програми вже спрямовані на підтримку працівників соціального захисту?



Червоний капелюх — Емоції та відчуття

Завдання: висловити емоційне ставлення до проблеми.

Питання для обговорення:

1. Як працівники почуваються на роботі?
2. Чи відчують вони вдячність або підтримку з боку суспільства?
3. Що найчастіше викликає почуття незадоволення серед працівників?
4. Як працівники реагують на додаткові завдання без підвищення оплати?
5. Як сприймається професія з боку суспільства — позитивно чи негативно?
6. Що працівники відчують, коли їхні зусилля не визнаються?



Жовтий капелюх — Позитивні сторони

Завдання: знайти переваги й можливості для покращення.

Питання для обговорення:

1. Які позитивні приклади мотивації вже існують?
2. Як соціальний захист населення може стати більш привабливою сферою для працівників?
3. Які переваги є у працівників соціального захисту порівняно з іншими професіями?
4. Як позитивний вплив на суспільство може підвищити внутрішню мотивацію працівників?
5. Які успішні приклади заохочення можна використовувати ширше?
6. Які нематеріальні стимули можуть дати кращі результати?
7. Чи є можливість створення більш дружнього та підтримуючого середовища в колективах?



Чорний капелюх — Ризики та недоліки

Завдання: критично оцінити ситуацію.

Питання для обговорення:

1. Що заважає підвищити мотивацію працівників?
2. Які ризики виникають, якщо не змінювати систему?
3. Які наслідки для системи будуть, якщо мотивація працівників залишиться на низькому рівні?
4. Чому підвищення зарплат не завжди вирішує проблему мотивації?
5. Які ризики виникають, якщо ігнорувати психологічне вигорання працівників?
6. Як нестача ресурсів (технічних чи кадрових) впливає на мотивацію?
7. Чи може демотивація призвести до зниження якості обслуговування населення?



Зелений капелюх — Креативність і нові ідеї

Завдання: придумати інноваційні рішення.

Питання для обговорення:

1. Як можна змінити підхід до мотивації?
2. Які нестандартні ідеї можуть покращити ситуацію?
3. Як можна інтегрувати сучасні технології для спрощення роботи працівників?
4. Чи можна створити програму обміну досвідом між регіонами для мотивації?
5. Як впровадити систему персональних досягнень із нематеріальними нагородами?
6. Чи може ігровий підхід (гейміфікація) бути корисним для підвищення мотивації?
7. Які інноваційні підходи можуть зробити роботу соціальних працівників більш цікавою?





Завдання: оцінити процес і створити план дій.

Питання для обговорення:

1. Як структурувати підходи до вирішення проблеми?
2. Який порядок дій допоможе досягти результату?
3. Які перші кроки потрібно зробити для впровадження нової мотиваційної програми?
4. Як визначити пріоритетні сфери для покращення мотивації?
5. Які критерії можна використовувати для оцінки ефективності нових заходів?
6. Як забезпечити постійний моніторинг рівня мотивації працівників?
7. Як залучити керівництво та співробітників до розробки й реалізації змін?

Методика Т. Елерса: діагностика мотивації до успіху

Вам запропоновані питання, на кожне з яких відповідайте «Так» чи «Ні».

	так	ні
1. Якщо між двома варіантами є вибір, його краще зробити швидше, ніж відкладати на потім.		
2. Якщо помічаю, що не можу на всі 100% виконати завдання, я легко дратуюся.		
3. Коли я працюю, це виглядає так, ніби я ставлю на карту все.		
4. Якщо виникає проблемна ситуація, найчастіше я приймаю рішення одним з останніх.		
5. Якщо два дні поспіль у мене немає справи, я втрачаю спокій.		
6. У деякі дні мої успіхи нижче середніх.		
7. Я більш вимогливий до себе, ніж до інших.		
8. Я доброзичливіший за інших.		
9. Якщо я відмовляюся від складного завдання, згодом суворо засуджую себе, бо знаю, що в ньому я домогся б успіху.		
10. У процесі роботи я потребую невеликі паузи для відпочинку.		
11. Старанність - це не основна моя риса.		
12. Мої досягнення в роботі не завжди однакові.		
13. Інша робота приваблює мене більше тієї, якої я зайнятий.		
14. Осуд стимулює мене сильніше похвали.		
15. Знаю, що колеги вважають мене діловою людиною.		

	так	ні
16. Подолання перешкод сприяє тому, що мої рішення стають більш категоричними.		
17. На моєму честолюбстві легко зіграти.		
18. Якщо я працюю без натхнення, це зазвичай помітно.		
19. Виконуючи роботу, я не розраховую на допомогу інших.		
20. Іноді я відкладаю на завтра те, що повинен зробити сьогодні.		
21. Потрібно покладатися тільки на самого себе.		
22. У житті небагато речей важливіше грошей.		
23. Якщо мені треба буде виконати важливе завдання, я ніколи не думаю ні про що інше.		
24. Я менш честолюбний, ніж багато інших.		
25. Наприкінці відпустки я зазвичай радію, що скоро вийду на роботу.		
26. Якщо я розташований до роботи, роблю її краще і більш кваліфіковано, ніж інші.		
27. Мені простіше і легше спілкуватися з людьми, здатними наполегливо працювати.		
28. Коли у мене немає роботи, мені не по собі.		
29. Відповідальну роботу мені доводиться виконувати частіше за інших.		
30. Якщо мені доводиться приймати рішення, намагаюся робити це якомога краще.		
31. Іноді друзі вважають мене ледачим.		
32. Мої успіхи в якійсь мірі залежать від колег.		
33. Протидіяти волі керівника безглуздо.		
34. Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати.		
35. Якщо у мене щось не ладиться, я стаю нетерплячим.		
36. Зазвичай я звертаю мало уваги на свої досягнення.		
37. Якщо я працюю разом з іншими, моя робота більш результативна, ніж у інших.		
38. Не доводжу до кінця багато, за що беруся.		
39. Заздрю людям, які не завантажені роботою.		
40. Не заздрю тим, хто прагне до влади.		
41. Якщо я впевнений, що стою на правильному шляху, для доведення своєї правоти піду на крайні заходи.		

Ключ опитувальника

По 1 балу нараховується за відповідь "так" на питання: 2-5, 7-10, 14-17, 21, 22, 25-30, 32, 37, 41

і "ні" - на наступні: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38 і 39.

Відповіді на питання 1, 11, 12, 19, 23, 33-35 і 40 не враховуються.

Підраховується загальна сума балів.

Інтерпретація методики мотивації до успіху (норми тесту Елерса):

Чим більша сума балів, тим вище рівень мотивації до досягнення успіху.

Від 1 до 10 балів - низька мотивація до успіху;

від 11 до 16 балів - середній рівень мотивації;

від 17 до 20 балів – помірно високий рівень мотивації;

більше 21 бал - дуже високий рівень мотивації до успіху.

Методика Т. Елерса: діагностика мотивації до уникнення невдач

Вам пропонується список слів з 30 рядків, по 3 слова в кожному рядку. У кожному рядку виберіть тільки одне з трьох слів, яке найбільш точно Вас характеризує, та відзначте його.

№	1	2	3
1.	Смливий	Пильний	Підприсмливий
2.	Сумирний	Боязкий	Упертий
3.	Обережний	Рішучий	Песимістичний
4.	Непостійний	Безцеремонний	Уважний
5.	Нерозумний	Боязкий	Той, хто не думас
6.	Спритний	Жвавий	Передбачливий
7.	Холоднокровний	Той, хто вагається	Молодецький
8.	Стрімкий	Легковажний	Боязливий
9.	Той, хто не задумується	Манірний	Непередбачливий
10.	Оптимістичний	Добросовісний	Чуйний
11.	Меланхолійний	Той, хто вагається	Нестійкий
12.	Боязкий	Недбалий	Схвильований
13.	Необачний	Тихий	Боязливий
14.	Уважний	Нерозсудливий	Смливий
15.	Розсудливий	Швидкий	Мужний
16.	Підприсмливий	Обережний	Передбачливий
17.	Схвильований	Розсіяний	Боязкий
18.	Малодушний	Необережний	Безцеремонний
19.	Полохливий	Нерішучий	Нервовий
20.	Виконавчий	Відданий	Авантюрний
21.	Передбачливий	Жвавий	Відчайдушний
22.	Приборканий	Байдужий	Недбалий
23.	Обережний	Безтурботний	Терплячий
24.	Розумний	Дбайливий	Хоробрий
25.	Передбачливий	Безстрашний	Добросовісний
26.	Поспівний	Полохливий	Безтурботний
27.	Розсіяний	Необачний	Песимістичний
28.	Обачний	Розсудливий	Підприсмливий
29.	Тихий	Неорганізований	Боязливий
30.	Оптимістичний	Пильний	Безтурботний

Ключ.

Ви отримуєте по одному балу за наступні вибори, наведені в ключі (перша цифра - перед дефісом - означає порядковий номер питання, друга цифра - після дефіса - порядковий номер відповіді). Наприклад. 1-2 означає, що слово, яке отримало один бал в першому рядку у другому стовпці, - "пильний"). Інші вибори балів не отримують.

1-2, 2-1, 2-2, 3-1,3-3, 4-3, 5-2, 6-3, 7-2. 7-3, 8-3, 9-1, 9-2, 10-2, 11-1, 11-2, 12-1, 12-3, 13-2, 13-3, 14-1, 15- 1, 16-2, 16-3, 17-3, 18-1, 19-1, 19-2, 20-1, 20-2, 21-1, 22-1, 23-1, 23-3, 24-1, 24-2, 25-1, 26-2, 27-3, 28-1, 28-2, 29-1, 29-3, 30-2.

Результат. Чим більша сума отриманих балів, тим вище рівень мотивації до уникнення невдач, до захисту.

- Від 0 до 10 балів: низька мотивація до захисту;

- Від 11 до 16 балів: середній рівень мотивації;

- Від 17 до 20 балів: високий рівень мотивації;

- Понад 20 балів: занадто високий рівень мотивації до уникнення невдач, захисту.

Для використання фактора внутрішньої мотивації в системі управління поведінковим маркетингом персоналу організації має сенс оцінювати результати двох наведених вище тестів одночасно в матричній формі таблиці

Таблиця. Матриця типів внутрішньої мотивації працівника

Бали, отримані по тесту "Мотивація до уникнення невдач"	Бали, отримані по тесту "Мотивація до успіху"			
	До 11	11-16	17-20	Понад 20
До 11	В	В	А	А
11-16	В	В	А	А
17-20	С	С	Д	Д
Понад 20	С	С	Д	Д

Працівники типу А завжди орієнтовані на досягнення цілей функціонування і розвитку організації, однак у своїй трудовій діяльності схильні використовувати кошти, що виходять за рамки етичних і правових норм.

Працівники типу С слабо орієнтовані на досягнення цілей функціонування і розвитку організації, але при цьому ніколи не порушують прийнятих норм трудового поведінки.

Працівники типу В і D проявляють проміжні форми трудової поведінки в системі поведінкового маркетингу. Відмінності між ними полягають у тому, що перші неявно орієнтовані на одну з орієнтації, а другі - постійно по ситуації змінюють свою досить чітко виражену орієнтацію.

РЕСУРСНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ СТРУКТУРНОГО ПІДРОЗДІЛУ: збереження, відновлення та розвиток у щоденній роботі

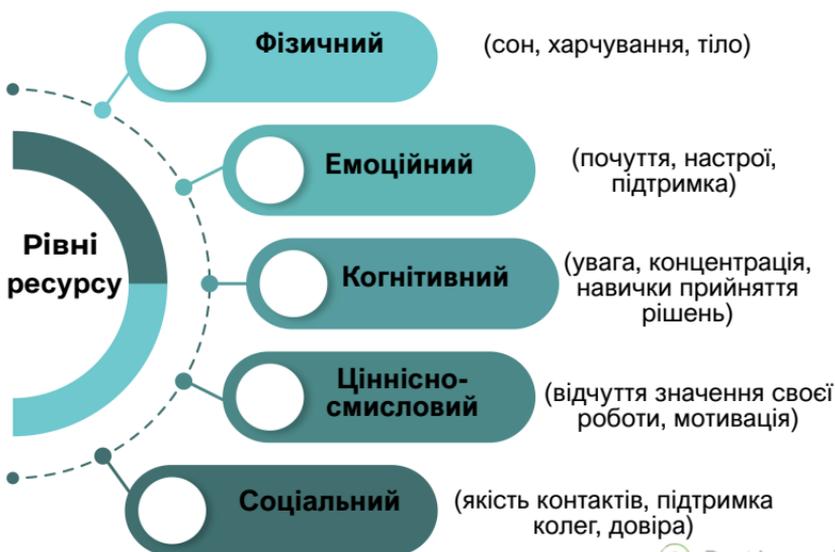
Працівники структурних підрозділів - незалежно від сфери діяльності (освітньої, медичної, соціальної, адміністративної) - щодня взаємодіють із великою кількістю запитів, працюють у швидкому темпі, приймають складні рішення.

Тривале навантаження, війна, зміни та відповідальність можуть призвести до виснаження, зниження мотивації та ефективності.

Ресурсність - це не просто «мати сили»; здатність відновлювати себе, бачити сенс у своїй роботі, мати підтримку й баланс. Її збереження - критично важлива умова для злагодженої командної роботи та стабільності всієї структури.

Ресурсність - це здатність людини зберігати й відновлювати фізичні, емоційні, ментальні та соціальні ресурси для ефективної діяльності. Це про баланс між тим, що віддаєш, і тим, що отримуєш.

У сучасних умовах ресурсність є основою психічного здоров'я і професійного довголіття.



Ресурсність працівників структурного підрозділу – це сукупність їхніх знань, умінь, навичок, досвіду, особистісних якостей та мотивації, які дозволяють їм ефективно взаємодіяти з іншими суб'єктами (громадськими організаціями, бізнесом, мешканцями громади), будувати довірливі відносини та досягати спільних цілей. І що найважливіше, зберігати ментальне здоров'я під час виконання службових обов'язків.

Чому ресурсність важлива для працівника підрозділу?

Працівники підрозділів часто стикаються з:

- високим рівнем відповідальності
- швидкими змінами
- емоційно насиченим середовищем
- нестачею підтримки ззовні
- та ін.

Ресурсний працівник:

- приймає зважені рішення
- здатний підтримувати інших
- не втрачає ефективність у стресі
- є джерелом стабільності для команди

Ресурсний працівник здатний:

- забезпечувати ефективність взаємодії: ресурсні працівники вміють вибудовувати діалог, знаходити компроміси, переконувати та мотивувати інших.
- бути креативним у вирішенні проблем: здатність генерувати нові ідеї та підходи до вирішення складних соціальних питань.
- бути гнучким: ресурсні працівники готові адаптуватися до змінних умов та викликів.
- мотивація: мотивовані працівники є драйверами змін і здатні мотивувати інших до спільної роботи.
- довіра: ресурсні працівники викликають довіру у партнерів і клієнтів

Які ресурси можуть бути у працівників?

- знання законодавства, соціальної роботи, психології, менеджменту;
- уміння спілкуватися, вести переговори, працювати в команді, вирішувати конфлікти;
- навички планування, організації, аналізу, моніторингу й оцінки, презентації;
- досвід роботи в соціальній сфері, досвід взаємодії з різними групами населення;
- особистісні якості: емпатія, толерантність, відповідальність, ініціативність, креативність;
- мотивація: внутрішня мотивація до соціальної роботи, бажання допомагати людям

Як розвивати ресурсність працівників?

- ✓ навчання та підвищення кваліфікації: проведення тренінгів, семінарів, майстер-класів.
- ✓ менторство: створення системи менторства, де досвідчені працівники передають свої знання та навички молодим фахівцям.
- ✓ командна робота: створення команд, де працівники можуть обмінюватися досвідом і підтримувати один одного.
- ✓ мотивація: використання різних форм мотивації (матеріальної та нематеріальної) для заохочення працівників.
- ✓ створення сприятливих умов праці: Забезпечення комфортного робочого середовища, можливостей для професійного зростання.

Ознаки втрати ресурсу

- Хронічна втома
- Дратівливість, апатія, зниження мотивації
- Відчуття безсенсовності
- Втеча в зайнятість або навпаки прокрастинація
- Часті помилки, зниження якості роботи

Як повертати та зберігати ресурс?



Професійна культура ресурсності

- У ресурсній команді нормально:
 - питати "як ти?" і відповідати щиро
 - ділитися втомою без сорому
 - брати паузу без пояснень
 - підтримувати, а не змагатися
- Керівник має бути не лише адміністратором, а й носієм культури турботи

Модель «BASIC Ph»

Інструкція: Пригадайте себе, коли ви знаходилися в кризовій ситуації, переживали сильний стрес. Що найчастіше ви робили, щоб допомогти собі впоратися з цим станом? Що, на вашу думку, допомагає найкраще, а що – найгірше? Зважте кожне твердження і поставте будь-яку позначку у відповідній клітинці навпроти номера твердження, де цифри означають:

0 – ніколи не користуюся цим способом, щоб впоратися зі складною ситуацією.

1 – я рідко користуюся цим способом, щоб впоратися зі складною ситуацією.

2 – я іноді користуюся цим способом, щоб впоратися зі складною ситуацією.

2 – я іноді користуюся цим способом, щоб впоратися зі складною ситуацією.

3 – я періодично користуюся цим способом, щоб впоратися зі складною ситуацією.

4 – я часто користуюся цим способом, щоб впоратися з ситуацією.

5 – я майже завжди користуюся цим способом, щоб впоратися з ситуацією.

6 – я завжди користуюся цим способом, щоб впоратися зі складною ситуацією.

№	Твердження	0	1	2	3	4	5	6
1.	Я здаюся і покладаюся на вищі сили чи долю у вирішенні проблеми							
2.	Я не говорю про свої емоції прямо, але виражаю їх опосередковано, – до прикладу, плачу, коли думаю про себе							
3.	Я шукаю підтримки інших людей							
4.	Я фантазую і даю волю своїй уяві, – наприклад, уявляю себе у спокійному, безтурботному місці							
5.	Я збираю інформацію, щоб бути певним/ною у тому, що я маю найкращий варіант вирішення проблеми							
6.	Я їм або сплю менше, ніж звичайно, – або ж, навпаки, я їм та сплю більше, аніж зазвичай							
7.	Я вірю у мої власні сили і мою здатність долати перешкоди							
8.	Я висловлюю мої почуття у власний завуальований спосіб – через натяки, сарказм або навіть флірт							
9.	Я веду бесіди з друзями по телефону							
10.	Я згадую свої улюблені історії, байки, притчі або ж казки – як спосіб пошуку вирішення проблеми							
11.	Я аналізую проблеми, намагаючись знайти їх вирішення							
12.	Я постійно займаю себе фізичною працею – наприклад, прибиранням, приготуванням їжі, роботою з деревом, ремонтом автомобіля чи навіть створенням моделі літака							

13.	Моє кредо: «Я зможу пережити це, незважаючи ні на що»								
14.	Я звільняюсь від почуттів через плач, сміх або крик і не тримаю все це всередині								
15.	Я намагаюся знайти підтримку у друга або членів моєї сім'ї								
16.	Слухаючи музику, я даю волю своїй уяві								
17.	Я створюю спеціальний план і дію згідно з ним крок за кроком								
18.	Я використовую вправи для розслаблення								
19.	Я прошу допомоги у Бога в молитві								
20.	Я накручую себе емоційно, щоб посилити свою мотивацію								
21.	Я глибоко занурююсь у стосунки з членами моєї громади або організації, до якої я належу								
22.	Я згадую часи, коли мені було набагато краще, ніж зараз, або ж думаю про час, коли все зміниться на краще								
23.	Насамперед, я намагаюся зрозуміти, що, власне, відбувається								
24.	Я розслабляюся, коли роблю щось: приймаю душ або ванну, йду на прогулянку або бігаю підтюпцем								
25.	Я опираюся на свої духовні переконання або на свою життєву філософію								
26.	Я розповідаю або слухаю жарти і смішні історії								
27.	Я шукаю людей, з якими можна провести час, нічим особливо не займаючись								
28.	Я переглядаю спортивні змагання, фільми або читаю книги, уявляючи себе на місці дійових осіб								
29.	Я зважую всі можливі варіанти вирішення проблеми і, якщо це можливо, обираю найкращий з них								
30.	Я намагаюся постійно займати себе якоюсь фізичною діяльністю								
31.	Моє кредо: «Те, що не вбиває мене, робить мене сильнішим»								
32.	Я даю вихід моїм емоціям								
33.	Я пишу листи та е-мейли до друзів – з надією на їх відповідь								
34.	Я мрію, думаю про кращі часи, уявляючи собі їх								

35.	Я намагаюся знайти вирішення проблеми у найкращий спосіб, з тих, які знаю, обмірковуючи кожен з них							
36.	Я виходжу з дому або намагаюся бути активним/ною для того, щоб позбутися надлишку енергії							

Опрацювання результатів

Підрахуйте отримані бали по вертикалі у кожному з шести стовпчиків.

B	A	S	I	C	Ph
1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30
31	32	33	34	35	36

Чим більша сума балів, тим більш розвинутою є відповідна стратегія:

B – віра, переконання, цінності;

A – емоції, почуття;

S – соціальні зв'язки, соціальна підтримка;

I – уява, мрії, спогади;

C – когнітивні стратегії;

Ph – тілесні ресурси, фізична активність.

Ваші результати

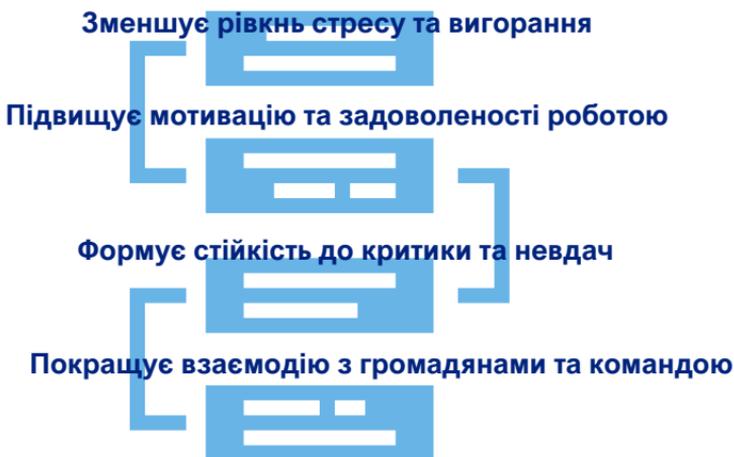
Самоефективність як ключовий фактор успішного менеджменту в соціальній роботі

Самоефективність (від англ. self-efficacy) – це внутрішнє переконання людини у власній здатності діяти ефективно та досягати бажаних результатів. Цей термін був запроваджений психологом Альбертом Бандурою та розглядається як один із ключових чинників, що визначають поведінку людини, її мотивацію та емоційний стан

Самоефективність впливає на:

- рівень зусиль, які людина докладає до виконання завдань;
- здатність до подолання труднощів та стресостійкість;
- якість прийняття рішень та впевненість у своїх діях;
- рівень емоційного виснаження та ризик професійного вигорання

Чому розвиток самоефективності покращує психологічний стан соціального працівника?





Шкала загальної самоєфективності

Р. Шварцера та М. Єрусалема

Інструкція

Перед вами 10 тверджень, які описують вашу віру у власну здатність справлятися з труднощами та досягати цілей.

Прочитайте кожне твердження та оберіть відповідь, яка найкраще описує вашу поведінку.

№	Твердження	1	2	3	4
1	Якщо я <u>стикаюся</u> з труднощами, я можу знайти кілька способів їх подолання.	○	○	○	○
2	Якщо хтось чинить мені опір, я можу знайти способи досягти того, що мені потрібно.	○	○	○	○
3	Мені легко досягати своїх цілей, навіть якщо вони складні.	○	○	○	○
4	Якщо виникають проблеми, я завжди знаходжу рішення.	○	○	○	○
5	Я можу вирішити майже будь-яку проблему, якщо достатньо докладу зусиль.	○	○	○	○
6	Незалежно від того, що трапляється, я завжди можу впоратися з ситуацією.	○	○	○	○
7	Я можу залишатися спокійним(ою), коли <u>стикаюся</u> з труднощами, тому що знаю, що <u>зможу</u> їх подолати.	○	○	○	○
8	Коли я <u>стикаюся</u> з труднощами, я завжди знаходжу вихід.	○	○	○	○
9	Якщо я <u>знаю</u> невдачі, я <u>зможу</u> швидко <u>оговтарітись</u> .	○	○	○	○
10	Я завжди можу знайти спосіб вирішити проблему, навіть якщо спочатку вона здається нерозв'язною.	○	○	○	○

Оцініть кожне твердження за шкалою:

- 1 – неправильно
- 2 – скоріше неправильно
- 3 – скоріше правильно
- 4 – повністю правильно

Обробка результатів

Підсумуйте бали за всіма твердженнями (максимальна кількість – 40, мінімальна – 10).

Інтерпретуйте ваш результат за шкалою:

Рівень самоефективності	Сума балів	Що це означає?
Високий рівень	30-40	Ви впевнені у своїх силах, вірите у свою здатність досягати цілей та знаходити рішення в складних ситуаціях.
Середній рівень	20-29	Ви загалом вірите у власні можливості, але інколи сумніваєтесь у собі, особливо у важких ситуаціях.
Низький рівень	10-19	Вам може бути важко повірити у свої сили, що може впливати на вашу мотивацію та рішучість у складних обставинах.

Самоефективність є одним із найважливіших чинників професійного успіху та психологічного благополуччя соціального працівника. Вона зменшує рівень стресу, підвищує мотивацію, покращує якість прийняття рішень і сприяє ефективній комунікації. Розвиток самоефективності має стати одним із пріоритетів професійного зростання у сфері соціальної роботи.

МОНІТОРИНГ І КОНТРОЛЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ СИСТЕМИ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ ЗАДЛЯ САМОСТВЕРДЖЕННЯ Й ПОВНОЦІННОГО ЖИТТЯ КОЖНОГО ГРОМАДЯНИН



МОНІТОРИНГ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ (НСП)

постійний чи періодичний перегляд діяльності надавача соціальних послуг, який має на меті збір та опрацювання інформації про надання соціальних послуг, проведення аналізу узагальненої інформації виявлення труднощів, визначення проблем, надання рекомендацій для їх усунення, підвищення якості соціальних послуг й удосконалення порядку надання соціальної послуги, планування роботи з розвитку системи надання соціальних послуг у цілому (Порядок проведення моніторингу надання та оцінки якості соціальних послуг. Постанова Кабінету Міністрів України від 1 червня 2020 р. № 449, далі – Порядок).

Моніторинг НСП – цілеспрямована та спеціально організована **система неперервного (регулярного та планового)** спостереження (вивчення), виміру, оцінки, аналізу даних про стан надання соціальних послуг і соціального захисту мешканців громади в цілому і на цій основі прогнозування, **розроблення рекомендацій** для своєчасного прийняття управлінських рішень щодо підвищення якості зазначеного процесу та результату.

В ОКРЕМИХ ВИПАДКАХ МОНІТОРИНГ МОЖЕ БУТИ ПРОВЕДЕНИ ПОЗАПЛАНОВО:

- ✓ ВИНИКНЕННЯ НОВИХ СОЦІАЛЬНО НЕЗАХИЩЕНИХ ГРУП В УМОВАХ ВІЙНИ;
- ✓ ОПЕРАТИВНІ ЗМІНИ ВІДПОВІДНО ДО СИТУАЦІЇ, ЩО ВИНИКЛА ВНАСЛІДОК ЕКСТРЕМАЛЬНИХ УМОВ;
- ✓ ПРОВЕДЕННЯ ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ТА НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ;
- ✓ РІЗКЕ ЗБІЛЬШЕННЯ КІЛЬКОСТІ ВИПАДКІВ ПОРУШЕННЯ ПРАВ ЛЮДИНИ, НАДХОДЖЕННЯ СКАРГ ВІД ОСП ТА ІН.

ЗАВДАННЯ МОНІТОРИНГУ В ТГ ВІДПОВІДНО ДО ПОРЯДКУ:

- 01** визначення кількості мешканців громади, які потребують соціальних послуг;
- 02** визначення кількості надавачів соціальних послуг та їх потужностей;
- 03** забезпечення жителів громади якісними соціальними послугами, що відповідають їх потребам;
- 04** підготовка звітів про надання соціальних послуг;
- 05** планування роботи з розвитку системи надання соціальних послуг;
- 06** проведення аналізу виконання норм законодавства з надання соціальних послуг, дотримання державних стандартів надання соціальних послуг;

ПРИНЦИПИ МОНІТОРИНГУ:

СИСТЕМНІСТЬ І СПЛАНОВАНІСТЬ



Перманентні зміни, що властиві сьогodenню, зумовлюють необхідність системного та регулярного аналізу з метою вдосконалення сфери соціального захисту та підтримки високої якості соціальних послуг, що надаються мешканцям громади. Результативний моніторинг має відбуватися за чітким планом, за умови попередньої розробки інструментарію, аналізу наявних ресурсів, а також визначення порядку дій, термінів проведення та відповідальних осіб тощо.

КОМПЛЕКСНІСТЬ І ТОЧНІСТЬ



Достовірну й повноцінну інформацію щодо стану проблеми можна отримати, залучивши одночасно комплекс кількісних та якісних методів, що дозволяють підкріпити й перевірити дані. Це дозволить забезпечити точне та послідовне відображення зібраних даних з необхідними деталями за чітким планом, досягти точності у формулюванні висновків та рекомендацій щодо приведення об'єкта моніторингу у відповідність із очікуваними результатами.

НЕЗАЛЕЖНІСТЬ І НЕУПЕРЕДЖЕНІСТЬ



На процес і результати моніторингу не має впливати жодний із його учасників, щоби запобігти свідомому чи несвідомому викривленню даних. Якщо немає можливості винайняти зовнішню аналітичну компанію, то слід сформувати групу перевірки з представників різних сторін, які задіяні у сфері соціального захисту, із залученням мешканців громади й громадських організацій. Це дозволить мінімізувати суб'єктивізм при аналізі, оцінюванні та інтерпретації даних, зібрати інформацію, яка в цілому не фільтрується сприйняттям і не залежить від особистих оцінок.



КОНФІДЕНЦІЙНІСТЬ І БЕЗПЕКА

Проведення моніторингу та оцінювання не повинно завдавати шкоди досліджуваним та будь-яким іншим особам, які мають відношення до предмету моніторингу.



Усі зібрані дані мають відображатися у звітах в узагальненому вигляді без використання персональних даних (якщо такі дані вказуються, мусить бути отримана згода від ОСП чи його/її представника/ці), зберігатися у недоступному для сторонніх осіб місці. Принцип вимагає додаткової уваги від організаторів дослідження до безпеки електронних баз, носіїв, на яких зберігається інформація, та усіх можливих каналів її поширення .



Оцінка якості соціальних послуг передбачає встановлення рівня відповідності наданих соціальних послуг затвердженим державним стандартам соціальних послуг (адресність та індивідуальний підхід, результативність, своєчасність, доступність та відкритість, зручність, повага до ОСП, професійність).



Внутрішня оцінка якості соціальних послуг здійснюється, як правило, надавачем соціальних послуг (юридичними та фізичними особами, фізичними особами – підприємцями із державного, комунального або недержавного секторів) і має на меті:

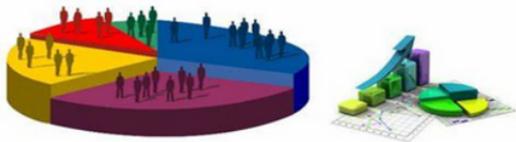
- удосконалення діяльності надавача соціальних послуг;
- підвищення рівня професійної компетенції персоналу надавача соціальних послуг;
- виявлення та обговорення проблем, що гальмують розвиток надання соціальних послуг;
- виявлення та виправлення недоліків надання соціальних послуг надавачем соціальних послуг;
- підвищення якості соціальних послуг (п. 24 Порядку)

Зовнішня оцінка якості соціальних послуг у громаді (не рідше ніж один раз у два роки) проводиться на замовлення ОМС, центральних органів виконавчої влади, за рахунок коштів, передбачених у місцевому бюджеті, із залученням за згодою громадських об'єднань, що спеціалізуються на проведенні зовнішньої оцінки. Метою є отримання інформації стосовно досягнень, недоліків та рекомендації щодо підвищення якості наданих соціальних послуг, організації роботи надавача соціальних послуг тощо.

Оцінка якості соціальних послуг передбачає встановлення рівня відповідності наданих соціальних послуг затвердженим державним стандартам соціальних послуг (адресність та індивідуальний підхід, результативність, своєчасність, доступність та відкритість, зручність, повага до ОСП, професійність).

Внутрішня оцінка якості соціальних послуг здійснюється, як правило, надавачем соціальних послуг (юридичними та фізичними особами, фізичними особами – підприємцями із державного, комунального або недержавного секторів) і має на меті:

- удосконалення діяльності надавача соціальних послуг;
- підвищення рівня професійної компетенції персоналу надавача соціальних послуг;
- виявлення та обговорення проблем, що гальмують розвиток надання соціальних послуг;
- виявлення та виправлення недоліків надання соціальних послуг надавачем соціальних послуг;
- підвищення якості соціальних послуг (п. 24 Порядку)



Зовнішня оцінка якості соціальних послуг в громаді (не рідше ніж один раз у два роки) проводиться на замовлення ОМС, центральних органів виконавчої влади, за рахунок коштів, передбачених у місцевому бюджеті, із залученням за згодою громадських об'єднань, що спеціалізуються на проведенні зовнішньої оцінки.

Основні результати проведення моніторингу надання соціальних послуг у конкретній громаді:

- визначення загального стану, потреб і проблем громади в сфері соціального захисту та надання соціальних послуг;
- виявлення груп ОСП та їх особливостей (кількість, характеристики, рівень задоволеності соціальними послугами тощо);
- визначення особливостей організації процесу надання соціальних послуг;
- встановлення наявності, кількості, матеріально-технічного, фінансового та кадрового стану надавачів соціальних послуг;
- співвідношення попиту та пропозиції в наданні соціальних послуг
- виявлення рівня поінформованості мешканців громади про доступні соціальні послуги та можливості їх отримання тощо.

Як наслідок, це дозволяє:

- визначити пріоритетні напрями діяльності системи соціального захисту і надання соціальних послуг у громаді;
- охопити всі групи населення, що потребують соціального захисту та державної підтримки;
- обґрунтувати шляхи вдосконалення надання соціальної сфери громади громаді (пошук нових партнерів, підвищення кваліфікації персоналу соціальних установ, оновлення матеріально-технічної бази тощо);
- оцінити пріоритетні напрями розвитку ринку соціальних послуг, можливості залучення нових надавачів соціальних послуг;
- налагодити взаємодію з державними та громадськими організаціями, спонсорами, приватними особами, які зацікавлені в розвитку системи надання соціальних послуг у громаді тощо.



ІНДИКАТОРИ МОНІТОРИНГУ Й ОЦІНКИ (лат. indicator, від indico – вказую, визначаю) є показниками / комплексом показників для визначення, вимірювання, фіксації, характеристики стану, процесу та результату певної діяльності.

Критерії хорошого індикатора (AIMS):



A – Action focused (сфокусований на дії). Індикатор має вести до дії. Якщо зацікавлені сторони не знають, що робити з отриманими значеннями індикатора, тоді це поганий показник.

I – Important (важливий). Індикатор та дані, отримані за його допомогою, можуть бути покладені в основу рішення про те, як ефективно реагувати на виклики.

M – Measurable (піддається вимірюванню). Індикатор реально можна виміряти на практиці, застосувавши відповідну методологію.

S – Simple (простий). Працювати з хорошим, простим індикатором, що генерує дані, які можна використати – це краще, ніж займатися пошуком ідеальних індикаторів (<https://profihealth.org.ua/uk/lessons/147>)

Розрізняють кількісні та якісні показники як одиниці виміру індикаторів*

<i>Кількісні показники</i>	<i>Якісні показники</i>
Визначаються у цифровому вигляді	Виражаються словами
Процедури виміру стандартизовані, легко можуть дублюватися	Процедури виміру рідко дублюються, переважно використовується індивідуальний дослідницький підхід
Часто потребують якісної інтерпретації	Часто використовуються у локальних ситуаціях або із залученням невеликої кількості людей
Представлені у вигляді статистичних даних, графіків і діаграм, результатів вимірювань і взаємозв'язків	Представлені у вигляді висловлювань, спостережень, фрагментів документів
Аналіз проводиться статистичними та математичними методами	Аналіз проводиться шляхом визначення ключового змісту або узагальненням інформації

* С. 33. Шинкарук та ін., 2022

МЕТОДИ ЗБОРУ ІНФОРМАЦІЇ

Опитування (анкетування, інтерв'ю, бесіда, фокус-група) є методом отримання первинної інформації, що дозволяє дізнатися думку людей щодо певної проблеми та шляхів її розв'язання. При цьому он-лайн опитування доцільно проводити з використанням сервісу Гугл Форми <https://docs.google.com/forms>

Фокус-група як «сфокусоване групове інтерв'ю» передбачає проведення бесіди одночасно з декількома учасниками (часто – певної соціально-демографічної групи), яку здійснює модератор за підготовленим заздалегідь сценарієм з метою поглибленого вивчення думки респондентів щодо певної проблеми / ситуації та мотивів їхньої поведінки.

Спостереження є методом збору інформації, що ґрунтується на прямому сприйнятті дослідником соціального середовища та реєстрації соціальних явищ і міжособистісних взаємодій, що мають відношення до проблеми дослідження, як, наприклад, особливості взаємодії надавачів і отримувачів освітніх послуг.

Аналіз документації є методом дослідження, що дозволяє отримати як кількісні, так і якісні дані з певних документальних джерел (статутні документи, веб-сайти, звіти та ін.), що (у нашому випадку) мають відношення до системи надання соціальних послуг.

Кейс-стаді є методом всебічного вивчення унікальності певного об'єкта в сукупності його взаємозв'язків, ретельному аналізі конкретного випадку, соціальної групи або організації шляхом застосування якісних методів дослідження, як скажімо, історія сім'ї у СЖО чи провайдерів соціальних послуг

Таблиця 3.2.

Переваги та обмеження різних методів збору інформації

Метод	Переваги методу	Обмеження методу
Анкетування	<ul style="list-style-type: none"> - охоплення великої кількості респондентів за невеликий час; - стандартизація; - зручна обробка даних; - гарантія анонімності 	<ul style="list-style-type: none"> - складно отримати достатню кількість відповідей і бути впевненим в їх авторстві; - не можна змінити акценти у процесі проведення; - результат залежить від якості підготовки запитань і репрезентативності вибірки
Інтерв'ю	<ul style="list-style-type: none"> - великий обсяг детальної інформації - гнучкість, можливість зміни акцентів у процесі збору інформації, уточнити і питання, і відповіді - відсутність сторонніх учасників може сприяти формуванню належного рівня довіри та обговорення «важких тем»; - можливість фіксації невербальних елементів (міміка, жести). 	<ul style="list-style-type: none"> - велика трудомісткість (тривалість підготовки і проведення) - вимагає особливих умов для проведення - залежність від психологічного контакту і емоційного стану учасників - опрацювання даних займає багато часу

Онлайн-опитування	<ul style="list-style-type: none"> - низька вартість проведення опитування - оперативність одержання результатів 	<ul style="list-style-type: none"> - неповне охоплення населення інтернетом - порушення вибіркової сукупності (у вибірку попадають лише ті, хто має інтернет)
Фокус-групи	<ul style="list-style-type: none"> - можливість поглянути на проблему з різних боків під час взаємодії учасників; - можливість детально й глибоко вивчити проблему, розкрити причини певного явища 	<ul style="list-style-type: none"> - Неструктурований вигляд інформації, що потребує спеціальної підготовчої роботи для її аналізу; -труднощі узагальнення інформації, що надходить від різних учасників, -проблеми мотивації та контролю учасників
Спостереження	<ul style="list-style-type: none"> - безпосередня оцінка особливостей поведінки та діяльності - можливість отримати нові, незаплановані й непередбачувані дані - не потребує створення особливих умов, додаткових дій 	<ul style="list-style-type: none"> - можливі вплив спостерігача на результати спостереження - унікальність події, що не може повторитися точно в тих межах; - не всі дані доступні спостереженню - складність реєстрації та опрацювання даних, потребує багато часу
Аналіз документації	<ul style="list-style-type: none"> - відносна об'єктивність інформації; - можливість багаторазового звернення до одного й того ж джерела інформації - не вимагає створення спеціальних умов - відсутність впливу учасників дослідження 	<ul style="list-style-type: none"> - не завжди адекватно відображає діяльність, загроза застарілих даних; - різних ступінь достовірності; - труднощі збору даних через великий обсяг непотрібної інформації; - незручність роботи з документами на різних носіях - недоступність деяких документів з причини конфіденційності
Кейс-стаді	<ul style="list-style-type: none"> - прикладний характер, дозволяє отримати великий обсяг інформації, що може стати джерелом нових ідей; - можливість здобути повну інформацію про певний об'єкт чи випадок; - здатність прогнозування внаслідок глибокого вивчення протягом певного періоду часу (півріччя, рік), коли можливо 	<ul style="list-style-type: none"> - локальний характер – інформація є релевантною лише для об'єкту моніторингу протягом певного часу; - можливість впливу суб'єктивного сприйняття дослідника або окремих учасників дослідження; - тривалий час проведення;
	<ul style="list-style-type: none"> - сформувані уявлення про причинно-наслідкові зв'язки та передбачити особливості функціонування об'єкту моніторингу в перспективі 	<ul style="list-style-type: none"> - ґрунтовна підготовка через комплексний характер дослідження

Ефективний моніторинг, контроль і оцінка як частини менеджменту соціальних послуг передбачає активне залучення працівників структурного підрозділу із соціального захисту населення / активістів громади до розробки та адаптації переліку індикаторів. Це сприятиме подоланню опору в майбутньому через побоювання бути покараним за низьку якість послуг, неефективне використання ресурсів тощо. Особи, дотичні до сфери соціального захисту населення, мусять усвідомлювати, що моніторинг є способом виявити й вирішити актуальні проблеми системи надання соціальних послуг, оцінити й покращити якість роботи кожного з нас, ситуацію в громаді та, опосередковано, в країні в цілому.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИКУМУ

Техніки збору та опрацювання даних для аналізу ефективності процесів соціального захисту та системи надання соціальних послуг у територіальній громаді.

Інструменти аналізу передумов / наслідків якісного надання соціальних послуг.

Інструкція: Оцініть перераховані нижче характеристики соціального середовища Вашої громади, виходячи з алгоритму: 5 – дуже задоволений/задоволена; 4 – задоволений/задоволена; 3 – посередньо; 2 – невеликою мірою; 1 – зовсім незадоволений/задоволена.

Характеристики соціального середовища громади	Бали				
1. Стосунки з адміністрацією /ОМС	1	2	3	4	5
2. Стосунки з мешканцями громади	1	2	3	4	5
3. Емоційний комфорт від перебування серед мешканців громади	1	2	3	4	5
4. Можливість висловити свою точку зору	1	2	3	4	5
5. Поважне ставлення до себе	1	2	3	4	5
6. Збереження особистої гідності	1	2	3	4	5
7. Можливість звернутися за допомогою	1	2	3	4	5
8. Можливість проявляти ініціативу, активність	1	2	3	4	5
9. Урахування особистих проблем і труднощів	1	2	3	4	5
10. Увага до Ваших прохань і пропозицій	1	2	3	4	5

Опрацювання результатів:

1. Знайдіть загальну суму балів.
2. Визначте рівень задоволеності перебуванням у соціальному середовищі громади:

Низький: до 25 балів.

Середній: від 25 до 40 балів.

Високий: понад 40 балів.

Групова робота

Інструкція:

1. Визначте показники моніторингу та оцінки, що будете використовувати під час:

Група 1: аналізу потреб населення громади в соціальних послугах.

Група 2: вивчення особливостей інформування населення щодо системи соціальних послуг у громаді та її розвитку.

Група 3: аналізу особливостей міжсекторальної і міжвідомчої взаємодії, співпраці з ГО, фондами, іншими стейкхолдерами задля розвитку ринку надання соціальних послуг.

Група 4: аналізу широти охоплення вразливих груп населення та осіб/сімей, які перебувають у СЖО.

Група 5: вивчення рівня задоволеності населення системою надання соціальних послуг у громаді.

Група 6: аналізу професійного рівня фахівців системи надання соціальних послуг.

Інструменти моніторингу і контролю розвитку системи надання соціальних послуг у громаді в діяльності уповноваженого органу

Групова робота (міні-групи з представників певної громади)

Інструкція: заповніть таблицю 3.3 із урахуванням специфіки Вашої громади.

Таблиця 3.3

План моніторингу діяльності структурного підрозділу з питань соціального захисту населення щодо розвитку системи соціальних послуг у територіальній громаді

Планування						
Індикатори виконання	Показники виконання	Джерело, метод, частота, терміни збору даних	Персонал, який відповідає за збір даних	Як дані будуть аналізуватися і звітуватися	Очікуваний результат	
Визначення потреб населення в соціальних послугах та його частота						
Ідентифікація вразливих груп населення та осіб/сімей, які перебувають у СЖО						
Наявність переліку соціальних послуг, широта охоплення вразливих груп населення та осіб/сімей, які перебувають у СЖО.						
Інформування населення про зміст і порядок надання соціальних послуг у формі, доступній для сприйняття особами з будь-яким видом порушення здоров'я						
Організація						
Наявність місцевих програм / заходів із забезпечення потреб осіб / сімей у соціальних послугах та їх упровадження						

Забезпечення якості надання соціальних послуг за результатами оцінювання потреб особи/сім'ї									
Позитивне мотивування суб'єктів діяльності у сфері соціального захисту населення									
Забезпечення міжсекторальної і міжвідомчої взаємодії координації діяльності системи надання соціальних послуг, створення умов для соціального партнерства та командної взаємодії у громаді									
Моніторинг і оцінка									
Здійснення моніторингу ефективності системи надання соціальних послуг та оприлюднення його результатів									
Забезпечення контролю за виконанням завдань та використанням коштів на соціальні послуги у громадах									
Коригування планів діяльності структурного підрозділу згідно із результатами моніторингу									
Забезпечення підвищення професійної компетентності працівників системи надання соціальних послуг									

МАТЕРІАЛИ ТА ІНСТРУКЦІЇ ДО ПРОВЕДЕННЯ КАЗКОТЕРАПІЇ

Казка – благородне і нічим не замінне джерело виховання до Вітчизни. Казка виховує любов до рідної землі вже тому, що вона – творіння народу. Створені народом казкові образи, що живуть тисячоліттями, доносять до серця і розуму дитини могутній творчий дух народу

(В.О.Сухомлинський).

Казкотерапія – процес пошуку сенсу, розшифровки знань про світ та системи взаємовідносин у ньому.

Казкотерапія – процес утворення зв'язків між казковими подіями і поведінкою в реальному житті; процес перенесення казкового сенсу до реальності.

Казкотерапія – процес об'єктивізації проблемних ситуацій.

Казкотерапія – процес активізації ресурсів, потенціалу особистості.

Казкотерапія – розкриття внутрішнього та зовнішнього світу, осмислення пережитого, моделювання майбутнього, процес підбору кожному клієнту своєї особливої казки.

Алгоритм складання терапевтичної казки

Були собі _____
_____ | ось одного разу _____

_____ Через це _____

_____ Кульмінація, або що відбувалося потім

_____ Розв'язка або чим все закінчилося

_____ Мораль цієї

казки така _____

ПРОЄКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ. СТРУКТУРА ДОРОЖНЬОЇ КАРТИ

Дорожня карта (roadmap) – стратегічний інструмент для планування та управління розвитком системи соціальних послуг; візуалізований план розвитку системи соціальних послуг на певний період часу, зазвичай у вигляді графіка або таблиці.

Дорожня карта допомагає визначити етапи, завдання, терміни та залежності між ними

ЕТАПИ СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДОРОЖНЬОЇ КАРТИ:

Визначте стратегію розвитку системи соціальних послуг в громаді - цей крок вимагає окреслити загальне бачення, цілі та ініціативи. Поглиблене дослідження потреб населення, позиціонування соціальних послуг та аналіз ресурсів допоможе створити критичний контекст і основу для вашої стратегії.

Проаналізуйте та оцініть потенційні можливості вашої громади - використовуйте механізм оцінювання, щоб зважити потенційні можливості та вирішити, які з них принесуть найбільшу цінність для вашої ініціативи.

Розставте пріоритети та визначте вимоги – розбийте діяльність, яка найкраще підтримує вашу стратегію, на менші робочі одиниці.

Розподіліть роботу на етапи – згрупуйте ваш ранжований список функцій або основних зусиль у великі релізи або етапи і визначте їхню тривалість.

Виберіть вид дорожньої карти – визначте рівень деталізації та спосіб, у який ви хочете проілюструвати все вищезазначене протягом певного періоду часу. Наприклад, ви можете виділити конкретні функції або міжфункціональні залежності, які впливають на хід виконання вашого плану.

Щоб служити меті, заради якої створюється дорожня карта, вона має бути:

точною (accurate), **дієвою** (actionable), **актуальною** (up-to-date), **релевантною** та **зрозумілою для цільової аудиторії** (relevant and easy-to-understand for the intended audience), та **візуально переконливою** (and visually compelling).

ОСОБЛИВОСТІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДОРОЖНЬОЇ КАРТИ

Усвідомлення аудиторії

налаштуйте свою дорожню карту відповідно до вашої цільової аудиторії та результатів

Порядок денний

після того, як ви визначите, кому ви будете презентувати свою дорожню карту, складіть відповідний порядок денний, в якому зазначте, які основні аспекти ви будете висвітлювати та обговорювати. Це дасть вашій аудиторії правильні очікування щодо того, що вони побачать на цьому шляху.

Мета

хороша презентація дорожньої карти повинна мати мету. Щоб створити інформативну презентацію, яка добре сприймається, використовуючи підхід, орієнтований на досягнення мети, дайте відповіді на запитання «чому ця інформація надається саме цій аудиторії?», «яким має бути передбачуваний шлях?», «який зворотній зв'язок буде корисним?».

Бачення

включіть інформацію про систему соціальних послуг, цілі, надавачів соціальних послуг та отримувачів, щоб розмістити ваші стратегічні плани в контексті ширшої стратегії та напрямку розвитку системи надання соціальних послуг.

Зворотній зв'язок

презентація дорожньої карти створює ідеальну можливість для менеджменту, керівництва отримати цінну інформацію як від внутрішньої, так і від зовнішньої аудиторії. Обов'язково виділіть час для запитань, відповідей та коментарів.

Можливість спільного використання

цінність дорожньої карти виходить за рамки її презентації, оскільки вона може слугувати відправною точкою для прийняття будь-яких рішень у майбутньому. Тому важливо надати відповідні дозволи на доступ до неї та визначити, як часто вона буде оновлюватися.

Дорожня карта як план високого рівня, що описує роботу, необхідну для досягнення мети, разом з відповідним графіком, повинна включати ряд візуальних елементів для успішного використання:

- часові рамки
- ієрархію ініціатив / завдань
- статус різних робочих елементів і загальний прогрес у досягненні цілей за допомогою заштрихованих смуг, кольорів, галочок або індикаторів % завершеності;
- різні кольори для різних компонентів роботи, щоб краще диференціювати етапи розвитку системи надання соціальних послуг та візуально передавати їх;
- символи / додаткові деталі за допомогою фігур, стрілок та інших кастомних елементів, щоб підкреслити залежність між завданнями.

Типова дорожня карта розвитку системи надання соціальних послуг повинна охоплювати такі елементи:



ДОРОЖНЯ КАРТА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ ТА СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ У ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

	I квартал			II квартал			III квартал			IV квартал		
	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
Підготовчий етап (аналіз початкового стану системи соціальних послуг у громаді (0-3 місяці))												
Визначення потреб: Виявлення потреб населення вашої громади, використання її соціальний паспорт, та потенційних надавачів і отримувачів соціальних послуг, виходячи з їх характеристик та різних джерел отримання інформації												
Оцінка наявних ресурсів: Складання детального переліку всіх доступних ресурсів (бюджет, персонал, приміщення, обладнання, партнерства)												
Аналіз існуючої системи: Створення детального опису існуючої системи надання соціальних послуг, виявлення сильних і слабких сторін												
Ідентифікація проблемних зон: Визначення основних проблем Структурного підрозділу, з якими стикаються при наданні соціальних послуг												
Пріоритизація напрямків: Визначення найважливіших напрямків розвитку (напр., підвищення рівня доступності соціальних послуг, формування соціально відповідальної громади, налагодження взаємодії, формування ефективної системи навчання та підвищення кваліфікації співробітників, запровадження диференційованої системи мотивації персоналу та гідні умови роботи												

Організація діяльності щодо розвитку системи соціальних послуг у громаді (реалізація плану)											
Виконання завдань: Реалізація запланованих заходів відповідно до плану											
Реалізація оптимальних моделей надання соціальних послуг (створення мобільних бригад, стаціонарних центрів, денних центрів тощо), упровадження програм і заходів із забезпечення потреб осіб / сімей у соціальних послугах											
Реалізація механізмів фінансування: Залучення планових (за потреби додаткових) джерел фінансування											
Коригування плану: Внесення змін до плану в разі необхідності											
Налагодження міжсекторальної і міжвідомчої взаємодії, залучення зацікавлених осіб до розвитку системи надання соціальних послуг; формування команди спеціалістів											
Формування мотивації суб'єктів, пов'язаних до системи надання соціальних послуг. До її розвитку											
Реалізація інформаційної кампанії серед мешканців громади щодо стану системи надання соціальних послуг і ході реалізації дорожньої карти											

ГЛОСАРІЙ

(Закон України «Про соціальні послуги», ст.1)

Визначення потреб населення у соціальних послугах – збір, узагальнення та аналіз інформації про наявність на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці вразливих груп населення, осіб/сімей, які перебувають у складних життєвих обставинах і не можуть самостійно їх подолати, про їхні потреби у соціальних послугах, на основі результатів яких приймаються управлінські рішення щодо організації надання таких послуг.

Вразливі групи населення – особи / сім'ї, які мають найвищий ризик потрапляння у складні життєві обставини через вплив несприятливих зовнішніх та / або внутрішніх чинників.

Надавачі соціальних послуг – юридичні та фізичні особи, фізичні особи - підприємці, включені до розділу "Надавачі соціальних послуг" Реєстру надавачів та отримувачів соціальних послуг

Отримувачі соціальних послуг – особи/сім'ї, які належать до вразливих груп населення та/або перебувають у складних життєвих обставинах, яким надаються соціальні послуги

Оцінка якості соціальних послуг – результат показників якості наданої соціальної послуги оцінювання потреб особи/сім'ї у соціальних послугах - аналіз належності особи/сім'ї до вразливих груп населення, її складних життєвих обставин та визначення індивідуальних потреб особи/сім'ї, переліку та обсягу соціальних послуг, яких потребує особа/сім'я

Показники якості соціальних послуг – сукупність індикаторів, що використовуються для оцінювання процесу та результатів діяльності надавача соціальних послуг на відповідність встановленим вимогам та результативності соціальних послуг щодо профілактики складних життєвих обставин, подолання або мінімізації їх негативних наслідків для осіб/сімей, які перебувають у таких обставинах

Складні життєві обставини – обставини, що негативно впливають на життя, стан здоров'я та розвиток особи, функціонування сім'ї, які особа/сім'я не може подолати самостійно.

Соціальне замовлення – засіб регулювання діяльності у системі надання соціальних послуг шляхом залучення на договірній основі надавачів соціальних послуг для задоволення потреб осіб/сімей у соціальних послугах відповідно до результатів визначення потреб населення територіальної громади у соціальних послугах

Супервізія – професійна підтримка працівників, які надають соціальні послуги, спрямована на подолання професійних труднощів, аналіз та усунення недоліків, вдосконалення організації роботи, стимулювання мотивації до роботи, дотримання етичних норм та стандартів надання соціальних послуг, запобігання виникненню професійного вигорання, забезпечення емоційної підтримки

РОЗРОБНИКИ І УПОРЯДНИКИ ПРАКТИКУМУ: тренери і викладачі Центру професійного зростання «PsyUpgrade» за сприяння і підтримки ДЗВО «Університет менеджменту освіти»



Валентина БАЛАХТАР

керівниця Центру професійного зростання «PsyUpgrade»,
голова ГО «Центр суспільних інновацій і партнерства
«УСПІХ», докторка психологічних наук, професорка
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»,
консультантка з КПТ і позитивної психотерапії



Олена БОНДАРЧУК

докторка психологічних наук, професорка
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»,
Заслужений працівник освіти і науки України,
консультантка з позитивної психотерапії



Катерина ПАВЛЕНОК

докторка філософії (PhD) з психології, доцентка
НУ «Львівська політехніка», консультантка,
казкотерапевтка, психотерапевтка



Наталія ПІНЧУК

кандидатка психологічних наук, доцентка,
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»,
коуч, консультантка



Любомира ТЯГУР

докторка філософії (PhD) з психології, доцентка
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»,
консультантка, казкотерапевтка, психотерапевтка



Ганна ЛЕВКІНА

магістерка державної служби,
експертка у сфері соціальної роботи та
організації соціальних послуг



Олександр НАЗАРУК

здобувачі наукового ступеня доктор філософії
(аспірант) кафедри психології та особистісного
розвитку і ДЗВО «Університет менеджменту освіти»



Юлія ВОЛОШИНА

Школу організовано та проведено в межах флагманського партнерства Програми розвитку ООН (ПРООН) в Україні та Європейського Союзу «EU4Recovery — Розширення можливостей громад в Україні».



PsyUpgrade



psyupgradecenter@gmail.com



<https://psyupgrade.com.ua/>

<https://www.facebook.com/groups/3626459987441684>