

эффективности деятельности учреждения социального обслуживания и предоставления социальных услуг клиентам

- 1. Принципы выбора методик оценки качества.**
- 2. Методики оценки качества и эффективности деятельности социального учреждения (SWOT-анализ, оценочная карта, факторный метод).**
- 3. Социальный аудит, изучение и освоение передового опыта в деятельности социального учреждения (бенчмаркинг) как методики оценки качества.**
- 4. Методика оценки деятельности структурного подразделения социального учреждения и социального работника.**
- 5. Анкетный опрос как метод оценки качества и эффективности социальных услуг, предоставляемых клиентам.**
- 6. Кейс-метод повышения качества работы социального учреждения.**
- 7. Статистический подход к оценке качества социального обслуживания граждан пожилого возраста и инвалидов на дому.**

1. Принципы выбора методик оценки качества и эффективности деятельности учреждения социального обслуживания

- В настоящее время накоплено множество методик оценки эффективности деятельности социальных учреждений как в целом, так и различных составляющих их систем, процессов и технологий.
- Эти методики во многом заимствованы из сферы управления бизнес-предприятиями и адаптированы к условиям социальных центров.
- Общей основой такого заимствования является главный принцип современного управления— это **клиентоориентированность, т. е. удовлетворение потребностей клиентов в необходимых им товарах и/или услугах.**
- Выбор тех или иных методик анализа качества и эффективности деятельности социального учреждения или предоставления конкретных услуг должен основываться на следующих принципах.

Принципы выбора методов:

- 1) принцип практической полезности;
- 2) принцип доступности для пользователя (сотрудника соц. службы);
- 3) принцип накапливаемой и используемой внутриорганизационной статистики, предполагающий периодические оценки эффективности (например, один раз в год).

Это позволяет накапливать оценочную информацию, переходящую со временем в **динамичную статистику**, которая является основой выявления устойчивости/неустойчивости как факторов эффективности, так и неэффективности в деятельности социального

- При практическом использовании методических рекомендаций необходимо иметь в виду такое существенное положение: **чем сложнее метод или методика, используемые для повышения эффективности деятельности социального учреждения, тем настоятельнее возникает вопрос:**
- **"Кто конкретно этим будет заниматься?"**
- **Ответ - этим должен заниматься работник, имеющий необходимую подготовку в данной области и периодически повышающий свою квалификацию.**
- Ощущается потребность в подготовке таких специалистов для социальной сферы, как, например, **"социальный инноватор"** и **"социальный маркетолог"**.
- Любительский подход к повышению эффективности любой системы, процесса, технологии, подразделения или социального учреждения в целом недопустим, поскольку он дискредитирует идею нахождения и приведения в действие внутренних и внешних возможностей.
- **Можно выделить две группы методик оценки качества и эффективности:**
 - 1) деятельность социального учреждения в целом;**
 - 2) качество и эффективность конкретных социальных услуг.**

2. Методики оценки качества и эффективности деятельности социального учреждения (SWOT-анализ, оценочная карта, факторный метод).

- Существуют методы для разработки стратегии развития социального учреждения в целом как отдельной организации - SWOT-анализ, факторный метод и метод оценки на основе оценочной карты.
- **SWOT-анализ** - **оценочно-аналитический метод для обоснования стратегии деятельности различных организаций, предприятий и учреждений в целом и/или их подразделений.**
- Он получил свое название от четырех ключевых слов, которые определяют сбор и обработку соответствующей оценочной информации:
 - **силы** (Strengths),
 - **слабости** (Weaknesses),
 - **возможности** (Opportunities)
 - **угрозы** (Threats).

Силы и слабости относятся к внутренней среде социального учреждения, а возможности и угрозы — к внешней.

Силы по своей сути представляют собой некий набор факторов эффективности, а слабости — факторов неэффективности.

Возможности позволяют оценивать направления развития, а угрозы — готовность социального учреждения к проявлению негативных факторов со стороны внешней среды.

Ниже в таблице 1 в качестве примера в систематизированном виде представлены результаты SWOT-анализа применительно к одному из Центров социального обслуживания города Москвы (он условно

SWOT- анализ деятельности государственного учреждения Центра социального обслуживания "N" в г. Москве

Силы	Угрозы
<p>Высокопрофессиональный, мотивированный, целостный коллектив</p> <p>Практическое отсутствие текучести кадров.</p> <p>Высокоэффективное наставничество.</p> <p>Популяризация деятельности центра в районе и, как следствие, широкий охват населения из социально незащищенных слоев.</p> <p>Наличие и внедрение инновационных социальных программ.</p> <p>Регулярное проведение мониторингов по выявлению нуждаемости клиентов, индивидуальный подход к потребностям населения. Тесное взаимодействие центра с органами исполнительной и законодательной власти района и округа.</p>	<p>Отсутствие вневедомственной (живой) охраны из-за невыделения финансов на данную статью расходов. Иждивенческие настроения населения и, как следствие, высокий процент неприятия введения платных услуг.</p> <p>Высокая степень возникновения конфликтных ситуаций с клиентами по причине пожилого возраста (старческая деменция).</p> <p>Низкая платежеспособность основной категории клиентов (невозможность оплаты предоставляемых платных услуг).</p> <p>Конкуренция центра по широте спектра предоставляемых услуг с организациями, оснащенными более современным оборудованием и имеющими большее число отделений.</p>
Слабости	Возможности
<p>Нехватка площадей центра и невозможность открытия новых отделений и расширения спектра досуговой работы.</p> <p>Удаленность помещения центра от остановок общественного транспорта.</p> <p>Несоответствие имеющейся материально-технической базы современным требованиям и запросам клиентов.</p> <p>Малый приток молодежи с профильным образованием для работы в центре.</p> <p>Малое количество сотрудников центра, имеющих профильное образование.</p>	<p>Открытие отделения по предоставлению платных услуг.</p> <p>Расширение спектра предоставляемых услуг за счет разработок и внедрения новых социальных программ.</p> <p>Привлечение некоммерческих и коммерческих организаций района к оказанию благотворительной помощи клиентам центра: физкультурно-оздоровительные мероприятия (спорт, комплекс), продуктовая и вещевая помощь (торговые точки), культурные мероприятия (кинотеатр, Дворец культуры).</p>

Повышение эффективности работы соц. учреждения сводится к тому, чтобы

- а) сохранить и/или преумножить то, чем она сильна;
- б) устранить или уменьшить слабости;
- в) превратить возможности в реальность;
- г) избежать действия угроз или снизить их негативное влияние.

В основе SWOT-анализа находятся экспертные оценки, получаемые анонимным образом.

- Эксперт, участвующий в оценочной процедуре, фиксирует на специальном бланке свое мнение по силам, слабостям, возможностям и угрозам учреждения.
- Здесь **возможны следующие варианты**: разрешено либо **ограниченное количество записей**, (например, по пять сил, слабостей, возможностей и угроз); либо - **неограниченное количество записей**.
- Очень важным процедурно-оценочным обстоятельством является просьба к экспертам **проранжировать силы, слабости, возможности и угрозы**.
- В данном случае в таблицу вводятся колонки, именуемые "Ранг".
- Обработка полученной оценочной информации заключается в поранговом "сложении" записей, что позволяет за счет частоты повторений получить цифровое суммированное мнение экспертов по каждой части SWOT-анализа.

Например, по 15 экспертам получилось, что среди сил данного социального учреждения первое место занял профессионализм

- **Применение SWOT-анализа позволяет сформулировать несколько правил применительно к полученной с его помощью информации.**
- Правило "полезности отрицательной информации" означает, что именно она позволяет разрабатывать и реализовать систему мер и действий (стратегию, программу, концепцию, план), направленных на повышение эффективности деятельности социального учреждения.
- Правило "коварства положительной информации" заключается в том, что социальное учреждение, работая сегодня эффективно, завтра может незаметно превратиться в слабо функционирующую организацию.
- Правило "нереализуемых возможностей" относится к тем социальным учреждениям, которые на данный момент времени достигли потолка в своем развитии, и не могут реализовать концепцию "дальше — выше — сильнее".
- Правило "реализуемых возможностей" свидетельствует об умении менеджмента социального учреждения использовать возможности для совершенствования его деятельности.
- Правило "противостояния возникающим угрозам" сводится к простой формуле — "Главная угроза деятельности организации (предприятия, учреждения) заключается в игнорировании всяких угроз".
- **Результаты SWOT-анализа, а также других аналитических методов, используют для разработки стратегии развития**

Метод оценки качества и эффективности деятельности социального учреждения на основе специальной оценочной карты

- В карте оценки учреждение представлено как модель - **упрощенный портрет организации**. Цель разработки организационной модели — зафиксировать основные направления деятельности социального учреждения с последующим их использованием в различных методиках для "оценок изнутри" при нахождении источников повышения эффективности.
- В карте использован **системный подход**. Деятельность учреждения рассмотрена в 12 направлениях на основе трех понятий — система (подсистема), процесс и технология.
- **Система** — совокупность взаимосвязанных частей (элементов), образующих единое целое.

Система дает возможность понять, из чего она состоит или что включает.

- **Процесс** — то, что имеет некую последовательность от начальной точки до конечной.

Процесс способствует конкретизации "маршрута" или движения от точки А до точки Б.

- **Технология** — это последовательность (алгоритм) действий и средств, реализуемых в пределах данной системы и данного процесса для получения необходимого результата. То есть данное понятие отвечает на вопросы "**Как это делается**" или "**Как это**

Наименование направлений деятельности и их составляющих	Оценка состояния по оценочной шкале (от 1 до 10)
1. Подбор, отбор и прием на работу	
2. Условия, охрана и безопасность труда персонала	
3. Регулирование трудовых отношений	
4. Информационная система и технологии	
5. Внешние коммуникации	
6. Предоставление социальных услуг клиентам	
7. Система мотивации и стимулирования	
8. Развитие персонала, повышение профессионально-квалификационного уровня	
9. Социальная защита персонала	
10. Оценочно-аналитическая работа	
11. Корпоративная культура	
12. Поддержание работоспособности сотрудников	

Данная карта может использоваться в двух вариантах.

- **Вариант первый** — **тотальный**, т. е. когда энному количеству работников социального учреждения (являющихся анонимными экспертами) предлагается оценить все 12 направлений деятельности и каждую их составляющую по определенной оценочной шкале (например, десяти-балльная).
- После оценочной процедуры все оценки усредняются, т.е. подсчитываются среднеарифметические величины, которые проставляются в отдельной карте. Это позволит увидеть весь спектр оценок, начиная с самых низких до высоких — как по каждому блоку, так и по их составляющим. **Слабыми, или "болевыми", местами в деятельности социального учреждения являются те, которые имеют наименьшие оценки. Именно они составляют основу для последующей разработки мер по совершенствованию работы учреждения.**
- **Вариант второй** — **выборочный**. В данном варианте из 12 блоков для оценки выбирается тот блок или те блоки, которые, по мнению руководства социального учреждения, являются наиболее значимыми в его деятельности.
- Далее из числа работников формируется экспертная группа, которая анонимно будет фиксировать свои оценки в предложенной карте. Как и в первом варианте, оценки усредняются и проставляются в отдельной карте. Это также позволит не только увидеть палитру оценок, но и те составляющие, которые получили наименьшие оценки.
- **Известный общесистемный закон гласит: "Система начинает разрушаться с наиболее слабого звена". Применение данной оценочной карты позволяет выявлять и устранять в деятельности**

Факторный метод изучения работы социального учреждения

- Данный метод имеет и другие названия — **ключевые факторы, или факторы для повышения эффективности (ФПЭ)**.
- Каждое социальное учреждение, независимо от своей специализации, обладает неким **набором факторов, фактическое состояние которых на данный момент времени, так или иначе, влияет на эффективность его функционирования.**

Основные факторы:

- 1) качество предоставляемых услуг,
 - 2) цена (для платных услуг),
 - 3) компетентность персонала в целом или по категориям,
 - 4) надежность,
 - 5) стиль работы персонала,
 - 6) безопасность,
 - 7) репутация учреждения.
- Главное условие применения факторного метода — так называемая оценка, когда **одни и те же факторы оценивают как потребители услуг, так и работники социального учреждения.**
 - Усреднение и сравнение этих оценок позволяет получить оценки с двух сторон.

- Отсюда следует важный вывод — **клиентоориентированные инновации могут положительно восприниматься персоналом социального учреждения, но не очень положительно — клиентами, пациентами.**
- **И наоборот, такие инновации могут весьма положительно восприниматься клиентами, пациентами, но отрицательно персоналом.**

Суть факторного метода сводится к следующему:

- 1) устанавливаются важнейшие факторы, относящиеся к конкретному социальному учреждению;
- 2) определяются эксперты, в состав которых входят работники социального учреждения и его клиенты (все или по репрезентативной выборке);
- 3) фиксируются мнения экспертов и клиентов, которые в систематизированном виде представляются в форме таблицы.

3. Социальный аудит, изучение и освоение передового опыта в деятельности социального учреждения (бенчмаркинг) как методика оценки качества.

- Предметом социального аудита являются одно или несколько направлений деятельности социального учреждения, включая соответствующие составляющие. Аудит позволяет выявить возможности повышения эффективности процессов и используемых технологий, дальнейшего совершенствования внутрикорпоративного управления.

Социальный аудит имеет три основные характеристики — систематичность, организационная форма и периодичность.

- Систематичность означает проведение аудита по определенному плану, с упорядоченной диагностикой внутренней и внешней среды социального учреждения. Диагностика позволяет вырабатывать оперативные и стратегические меры, направленные на повышение эффективности деятельности.
- Организационная форма зависит от поставленных целей и возможностей. Различают внутренний аудит (самоаудит), внешний (проводится вышестоящим органом или специализированной организацией) и смешанный.
- Периодичность означает проведение аудита через определенные периоды времени, например, один раз в год. Однако аудит может быть проведен во внеплановом порядке, например, в ситуации "снижения эффективности" какого-то направления деятельности.

- **Для осуществления социального аудита, в ходе которого проводится анализ деятельности учреждения в целом или его отдельные направления.**

В аудите используются следующие виды оценочных работ:

- 1) анализ документации;
- 2) анализ статистических отчетов;
- 3) экспертиза программ и проектов;
- 4) посещение и анализ мероприятий;
- 5) собеседование с персоналом;
- 6) тестирование персонала;
- 7) изучение мнения клиентов (устный и письменный опрос);
- 8) изучение мнения социальных партнеров (круглые столы, совещания).

По итогам аудита дается заключение, которое является основанием для разработки и реализации корректирующих и упреждающих действий.

Такие действия реализуются коллективом соц.центра под его руководством.

Изучение и освоение передового опыта в деятельности социального учреждения.

- **Изучение и освоение передового опыта.** Независимо от специализации социального учреждения для повышения эффективности его деятельности важно владеть информацией о передовом опыте. Это позволяет иметь представление о том, на каком уровне находится наша практика.
- **Учреждение-лидер, имеющее передовой опыт в какой-либо области деятельности, обладает:**
 - 1) **своеобразными ноу-хау**, т. е. лучше знает и лучше умеет решать определенные практические проблемы по сравнению с другими аналогичными учреждениями;
 - 2) **кадрами**, которые обладают корневыми компетенциями, являются носителями ноу-хау и превращают их в требуемые результаты;
 - 3) **очными и/или заочными конкурентными преимуществами** благодаря владению и применению на практике своих ноу-хау.
- Для **постоянных поисковых технологий** характерна специализация работника или подразделения (отдела), главная задача которых состоит в **постоянном поиске, анализе, систематизации и информационном закреплении передового опыта** (в формате картотеки, обзоров, специальной библиотеки и др.).
- **Поисковые технологии "по требованию"** основаны на удовлетворении разовых запросов на адреса и содержание передового опыта. Такие технологии обходятся значительно дешевле по сравнению с предыдущими, поскольку основаны на цепочке действий "**понадобилось — нашли — изучили**".

Передовой опыт дает своеобразные практические подсказки более эффективного решения проблем в деятельности социальных учреждений

Что означает использование передового опыта?

- Использовать передовой опыт — это прежде всего **учитывать специфику своего социального учреждения**. Как показывает общемировая практика, **передовой опыт становится неэффективным и даже может принести вред именно по причине прямого подражания**. Поэтому этот опыт модифицируется и интерпретируется сообразно специфике конкретного учреждения, его организационной культуры.
- Использовать передовой опыт — это **улучшать его или превращать в еще более передовой на основе реалистичной оценки плюсов и минусов**. Нет идеального передового опыта, хотя всегда находятся идеалисты. Определенная доля консерватизма и пессимизма — это нормальная составляющая в отношении к передовому опыту.
- Использовать передовой опыт — это **искать и находить в нем то, что может способствовать сохранению и укреплению наших плюсов и/или нивелированию наших минусов**.
- Внедрение более или менее объемной инновации, взятой из передового опыта, сопряжено с определенными сложностями и трудностями. Поэтому **передовое социальное учреждение можно рассматривать как экспериментальную площадку**, на которой это произошло раньше и ее опыт в этом отношении представляет немаловажный интерес.

Для деятельности ряда социальных учреждений в силу определенных причин свойственен **синдром неприятия передового опыта.**

- Они варятся в собственном соку и считают это вполне нормальным. По истечении какого-то времени руководство вдруг обнаруживает и осознает отставание не по одному, а по нескольким направлениям деятельности.
- Отставание — незаметная и коварная болезнь.
- Одна из существенных причин этой болезни — предпочтение "своего опыта", которое можно выразить с помощью следующей формулы:
- **Свой опыт = Своя практика + Неприятие передового опыта.**
- Эту болезнь лечат с помощью разных средств, включая и освоение передового опыта. Тогда данная формула принимает другой вид:
- **Свой опыт + Передовой опыт = Инновационные результаты.**
- Самое главное в этой формуле — умение превратить передовой опыт в инновации, позволяющие более эффективно управлять внутренними процессами

Бенчмаркинг как методика изучения передового опыта.

- Одним из методов изучения передового опыта является **бенчмаркинг (англ. — отметка уровня)**. Бенчмаркинг основан на сравнении нашего социального учреждения с другим учреждением аналогичного профиля, обладающим передовым опытом в каком-либо направлении своей деятельности, для заимствования и внедрения инноваций.

Технология бенчмаркинга имеет следующую последовательность:

- 1) **нахождение** социального учреждения (в нашей или зарубежной стране), имеющего передовой опыт в каком-либо направлении или ряде направлений в своей деятельности;
- 2) **сравнение** собственного опыта с передовым опытом социального учреждения-лидера;
- 3) **разработка и внедрение инноваций в своем социальном учреждении**, позволяющих не только достигнуть, но и превзойти уровень учреждения-лидера.

- Некоторые специалисты считают, что **бенчмаркинг может применяться не только при сравнении однопрофильных, но и разнопрофильных социальных учреждений**.
- Однако нужно помнить, что **однопрофильные социальные учреждения значительно легче сравнивать, чем разнопрофильные**. Или по-другому — чтобы сравнивать разнопрофильные социальные учреждения, требуются особые навыки.

На практике метод бенчмаркинга предполагает выполнение следующих шагов:

- **первый шаг** - оценка опыта социального учреждения-лидера, т.е. какие конкретные показатели заслуживают особого внимания и за счет чего они обеспечиваются;
- **второй шаг** - оценка собственной практики по сравниваемым показателям и выявление причин отставания или, другими словами, обнаружение и анализ разрыва по показателям деятельности;
- **третий шаг** - разработка и внедрение мер (действий, решений), позволяющих достигнуть соответствующих показателей учреждения-лидера и даже превзойти их.
- Эти меры в зависимости от объема проблем могут найти отражение или в текущем плане работы, или в стратегии развития социального учреждения.
- **Метод бенчмаркинга применим ко многим направлениям деятельности социального учреждения:** технологии предоставляемых услуг, организация различных подсистем и процессов внутриорганизационного управления, информационные системы, методы управления персоналом, используемые средства стимулирования, формы повышения квалификации и т. д.

4. Методика оценки деятельности структурного подразделения социального учреждения и социального работника.

- Современная практика управления организациями предпочитает так называемые скоростные методы и методики оценки деятельности, позволяющие выявить "узкие места", "болевые точки", "уязвимые системы и процессы".
- Предлагаемая **карта оценки деятельности структурного подразделения** социального учреждения относится к числу таких скоростных средств .

Карта состоит из двух колонок.

- В первой перечисляются показатели, характерные для данного структурного подразделения.
- Вторая колонка включает оценочную шкалу, позволяющую субъекту выбрать и отметить ту оценку, которая соответствует его мнению (соответствующая цифра обводится кружком).
- В оценочной процедуре могут принимать участие, как **работники данного подразделения, так и обслуживаемые ими клиенты.**
- Обработка оценок производится следующим образом.
- **Предположим, в оценочной процедуре принимало участие 15 работников отделения, тогда по каждому показателю мы имеем 15 оценок, которые соответственно складываются и делятся на 15. Затем берется чистая карта, в которой по каждому показателю проставляются полученные среднеарифметические оценки. Это будет "итоговая карта", отражающая оценки работников отделения.**

Карта оценки деятельности структурного подразделения социального учреждения

Показатель	1 — миним. оценка (плохо), 10 — максимальная оценка (отлично)
Полнота и своевременность предоставления услуг	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Обеспечение доступности услуг, в том числе режима работы, удобного для клиентов	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Наличие полной и объективной информации об услугах, порядке и условиях их предоставления	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Результативность и эффективность предоставления услуг (материальная и нематериальная)	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Осуществление контроля качества услуг	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Соответствие качества услуг стандарту качества	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Удовлетворенность качеством услуг по оценке клиентов	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Наличие и состояние документации, в соответствии с которой функционирует отделение	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Состояние материально-технической базы	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Общий балл:	1-20 баллов — низкая результативность 21-41 балл — средняя 42-62 балла — достаточно высокая 63-100 баллов — высокая результативность

- **«Карта для клиентов»** - получают оценки от клиентов, обслуживаемых данным отделением, далее по каждому показателю подсчитываются и проставляются среднеарифметические оценки.
- **«Сводная карта»** – здесь по каждому показателю отмечаются среднеарифметические оценки, отражающие мнения как работников отделения, так и обслуживаемых клиентов.
- **Мониторинг.** Если рекомендуемая карта оценки используется периодически, то по мере накопления оценочной информации - статистики, оценки можно "уложить" в оценочные диапазоны, которые будут показывать, на каком уровне находится тот или иной показатель на данный момент времени.
- Например, оценочный диапазон может включать такие градации, как очень низкая оценка, низкая оценка, средняя оценка, высокая и очень высокая.

- При оценке деятельности структурного подразделения социального учреждения необходимо иметь в виду **связь между процессом и его результатом.**

В данном отношении следует выделить следующие зависимости:

- первая — **чем хуже проработан и отлажен по своей технологии любой процесс, тем проблематичнее обеспечить достижение необходимого результата в его количественном и качественном выражениях.**

Поэтому не случайно в управлении качеством продукции/ услуг значительное внимание уделяется процессному подходу, его отлаженности и закреплению в документальной форме.

- вторая — **стремление к "результату любой ценой" рано или поздно приведет к пониманию необходимости совершенствования процесса и, следовательно, прерогативы формулы "эффективный процесс обеспечивает требуемые результаты".**
- Таким образом, можно сделать вывод о том, что **причины неэффективных результатов следует искать в неэффективно построенных процессах. И наоборот, эффективные результаты обеспечиваются**

Технологическая карта оценки результативности работы отделения дневного пребывания по социальной реабилитации несовершеннолетних, находящихся в трудной жизненной ситуации

Показатель оценки результативности	Результаты оценки 1 – самый низкий 10 – самый высокий
Стабилизация эмоционального состояния ребенка	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Стабилизация отношений в семье	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Активность родителей и их заинтересованность в участии в реабилитационном процессе	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Готовность ребенка к школе (для дошкольников)	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Социализация несовершеннолетнего	
Формирование коммуникативных качеств	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Формирование познавательной компетентности	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Оптимизация уровня адаптации личности	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Формирование компетентности личностного само совершенствования	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Формирование бытовых навыков	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Итого	

5. Анкетный опрос как метод оценки качества и эффективности социальных услуг, предоставляемых клиентам.

- **Опрос с помощью анкет был и остается традиционным методом получения оценочной информации об эффективности работы социальных учреждений в целом, их подразделений, качестве предоставляемых услуг, стиле работы персонала и т. д.**
- **Анкетный опрос позволяет получить оценки как в качественном - описательном виде (с помощью слов и выражений, их градаций по уровням), так и количественном (с использованием той или иной оценочной шкалы).**
- **В 2010 г. в Москве был проведен письменный опрос жителей Москвы трех округов — Центрального, Юго-Западного и Северо-Восточного. Объем выборки составил 2698 респондентов. Опрос проводился методом анкетирования по месту жительства или по месту социального обслуживания респондента по структурированной анкете**

Уровень эффективности социального обслуживания по исследуемым категориям населения (по оценкам респондентов)

Показатель эффективности	Оценка	Количество респондентов, давших оценку
Качество предоставляемых услуг	5	1489 (55,4%)
	4	501 (8,6%)
	3	83 (3,1%)
	2	11(0,4%)
	1	14 (0,5%)
Быстрота и оперативность	5	1457 (54,2%)
	4	515 (19,2%)
	3	86 (3,2%)
	2	16 (0,6%)
	1	11(0,4%)
Полнота, объем	5	1408(52,4%)
	4	568 (21,2%)
	3	106 (3,9%)
	2	21 (0,8%)
	1	13(0,5%)
Отзывчивость, внимательность персонала	5	1839 (68,4%)
	4	222 (8,3%)
	3	28 (1%)
	2	4 (0,1%)
	1	6 (0,2%)
Примечание: не дали ответа — 330 чел. (12,3%). В ряде ответов оценки были проставлены частично.		

- Таким образом, респонденты наиболее высоко **ценят отзывчивость и внимательность персонала** — почти 70% опрошенных дали оценку "отлично", 55,4% — высоко оценили качество предоставляемых услуг.
- Однако нельзя не видеть и самые низкие оценки, особенно **много негативных оценок поставлено за регулярность и частоту услуг**. Такие оценки есть во всех оцениваемых показателях. Значительно меньше их в оценке по отзывчивости и внимательности персонала.
- Таким образом, **анкетные опросы**, проводимые силами социального учреждения, **позволяют не только получать позитивные оценки, но также выявлять "болевые точки" в социальном обслуживании**. Именно они становятся предметами "точечной работы" по повышению качества предоставляемых услуг.
- Необходимо отметить важность выбора и использования оценочной шкалы. В данной анкете применялась 5-балльная шкала, знакомая каждому со школьной скамьи. Главное методическое положение заключается в том, что, проводя последующие анкетные опросы по одной и той же проблематике, **не следует менять оценочную шкалу, так как это усложнит сопоставление получаемых результатов**.
- Важным было и остается также положение о необходимости накопления и использования **динамичной статистики**, которая позволяет **выявлять тенденции (тренды) применительно к оцениваемому предмету или предметам**. Совершенно очевидно, что такая статистика может вестись применительно к каждому

Критерии оценки работы специалиста социального учреждения

- В любом социальном учреждении **первичной ячейкой является должность и поэтому "человеку работающему" должно быть понятно, по каким критериям оценивается его деятельность.**
- **Эти критерии могут служить основой как премирования, так и депремирования за тот или иной календарный период.** Соответствующие указания должны быть зафиксированы в таких регламентах, как Должностная инструкция, Трудовой договор, Правила внутреннего трудового распорядка, Коллективный договор и Положение о премировании.
- К сожалению, в большинстве отечественных должностных инструкций отсутствует раздел "Критерии оценки работы". Это объясняется целым рядом обстоятельств, включая сложность разработки оценочных критериев применительно ко всем должностям, имеющимся в штатном расписании социального учреждения.
- **В табл. приводится "Карта критериев оценки работы специалиста" для премирования, используемая в ГУСЗН "Центр социальной помощи семье и детям" (г.**

Карта критериев оценки работы специалиста

(премирование за квартал 201 года)

Ф.И.О. Отделение Должность Дата заполнения / /201 г.

Критерии	Метод оценки	Что учитывается	Вес, %
1. Исполнительская дисциплина (четкое выполнение распоряжений и указаний директора, зам. директора, зав. отделением), соблюдение Правил внутреннего трудового распорядка	Проверка наличия дисциплинарных взысканий и замечаний со стороны администрации и зав отделением	Наличие	0
		Отсутствие	15
2. Состояние документации и ее ведение в соответствии с требованиями делопроизводства учреждения, соблюдение сроков исполнения отчетной документации	Проверка состояния документации	Ведение документации в неполном объеме	0
		Ведение документации в соответствии с номенклатурой, но имеются замечания	5
		Ведение документации в соответствии с требованиями	10
3. Качество услуг. Результативность работы. Выполнение нормы обслуживания клиентов	Анализ базы данных, итогов работы (заполнение отчетов, изучение анкет, отзывов клиентов, контроль содержания предоставляемых услуг)	Низкий уровень	0
		Средний уровень	15
		Высокий уровень	20
4. Использование инновационных форм и методов социальной работы	Проверка использования специалистом инновационных форм	Не использует	0
		Использует	10
5. Участие в мероприятиях по повышению квалификации	Наличие удостоверения, справки о прохождении курсов	Не повышает квалификацию	0
		Участие в семинарах, конференциях, круглых столах, проектной деятельности	5
6. Разработка авторской комплексной программы	Проверка отчетов по программе	Не ведется	0
		Ведется	20
7. Ведение просветительской работы — выступления перед населением, в СМИ	Изучение представленных статей, информации	Не ведет	0
		Разовые (1 раз в квартал)	10
		Систематически	15
		Авторские методические разработки	15
8. Выполнение дополнительных обязанностей	Отчеты	Участие в субботниках и т.д.	5
Итого процентов			

6. Кейс-метод повышения работы социального учреждения.

- Существует арсенал различных методологических средств (методов и методик), использование которых так или иначе способствует повышению эффективности работы учреждений.
- **Кейс — это своеобразное извлечение конкретной проблематики из конкретной практики и представление ее в виде устного описания, текста на каком-либо носителе, в аудио визуальной форме или с помощью разыгрывания ролей.**
- **Различают устные, письменные, аудиовизуальные и театрализованные кейсы.**
- **Устные кейсы** — самое распространенное средство в любом виде деятельности. Если начинающий социальный работник описывает своему опытному коллеге трудности в общении с каким-то клиентом, то получает в ответ рекомендации типа "что нужно учесть" и "как лучше построить общение".
- **Письменные кейсы** используются как на практике, так и в процессе обучения работников.
- **В некоторых социальных учреждениях имеются сборники конкретных ситуаций, с которыми знакомят вновь принятых на работу сотрудников для сокращения "опытов быстротекущей жизни", т. е. для избегания в последующем типичных ошибок.**

- **При обучении работников в той или иной форме также используют кейсы, содержащие существенные проблемы.** С помощью учебных кейсов проверяют мышление слушателей, уровень имеющихся и приобретенных аналитических и проектных навыков, способность работать индивидуально и в малой группе и т. д.
- **Аудивизуальные кейсы** по эффективности по своей сути представляют собой учебно-тренинговые фильмы. Их особенность заключается в том, что показываются явные или скрытые ошибки, просчеты (в том числе с использованием стоп-кадра), которые являются основой для обсуждения, дискуссии, выработки предложений по улучшению или совершенствованию.
- **Театрализованные кейсы** предполагают разыгрывание определенных ролей или по заранее подготовленному сценарию, или на основе блиц-задания и последующей импровизации.
- "Кейсовое лицедейство" позволяет участникам по окончании действия выразить собственные ощущения, вариативно объяснить действия и т. д.
- **Таким образом, кейс-метод по эффективности может использоваться для решения разных задач: познавательных, обучающих, доказательных, дискуссионных, иллюстративных, сравнительных, экзаменационных** и т. д. Однако вектор всех этих задач один — повышение эффективности различных систем (подсистем) и процессов.

7. Статистический подход к оценке качества социального обслуживания граждан пожилого возраста и инвалидов на дому.

- Данная методика разработана на кафедре теории и технологии социальной работы Института переподготовки и повышения квалификации руководящих кадров и специалистов системы социальной защиты населения г. Москвы.
- Методика основана на использовании документов учреждения для оценки качества социального обслуживания пожилых граждан и инвалидов.
- **Логика данной методики состоит в поэтапном выведении единого коэффициента качества деятельности отделений социального обслуживания на дому из системы показателей, относящихся к какому-либо критерию.** Все показатели имеют числовое выражение и стремятся к единице.

Критерии качества социального обслуживания:

Критерий 1. Технические условия и оснащенность.

Критерий 2. Качество персонала.

Критерий 3. Качество услуг.

Показатели качества социального обслуживания:

По критерию 1

- **Соответствие элементов технического оснащения стандартным нормативам по конкретным пунктам стандартизации:** необходимый метраж, наличие оборудования, автотранспорта, медикаментов и т. д.

Методика подсчета:

- несоответствие стандарту более чем на 25% — 0 баллов,
- соответствие стандарту (от 76 до 124% от положенного количественного показателя) — 0,5 балла,
- превышение стандарта (от 125% и выше) — 1 балл.
- Процентирование касается только тех количественных показателей стандартизации, которые потенциально поддаются данной процедуре.
- В случае, когда стандарт оснащенности считается по принципу "есть — нет", 0 баллов означает отсутствие объекта, 0,5 присутствие в положенном количестве, 1 балл — присутствие объекта в количестве, превышающем стандартный показатель.
- Подсчет: суммируются баллы по всем пунктам стандартизации, выводится среднее арифметическое, которое в любом случае будет не выше единицы. **Получается коэффициент среднего уровня — показатель качества технических условий и оснащенности.**
- **Например: $(1+0,5 + 0,5 + 1 + 0 + 0+1+0,5 + 1 + 0+1 + 0,5)/12 = 0,583$.**

По критерию 2

- Данный критерий предусматривает оценку по пяти показателям.
- Показатель 2А. Процентная доля сотрудников отделения с профильным образованием и процентная доля сотрудников отделения с высшим (необязательно профильным) образованием складываются и выводится среднее арифметическое.
- **Например: $(65\% + 72\%)/2 = 68,5\%$, т. е. показатель 2А = 0,685.**
- Показатель 2Б. Подсчитывается доля реального количества человеко-лет в гипотетическом максимуме. Показательным максимумом предполагается стаж работы сотрудников по данной специальности или по данному направлению 15 лет. Гипотетический максимум человеко-лет — количество сотрудников, умноженное на 15. Реальное количество человеко-лет — сумма общего стажа сотрудников.
- **Например: общий стаж 96 лет / (12 сотрудников * 15 лет) = 0,533.**
- В случае, когда реальное количество человеко-лет превышает максимум, показатель равен 1.
- Показатель 2В. Количество сотрудников, которым по итогам аттестации повышен разряд, соотносится с гипотетическим максимумом в 50% сотрудников.
- **Например: из 80 сотрудников гипотетический максимум получивших повышение разряда составляет 40 человек. Реально разряд повышен 14 сотрудникам. $14/40 = 0,350$.**
- Данный показатель отражает в первую очередь динамику роста кадрового потенциала учреждения и действует до очередной аттестации. В случае превышения максимального показателя (50% сотрудников) коэффициент равен 1.

- **Показатель 2Г. Количество повысивших в истекшем году квалификацию соотносится с гипотетическим максимумом в 20% от числа сотрудников** (на основании того, что сотрудник обязан повышать квалификацию раз в пять лет).
- **Например: 12 (кол-во повысивших квалификацию) / 20 (гип. макс, от 100 сотрудников) = 0,600.**
- **Показатель 2Д. Основан на опросах клиентов и рассчитывается как соотношение совокупности баллов, полученных социальными работниками из оценок клиентов (по 10-балльной системе) и гипотетического максимума баллов, состоящего в количестве клиентов-оценщиков, умноженном на 10.**
- **Например: 1050 / 1200 (кол-во клиентов x 10) = 0,875.**
- Данный показатель нуждается в адаптации к сложности контингента, с которым работает тот или иной социальный работник, поэтому количество баллов социального работника может выводиться не на основании спонтанных ответов клиентов, а исходя из важнейших качеств соцработника (например, по 5 важнейшим качествам, где 2 балла — максимальная оценка, 1 — удовлетворительная, 0 — отрицательная).
- В итоге полученные коэффициенты низшего уровня суммируются и выводится среднее арифметическое — **коэффициент среднего уровня, отражающий качество персонала:**
- $(0,685 + 0,533 + 0,350 + 0,600 + 0,875) / 5 = 3,043 / 5 = 0,609.$

По критерию 3

- Данный критерий включает 6 показателей.
- **Показатель 3А.** Степень охвата обслуживанием общего количества заявителей. Подсчитывается доля удовлетворенных заявок от числа поступивших в течение года. Учитывается своевременность постановки на обслуживание, для чего от полученного показателя вычитается доля "человеко-недель ожидания", подсчитанный от количества всех взятых на обслуживание, помноженных на 52 недели гипотетического годового ожидания.
- **Например, из 50 заявок, поступивших в течение года, на конец года удовлетворено 40 заявок. Из данных 40 клиентов 5 человек ожидали постановки на обслуживание каждый 4 недели (округленно). Таким образом, количество "ожидающих человеко-недель" составило 20. Их доля от общего числа (40 чел. x 52 нед. = 2080) составила $(20 / 2080) = 0,0096$. Данный процент необходимо отнять от доли взятых на обслуживание.**
- **Например: $(40 \text{ кл.} / 50 \text{ заявок}) - (40 \text{ кл.} / 50 \text{ заявок}) \times 0,0096 = 0,8 - 0,00768 = 0,792$.**

- **Показатель 3Б.** Подсчитывается количество услуг на одного клиента, оказанных за месяц. Единица делится на данное количество, и полученная величина вычитается из единицы. Таким образом, при повышении количества услуг показатель стремится к единице, но никогда ее не достигает.
 - **Например:** $1 - (1 / 30 \text{ (кол-во услуг за месяц)}) = 0,9666$.
 - Однако по мере роста количества услуг снижается темп роста показателя. Поэтому более уместно вычесть из полученного числа 0,9 и остаток умножить на 10.
 - **Например:** $(0,9666 - 0,9) * 10 = 0,666$.
 - По итогам года выводится среднее арифметическое за все 12 месяцев, с учетом клиентов, снятых с обслуживания и вновь принятых на обслуживание.
 - Данный показатель будет нуждаться в адаптации к уровню потребностей клиентов на данном участке.
- **Показатель 3В.** Подсчитывается доля "прочих услуг" в общем объеме оказанных за месяц услуг. Данный показатель может свидетельствовать о насыщенности обслуживания, о решении социальным работником не только социально-бытовых проблем клиента.
 - **Например:** $80 \text{ (кол-во пр. услуг)} / 200 \text{ (общ. кол-во услуг)} = 0,400$.

- **Показатель 3Г.** Соотношение количества отказов от социального обслуживания в пользу обслуживания в других учреждениях (число 1) и количества клиентов, перешедших с обслуживания в других учреждениях в данное учреждение (число 2). Данный показатель может стать отражателем развития рынка социальных услуг. Анализируются факты перехода клиента в течение трех месяцев и менее после отказа от обслуживания. В случае равного соотношения показатель составит 0,5. За максимум берется наибольшее количество клиентов по одному из двух чисел.
- **Например, 12 клиентов "пришли к нам", а 4 клиента отказались. Пришедших больше, значит, показатель будет больше 0,5. В "нашу пользу" — 8 клиентов, что составляет 66% от 12 человек. К срединному показателю (0,5) прибавляем число, составляющее 66% от 0,5. Это 0,333. Таким образом, полученный показатель будет равен 0,833.**
- **Например: 20 (ушедшие) - 7 (пришедшие) =13 (разница, идущая в "минус")**
- **$(13/20) * 100\% = 65\%$;**
- **$0,5 - (0,5 \times 65\%) = 0,5 - 0,325 = 0,175$.**
- **Для подсчета этого показателя необходима налаженная система взаимного информирования ЦСО о переходе клиентов.**

- **Показатель 3Д.** Соотношение жалоб и благодарностей клиентов. За основу могут браться только обоснованные жалобы, равно как и оформленные должным образом благодарности. Могут учитываться претензии и благодарности, опубликованные в местных (!) печатных СМИ, но только в том случае, если они оформлены в виде специальных статей. Одна благодарность и одна жалоба могут расцениваться как единицы подсчета вне зависимости от того, сколько человек их подписали. Процесс подсчета схож с аналогичным процессом в показателе 3В. При 10 благодарностях и 4 жалобах находится процент, "идущий в плюс", и прибавляется к 0,5.
- **Например:** $(10-4) * 100\% = 60\% (+)$; $0,5 + (0,5 \times 60\%) = 0,5 + 0,3 = 0,8$.
- **Показатель 3Е.** Количество проектов, реализованных ОСО. Под проектами подразумевается самостоятельно разработанные программы, акции, мероприятия, не входящие в перечень услуг, но способствующие инновационному развитию отделений, доступности услуг, повышению их качества. Данные мероприятия не должны быть разовыми, они должны выстраиваться в четкую систему и иметь результат. Проекты не должны дублировать друг друга. За норму может быть взята реализация одного проекта на 20 сотрудников в течение года. Таким образом, если во всех ОСО данного учреждения работает 120 сотрудников, необходима реализация шести масштабных проектов. При реализации меньшего числа проектов показатель уменьшается от единицы.

- **Например: 3 проекта / 6 гипотетических проектов = 0,500.**
- **Подсчет коэффициента среднего уровня по всем показателям низшего уровня:**
- **$(0,792 + 0,666 + 0,400 + 0,175 + 0,800 + 0,500) / 6 = 3,333 / 6 = 0,555.$**
- **В заключение производится подсчет коэффициента высшего уровня — показателя качества социального обслуживания в ОСО по всем трем критериям:**
- **$(0,583 + 0,609 + 0,555) / 3 = 0,582.$**
- **Основное достоинство данного коэффициента в том, что он вмещает в себя различные аспекты методологии подсчета эффективности, результативности, объема и своевременности услуг.**
- **Может показаться, что такой критерий, как "технические условия и оснащенность", является больше фактором, влияющим на качество услуг, но не критерием.**
- **Однако выведение комплексного показателя качества обслуживания немислимо без учета уровня материально-бытового обустройства отделения, и только в совокупности с критериями "качество услуг" и "качество персонала" данный критерий может свидетельствовать об общем уровне работы отделения. При этом полезно будет выявить, есть ли прямо пропорциональная зависимость между критериями 1-м и 3-м; отсутствие такой зависимости будет поводом осмыслить влияние многих факторов внешнего и внутреннего характера.**

Спасибо за внимание!

Вопросы?