

# Tvorba plánu činností



EURÓPSKA ÚNIA  
Európsky sociálny fond  
Európsky fond regionálneho rozvoja



OPERAČNÝ PROGRAM  
ĽUDSKÉ ZDROJE

Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu  
v rámci Operačného programu Ľudské zdroje  
[www.esf.gov.sk](http://www.esf.gov.sk) [www.employment.gov.sk](http://www.employment.gov.sk) [www.ia.gov.sk](http://www.ia.gov.sk)

# Tvorba plánu činností

Mgr. Peter Kulifaj

Vydavateľ: Implementačná agentúra Ministerstva práce sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky

Názov: Tvorba plánu činností

Autorka: Mgr. Peter Kulifaj

Recenzent: Mgr. Anastazij Momot, PhD.

Rozsah: 20 normostrán

Rok vydania: 2017

Typ publikácie: elektronická

ISBN: 978-80-89837-09-0

Publikácia prešla jazykovou a grafickou úpravou

## Tvorba plánu činností

### Komunitného centra/Nízkoprahového denného centra/ Nízkoprahovej sociálnej služby pre deti a rodinu

Istá múdrosť hovorí, že plány sú zbytočné, no plánovanie je nenahraditeľné. Skutočne je len veľmi náročné konštatovať, či význam nášho pôsobenia ako sociálnej služby má reálny dopad, pokiaľ nemáme s čím porovnať dosiahnuté výsledky. Meradlom užitočnosti môžu byť naplnené očakávania prijímateľov<sup>1</sup> sociálnych služieb, spokojnosť zástupcov mesta či obce, ako tiež „tvrdé“ údaje porovnávajúce stav „pred“ a „po“. Či už začínate ako nová sociálna služba, alebo ste etablovaným subjektom fungujúcim dlhé roky, kvalitatívny posun môžete preukázať len v prípade, ak máte argumenty dokazujúce váš vplyv. A posúvať vpred sa môžete len v prípade, pokiaľ viete, odkiaľ idete a kam smerujete.

V tejto stručnej metodike tvorby plánu by sme vám preto radi predstavili myšlienku plánovania v kontexte služieb KC/NDC/NSSDR, zamerali sa na význam pomenovania východiskového stavu, ponúkli vám možné spôsoby a varianty plánovania činností a aktivít a napokon sa pozreli na možné spôsoby hodnotenia efektivity pôsobenia.



<sup>1</sup> V texte sa môžete stretnúť aj s pomenovaním užívateľ sociálnej služby a tiež klient. Oba pojmy využívame ako synonymum pre prijímateľa sociálnej služby ako účastníka právnych vzťahov pri poskytovaní sociálnych služieb (§ 3, ods. 1, písm. a) zákona č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách v znení neskorších predpisov). Túto formu sme zvolili len z dôvodu lepšej čitateľnosti textu.

Častou výhradou ľudí k plánom je tvrdenie, že obmedzujú ich flexibilitu. V prostredí sociálnej práce a najmä priamej práce s klientom sa tiež stretávame s argumentom, že je len ťažko realizovateľné vytvárať kvalitné plány v tak premenlivom prostredí, v akom pôsobíme. Bezpochyby, samoučelné plány podporujú túto skúsenosť. Napriek tomu si myslíme, že význam plánovania je práve opačný – **plánovanie vytvára slobodu**. V procese pomenovania východísk, poznávaním potrieb komunity a dôslednou priebežnou evaluáciou plánov si vytvárame priestor, aby sme sa zamerali na skutočne dôležité činnosti, aktivity a témy. Len v prípade, že vieme odkiaľ a kam smerujeme, vieme sa od plánu flexibilne odkloniť. Pokiaľ plán nemáme, sociálna služba môže pôsobiť ako vlajka vo vetre, pričom jej smer môže byť určovaný raz aktuálnymi potrebami časti klientov, raz zámermi zriaďovateľa, avšak hrozí, že sa nepohneme z miesta. A už vôbec nebudeme vedieť povedať, či má sociálna služba nejaký zásadný účinok a dosah.

Možno si kladiete otázku: *Čo ak predsa len týmto plánovaním prídem o niektoré príležitosti?* Vylúčené to nie je. Na druhej strane, ak budete venovať pozornosť všetkému, možno budete poskytovať komplexné sociálne služby, no priemernej úrovni. Pokiaľ však chcete poskytovať sociálne služby na vysokej úrovni, tomuto zacieleniu sa nevyhnete.

Dôležité je tiež uviesť, že zákon č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách v znení neskorších predpisov v prílohe č. 2 definuje podmienky kvality poskytovania sociálnej služby. Plán práce KC/NDC/NSSDR by tak mal reflektovať požiadavky a plniť indikátory, ktoré sú touto legislatívou zachytené. Odporúčame vám podrobne sa s týmto materiálom oboznámiť a zosúladiť internú dokumentáciu s uvedenými požiadavkami.

Kritérium 2.1 hovoriace o vymedzení účelu a obsahu poskytovania sociálnej služby (strategická vízia, poslanie, ciele) a prístupu k prijímateľovi sociálnej služby definuje nasledujúci štandard:

„Poskytovateľ sociálnej služby má vypracovanú strategickú víziu, poslanie a ciele so zameraním na podporu a rozvoj individuálnych potrieb prijímateľov sociálnych služieb a má vypracovanú stratégiu, plán a účel poskytovania sociálnej služby zameraný na zachovanie, obnovu a rozvoj schopností a zručností prijímateľa sociálnej služby viesť samostatný život a na podporu jeho začlenenia do spoločnosti. Poskytovateľ sociálnej služby presadzuje partnerský, individuálny a aktívny prístup k prijímateľovi sociálnej služby, ktorý vedie prijímateľa sociálnej služby k spoluzodpovednosti, spolurozhodovaniu, splnomocňovaniu a objavuje hodnotu terajšieho a potencionálneho prínosu prijímateľa sociálnej služby pre spoločnosť.“

Indikátorom dosiahnutého najlepšieho bodového ohodnotenia je: „Poskytovateľ sociálnej služby má v písomnej forme presne definovanú a zverejnenú strategickú víziu (poslanie a hodnoty), ciele, stratégiu a plán poskytovania sociálnej služby, ktoré vychádzajú z individuálnych potrieb prijímateľov sociálnych služieb, a aktívne ju naplňuje a realizuje. Poskytovateľ sociálnej služby aktívne presadzuje partnerský a individuálny prístup, ktorý vedie prijímateľa sociálnej služby k spoluzodpovednosti, spolurozhodovaniu a splnomocňovaniu a objavuje hodnotu terajšieho a potencionálneho prínosu



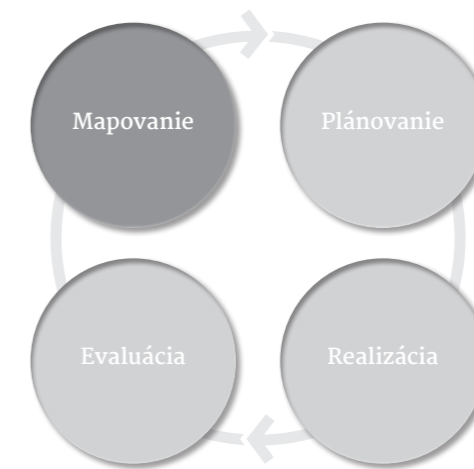
*prijímateľa sociálnej služby pre spoločnosť. Poskytovateľ sociálnej služby vytvára priestor pre prijímateľov sociálnych služieb, ich rodinu a iné fyzické osoby na to, aby sa prostredníctvom svojich návrhov a spätnej väzby mohli vyjadrovať k strategickej vízii, cieľom, stratégii a plánu poskytovania sociálnej služby a takto podporili zabezpečenie súladu účelu a obsahu sociálnych služieb s potrebami prijímateľov sociálnych služieb.“*

Najmä prvá časť indikatívnosti napĺňania štandardu určuje povinnosť mať víziu, ciele, stratégiu a plán poskytovania sociálnej služby nielen spracovaný, ale aj zverejnený.



Než sa pustíme ďalej, radi by sme sa ešte zmienili o spôsobe, akým treba administrovať *cyklus* zobrazený na obrázku na úvodnej strane. V súčasnej dobe existuje množstvo **nástrojov na plánovanie** a sledovanie procesu plnenia plánov. Klasická „papierová“ spisová dokumentácia má svoje značné obmedzenia a pod vplyvom informatizácie je účelné venovať pozornosť aj elektronickým nástrojom. Tie okrem svojej komplexnosti vytvárajú priestor na jednoduché vyhľadávanie potrebných informácií. Dokážete ich zdieľať v tíme navzájom, vytvárate viacnásobné zálohy zabraňujúce strate dát. Napriek tejto skutočnosti sa v texte nižšie nebudeme venovať ich bližšiemu využitiu a bude to závisieť len od vašej iniciatívy, do akej miery dokážete byť inovatívni a kráčať s dobou. Inšpirovať sa môžete napríklad riešeniami, ktoré ponúka Google (najmä Google kalendár a Google dokumenty) či Microsoft (napr. Microsoft Project). K dispozícii sú tiež ďalšie alternatívne nástroje, akými sú Trello, Wunderlist, Basecamp a ďalšie. Zadaním kľúčových hesiel do vyhľadávačov sa isto dozviete o nich viac.

## 1. MAPOVANIE



Zmyslom mapovania prostredia a potrieb jestvujúcich alebo potenciálnych užívateľov služieb je získať reálny pohľad na dopyt po sociálnych službách, resp. konkrétnych odborných činnostiach, ďalších činnostiach a aktivitách. Jedným z najdôležitejších prvkov sa tak stáva analýza východiskového stavu. Podrobnejšie sa bude oblasti mapovania venovať samostatná metodika, ktorá bude zverejnená v rámci projektu.

### 1.1 Analýza východiskového stavu

Hovoríme o zbere informácií a dát kvantitatívneho aj kvalitatívneho charakteru. Neplatí celkom tvrdenie, že čím viac toho budeme vedieť, tým lepšie. Dôležité je získať relevantné poznatky o oblastiach, ktoré majú priamy kontext na sociálne služby, ktoré poskytujeme alebo plánujeme poskytovať. Rovnako podstatné je uvedomiť si skutočnosť, že naše zručnosti nám majú pomôcť s týmito údajmi ďalej pracovať a dodávať im tak zmysluplnú hodnotu.



Skutočnosť, že v obci žije 48 % žien a 52 % mužov nad 18 rokov, z čoho je súhrnne nezamestnaných 13 % z nich, ešte nič neznamená. Je to holý fakt. Naše zručnosti by nám mali umožniť prepojiť tieto údaje s ďalšími informáciami, ktoré nám poslúžia ako podklad v prípade nastavenia poradenských služieb určených pre klientov, ktorí si potrebujú nájsť či udržať zamestnanie.



Údaje môžeme získavať o cieľových skupinách a o prostredí, v ktorom žijú na viacerých úrovniach. Ide o poznávanie východiskovej situácie na úrovni:

- jednotlivca,
- rodiny,
- skupiny,
- komunity/spoločenstva,
- širšieho prostredia.

Čím viac „skúmame“ dáta na makroúrovni (širšie prostredie, komunity, skupina), tým sú všeobecnejšie a väčšími ako východiskovú situáciu užívateľa sociálnej služby pomenujú prostredie, v ktorom existuje. Naopak, úroveň jednotlivca a rodín (teda mikroúroveň) je zameraná na konkrétne poznanie životných okolností a dotvára nám mozaiku toho, ako klient funguje v danom prostredí. Aj z toho dôvodu je tento proces obvykle súčasťou tvorby sociálnej anamnézy.

Príklady dát na makroúrovni:

Údaje, poznatky o regióne/meste/obci/komunite	Kde ich získať
Štruktúra obyvateľstva: – muži, ženy, deti, vekové zloženie a pod.	Mestský alebo obecný úrad, vyšší územný celok, Štatistický úrad SR.
Demografické faktory: – pôrodnosť, úmrtnosť, sobášnosť, rozvodovosť a pod.	Mestský alebo obecný úrad, vyšší územný celok, Štatistický úrad SR.
Sociálno-ekonomické dáta: – vzdelanostná štruktúra, počet obyvateľov poberajúcich dávku v hmotnej núdzi, miera nezamestnanosti a pod.	Mestský alebo obecný úrad, Úrad práce, sociálnych vecí a rodiny SR.
Ďalšie údaje: – miera záškolsťva, úroveň prospechu žiakov, výskyt sociálno-patologických javov a pod.	Ďalšie mapovanie u relevantných subjektov – školy, polícia, zdravotnícke zariadenia a pod.

Pokiaľ nazeráme na sociálnu prácu ako profesionálnu aktivitu zameranú na zlepšenie alebo obnovenie sociálneho fungovania klienta (jednotlivec, skupina či komunita) a na tvorbu spoločenských podmienok priaznivých pre tento cieľ, môžeme lepšie pochopiť, ako s týmito a ďalšími údajmi možno pracovať. Nakoľko problematické fungovanie klienta vzniká spravidla ako rozpor medzi potrebami/ možnosťami jednotlivca a požiadavkami/nárokmi okolia, je rovnako potrebné poznať potenciál jedinca a jeho aktuálne limity (zdravotné, psychologické, kvalifikačné, hodnotové a iné) a podmienky sociálneho prostredia (úroveň zamestnanosti, štruktúra zamestnávateľov, vzťahy v rodine, susedské vzťahy, nefungujúci prvky sociálnej politiky a iné).<sup>2</sup>

Pri poznávaní východiskovej situácie na úrovni organizácie môžete využiť **SWOT analýzu**. Skratka tejto techniky vychádza z anglických slov S – strengths (silné stránky), W – weaknesses (slabé stránky), O – opportunities (príležitosti) a T – threats (ohrozenia). Zatiaľ čo silné a slabé stránky sú internými faktormi na úrovni organizácie, príležitosti a ohrozenia sa vzťahujú k externými faktorom prostredia.

V kontexte silných a slabých stránok sú relevantné nasledujúce oblasti, ktorým je potrebné sa venovať:<sup>3</sup>

1. ľudské zdroje – zamestnanci, dobrovoľníci, členovia, cieľová skupina a pod.,
2. fyzické zdroje – poloha, majetok, zariadenie a pod.,
3. aktivity a procesy – realizované programy, systémy práce a pod.,
4. ďalšie okolnosti – finančné zabezpečenie, reputácia v komunite a pod.

V kontexte príležitostí a ohrození sú to napr. nasledujúce oblasti:

1. budúce trendy v sektore,
2. ekonomická situácia,
3. zdroje financovania,
4. demografický vývoj,
5. legislatíva.

Vo výsledku môže vyzeráť SWOT analýza tak, ako je to uvedené v tabuľke nižšie. Spôsobov, ako možno SWOT analýzu spracovávať, je niekoľko. V optimálnom prípade vás procesom tvorby sprevádza externý odborník, ktorý dokáže členov tímu viesť smerom, ktorého výsledkom bude skutočne kvalitná analýza. Obvykle sa začína brainstormingom, teda voľnou tvorbou nápadov a myšlienok. V tomto kroku pracovníci a pracovníčky nehodnotia nápady ostatných kolegov. Bežné sú také situácie, keď jeden člen tímu pomenuje istú skutočnosť ako silnú stránku organizácie (napr. prácu a fungovanie dobrovoľníkov), zatiaľ čo iný člen tímu to bude považovať za stránku slabú. V druhom kroku tvorcovia analýzy rozprávajú viac o tom, ako vnímajú oblasti, ktoré uviedli. Prichádzal k filtrovaniu nápadov – niektoré sa vylúčia alebo zlúčia, prípadne sa presunú do iného sektora. Výsledkom môže byť nižšie uvedená tabuľka. Nakoľko ide spravidla o heslovité definovanie, vhodné je mať samostatne zaznamenaný obsah oblastí, ktorým sa venujú.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY	INTERNÉ FAKTORY
<ul style="list-style-type: none"> <li>– know-how,</li> <li>– práca a fungovanie dobrovoľníkov,</li> <li>– profesionalita,</li> <li>– nárast pracovných úväzkov,</li> <li>– kancelária, zázemie pracovníkov,</li> <li>– jasný systém práce,</li> <li>– technické zabezpečenie, online, kancelária.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– finančná závislosť z jedného zdroja,</li> <li>– neaktívny fundraising,</li> <li>– nejasné rozdelenie kompetencií,</li> <li>– málo zdrojov na supervíziu,</li> <li>– slabo rozvinuté vzťahy, s médiami.</li> </ul>	
PRÍLEŽITOSTI	OHROZENIA	EXTERNÉ FAKTORY
<ul style="list-style-type: none"> <li>– spolupráca s mestskou časťou,</li> <li>– nové grantové výzvy z nórskeho mechanizmu,</li> <li>– rozšírenie členskej základne,</li> <li>– rozvoj asociácie,</li> <li>– akreditácia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– aktivity nepriateľského poslanca,</li> <li>– odchod pracovníkov (materská dovolenka),</li> <li>– zmena zákona o sociálnych službách.</li> </ul>	

<sup>2</sup> Inšpirované Payne, Musil, 2004, In Kontaktní práce, s. 76.

<sup>3</sup> Inšpirované [https://en.wikipedia.org/wiki/SWOT\\_analysis](https://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis)

Vytvorením samotnej SWOT analýzy sa celý postup ešte nekončí. Nasleduje diskusia o tom, ako využiť a posilniť silné stránky organizácie a eliminovať jej slabé stránky. Taktiež môžete vytvárať stratégiu využitia dostupných príležitostí, ako i nástrojov na elimináciu či zníženie dosahu potenciálnych ohrození.

### 1.2 Tvorba sociálnej mapy

Vhodným nástrojom je tiež vytvorenie **sociálnej mapy**<sup>4</sup>, ktorá môže poskytovať informácie o celkovej situácii lokality alebo sa sústreďuje na špecifické informácie (napr. vo vzťahu k ľuďom bez domova).

Sociálna mapa môže obsahovať napríklad nasledujúce informácie:

- história lokality,
- demografické údaje
- fyzická infraštruktúra,
- neformálna sociálna štruktúra,
- informácie o životnom štýle,
- informácie o inštitucionálnej infraštruktúre.

Aj keď poskytujete len ambulantnú formu služieb, aj v takom prípade je vhodné poznanie vonkajšieho prostredia. Pomôže vám to lepšie pochopiť podmienky života súčasných aj budúcich užívateľov služieb.

Pokiaľ máte získané relevantné poznatky z makroúrovne (resp. máte vytvorenú sociálnu mapu), môžete ich – podľa potreby – zohľadniť v procese práce s užívateľom sociálnej služby. Napr. zdravotne postihnutá osoba pociťuje nedostatok sociálnych kontaktov. Vďaka poznatkom o neformálnej sociálnej štruktúre, resp. o existujúcich svojpomocných či inštitucionalizovaných záujmových skupinách jej môžete sprostredkovať informácie o týchto príležitostiach, a tak naplniť jej potreby.

Dôležité je mať na zreteli, že pomenovanie potrieb pre jednotlivé úrovne je značne odlišné. Zatiaľ čo potreby jednotlivca smerujú spravidla k jeho individuálnemu uspokojeniu alebo ku zmene životnej situácie, potreby skupín a komunit zohľadňujú záujmy väčšieho množstva ľudí. Inak povedané, otázky, ktoré kladieme, sú:

- Čo potrebujete zlepšiť/zmeniť vo svojom živote? (jednotlivec)
- Čo je zmyslom existencie vašej skupiny, k čomu smerujete? (skupina)
- Čo potrebujete, aby sa vám žilo v susedstve stále lepšie? (komunita)
- Aké štrukturálne zmeny by pomohli pri napĺňaní potrieb jednotlivcov/skupín/komunit? (širšie prostredie)

Aktuálna legislatívna paradigma kladie dôraz na prácu s fyzickou osobou, a preto sa v praxi často stretávame s dokumentáciou, ktorá sa snaží pomenovať napĺňanie potrieb na úrovni jednotlivcov. Najmä pri rozvíjaní komunitnej práce je veľmi dôležité, aby pracovníci a pracovníčky pomenovali a následne aj plánovali poskytovanie služieb skupinám a komunitám, pričom potreby jednotlivcov môžu byť v istých momentoch sekundárne.

4 Pozri: Profesi dovednosti terénnych sociálnych pracovníkov, 2008, s. 36.

### 1.3 Tipy pre novovznikajúce sociálne služby alebo služby rozširujúce sa do nových lokalít

Ak fungujete v komunite dlhé roky, pravdepodobne ste na mnohé poznatky už prišli. Pokiaľ začínate alebo plánujete vstúpiť so sociálnou službou do novej lokality, užitočnou pomôckou pre vás by mohol byť päťstupňový model inšpirovaný Medzinárodným sprievodcom v metodológii streetworku vo svete. Tento model prezentuje nasledujúce fázy:<sup>5</sup>

- I. Štúdium podmienok tak v teoretickej (historický, sociálny a kultúrny kontext), ako aj v praktickej rovine (stretávanie s ľuďmi zo susedstva).
- II. V druhom kroku je potrebná osobná prítomnosť v prostredí, kde sa zdržiavajú potenciálni užívatelia služieb. Ide o pozorovanie bez nutnosti akejkoľvek intervencie. Táto fáza umožňuje „nasať“ atmosféru prostredia, získať poznatky o dôležitých miestach, vytvoriť už spomínanú sociálnu mapu.
- III. Tretím krokom je identifikácia seba samého, v rámci ktorej je potrebné pomenovať, kto ste a prečo prichádzate so sociálnou službou. V tejto fáze by ste mali mať už do značnej miery spracované získané údaje z prvých dvoch fáz, a tak by malo byť pre vás menej náročné pomenovať príležitosti, ktoré prinášate.
- IV. Štvrtým krokom je tvorba vzťahov s cieľovými skupinami a sieťovanie.
- V. Posledným a dlhodobým krokom je obdobie poskytovania služieb, podpory a intervencií.

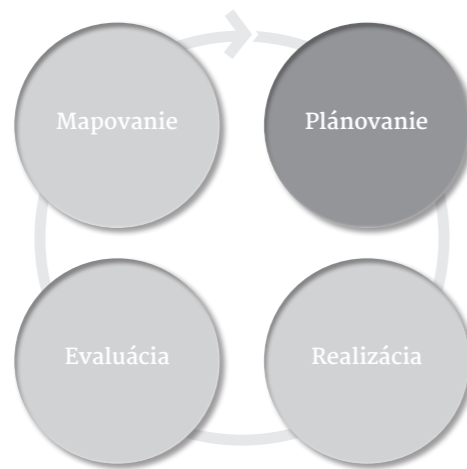


Začínať v novej lokalite, nevyhnutne znamená pôsobiť aj v teréne. V prvých týždňoch bude vašim spoločníkom mapa, databáza kontaktov na dôležitých aktéroch v miestnej komunite a odhodlanie získať dôveru budúcich užívateľov služieb. Vhodným nástrojom na nadviazanie kontaktu je začať s mapovaním potrieb, a to napríklad pomocou dotazníka. V rámci neho môžete obyvateľom klásť otázky súvisiace so sociálnymi službami, ktoré by uvítali v svojej lokalite. Zároveň s tým ich môžete informovať o novovznikajúcej sociálnej službe KC/NDS/NSSDR, či už ústne, alebo aj odovzdaním prehľadného letáku, ku ktorému sa môžu neskôr vrátiť.



5 International guide on the methodology of the streetwork throughout the world, 2008, s. 28.

## 2. PLÁNOVANIE



Plánovanie služieb je užitočné realizovať minimálne v dvoch rovinách, a to 1) plánovanie vízií a cieľov, 2) plánovanie aktivít a činností. Zatiaľ čo prvá oblasť je orientovaná najmä na organizáciu ako takú, druhý okruh sa dotýka v prevažnej miere cieľových skupín. Tieto dva okruhy sú vzájomne prepojené, nakoľko je žiadúce, aby sa činnosti a aktivity realizovali v súlade s dlhodobými cieľmi a víziami.

### 2.1 Tvorba vízie a plánovanie cieľov

Autori niektorých publikácií by boli pravdepodobne veľmi skeptickí k pracovnému postupu, v rámci ktorého by ste si sadli ako tím za jeden stôl a začali plánovať vašu víziu či poslanie, alebo misiu. Paradoxom však je, že bez definovania týchto prvkov síce niečo urobíte, no nebudete vedieť, či ste na správnej ceste. Napriek tomu, že jedno či dve (ani viaceré) pracovné stretnutia pravdepodobne nebudú stačiť na spresnenie úloh, odporúčame vám pustiť sa do tohto procesu.

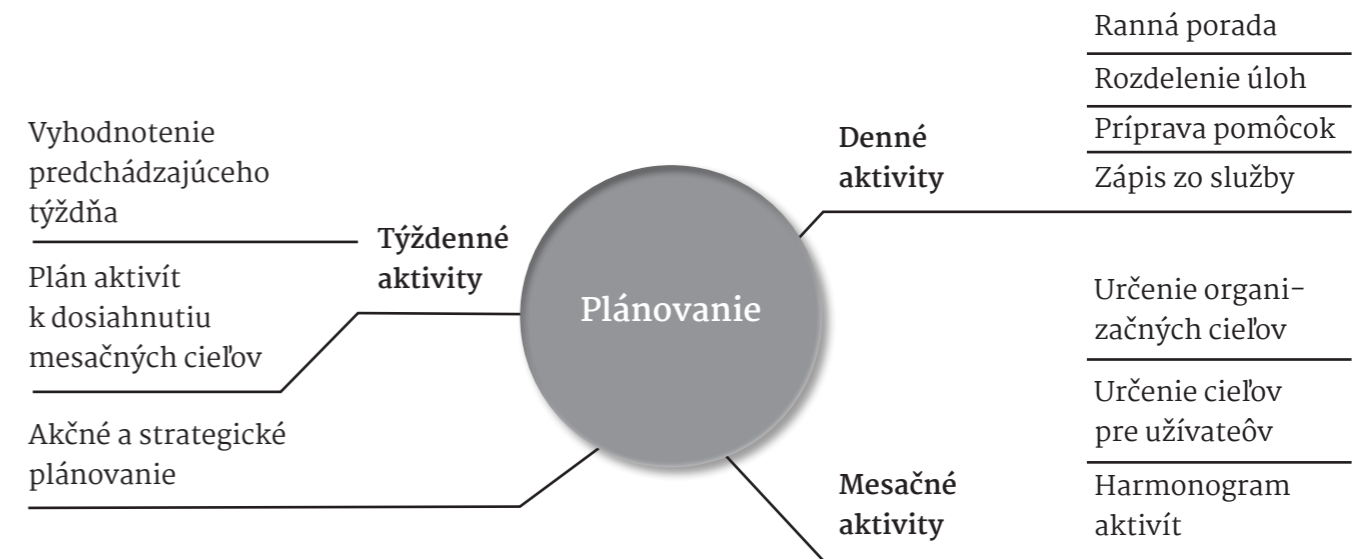


Pojem misia/poslanie a vízia sa častokrát zamieňajú, no majú odlišný význam. Misia/poslanie je zmysel vašej existencie, je pomenovaním toho, prečo existujete. Vízia je dlhodobý cieľ, ktorý sa reálne snažíte dosiahnuť. Aké je vaše poslanie? Aká je vaša vízia?



### 2.2 Tvorba plánu činností a aktivít

Ak ste poctivo zmapovali prostredie a potreby užívateľov služieb, mali by ste mať dostatok relevantných podkladov na túto oblasť plánovania. Plánovať je potrebné nielen na úrovni organizácie, ale aj z hľadiska užívateľov služieb. Jednoduchou pomôckou pri tvorbe plánov je využitie kritéria času, a to: akčné a strategické plánovanie, mesačné plánovanie, týždenné plánovanie a napokon denné plánovanie. Pri plánovaní je zaujímavé využívať tzv. myšlienkové mapy (príklad jednej sa nachádza na obrázku nižšie). Ich význam spočíva v tvorbe väčšieho množstva relevantných nápadov, nakoľko pri tomto „nelineárnom“ spôsobe uvažovania využívame intenzívnejšie obe hemisféry mozgu.



Plán aktivít na dosiahnutie...

### 2.3 Akčné a strategické plánovanie

Akčné plánovanie v horizonte jedného až piatich rokov je dôležité pri určovaní dlhodobého smerovania sociálnej služby. Na ilustráciu spomenutého uvádzame jeden príklad:

DLHODOBÝ CIEĽ (VÍZIA)
Zvýšenie vzdelanostnej úrovne obyvateľov sociálne vylúčenej lokality.
ROČNÝ CIEĽ
Zvýšenie počtu detí, ktoré pokračujú v štúdiu na strednej škole o 25 %.
MESAČNÝ CIEĽ
Zvýšenie informovanosti detí o možnostiach štúdia na stredných školách.
CIEĽ KONKRÉTNEJ AKTIVITY
Odovzdanie informácií o konkrétnych stredných školách a ich odboroch, ktoré sa otvárajú v nasledujúcom školskom roku.

Opäť platí, ako aj v prípade textu vyššie, že spôsobov, ako na to, je viacero. Naša skúsenosť poukazuje na to, že pri tvorbe akčných a strategických plánov je prínosné zapojiť do celého procesu externú osobu – človeka, ktorý má už s tvorbou takýchto typov plánov skúsenosti. V takomto prípade je reálne pri plnej koncentrácii len na tento cieľ spracovať dobrý strategický či akčný plán, a to v priebehu dvoch až troch dní. Samozrejme, najmä finančné obmedzenia vám môžu zabrániť pustiť sa touto ideálnou cestou, a tak ostáva na rozhodnutí zriaďovateľa, ako tento typ dokumentu zadováži.

## 2.4 Mesačné plánovanie

Mesiac je obdobím, v rámci ktorého je užitočné pomenovať ciele na úrovni organizácie/prevádzkovateľa, ako napríklad:

- dokončenie metodologickej príručky,
- iniciácia stretnutia s inými poskytovateľmi KC/NDC/NSSDR,
- realizácia supervízie pre pracovný tím.

Druhou rovinou je identifikácia cieľov pre cieľové skupiny, a to na úrovni jednotlivcov, skupín i celej komunity.

Plán činnosti pre Komunitné centrum		
Hlavné ciele	Špecifikácia	
Sociálne poradenstvo	Ivka: rozvoj schopnosti rozhodovať sa.	Uzatvorenie kontraktu o pravidelných konzultáciách, modelovanie situácií, pozorovanie v reálnom prostredí.
	Zodpovednosť: odborný garant KC	
	Mírka: riešenie exekučného príkazu.	Oslovenie právnik, vytvorenie plánu krokov.
	Zodpovednosť: odborný garant KC	
	Iné: Informovanie o sociálnej službe	Vytvorenie informačného letáku Zverejnenie informácie na nástenke
Zodpovednosť: odborný pracovník KC		
Komunitná rehabilitácia	Martina: nácvik samostatného cestovania MHD.	Pravidelná analýza zvládnutých krokov/posunu, oslovenie SAD s cieľom oboznámiť vodičov s „pomáhajúcim“ prístupom ku klientom, pomenovanie priestoru na zlepšenie, na konci mesiaca absolvovať (ak bude M. pripravená) min. 1 samostatnú jazdu.
	Zodpovednosť: pracovník KC	
Preventívna aktivita.	Realizácia preventívnej témy.	Záškolačstvo: od mapovania postojov a správania, cez realizáciu až po evaluáciu.
	Zodpovednosť: odborný pracovník KC	

Pomoc pri uplatňovaní práv a právom chránených záujmov.	Eva: podanie žiadosti o náhradné výživné.	Získanie informácií o možnostiach, spísanie návrhu a jeho odoslanie.
	Zodpovednosť: odborný pracovník KC	
Pomoc pri príprave na školskú dochádzku a školské vyučovanie a sprevádzanie dieťaťa do a zo školského zariadenia.	Peto: Získanie dobrej známky z matematiky.	Pravidelné (min. 2-krát/týždeň) doučovanie.
	Zodpovednosť: pracovník KC	
Záujmová činnosť.	Realizácia aktivít podľa harmonogramu.	Pondelok – tvorivé aktivity Utorok – varenie Streda – fotografovanie Štvrtok – PC aktivity Piatok – športové hry
	Zodpovednosť: pracovník KC	

Plán činnosti pre Nízkoprahové denné centrum		
Hlavné ciele	Špecifikácia	
Sociálne poradenstvo	Milan: vyhľadávanie ponúk a nácvik oslovovania prenajímateľov bytov.	Uzatvorenie kontraktu o pravidelných konzultáciách, práca s ponukami na internete, modelovanie situácií.
	Zodpovednosť: odborný garant KC	
Pomoc pri uplatňovaní práv a právom chránených záujmov.	Aneta: zabezpečenie občianskeho preukazu za stratený.	Vytvorenie žiadosti, tlač podkladov.
Zodpovednosť: odborný pracovník KC		
Príprava stravy, výdaj stravy alebo výdaj potravín.	Zvýšenie počtu vydaných obedov o 10 %.	Vytvorenie letákov o ponuke pre prijímateľov sociálnej služby, šírenie informácie ústnym podaním.
	Zodpovednosť: pracovník KC	
Vykonávanie nevyhnutnej základnej osobnej hygieny.	Pokračovanie v poskytovaní podľa doterajšieho štandardu.	Počas mesiaca vyhodnocovať poskytovaný štandard.
	Zodpovednosť: pracovník KC	



Obdobnú tabuľku je možné vytvoriť aj pre sociálnu službu – Nízkoprahová sociálna služba pre deti a rodinu. Jednotlivé okruhy budú zodpovedať činnostiam, ktoré táto sociálna služba poskytuje a zabezpečuje.

Pokiaľ aktívne pracujete s individuálnymi plánmi prijímateľov sociálnych služieb, nie je potrebné, aby ste vytvárali samostatnú tabuľku, kde duplicitne uvediete cieľ pre konkrétneho jednotlivca. V prípade, že mesačné priority spolu s klientom zapíšete len do individuálnej karty a zároveň v týždennom plánovaní dokážete disciplinovane smerovať stanovené konkrétne kroky s cieľom ich naplnenia, malo by to postačovať. V konečnom výsledku môže mať mesačný plán sociálnej služby totiž akúkoľvek inú podobu. Dôležité je, aby bolo možné po uplynutí daného obdobia vyhodnotiť dosiahnutie stanovených cieľov v intenciách: podarilo sa/čiastočne sa podarilo/nepodarilo sa dosiahnuť stanové ciele.



Pri práci s jednotlivcom na tvorbe cieľov je výhodné oprieť sa o metódu SMART. Táto metóda upriamuje pozornosť na 5 základných elementov kvalitného cieľa. Cieľ má byť **S** – špecifický (specific), **M** – merateľný (measurable), **A** – akceptovaný (acceptable), **R** – realistický (realistic), **T** – termínovaný (time-frame). Vďaka tejto metóde tak zabezpečíme zodpovedanie otázok:

1. Čo konkrétne je cieľom klienta?
2. Ako klient rozpozná a určí, že cieľ dosiahol?
3. Dal klient, prípadne ďalší aktéri zapojení do plnenia cieľa súhlas na jeho určenie?
4. Je stanovený cieľ vôbec dosiahnuteľný?
5. Do akého termínu chce klient cieľ dosiahnuť?

Pokiaľ máte pochybnosti o tom, či ste pomenovali správne ciele, využite túto techniku (odpovedajte na otázky) a môžete mať istotu, že vami stanovený cieľ spĺňa všetky dôležité atribúty.



Inou variantnou mesačného plánovania je práca s tabuľkou v štruktúre tak, ako je zverejnená v rámci Národného projektu vybraných sociálnych služieb krízovej intervencie na komunitnej úrovni. Až aplikačná prax, teda vaše skúsenosti s hĺbkou a taktiež štruktúrou plánovania ukážu, ktorý systém bude pre vašu organizáciu vhodný.

## 2.5 Týždenné plánovanie

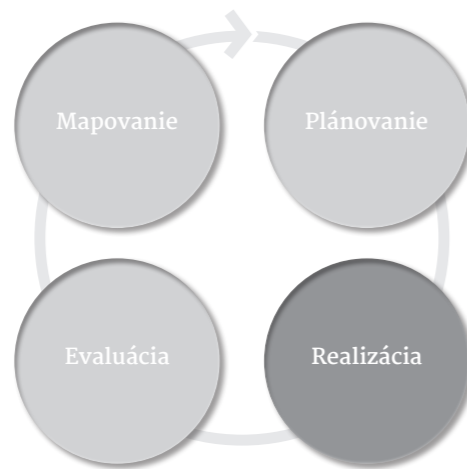
Mesačný plán máte spracovaný a teraz prichádza na rad týždenné plánovanie. Zo skúseností môžeme odporučiť zvoliť si na tento proces pravidelne sa opakujúci deň, prípadne aj čas – ako napríklad pondelok dopoludnia. Zmyslom týždenného plánovania je **určiť konkrétne činnosti a kroky**, ktoré budú smerovať k napĺňaniu mesačných cieľov.

## 2.6 Denné plánovanie

Mesačný harmonogram činností KC/NDC/NSSDR			
NP PVSSKIKÚ – kód ITMS2014+: 312041A136 Názov KC/NDC/NSSDR : ..... Mesiac/rok: .....			
Dátum	Čas trvania (od – do)	Plánované činnosti/aktivity KC/NDC/NSSDR	Personálne zabezpečenie
1. 3.	10:00 – 12:00	Sociálne poradenstvo	odborný garant KC
	12:00 – 16:00	Preventívne aktivity	odborný pracovník KC
2. 3.	10:00 – 12:00	Sociálne poradenstvo	odborný garant KC
	12:00 – 14:00	Príprava na školské vyučovanie	odborný pracovník KC
	14:00 – 16:00	Záujmové aktivity	pracovník KC

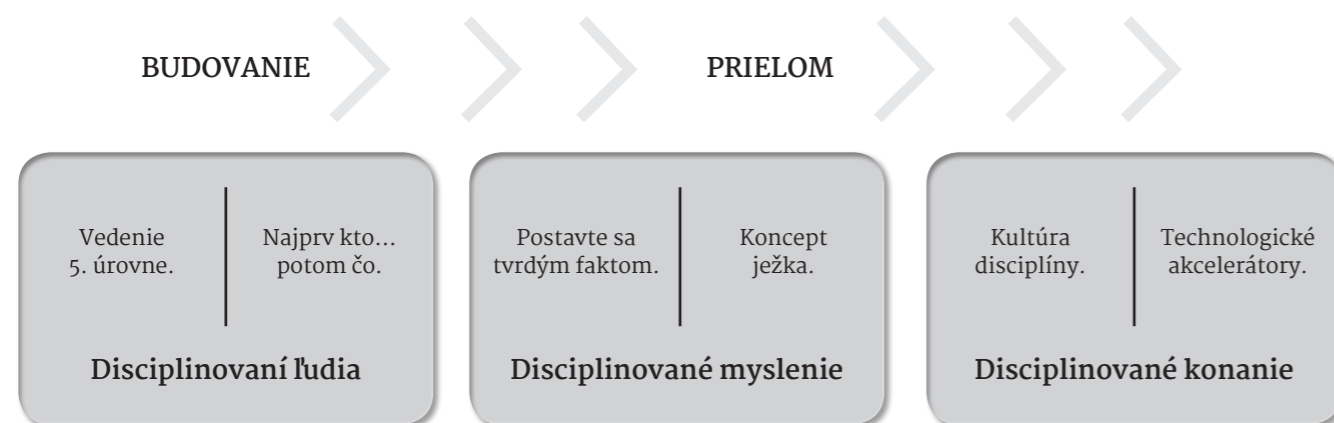
Denné plány sú poslednou, tou najkonkrétnejšou vykonávacou jednotkou. Na základe týždenného plánu už spravidla viete, čo vás čaká. Úlohou každého dňa je určiť si konkrétne postupy na naplnenie stanovených úloh, rozdeliť si ich medzi členmi tímu a pripraviť si pomôcky na daný deň. Po skončení aktivity je vhodné aj krátke vyhodnotenie členmi tímu a podanie si vzájomných spätných väzieb.

### 3. REALIZÁCIA



Realizácia je obdobím plnenia vašich cieľov. Je časom, keď produktívne pracujete s klientom, diskutujete s tímom o nových skutočnostiach, venujete sa tak priamej práci, ako i administratíve. V rámci tejto metodiky sa nebudeme špecificky venovať jednotlivým pracovným postupom (napr. poradenský proces, záujmové aktivity a pod.), ale radi by sme vám ponúkli jeden neobvyklý pohľad na zásadné prvky kvalitnej realizácie pri poskytovaní služieb.

Tým pohľadom je štúdia amerického autora, ktorý okrem iných publikácií vydal knihu *Good to great* (Z dobrého skvelé). Výskumné zistenia autora Jima Collinsa a jeho tímu vyústili do poznania, že pri poskytovaní služieb na vysokej úrovni (prostredníctvom prerodu organizácie na skvelú) sú nevyhnutné tri splnené indikátory: disciplinovaní ľudia, disciplinované myslenie a disciplinované konanie. Každý z nich je obohatený o dve oblasti, ktoré môžete vo svojich organizáciách rozvíjať.



Môže zdať, že tento koncept je určený pre firmy, prípadne manažérske pozície. Čiastočne isto áno, no do značnej miery môže pomôcť aj pracovníkom v (nielen) sociálnych službách. Štúdia vychádza z niekoľkoročného výskumného projektu, ktorý sa zaoberal viacerými aspektami života organizácie. Hlavná úloha spočíva v tom, ako vytvoriť trvalo skvelú spoločnosť, pričom si kladie všeobecne použiteľnú otázku: *Čo odlišuje skvelé organizácie od tých priemerných?* Pokiaľ sa ešte pýtate, aký prienik to má s vašou prácou, tak, prosím, vezmite do úvahy nasledujúcu skutočnosť: Sociálne služby

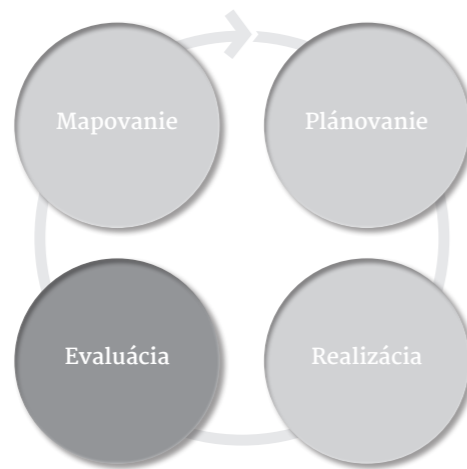
sú tu pre klientov. Každý člen tímu a každá organizácia sa má snažiť o to, aby poskytovala tie najlepšie sociálne služby vysokej kvality. Na to nepostačuje len poznať techniky a metódy sociálnej práce, treba sa do problematiky ponoriť oveľa hlbšie a práve spomínaný autor nám túto príležitosť ponúka.

Okrem iných poznatkov v nich uvádza niekoľko zaujímavých zistení:

- Napriek trendu dnešnej doby sa paradoxne ukazuje, že prerod organizácie od priemernej na skvelú je možný skôr prostredníctvom skromných, tichých a rezervovaných „lídrov“, než prostredníctvom výrazných osobností a celebrit. Vhodní vedúci pracovníci sú zmesou osobnej pokory a profesionálnej vôle.
- Všeobecne sa očakáva, že vedúci pracovníci začnú vytýčením novej vízie a stratégie a potom motivujú pracovníkov k tomu, aby ju nasledovali. Namiesto toho výskum zistil, že lídri najprv dostanú „do autobusu“ správnych ľudí (tých nesprávnych z autobusu von) a až potom vyriešia, kam sa autobus vyberie.
- Viera, že dosiahnete stanovené ciele má byť silná, no zároveň sa musíte vedieť postaviť zoči-voči faktom reality, nech je akákoľvek.
- Všetky organizácie majú nejakú kultúru a niektoré aj disciplínu, no len málo z nich má kultúru disciplíny. Ak totiž máte disciplinovaných ľudí, nepotrebujete hierarchiu. Ak máte disciplinované myslenie, nepotrebujete byrokráciu. Keď máte disciplinované konanie, nepotrebujete prehnaté riadenie.

Podobných zistení by ste našli viacero a v prípade vášho záujmu vám odporúčame siahnuť po tejto publikácii. Bezpochyby vám pomôže pochopiť, prečo – napriek tomu, že všetko starostlivo zmapujete, naplánujete a pripravíte – niektoré veci nefungujú tak, ako by mali. Dozviete sa tiež, ako to zmeniť.

#### 4. EVALUÁCIA



Isto ste už usúdili, že na to, aby sa vám darilo plniť plán sociálnej služby KC/NDS/NSSDR, je potrebné do systému vložiť prvky priebežného hodnotenia dosahovania cieľov. Pri vyhodnocovaní úspešnosti dosahovania vytýčených cieľov je najjednoduchšie vychádzať zo štruktúry časových plánov činnosti organizácie: ročného, mesačného, týždenného a denného. Po každom dni by si mal, či už zodpovedný pracovník, alebo celý pracovný tím vyhodnotiť priebeh a dosiahnutie denných cieľov, raz do týždňa by sa malo stať rutinnou týždenné vyhodnocovanie a obdobne to platí aj pre ostatné obdobia. Plánovanie je mapa, ktorú si pred seba postavíte a rozhodujete sa, kam sa chcete dostať. Vyhodnocovanie je kompas, ktorého strelka vám dá spätnú väzbu, či ste sa vybrali správnym smerom vo vzťahu k cieľom, ktoré ste si určili.

>>

Hodnotenie vám umožňuje získať odpovede na otázky:

- Stanovili sme si reálne a dosiahnuteľné ciele?
- Mali realizované aktivity želaný dosah?
- Ktoré činnosti je potrebné zmeniť, zlepšiť, inovovať?
- Čo máme prestať robiť?
- A iné...

Evaluovať je možné nielen dosiahnuté výsledky, ale i pracovné procesy.

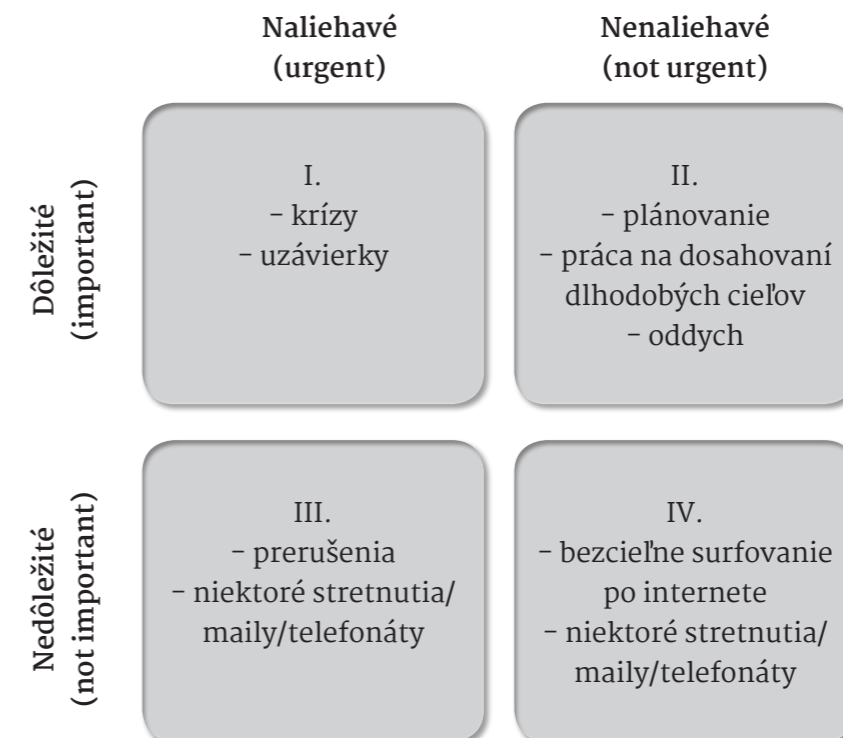
<<

Pokiaľ ste v tomto procese identifikovali potrebu zmien, zahrňte ich do vašich plánov na ďalšie obdobie.

#### 5. NAMIESTO ZÁVERU

Ak sa teraz myslou vrátite k úvodu tejto kapitoly, možno si spomeniete na argument tvrdiaci, že plánovanie nás obmedzuje, minimalizuje možnosti flexibilne reagovať na meniace sa prostredie a neustále prichádzajúce očakávania zo strany užívateľov služieb, zriaďovateľa, verejnosti, poslancov miestneho zastupiteľstva a ďalších strán. Predsa ak si aj spravím mesačný plán, v jeho priebehu môžu prísť desiatky podnetov na poskytnutie sociálnej služby sociálneho poradenstva. **Mám ich odmietnuť len preto, že nie sú zapracované v mojom pláne?** Odpoveď je celkom jednoduchá – nie. Len s týmto podnetom budete pracovať inak, ako s krokmi, ktoré sú vo vašom pláne.

Ak zvažujete, či svoju činnosť budete systematicky plánovať, rozhodujete vlastne o tom, či budete cielene predchádzať krízam a haseniu požiarov, alebo či bude vaša práca skôr zmesou neustálych náhodných reakcií na vonkajšie podnety. Skúste sa na to, prosím, pozrieť prostredníctvom známej schémy štyroch kvadrantov:



Ako isto viete, odporúčaním ľudí, ktorí sa venujú riadeniu času a úloh je tráviť v II. kvadrante maximálne možné množstvo času. Známy autor Stephen Covey vo svojej knihe *Najdôležitejšie veci ako prvé* pripomína, že čím viac času trávime v II. kvadrante, *tým viac posilňujeme svoju schopnosť niečo robiť. Opomínanie tohto kvadrantu živý a rozširuje kvadrant I., vytvára stres, vyhorenie a prehľbuje krízové stavy človeka, až ho pohltí.*<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Najdôležitejšie veci ako prvé, 2014, s. 24

V našej práci sa ľudia dostávajú často do skutočne veľmi náročných a krízových situácií a od nás očakávajú pomoc a podporu. Skutočné krízy sú tie, ktoré prichádzajú náhle (napr. v prípade neočakávaného zdravotného úrazu), a v takom prípade je potrebná krízová intervencia – rýchly zásah smerujúci k odvráteniu hrozieb. No väčšina situácií je dôsledkom dlhodobých procesov, kde plánovaním a prácou na dosahovaní cieľov (pôsobenie v II. kvadrante), môžeme predísť mnohým krízam.

Vráťme sa teraz k otázke, čo s podnetmi, ktoré prichádzajú mimo mesačných/týždenných/denných plánov? Skúsiť si môžete vytvoriť čosi ako „zberný kôš“ – teda napr. miesto v denníku, kde budete zapisovať všetky nové požiadavky na zákazky. Následne ich môžete v intervaloch, ako vám to vyhovuje, zapracovať do svojich plánov – či už na konci dňa, alebo týždňa.

Poslednou kritickou pripomienkou môže byť skutočnosť, že váš štýl práce nie je technický, resp. analyticko-plánovací. Ak ste so svojou prácou spokojní, vidíte posun na strane klientov, vďaka vášmu pôsobeniu sa posúva komunita, a to všetko bez významnejšieho plánovania, nič nemeňte. Pravdepodobne ste našli tú správnu chémiu, ktorá funguje tak, ako má. Ak to však nejde úplne podľa vašich predstáv, stojí zato vyskúšať plánovať. Nezapúdajte pritom na to, že plánom sa všetko len začína...

## ZOZNAM LITERATÚRY

- ALLAN, D. 2008. GTD – Umenie byť produktívny bez stresu, 1. vyd. Eastone Books, ISBN 978-80-8109-049-3.
- COLLINS, J. 2001. Z dobrého skvelé, 1. vyd. Bratislava: Eastone Books. 300 s. ISBN 80-89217-09-5.
- COVEY, S. 2014. Najdôležitejšie veci ako prvé, 1. vyd. Bratislava: Eastone Books, 350 s. ISBN 978-80-8109-257-2.
- KOLEKTÍV AUTOROV. 2007. Kontaktní práce, 1. vyd. Praha: Česká asociace streetwork, 357 s. ISBN 978-80-254-4001-8.
- KOLEKTÍV AUTOROV. 2008. International guide on the methodology of the sreetwork throughout the world, 1. vyd. Brusel: Dynamo International, 94 s.
- MATOUŠEK, O. et al. 2003. Metody a řízení sociální práce. 1. vyd. Praha : Portál. 380 s. ISBN 80-7178-548-2.
- VAKULOVÁ, L. 2005. Evaluácia. 1. vyd. Bratislava: Nadácia pre deti Slovenska, 68 s. ISBN 80-969349-1-0.
- Zákon č. 448/2008 o sociálnych službách a o zmene a doplnení zákona o živnostenskom podnikaní v znení neskorších predpisov.