

**ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ПОМОЩИ НА МЕСТНОМ
УРОВНЕ**

**МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОРГАНОВ
СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ**

Составители Кетрин Пембертон,
Бертон Ричман

Москва 2002

УДК
ББК
П

**Предоставление социальной помощи на местном уровне: Методическое пособие для
руководителей органов социальной защиты / Сост. Пембертон К., Ричман Б. – М.:
Фонд «Институт экономики города», 2002. - с.**

Социальная помощь, вне зависимости от уровня правительства, которое ее субсидирует, обычно предоставляется определенным слоям населения на местном уровне. Даже в тех случаях, когда местные органы социальной защиты не принимают участия в разработке и осуществлении социальных программ, успех последних практически полностью зависит от качества работы местных социальных центров, то есть тех мест, куда обращаются люди, нуждающиеся в поддержке государства. Даже плохо разработанные программы становятся более успешными и полезными для населения, если они должным образом претворяются в жизнь на уровне местных органов социальной защиты.

Данное руководство было подготовлено The Urban Institute (Washington) совместно с Институтом экономики города (Москва) как часть проекта «Повышение эффективности управления и экономического развития на местном уровне: новое качество роста».

В основе руководства лежит более чем 30-летний опыт предоставления социальной помощи в США, а также результаты знакомства с работой местных органов социальной защиты таких российских городов, как Арзамас, Новгород, Пермь, Саратов и Томск.

УДК
ББК

ISBN

Издание подготовлено при поддержке Агентства США по международному развитию в соответствии с Договором о сотрудничестве № СА 118-А-00-01-00135 с Институтом экономики города (Москва). Мнение составителей необязательно совпадает с позицией АМР США, Института экономики города или The Urban Institute

С Фонд «Институт экономики города», 2002

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ..... ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.

I. ВВЕДЕНИЕ ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.

ГЛАВА II: ДОСТУПНОСТЬ СОЦИАЛЬНОЙ ПОМОЩИ ДЛЯ КЛИЕНТА.....8

А. ВВЕДЕНИЕ	10
Б. ИНФОРМАЦИОННАЯ КОМПАНИЯ	10
В. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРИЕМА.....	11
Г. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РАБОЧЕЙ НАГРУЗКИ МЕЖДУ СОЦИАЛЬНЫМИ РАБОТНИКАМИ В УСЛОВИЯХ РАБОТЫ БЕЗ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЙ ЗАПИСИ	20
Д. РАВНОМЕРНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РАБОЧЕЙ НАГРУЗКИ... ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.	
Е. ОХВАТ	ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.
Ж. НОВОЕ ЛИЧНОЕ ДЕЛО / ТЕКУЩЕЕ ЛИЧНОЕ ДЕЛО КЛИЕНТА.....	22
З. ВРЕМЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕЙ РАБОТЫ	ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.
И. КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ	23

ГЛАВА III: ПОДАЧА И ПРИЕМ ЗАЯВЛЕНИЙ.....26

А. ВВЕДЕНИЕ	27
Б. БЛАНК ЗАЯВЛЕНИЯ	27
В. ЗАПОЛНЕНИЕ ЗАЯВЛЕНИЯ	27
Г. УНИВЕРСАЛЬНОСТЬ	27
Д. СПРАВКИ.....	ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.
Е. ИЗВЕЩЕНИЕ ДЛЯ КЛИЕНТА:.....	29

ГЛАВА IV: СОБЕСЕДОВАНИЕ32

А: ВВЕДЕНИЕ:	ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.
Б: ПРОВЕДЕНИЕ УСПЕШНОГО СОБЕСЕДОВАНИЯ	33
В. ПРОВЕДЕНИЕ СОБЕСЕДОВАНИЯ С ЦЕЛЬЮ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПРАВА КЛИЕНТА НА СОЦИАЛЬНУЮ ПОМОЩЬ	33
Г. МЕТОДЫ ПРОВЕДЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО СОБЕСЕДОВАНИЯ:	35

ГЛАВА V: ФОРМИРОВАНИЕ ЛИЧНОГО ДЕЛА КЛИЕНТА.....37

А. ВВЕДЕНИЕ	38
Б. ПОМЕЩЕНИЕ ЗАЯВЛЕНИЯ В ПАПКУ ЛИЧНОГО ДЕЛА КЛИЕНТА:	ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.
В. ЗАПОЛНЕНИЕ ФОРМЫ ОЦЕНКИ ПРАВА КЛИЕНТА НА ПОЛУЧЕНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ПОМОЩИ:	38
Г. РАЗМЕЩЕНИЕ ПОДТВЕРЖДАЮЩИХ ДОКУМЕНТОВ И СПРАВОК В ДЕЛЕ	38
Д. ПЕРЕПИСКА.....	ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.
Е. ПЕРЕЧЕНЬ ДОКУМЕНТОВ	38
Ж. КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ	38

Предоставление социальной помощи на местном уровне: Методическое пособие для руководителей органов социальной защиты	4
3. ЧИСТКА ЛИЧНОГО ДЕЛА.....	39
<u>ГЛАВА VI: РОЛЬ ИНСПЕКТОРА</u>	<u>44</u>
А. ВВЕДЕНИЕ:	45
Б. ЧТО ТАКОЕ ИНСПЕКТОР?	45
В. СКОЛЬКО СОЦИАЛЬНЫХ РАБОТНИКОВ ДОЛЖНО БЫТЬ ПОД НАЧАЛОМ ИНСПЕКТОРА?	ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.
Г. ЗНАНИЯ, ОПЫТ И ВОЗМОЖНОСТИ ИНСПЕКТОРА:	46
Д. ПРИЕМ НА РАБОТУ	47
Ж. ОБУЧЕНИЕ:	48
З. УПРАВЛЕНИЕ ХОДОМ РАБОТ	49
И. МОНИТОРИНГ ЛИЧНОГО ДЕЛА КЛИЕНТА И КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА:.....	50
К. ОЦЕНКА РАБОТЫ:.....	51
Л. РАБОЧИЕ СОВЕЩАНИЯ.....	52
<u>ГЛАВА VII: ОБУЧЕНИЕ.....</u>	<u>60</u>
А. ВВЕДЕНИЕ	61
Б. ОЦЕНКА НЕОБХОДИМОСТИ ПРОВЕДЕНИЯ ОБУЧЕНИЯ	61
В. СОДЕРЖАНИЕ ОБУЧЕНИЯ.....	61
Г. ФОРМА ОБУЧЕНИЯ. НЕОБХОДИМО УМЕТЬ ВЫБРАТЬ ПРАВИЛЬНУЮ ФОРМУ ОБУЧЕНИЯ ВЗРОСЛЫХ ЛЮДЕЙ.....	63
<u>ГЛАВА VIII: АДМИНИСТРАТИВНАЯ ОТЧЕТНОСТЬ.....</u>	<u>66</u>
А. ВВЕДЕНИЕ	67
Б. ВЫЯСНЕНИЕ ТОГО, КАКИЕ ИМЕННО ОТЧЕТЫ НУЖНЫ	67
В. ВИДЫ ОТЧЕТОВ.....	68
Г. СОСТАВЛЕНИЕ ОТЧЕТОВ.....	69
Д. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНФОРМАЦИИ	69
<u>ГЛАВА IX. ФОРМЫ.....</u>	<u>71</u>
ЖУРНАЛ РЕГИСТРАЦИИ ПРИЕМА ПОСЕТИТЕЛЕЙ	72
ЖУРНАЛ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЙ ЗАПИСИ ПОСЕТИТЕЛЕЙ	74
ГРАФИК ПРОВЕДЕНИЯ ВСТРЕЧ С КЛИЕНТАМИ	76
ОБРАЗЕЦ ЗАЯВЛЕНИЯ НА ПОЛУЧЕНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ПОМОЩИ, ПРЕДОСТАВЛЯЕМОЙ МУНИЦИПАЛЬНЫМИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ	78
Перечень обязательных к предъявлению документов	80
ИЗВЕЩЕНИЕ О НАЗНАЧЕНИИ СОЦИАЛЬНОЙ ПОМОЩИ.....	82
ПЕРЕЧЕНЬ ВИДОВ СОЦИАЛЬНОЙ ПОМОЩИ.....	84
ФОРМА ПРОВЕРКИ НУЖДАЕМОСТИ КЛИЕНТА В СОЦИАЛЬНОЙ ПОМОЩИ.....	86
ЖУРНАЛ РЕГИСТРАЦИИ ПОСТОЯННЫХ ДАННЫХ О КЛИЕНТАХ	89

<u>Предоставление социальной помощи на местном уровне: Методическое пособие для</u>	5
<u>руководителей органов социальной защиты</u>	
ФОРМА ПРОВЕРКИ ЛИЧНОГО ДЕЛА	91
СВОДНАЯ ВЕДОМОСТЬ ПРОВЕРКИ ЛИЧНЫХ ДЕЛ.....	94
АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ СОТРУДНИКА.....	96
ЗАКЛЮЧЕНИЕ О НЕОБХОДИМОСТИ НАПРАВЛЕНИЯ СОТРУДНИКА НА УЧЕБУ....	98
<u>БИБЛИОГРАФИЯ</u>	100

ПРЕДИСЛОВИЕ

У руководителей местных органов социальной защиты трудная работа. По определению, их организации обслуживают ту часть населения, которая бедна и у которой имеется множество других проблем. Правила программ, которые осуществляют органы социальной защиты на местах, обычно пишутся чиновниками, а чиновники не несут ответственности за прием заявлений от населения и не решают, кому предоставлять тот или иной вид социальной помощи. Кроме того, многие местные центры социальной помощи не оснащены в полной мере современными техническими средствами, например далеко не все социальные работники имеют возможность пользоваться компьютерами для выполнения своих служебных обязанностей. Однако прежде всего важно, чтобы управление местными органами социальной защиты находилось на должном уровне. В первую очередь, малоимущее население должно иметь доступ к пособиям, предоставляемым местными социальными органами. Кроме того, правительственные чиновники, обеспечивающие финансирование программ, хотят быть уверены в том, что выделяемые средства передаются именно тем, кому они предназначены, и делается это наиболее эффективным и рациональным способом.

Данное пособие предоставляет руководителям местных органов социальной защиты много инструментов, призванных помочь им повысить качество управления как своими организациями, так и программами социальной помощи. Речь идет не о правилах и порядке выполнения программ, а о методах работы, с помощью которых руководители могут добиться более эффективного и рационального применения этих правил на практике. Инструменты, представленные в данном руководстве, подойдут для любых социальных служб независимо от их размера, они могут быть использованы с одинаковой эффективностью как в службе, предоставляющей лишь один вид помощи, так и в организации, предоставляющей множество видов помощи многим категориям населения.

В настоящем пособии все заинтересованные лица найдут подробные и понятные инструкции и предложения по решению проблем и задач, возникающих в ходе реализации программ социальной помощи. Мы надеемся, что предлагаемые нами стратегии управления позволят руководителям всех уровней, работающим в системе социальной защиты населения, успешно, то есть эффективно, рационально и последовательно, решать различные управленческие и административные задачи, которые постоянно встают перед ними в процессе их работы.

Каждый из разделов пособия посвящен тому или иному аспекту работы местных органов социальной защиты.

- *Повышение доступности социальных услуг для клиента.* В разделе, посвященном данной проблеме, говорится о том, как можно активизировать и регулировать процесс общения и взаимодействия граждан со службой социальной защиты, работающей в их городе.
- *Прием заявлений.* Как оптимальным образом управлять потоком заявлений от клиентов с просьбами о предоставлении помощи, как организовать сбор справок и подтверждающих документов, а также предоставление гражданам, подавшим заявления о социальной помощи, всей необходимой информации, как установить временные рамки для выполнения социальными работниками необходимых действий?

- *Проведение собеседования.* Как провести конфиденциальное собеседование с клиентом, чтобы выяснить, имеет ли он право на социальную помощь, и выбрать способ ее доставки; как управлять ходом собеседования; как вести себя с взволнованным клиентом и как успешно окончить собеседование?
- *Ведение личного дела клиента.* Как на основе заявления о предоставлении социальной помощи, других документов и информации о получаемых пособиях создать личное дело клиента в формате, удобном для пользования?
- *Роль инспектора в работе органов социальной защиты населения.* Насколько важна работа инспектора для обеспечения эффективного руководства центром социальной защиты; на что необходимо обращать внимание, принимая инспектора на работу; какими знаниями, опытом должен он обладать; как инспектор руководит работой своих сотрудников?
- *Обучение.* Как определить, нуждаются ли сотрудники органа социальной защиты в обучении; когда проводить обучение; какие методы обучения использовать?
- *Сбор данных и отчеты руководства.* Какие данные необходимы менеджерам и руководителям, чтобы успешно выполнять свою работу; как использовать имеющиеся данные для прогнозирования будущих потребностей, планирования работы центра и повышения эффективности управления им?
- *Образцы документов.* Какие документы рекомендуется использовать в работе (образцы документов, приведенные в настоящем пособии, могут быть изменены с учетом особенностей работы конкретного учреждения социальной защиты)?

Руководители органов социальной защиты могут использовать все или только некоторые инструменты, процедуры и формы, приведенные в данном пособии, в зависимости от своих конкретных потребностей. Предположительно, любой из инструментов может применяться в любом местном центре социальной защиты, потребуются, возможно, лишь незначительные переделки. В свою очередь, как уже указывалось выше, повышение эффективности руководства любой программой социальной помощи на местах обычно всегда приводит к улучшению отношения к программе той части населения, которая в ней нуждается.

Составители выражают благодарность Раймонду Страйку и российским консультантам за их комментарии по проекту настоящего пособия. Составители также выражают особую признательность Майе Четвериковой за ее вклад в данный проект и сотрудникам центров социальной помощи, которые отнеслись к нашему присутствию и вопросам с должным вниманием и нашли для нас время, несмотря на свою занятость.

I. ДОСТУПНОСТЬ СОЦИАЛЬНОЙ ПОМОЩИ ДЛЯ КЛИЕНТА

Ключевые положения данной главы	
ОРГАНИЗАЦИЯ ПРИЕМА НАСЕЛЕНИЯ	Метод назначения клиенту конкретного времени для посещения центра, благодаря чему социальный работник всегда может принять клиента в установленное время, не заставляя его ждать
РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РАБОЧЕЙ НАГРУЗКИ	Метод обеспечения, по мере возможности, равномерной рабочей нагрузкой всех социальных работников как по количеству проводимых встреч с клиентами, так и по количеству личных дел, подлежащих ведению
ДОСТУПНОСТЬ УСЛУГ ДЛЯ КЛИЕНТА	Предоставление гражданам возможности участвовать в программе социальной помощи
КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ	Сохранение в тайне информации о клиенте
ОХВАТ	Обеспечение центра социальной защиты необходимым кадровым составом для выполнения всех возложенных на него функций, а также приема как плановых, так и внеплановых посетителей
ПРИЕМ ЗАЯВЛЕНИЙ И ОТКРЫТИЕ НОВЫХ ДЕЛ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Этап в процессе подачи заявления, связанный с заполнением формы заявления 2. Подразделение центра социальной защиты, отвечающее за прием заявлений и проверку прав заявителей на получение помощи
ВЕДЕНИЕ ТЕКУЩИХ ЛИЧНЫХ ДЕЛ	Открытие личного дела клиента после проведения первоначальной проверки права клиента на получение социальной помощи и принятия решения о назначении ему помощи; внесение в личное дело изменений, о которых сообщает семья клиента, и повторное подтверждение права клиента на получение пособия
ИНФОРМАЦИОННАЯ КОМПАНИЯ	Приемы и методы, используемые органами местного самоуправления для информирования граждан обо всех видах социальной помощи, предоставляемой в местном центре социальной защиты, о критериях, на основании которых подтверждается их право на получение социальной помощи, о часах работы центра, а также о необходимых справках и подтверждающих документах
ВРЕМЯ ДЛЯ ОБРАБОТКИ ДАННЫХ	Предоставление социальному работнику времени для работы с личным делом клиента
РОТАЦИЯ КЛИЕНТОВ	Прикрепление клиентов к социальным работникам в определенном порядке
СОСТАВЛЕНИЕ ГРАФИКА	Метод, используемый для установления времени приема клиента социальным работником

ВНЕПЛАНОВЫЕ КЛИЕНТЫ	Клиенты, которые приходят в центр социальной защиты без предварительной записи
---------------------	--

ВВЕДЕНИЕ

В данной главе пойдет речь о том, каким образом граждане получают доступ к пособиям и услугам, предоставляемым местными органами социальной защиты. Местные центры заинтересованы в том, чтобы клиенты знали, какие пособия и услуги они могут здесь получить, знали о реализуемых в городе программах помощи и о том, куда им следует обращаться для получения того вида помощи, в котором они нуждаются. Социальные центры должны владеть технологиями организации приема граждан, желающих подать заявление и получить тот или иной вид помощи, а также уметь провести клиента через все преграды на пути получения помощи.

Такое понятие, как «доступность услуг для населения», означает предоставление гражданину возможности подать заявление и принять участие в программе социальной помощи при условии, что он имеет на это право. Центр может помочь малоимущим слоям населения получить доступ к необходимым им программам социальной помощи следующим образом:

- распространяя среди населения информацию об услугах и пособиях;
- предлагая услуги в нестандартное рабочее время (после 18.00) для удобства работающих клиентов;
- предоставляя клиентам, приходящим в центр либо для ознакомления, либо для подачи заявления на получение пособия и услуг, правильную и полную информацию;
- обеспечивая конфиденциальность всей информации, предоставленной клиентом о его семейном, материальном положении и различных проблемах.

Хорошо организованная работа по обеспечению доступа к программам социальной помощи и услугам означает, что:

- с клиентом, пришедшим в центр социальной помощи, будет немедленно проведена встреча;
- личное дело клиента будет обработано в положенные сроки;
- клиент знает своего социального работника, а также способы связи с ним в будущем;
- к клиенту и к информации в его деле будут относиться уважительно.

ИНФОРМАЦИОННАЯ КАМПАНИЯ

Люди могут не знать об имеющихся в городе или районе программах предоставления социальной помощи. По этой причине местный центр социальной защиты должен позаботиться о проведении соответствующей информационной кампании, которая бы познакомила граждан с программами социальной помощи и услуг, предлагаемыми центром, с условиями участия в них, часами работы центра, а также порядком предварительной записи посетителей на прием к социальному работнику (образец рекламного листка или плаката см. в конце данной главы).

Информационная кампания должна включать:

- 1) размещение информации о программе и о часах работы центра социальной помощи на рекламном щите около входа в центр и наличие рекламных брошюр в центре;
- 2) организацию рекламной кампании о программе в средствах массовой информации – в газетах, на радио и телевидении (рекламные статьи о центре и предоставляемых им пособиях и услугах либо объявления, сделанные от имени самого центра);
- 3) размещение рекламных брошюр или рекламных плакатов в других местах, часто посещаемых клиентами, – в поликлиниках, жилищных конторах, школах, соседних центрах социальной помощи;
- 4) посещение штатными работниками центра различных НКО, куда часто приходят малоимущие граждане, для предоставления им информации о программе либо в виде напечатанного материала, либо просто передавая ее на словах во время других встреч и бесед.

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРИЕМА

Регулирование потока клиентов, приходящих в центр социальной помощи, имеет важное значение с точки зрения управления работой центра. Вот почему следует уделять особое внимание составлению продуманных графиков приема граждан. Эти графики, с одной стороны, позволяют контролировать работу центра, а с другой - обеспечивают необходимый доступ в него всем, кто желает его посетить. Существуют два основных способа организации приема:

1. Прием посетителей в порядке живой очереди. Это значит, что клиенты могут прийти в центр в любое время в течение рабочего дня без предварительной записи или договоренности для того, чтобы встретиться с социальным работником или подать заявление на получение социальной помощи.
2. Прием посетителей по предварительной записи. При таком способе организации приема требуется, чтобы клиент по телефону или обратившись лично в центр договорился заранее о его посещении в определенный день и час.

Обычно клиенты, которым не приходится долго ожидать в центре встречи с социальным работником, более откровенны и охотнее предоставляют ему всю информацию о своем положении. Поэтому центры должны изыскивать возможность устанавливать такой порядок, при котором клиент тратил бы минимум времени в ожидании приема и в центре всегда был бы свободный социальный работник, готовый встретиться с клиентом.

Поскольку не существует каких-либо стандартов, позволяющих определить, какое количество времени, проведенного клиентом в ожидании встречи с социальным работником, можно считать допустимым, центр должен сам установить этот норматив и придерживаться его. Обычно приемлемым считается период ожидания от 15 до 30 минут. Кроме того, центр должен отнестись с особым вниманием к тем клиентам, которые приходят с детьми, и постараться ускорить их встречу с социальным работником.

Независимо от того, какой способ организации приема существует в центре, при составлении графика приема необходимо учитывать время, которое понадобится социальному работнику для беседы с клиентом, а также для ознакомления с соответствующей документацией, выполнения необходимых расчетов и подготовки документов, для обработки заявления. Если принимает заявление и проводит собеседование с клиентом один социальный работник, а обработкой заявления для определения права семьи на получение социальной помощи и выплатой пособий занимается другой, то это также должно учитываться при разработке системы приема.

Как отмечалось выше, существуют два основных способа обращения клиента в центр социальной помощи, и это следует учитывать:

1. **Обращение без предварительной записи.** Данный способ в первую очередь удобен для клиента.
 - Клиент может обращаться в центр в удобное для него время. Это особенно важно в том случае, когда клиенту необходимо организовать присмотр за детьми или за престарелым членом семьи на время своего отсутствия.
 - Зачастую клиент просто не в состоянии заранее договориться о встрече (отдаленный район, отсутствие телефона и т.д.).

В то же время у данной модели приема есть и недостатки.

- Могут возникнуть трудности при распределении рабочей нагрузки между сотрудниками центра и планировании их работы (более подробно об этом будет говориться ниже в разделе «Равномерное распределение рабочей нагрузки» и в главе V) в связи с тем, что руководитель центра не знает заранее, каким будет объем работ.
- Всегда существует вероятность того, что клиенту придется долго ждать в очереди, если на прием одновременно пришло несколько клиентов и все социальные работники заняты.

2. **Обращение по предварительной записи.** Если в центре практикуется данная система, то клиент должен заранее либо позвонить, либо зайти лично, чтобы ему была назначена встреча. В определенный день и час клиент снова приходит в центр для подачи заявления или для беседы с социальным работником.

Для уверенности в том, что клиент придет в назначенное время в центр, инспектору надо либо позвонить ему и напомнить о времени приема, либо отправить письмо, подтверждающее дату и время предстоящей встречи. Одновременно с этим можно также напомнить клиенту о тех документах, которые он должен принести с собой.

При системе обращения по предварительной записи существует целый ряд положительных моментов:

- Появляется больше возможностей управлять работой внутри офиса центра. Инспектор может контролировать количество клиентов, посещающих центр каждый день, заранее определяя количество встреч у каждого социального работника.
- Инспектор всегда может быть уверен в том, что в офисе присутствует достаточное количество социальных работников для приема всех запланированных посетителей, поскольку знает заранее о рабочей нагрузке сотрудников в определенный день.
- Сокращается время ожидания клиентом встречи со своим социальным работником.
- Социальный работник может подготовиться к встрече с каждым клиентом. Зная, с кем он встречается в этот день, социальный работник заранее уточняет, известен ли тот или иной клиент в центре, заведено ли его личное дело, в этом случае он может «познакомиться» с клиентом еще до личной встречи с ним.

- Социальный работник имеет возможность наилучшим образом организовать свою работу. Так как все посещения клиентов расписаны заранее, он может спланировать свой рабочий день с точностью до минуты.

Однако у этой системы есть и недостатки:

- Например, социальный работник запланировал, что в этот день он будет работать с клиентами, а они взяли и не пришли, - у социального работника простой, время потрачено непродуктивно.
- У многих клиентов нет возможности позвонить в центр. Если такому клиенту придется специально идти в центр социальной помощи, чтобы договориться о встрече, то вполне может оказаться, что ему не захочется приходить еще раз.
- Не исключено, что кому-нибудь из клиентов может понадобится неотложная помощь центра в связи с экстренной ситуацией, возникшей в семье. Вряд ли такой клиент будет ждать, когда у социального работника появится «окно» для встречи с ним. Поэтому на каждый день полезно запланировать несколько свободных «окон» для подобных чрезвычайных ситуаций. Возможен и другой вариант – попросить клиента, попавшего в чрезвычайную ситуацию, подождать в центре на тот случай, если кто-нибудь из заранее записавшихся клиентов не придет. Третий вариант – попросить социальных работников рассмотреть экстренную ситуацию после того, как они закончат все встречи, запланированные на этот день.

Организация приема по предварительной записи. Если в центре социальной помощи принимается решение об организации приема граждан по предварительной записи, то тогда необходимо предварительно провести целый ряд мероприятий:

- Инспектор должен определить количество социальных работников, которые будут вести прием в определенный день.
- Затем необходимо разбить весь рабочий день на временные «окна» исходя из средней продолжительности беседы социального работника с клиентом с целью определения его права на получение помощи. Инспектору или руководителю центра необходимо также решить, выделять ли особо время, в течение которого социальные работники не будут вести прием населения, а займутся другими делами.
- Далее инспектор определяет, какое количество клиентов социальные работники смогут принять за один рабочий день (для этого количество социальных работников умножается на число временных «окон»).
- Наконец, нужно выработать порядок приема посетителей, не записавшихся на прием, но обратившихся в центр за помощью в силу какой-либо экстренной ситуации.

Пример. У муниципального Центра детских пособий рабочий день начинается в 9.00 и заканчивается в 18.00. В центре работают пять социальных работников: Галина, Ирина, Светлана, Екатерина и Анна. Центр строит свою работу по системе предварительной записи: клиенты должны звонить заранее и договариваться с социальным работником о встрече. Инспектор определяет, сколько временных «окон», отведенных для приема посетителей, имеется в тот или иной день у каждого социального работника. Приведенная ниже таблица показывает, сколько временных «окон» у каждого работника в среду. Инспектор знает, что Галина будет отсутствовать в офисе в течение недели. Распределяя встречи, инспектор может расписать клиентов следующим образом.

Журнал приема посетителей

ВРЕМЯ	ГАЛИНА В офисе отсутствует	Ирина	Светлана	Катя	Анна
9.00		Встреча	Встреча	Встреча	Встреча
9.30		Встреча	Встреча	Встреча	Встреча
10.00		Встреча	Встреча	Встреча	Встреча
10.30		Встреча	Встреча	Встреча	Встреча
11.00		Встреча	Встреча	Встреча	Встреча
11.30		ОБЕД	Встреча	Встреча	Встреча
12.00		Встреча	ОБЕД	Встреча	Встреча
12.30		Встреча	Встреча	ОБЕД	Встреча
13.00		Встреча	Встреча	Встреча	ОБЕД
13.30		Встреча	Встреча	Встреча	Встреча
14.00		Встреча	Встреча	Встреча	Встреча
14.30		Встреча	Встреча	Встреча	Встреча
15.00		Встреча	Встреча	Встреча	Встреча
15.30		<i>Время обработки</i>	Окно для внепланового посещения	Окно для внепланового посещения	Окно для внепланового посещения
16.00		<i>Время обработки</i>	<i>Время обработки</i>	Окно для внепланового посещения	Окно для внепланового посещения
16.30		Окно для внепланового посещения	<i>Время обработки</i>	<i>Время обработки</i>	Окно для внепланового посещения
17.00		Окно для внепланового посещения	Окно для внепланового посещения	<i>Время обработки</i>	<i>Время обработки</i>
17.30		Окно для внепланового посещения	Окно для внепланового посещения	Окно для внепланового посещения	<i>Время обработки</i>

После того как центр разработал определенный график приема посетителей, не составляет труда занести фамилию клиента, позвонившего с просьбой записать его на прием, в графу, соответствующую времени, которое клиенту удобно. Если не все «окна», отведенные для приема, заняты, то социальные работники будут знать, что у них есть дополнительное время для работы с документами, необходимых телефонных звонков и приема внеплановых посетителей. Инспектор тоже должен иметь какое-то время для проведения совещаний или обучения социальных работников.

Социальным работникам могут также специально выделяться дни или время в течение дня, свободное от приема, для текущей работы:

- проверки справок и подтверждающих документов;
- обработки полученных заявлений;
- внесения в личные дела изменений, сообщенных клиентом;
- ответов на письма;
- чтения информационных бюллетеней, внутренних инструкций центра, директив от инспектора или главы центра.

Время такой работы каждый социальный работник должен отмечать в еженедельном календаре. Если график выполнения текущих работ меняется еженедельно или ежемесячно, то инспектор или руководитель центра должен убедиться в том, что все социальные работники с новым графиком знакомы.

Выполняя текущую работу, социальный работник не должен вести прием клиентов или отвечать на телефонные звонки. Инспектору необходимо учесть это при составлении графика занятости работников.

Пример ведения Журнала приема посетителей

Время	Галина В офисе отсутствует	Ирина	Светлана	Катя	Анна
9.00		Стоская	Антонова	Ринская	Семенова
9.30		Базылко	Демченко	Имова	Федорова
10.00		Лысикова	Квашнина	Лаврецкая	Малинова
10.30		Орлова	Полонская	Прошкина	Сарычева
11.00		Званская	Сальникова	Радзикова	Встреча
11.30		ОБЕД	Встреча	Встреча	Встреча
12.00		Встреча	ОБЕД	Встреча	Встреча
12.30		Встреча	Встреча	ОБЕД	Встреча
13.00		Встреча	Встреча	Встреча	ОБЕД
13.30		Встреча	Встреча	Встреча	Жиляева
14.00		Званская	Манулова	Маркова	Метелева
14.30		Встреча	Встреча	Встреча	Встреча
15.00		Встреча	Встреча	Встреча	Встреча
15.30		<i>Время обработки</i>	Окно для внепланового посещения	Окно для внепланового посещения	Окно для внепланового посещения
16.00		<i>Время обработки</i>	<i>Время обработки</i>	Окно для внепланового посещения	Окно для внепланового посещения
16.30		Окно для внепланового посещения	<i>Время обработки</i>	<i>Время обработки</i>	Окно для внепланового посещения
17.00		Окно для внепланового посещения	Окно для внепланового посещения	<i>Время обработки</i>	<i>Время обработки</i>
17.30		Окно для внепланового посещения	Окно для внепланового посещения	Окно для внепланового посещения	<i>Время обработки</i>

Пример ведения Журнала приема посетителей с учетом совещаний с инспектором

Время	Галина	Ирина	Светлана	Катя	Анна
9.00		Встреча	Встреча	Встреча	Встреча
9.30		Встреча	Встреча	Встреча	Встреча
10.00		Встреча	Встреча	Встреча	Встреча
10.30		Встреча	Встреча	Встреча	Встреча
11.00		Встреча	Встреча	Встреча	Встреча
11.30		ОБЕД	Встреча	Встреча	Встреча
12.00		Встреча	ОБЕД	Встреча	Встреча
12.30		Встреча	Встреча	ОБЕД	Встреча
13.00		Встреча	Встреча	Встреча	ОБЕД
13.30		Совещание с инспектором	Встреча	Встреча	Встреча
14.00		Встреча	Совещание с инспектором	Встреча	Встреча
14.30		Встреча	Встреча	Совещание с инспектором	Встреча
15.00		Встреча	Встреча	Встреча	Совещание с инспектором
15.30		<i>Время обработки</i>	Окно для внепланового посещения	Окно для внепланового посещения	Окно для внепланового посещения
16.00		<i>Время обработки</i>	<i>Время обработки</i>	Окно для внепланового посещения	Окно для внепланового посещения
16.30		Окно для внепланового посещения	<i>Время обработки</i>	<i>Время обработки</i>	Окно для внепланового посещения
17.00		Окно для внепланового посещения	Окно для внепланового посещения	<i>Время обработки</i>	<i>Время обработки</i>
17.30		Окно для внепланового посещения	Окно для внепланового посещения	Окно для внепланового посещения	<i>Время обработки</i>

Пример ведения Журнала приема посетителей с учетом рабочих совещаний

Время	ГАЛИНА	ИРИНА	СВЕТА	КАТЯ	АННА
9.00	Свободное	окно	для	рабочих	совещаний
9.30	Свободное	окно	для	рабочих	совещаний
10.00	Павлова	Лысикова	Квашнина	Лаврецкая	Малинова
10.30	Толстой	Орлова	Полонский	Прошкина	Сарычева
11.00	Пушкин	Званская	Сальникова	Радзикова	Встреча
11.30	Антонова	ОБЕД	Встреча	Встреча	Встреча
12.00	Нечаева	Встреча	ОБЕД	Встреча	Встреча
12.30	Галопова	Встреча	Встреча	ОБЕД	Встреча
13.00		Встреча	Встреча	Встреча	ОБЕД
13.30	ОБЕД	Встреча	Встреча	Встреча	Жиляева
14.00	Галова	Званская	Манилова	Маркова	Метелева
14.30	<i>Время обработки</i>	Стоськина	Встреча	Встреча	Встреча
15.00	<i>Время обработки</i>	Встреча	Встреча	Встреча	Встреча
15.30	Встреча	<i>Время обработки</i>	Окно для внепланового посещения	Окно для внепланового посещения	Окно для внепланового посещения
16.00	Встреча	<i>Время обработки</i>	<i>Время обработки</i>	Окно для внепланового посещения	Окно для внепланового посещения
16.30	Окно для внепланового посещения	Окно для внепланового посещения	<i>Время обработки</i>	<i>Время обработки</i>	Окно для внепланового посещения
17.00	Окно для внепланового посещения	Окно для внепланового посещения	Окно для внепланового посещения	<i>Время обработки</i>	<i>Время обработки</i>
17.30	Окно для внепланового посещения	Окно для внепланового посещения	Окно для внепланового посещения	Окно для внепланового посещения	<i>Время обработки</i>

Дополнительные или нетрадиционные часы работы. Большинство центров социальной помощи открыты с 9.00 до 18.00, однако, если клиент работает, ему сложно успеть в центр до его закрытия. Поэтому, например, в какой-то день недели офис может открываться в 7.30 и закрываться в 19.30, чтобы клиенты могли посетить центр до или после рабочего дня. В этом случае инспектору придется изменить график работы тех социальных работников, которые будут присутствовать в центре дополнительное время. Например, Галина будет работать с 7.30 до 16.30, а Екатерина - с 10.30 до 19.30.

«Охват» клиентов. При планировании системы приема посетителей инспектор должен убедиться, что все клиенты, приходящие в центр, обязательно встретятся с социальными работниками. Поэтому, когда инспектор узнает, что один из его работников не может выйти на работу из-за болезни или по какой-либо иной причине, он должен позаботиться о том, чтобы вся запланированная на этот день работа, включая встречи с посетителями, была выполнена другими социальными работниками.

Чтобы это осуществить, инспектор должен:

- Знать, сколько клиентов могут прийти в центр в определенный день. Точное количество определить, разумеется, невозможно, поэтому инспектору полезно вести специальный журнал или проанализировать предыдущий период, чтобы понять, в какие дни недели поток клиентов бывает больше.
- Иметь в виду, что существуют циклы, например сезонные, либо определенный период года, например начало учебного года, когда количество клиентов, обращающихся в центр, может вырасти по сравнению со стандартным потоком.
- По возможности составить график работы социальных работников так, чтобы в те дни, когда увеличивается количество посетителей, в центре было больше свободных социальных работников для встреч с клиентами.

Пример. Если инспектор знает, что каждый август увеличивается количество клиентов, обращающихся в центр социальной помощи, потому что они готовят своих детей к новому учебному году, то он не отпустит ни одного из своих социальных работников в отпуск. Социальные работники также сами должны планировать свои отпуска на другое время.

- Иметь план действий на случай болезни или ухода в отпуск кого-либо из сотрудников. Социальные работники могут отсутствовать на работе по многим причинам, среди которых, например, учеба, болезнь самого социального работника или члена его семьи, смерть члена семьи, отпуск.

Есть несколько способов, которые инспектор может использовать, чтобы центр нормально функционировал при отсутствии кого-либо из работников:

- Каждому социальному работнику назначается дублер, который несет ответственность за его участок работы в случае его незапланированного отсутствия.
- Социальные работники могут назначаться на подмену друг друга по очереди. Например, если инспектор назначил Екатерину подменять Галину, отсутствующую на работе в понедельник, то, если она не сможет прийти в офис во вторник, он назначит ей на подмену уже другого социального работника.

- Инспектор может назначить одного социального работника работать по подмене отсутствующих в течение недели или месяца.

Пример. Светлана будет работать на подмене отсутствующих в течение первой недели месяца. Это означает, что, если какой-либо социальный работник не сможет выйти на работу в течение этой недели, именно Светлана будет отвечать за его участок работы. Галина будет работать на подмене в течение второй недели, Екатерина – третьей, Ирина – четвертой. Поскольку рабочая нагрузка обычно не одинакова в течение месяца, инспектор должен рассмотреть возможность изменить расписание работы по подмене для каждого работника, поэтому один и тот же социальный работник не будет постоянно работать на подмене в течение, скажем, первой недели месяца.

Не рекомендуется, чтобы отсутствующего социального работника заменял сам инспектор. Работа инспектора важна сама по себе, и поэтому, занимаясь личными делами или принимая клиентов, он не сможет надлежащим образом исполнять свои непосредственные обязанности.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РАБОЧЕЙ НАГРУЗКИ МЕЖДУ СОЦИАЛЬНЫМИ РАБОТНИКАМИ В УСЛОВИЯХ РАБОТЫ БЕЗ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЙ ЗАПИСИ

Центры социальной помощи, в которых работает более одного сотрудника, должны решить, как распределять личные дела и клиентов между социальными работниками. Для этого существует несколько различных способов, и руководители центра сами определяют, какой из них подойдет им лучше всего. Причем эти способы, или методы, могут быть эффективными как при использовании системы приема без предварительной записи, так и при использовании системы приема с предварительной записью клиентов. Вот три основных метода распределения новых клиентов между социальными работниками:

1. **Ротация.** Новые клиенты назначаются социальным работникам по очереди. Вот как работает этот метод:
 - каждый социальный работник, который должен встречаться с клиентами в определенный день, записывается в журнале;
 - первый работник по списку встречается с первым обратившимся клиентом;
 - второй работник встречается со вторым клиентом, и так далее;
 - после того как все социальные работники встретились с клиентами, очередь встречаться с клиентом возвращается к первому;
 - социальный работник, который первым встретился с клиентом, например, в понедельник, ставит свою фамилию в конец списка, составляемого на вторник и т.д., поэтому один и тот же работник не будет первым каждый день.

<i>Понедельник</i> <i>11 марта</i> Галина Екатерина Светлана Ирина Анна	<i>Вторник</i> <i>12 марта</i> Екатерина Светлана Ирина Анна Галина	<i>Среда</i> <i>13 марта</i> Светлана Ирина Анна Галина Екатерина	<i>Четверг</i> <i>14 марта</i> Ирина Анна Галина Екатерина Светлана	<i>Пятница</i> <i>15 марта</i> Анна Галина Екатерина Светлана Ирина
<i>Понедельник</i> <i>18 марта</i> Екатерина Светлана Ирина Анна Галина	<i>Вторник</i> <i>19 марта</i> Светлана Ирина Анна Галина Екатерина	<i>Среда</i> <i>20 марта</i> Ирина Анна Галина Екатерина Светлана	<i>Четверг</i> <i>21 марта</i> Анна Галина Екатерина Светлана Ирина	<i>Пятница</i> <i>22 марта</i> Галина Екатерина Светлана Ирина Анна

2. **Распределение по географическому, или районному, признаку.** Самый простой способ определить, какой социальный работник должен работать с вновь прибывшим клиентом, - это ориентироваться на район проживания клиента. Метод, однако, чреват неравномерной нагрузкой на отдельных социальных работников, и инспектор должен это учитывать при распределении работы между сотрудниками.

Пример. Инспектор так распределил работу между сотрудниками центра:

Центральный район: Светлана;
Восточный район: Галина;
Западный район: Анна;
Северный район: Екатерина;
Южный район: Ирина.

3. **Алфавитный метод.** Еще один простой способ распределения рабочей нагрузки – закрепить за социальным работником клиентов, чья фамилия начинается на определенную букву. Однако в этом случае, как и в предыдущем, инспектор должен постоянно следить за тем, чтобы сотрудникам доставался примерно одинаковый объем работы. Например:
от А до Д – Екатерина;
от Е до Л – Анна;
от М до П – Ирина;
от Р до Ф – Светлана;
от Х до Я – Галина.

Выше мы отметили, что инспектор должен следить за тем, чтобы между сотрудниками нагрузка распределялась равномерно, чтобы социальные работники, работающие по одной и той же программе или с одной и той же категорией клиентов, вели одинаковое количество личных дел клиентов или обрабатывали примерно одинаковое количество заявлений каждый месяц.

Во-первых, центр должен разработать такую систему распределения работы между социальными работниками, которая позволяла бы уравнивать рабочую нагрузку между ними. Во-вторых, инспектор должен быть всегда в состоянии определить, какое количество дел или заявлений ведет в данный момент каждый социальный работник.

Для этого инспектор должен:

- проверять рабочую нагрузку каждого работника на месяц;
- определять, одинаковое ли или почти одинаковое количество дел приходится на каждого работника.

Если выявляются существенные различия, то инспектор может рассмотреть другой метод распределения работы, поскольку неравномерное распределение рабочей нагрузки в центре может вызвать трения между сотрудниками.

НОВОЕ ЛИЧНОЕ ДЕЛО / ТЕКУЩЕЕ ЛИЧНОЕ ДЕЛО КЛИЕНТА

В любом центре социальной помощи дела клиентов можно разделить на две группы: новые личные дела и текущие личные дела. Новые личные дела – это вновь заведенные дела клиентов или дела, которые ранее были закрыты, а теперь открываются вновь. Текущие дела – это те дела, которые были приняты в работу, и в настоящее время клиенты по ним получают пособия в центре.

В некоторых центрах предпочитают, чтобы социальный работник занимался как новыми, так и текущими личными делами клиентов с момента подачи заявления до закрытия личного дела. Преимущество этой системы заключается в том, что у социального работника и клиента устанавливаются долговременные и доверительные отношения. Клиент всегда знает, кому он может позвонить, чтобы, например, сообщить об изменениях своего положения или получить информацию. Кроме того, когда все социальные работники выполняют обе функции, легче уравнивать рабочую нагрузку.

Крупные центры с большим количеством сотрудников, могут эти функции разделять. У них есть работники, которые, например, хорошо справляются с множеством разных заданий и не раздражаются, когда их прерывают во время работы, они лучше работают по новым делам. Сотрудники, которые отличаются большей скрупулезностью и склонностью к порядку, предпочитают текущие дела.

Работа с новыми личными делами. Социальный работник, занимающийся новыми делами, проводит с клиентом собеседование. Когда клиент предоставляет все необходимые справки и подтверждающие документы, заявление может быть принято в работу, и на этом этап подачи заявления заканчивается. Отметим, что процесс открытия нового дела состоит из большего числа этапов и более беспокойный, чем процесс работы с текущим делом, и у социального работника в этот момент есть возможность установить долговременные отношения с клиентом.

Сотрудник, занимающийся открытием новых дел, должен:

- обладать гибкой психикой, так как каждый новый клиент рассказывает ему новую историю;
- быть в состоянии выполнять свою работу без ошибок и в срок, даже если его часто прерывают;
- быть готовым иметь дело с человеком в чрезвычайной ситуации, так как многие клиенты впервые приходят в центр предоставления социальной помощи после кризиса, с которым им необходимо помочь разобраться.

Работа с текущими делами. Заполненное личное дело передается социальному работнику, занимающемуся текущими делами, который затем и будет его вести, неся ответственность за все проверки или возобновление выплаты пособия, а также предпринимая любые необходимые действия по делу вплоть до его закрытия, например отображая в нем все изменения, о которых сообщает клиент.

Работа с текущими делами более спокойна и предсказуема, чем с новыми. К моменту одобрения дела положение клиента обычно стабилизируется, поскольку кризис, который заставил клиента обратиться в центр оказания социальной помощи, уже прошел.

Социальный работник, занимающийся текущими делами, может составить график встреч с клиентами для возобновления выплаты пособия и тем самым частично регулировать свою ежедневную рабочую нагрузку.

Текущие дела распределяются среди социальных работников таким же образом, что и новые, а именно с использованием ротационного, географического (районного) и алфавитного способов.

Во многих центрах клиент встречается лишь с одним социальным работником, который занимается его заявлением, проводит с ним собеседование и которому он представляет необходимые документы и справки. Заявление и прочие документы затем направляются в другой офис, который отвечает за их обработку, определение права клиента на получение пособия и выплату пособия. В этом случае центрам не приходится решать вопрос о разделении новых и текущих личных дел клиента. Однако они должны определить, какой социальный работник несет ответственность за постоянное ведение личного дела клиента, а какой отвечает за проверку/возобновление личного дела. Клиент должен быть уведомлен о том, какому социальному работнику передано его личное дело, чтобы он знал, кому сообщать о любых изменениях в своем положении.

КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ

Почему важно соблюдать конфиденциальность? Многие клиенты обращаются в центр социальной помощи в сложное для себя время, находясь в состоянии кризиса. Они неохотно рассказывают о тех или иных щепетильных вопросах, касающихся членов их семей или переживаемых финансовых трудностей.

Клиент, разочарованный потерей работы либо боящийся конфликтов с супругом или ребенком, может решить не раскрывать всей информации, если посчитает, что о ней узнает кто-нибудь, кроме его социального работника.

Если клиент пришел на встречу со своим социальным работником, а его проводили в комнату, где работают еще несколько человек, он может растеряться, смутиться и не захочет говорить откровенно. В результате может получиться так, что в силу обстоятельств клиент скроет важную для определения его права на получение социальной помощи информацию. Результат может оказаться и прямо противоположным: клиент получит льготы, на которые он не имеет права. А это мошенничество.

Поэтому так важно встречаться и беседовать с клиентом в обстановке, которая бы располагала к доверительности и откровенности. Это поможет:

- установить с клиентом теплые, доверительные отношения;
- побудить клиента предоставить полную и точную информацию о себе и своей семье;
- избежать ошибок и неточностей при ведении личного дела клиента;
- свести на нет возможность мошенничества, вольного или невольного, в случае частичного сокрытия клиентом информации.

Политика конфиденциальности. В каждом центре социальной помощи должны быть разработаны правила соблюдения конфиденциальности и доведены до сведения всех сотрудников. Например, сотрудникам может быть рекомендовано:

- воздерживаться от обсуждения положения клиента с кем-либо, кроме сотрудников своего центра или инспектора, включая персонал других центров социальной помощи, служащих городской администрации, без разрешения клиента;
- содержать заявление клиента, справки и подтверждающие документы, а также всю сопутствующую информацию таким образом, чтобы они были недоступны для других клиентов, посещающих центр;
- проводить собеседование с клиентом в месте, вызывающем у клиента доверие; доверие должна вызывать и сама манера социального работника вести беседу.

Как применять на практике правила соблюдения конфиденциальности. Центры социальной защиты часто испытывают недостаток в рабочих помещениях, нередко в одной комнате работают несколько человек. Бывает, что нескольким сотрудникам приходится одновременно беседовать с клиентами, которые в этом случае могут услышать информацию друг о друге. Принцип конфиденциальности тем самым нарушается. В зависимости от имеющихся площадей и денежных средств центра, чтобы изменить ситуацию к лучшему, можно, например:

- выделить небольшое помещение (переговорную комнату) исключительно для встреч с клиентами;
- поставить в большом рабочем помещении перегородки так, чтобы клиенты не могли наблюдать и слышать переговоры социальных работников с другими клиентами;
- расположить столы социальных работников в комнате так, чтобы места клиентов находились как можно дальше друг от друга, говорить же следует, по возможности, тихо.

Следует обращаться очень осторожно с личными делами и другой информацией о клиенте. Ни клиент, посетивший своего социального работника, ни кто-либо другой не должен иметь возможность прочитать фамилии на делах, которые могут лежать на столе, на справках или другой корреспонденции. Понятно, что социальному работнику придется поделиться информацией из личного дела клиента с сотрудниками центра, инспекторами, социальными работниками, но следует приложить все усилия к тому, чтобы эта частная информация предоставлялась только тем, кому она может понадобиться для работы.

Образец рекламного листка или плаката

У Вас есть сложности с оплатой счетов? Вы когда-нибудь задумывались над тем, чем Вы будете кормить детей? Возможно, мы можем помочь. Договоритесь о встрече и приходите к нам сегодня.

ЦЕНТР СОЦИАЛЬНОЙ ПОМОЩИ (НАЗВАНИЕ ГОРОДА)

Центр социальной помощи (название города) открыт для приема заявлений в течение следующих часов:

Понедельник	9:00 – 18:00
Вторник	9:00 – 18:00
Среда	7:30 – 19:30
Четверг	9:00 – 18:00
Пятница	9:00 – 18:00

**Звоните и договаривайтесь о встрече по телефону:
987-54-321**

(АДРЕС ЦЕНТРА)

(ГОРОД)

Центр работает по программам:

Детские пособия

Жилищные субсидии

Пособия и пенсии

ГЛАВА III. ПОДАЧА И ПРИЕМ ЗАЯВЛЕНИЙ

Ключевые положения данной главы	
Подача и прием заявления	Ряд мероприятий от первоначального контакта клиента с центром для подачи заявления, определения вида пособий до начала выплаты этих пособий
Перечень справок и документов	Отпечатанный или рукописный текст с информацией о том, какие документы необходимы для определения права клиента на получение социальной помощи
Извещение для клиента	Извещение, передаваемое из рук в руки или посылаемое по почте, с целью информировать клиента, на какой стадии рассмотрения находится его просьбы о предоставлении социальной помощи
Универсальность	Способность работника или учреждения работать с различными программами или категориями клиентов
Сроки	Количество времени, устанавливаемое законом, правилами или внутренними нормативными документами центра социальной помощи для выполнения определенных заданий (например, количество времени, необходимое клиенту для предоставления справок или подтверждающих документов или социальному работнику для определения права клиента на социальную помощь)
Справка	Документ, подтверждающий правдивость того, что рассказал клиент о своем положении, например о трудовых доходах

ВВЕДЕНИЕ

Процесс подачи и приема заявления состоит из нескольких этапов (первое посещение центра социальной защиты клиентом, когда он заполняет заявление, проверка социальным работником права клиента на получение социальной помощи и, наконец, принятие решения о предоставлении клиенту того или иного вида помощи). В этой главе мы поговорим о том, какое заявление должен подавать клиент для получения помощи, какие документы и справки он должен представить, как вообще протекает процесс подачи заявления и какие извещения должны направляться клиенту с тем, чтобы держать его в курсе действий, предпринимаемых по его делу. В целом органы социальной защиты должны быть заинтересованы в установлении общих для всех, реальных сроков для рассмотрения заявлений и в использовании единой системы контроля за их соблюдением социальными работниками.

БЛАНК ЗАЯВЛЕНИЯ

Хорошо, если бланк заявления будет напечатан на прочной бумаге, чтобы он мог выдержать многократное обращение к нему и стирания. Бланк должен быть напечатан крупным шрифтом, чтобы престарелые клиенты, а также клиенты с ослабленным зрением смогли прочитать его. Графы и пустые места для внесения информации должны быть достаточно большими, чтобы вместить необходимую информацию (см. предлагаемый образец бланка заявления в разделе «Формы»).

ЗАПОЛНЕНИЕ ЗАЯВЛЕНИЯ

Клиент должен постараться заполнить заявление собственноручно по следующим причинам:

- утверждения клиента - основа для определения его права на получение социальной помощи, а также для расчета размера пособия;
- если социальный работник будет заполнять заявление вместо клиента, он может неправильно интерпретировать утверждения клиента;
- если дело окажется мошенническим, заявление, которое заполнил сам клиент, поможет уличить его в обмане.

Если при заполнении заявления клиенту потребуется помощь, например из-за проблем со зрением или по причине неграмотности, социальный работник должен оказать ему такую помощь. Необходимо, однако, позаботиться о том, чтобы не использовался профессиональный жаргон социальных работников.

УНИВЕРСАЛЬНОЕ ЗАЯВЛЕНИЕ

Под «универсальностью» применительно к службам социальной помощи, как было отмечено в словаре ключевых положений данной главы, понимается способность одного и того же социального работника заниматься многочисленными программами или категориями клиентов, то есть работать с одинокими людьми, пенсионерами, семьями, имеющими детей-инвалидов, и т.д.

Когда центр социальной помощи специализируется на нескольких или многих программах, универсальное заявление является эффективным инструментом для сбора информации по всем этим программам, потому что:

- клиент может заполнить только одно заявление;
- справки также предоставляются только один раз, подкальваются к универсальному заявлению и используются для всех программ клиента.

Для того чтобы сделать систему приема заявлений универсальной, социальным работникам в центре социальной помощи придется пройти комплексную подготовку по всем программам, по которым работает центр, чтобы уметь определять, имеет ли клиент право на участие в той или иной программе. Клиент, естественно, будет общаться только с одним социальным работником. Имея подготовленных таким образом сотрудников в своем штате, руководство центра сможет оптимально распределять нагрузку между ними и вообще более гибко управлять работой центра.

ДОКУМЕНТЫ

Законы и нормативные акты подробно объясняют, какую информацию клиент должен подтвердить справками и документами, чтобы соответствовать требованиям программы. Социальные работники должны иметь перечень этих требований и не просить клиентов предоставлять информацию, выходящую за их рамки.

Клиент, в свою очередь, несет ответственность за предоставление социальному работнику необходимого количества документов, чтобы тот смог определить, имеет ли клиент право на получение социальной помощи.

Социальные работники некоторых центров имеют доступ к местной базе данных. В этом случае они получают информацию сами, а не просят клиента предоставить ее.

Социальный работник должен сообщить клиенту, какого числа центр должен получить справки и подтверждающие документы. Он также должен предупредить клиента, что тот не получит никакой социальной помощи, пока у социального работника не будет всей необходимой информации.

Социальный работник должен быть уверен, что клиент понимает, какие документы ему потребуется предоставить, и может, например, составить для клиента своеобразную памятку - перечень необходимых документов и справок (см. образец такого перечня в Приложении III-A).

Итак, социальному работнику необходимо:

- составить список документов;
- отдать его клиенту в конце встречи;
- отметить срок, к которому требуемая информация должна быть представлена.

Социальный работник должен особо подчеркнуть, как важно для клиента соблюдать установленные сроки. Клиенту также необходимо сообщить о сроке, в течение которого будет рассматриваться его дело, и, самое главное, клиент должен знать, когда он получит пособие.

Еще социальный работник должен напомнить клиенту о том, что тот обязан сообщать обо всех изменениях в своем положении в сроки, оговоренные в программе социальной помощи или установленные правилами центра.

ИЗВЕЩЕНИЕ ДЛЯ КЛИЕНТА

После того как принято решение о том, что клиент имеет право на получение социальной помощи по определенной программе, следует передать или послать клиенту извещение, содержащее следующую информацию:

- название программы клиента;
- решение, принятое по его заявлению, – «утвердить» или «отказать»;
- сумма получаемого пособия;
- период выплаты пособия;
- срок подачи повторного заявления;
- напоминание о необходимости сообщать об изменениях в своем положении;
- имя и номер телефона социального работника.

Извещение, подписанное социальным работником и/или его инспектором, должно содержать понятные для клиента однозначные формулировки; не следует забывать и о шрифте – он должен быть достаточно крупным, хорошо читаемым. Поскольку у клиента есть право обжаловать решение центра о предоставлении помощи, необходимо включить в извещение информацию о процедуре обжалования (см. Приложение III-Б). Копию извещения следует подшить в личное дело клиента.

Приложение III-А. Образец перечня документов и справок

Город: Саратов

Центр социальной помощи

Перечень документов и справок, необходимых для проверки права клиента на получение социальной помощи

Имя: МАРИНА АНТОНОВА № личного дела: 543210

Адрес: Площадь Пушкина, 34 Программа: Пособие на ребенка Дата: 24 февраля 2002 года

Соц. работник: Галина Александровна Телефон: 123 12 34

Для получения социальной помощи Вы должны предоставить информацию по перечню, приведенному ниже. Если Вы не можете предоставить данную информацию или Вам требуется помощь, свяжитесь с Вашим социальными работником. Если Вы не предоставите информацию и не свяжетесь с центром до 3 марта 2002 года, Вам может быть отказано в предоставлении помощи.

1. ДОХОД

- Справка о доходах
- Справка о статусе безработного
- Справка с места работы
- Справка о дополнительных доходах
- Справка о государственных выплатах
- Справка о выплате алиментов на ребенка
- Другие источники дохода

2. ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНЫЕ РАСХОДЫ

- Квартплата
- Счета за электроэнергию
- Счета за газ, керосин, дрова
- Счета за вывоз мусора
- Счета за телефон
- Счета за водоснабжение/канализацию
- Другие расходы

3. ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА

- Банковский счет
- Недвижимость

4. УДОСТОВЕРЕНИЕ ЛИЧНОСТИ

- паспорт

5. ЖИЛИЩНЫЕ УСЛОВИЯ

- Справка с места жительства
- Справка о ребенке, проживающем в доме
- Справка из школы

6. ДОКУМЕНТЫ

- Свидетельство о рождении
- Свидетельство о заключении брака
- Удостоверение ветерана

Другие необходимые документы: свидетельства о рождении – Ваше, Вашего мужа, всех Ваших трех детей.

Приложение III-Б. Образец извещения

Отдел социальной помощи

№ дела: 543210

Город: Саратов

Дата: 5 марта 2002 года

ИЗВЕЩЕНИЕ

РФ, Саратов,
Площадь Пушкина, 34
Марии Антоновой

Сообщаем, что Ваша просьба о предоставлении пособия на ребенка, дело № 543210, удовлетворена на период с марта 2002 года по август 2002 года.

Вы будете получать: 168 рублей (на двух детей)

ежемесячно X;
одной выплатой _____.

Деньги будут:

X положены на Ваш счет в банке;
_____ положены на Ваш счет в РЭУ.

_____ Закрыто по причине: _____

_____ Отказано по причине: _____

Если Вы не согласны с данным решением, свяжитесь с Вашим социальным работником, Галиной Александровной, по номеру 123-12-34 до 1 апреля 2002 года.

Помните, что Вы должны немедленно сообщать обо всех изменениях в Вашем положении Вашему социальному работнику.

Подпись социального работника

Дата

ГЛАВА IV. СОБЕСЕДОВАНИЕ

Ключевые положения данной главы	
Собеседование	Беседа социального работника с клиентом с целью определить, имеет ли последний право на получение социальной помощи
Направление	Социальный работник, узнав о проблеме клиента, которую нельзя решить в данном социальном центре, может направить клиента в другие организации и учреждения, специализирующиеся на решении подобных проблем

КАК ПРОВЕСТИ УСПЕШНОЕ СОБЕСЕДОВАНИЕ

Правильно проведенное собеседование - основа хорошей работы по личному делу клиента. Собеседование дает возможность социальному работнику познакомиться с клиентом, понять его положение, а также причину его обращения в центр социальной помощи. Хороший социальный работник управляет собеседованием и извлекает максимум пользы из времени, проведенного с клиентом.

В этой главе мы объясним, как провести эффективное собеседование.

Социальный работник должен:

- направлять ход собеседования и не позволять клиенту отклоняться от темы, сосредоточить его внимание на пособиях или пособиях, о которых он просит; однако после окончания собеседования, если у клиента есть другие проблемы, предоставить ему возможность рассказать о них, чтобы располагать информацией для направления клиента в другую инстанцию;
- получить исчерпывающие ответы на все вопросы (заполнять заявление клиент должен сам);
- убедиться в том, что клиент понимает значение процесса определения его права на получение социальной помощи, осознает свои права и свою обязанность сообщать обо всех изменениях в своем положении.

Хороший социальный работник следит за тем, чтобы ни его время, ни время клиента не было потрачено впустую. Он сразу же выказывает искреннюю озабоченность положением собеседника и дает ему понять, что сделает все от него зависящее для решения проблемы клиента.

Социальный работник должен:

- немедленно встретиться с клиентом – тем самым он покажет, что ценит время клиента и не будет заставлять себя ждать и в дальнейшем;
- обращаться к клиенту уважительно, справиться о здоровье клиента и членов его семьи;
- создавать атмосферу доверия, заверить клиента, что он будет выяснять только ту информацию, которая необходима для определения права на социальную помощь, и что вся предоставленная клиентом информация будет храниться в тайне;
- стараться уменьшить беспокойство клиента, успокаивать клиента, когда это необходимо и возможно, быть тактичным и дружелюбным, но при этом не забывать о своих профессиональных обязанностях.

Если социальному работнику во время собеседования удастся расположить к себе клиента, то можно рассчитывать на то, что клиент предоставит ему правдивую и полную информацию в установленные сроки, а также будет своевременно сообщать ему об изменениях в своем положении.

ЭТАПЫ СОБЕСЕДОВАНИЯ

1. Начало собеседования. Социальный работник должен сначала попросить клиента представиться, а затем назвать свое имя и занимаемую должность. Затем социальный работник должен спросить клиента, какие обстоятельства привели его в центр социальной помощи и на какую помощь клиент рассчитывает. Эти вопросы следует

задать, даже если право клиента на получение социальной помощи уже было определено во время регистрации.

2. Объяснение требований программы / пособий. Даже если, повторим, право клиента на предоставление социальной помощи уже было определено, социальный работник должен потратить время и объяснить клиенту:

- с учетом каких требований выясняется право клиента на получение социальной помощи;
- какие необходимы справки и документы и в какие сроки их нужно представить;
- какие пособия выплачиваются по программе;
- когда состоится решение о принятии (или отказе в принятии) заявления;
- когда может быть предоставлено пособие.

Социальный работник должен также рассказать клиенту о методе, по которому выплачивается пособие, – например, пособие на ребенка обычно переводится на банковский счет клиента, жилищное пособие оплачивается в РЭУ.

Если по условиям программы клиент обязан периодически подтверждать свое право на получение помощи, то социальный работник должен объяснить клиенту, когда его дело будет закрыто и он сможет подать повторное заявление, чтобы избежать перерыва в выплате пособия. Кроме того, социальный работник должен напомнить клиенту о его обязанности сообщать о любых изменениях, которые произошли в его положении.

3. Проверка заявления. Во время собеседования социальный работник должен внимательно проверить, правильно ли клиент заполнил заявление. Если какой-либо вопрос остался без ответа, к этому вопросу следует вернуться.

4. Определение необходимости направления клиента в другие службы по оказанию социальных услуг. Иногда во время собеседования о предоставлении конкретного вида помощи социальный работник может обнаружить, что у клиента есть дополнительные проблемы, даже если сам он о них не говорит, например:

- злоупотребление спиртным, о котором свидетельствуют запах алкоголя, слезящиеся глаза, цвет лица клиента;
- насилие в семье: на лице клиента синяки, в присутствии мужа или жены он кажется испуганным и, прежде чем ответить на вопрос, смотрит на супруга;
- проблемы психического характера: клиент замкнут, подавлен или ведет себя неадекватно;
- проблемы с жильем: у клиента отсутствует определенное место жительства;
- проблемы с одеждой: клиент или его дети одеты не по сезону или их одежда грязная, рваная.

Обнаружив, что у клиента есть какие-либо дополнительные проблемы и, следовательно, ему требуются дополнительные социальные услуги, социальный работник может воспользоваться справочной книгой с адресами и телефонами предприятий, оказывающих социальные услуги в районе. Если же в муниципалитете есть специальный отдел, где могут определить, на какие дополнительные услуги клиент имеет право, социальный работник из центра социальной помощи должен направить клиента туда (о том, как выявлять другие потребности клиента, см. в главе VII «Обучение»).

5. Завершающий этап собеседования. Перед тем как клиент уйдет, социальный работник должен напомнить ему свое имя и график работы.

Если социальному работнику можно позвонить по телефону, номер этого телефона также должен быть сообщен клиенту.

Если в графике работы социального работника есть «окно» для обработки информации, во время которого он не отвечает на телефонные звонки и не встречается с клиентами, пришедшими без предварительной договоренности, социальный работник должен проинформировать клиента об этом.

Социальный работник должен сообщить клиенту, каким будет следующий этап обработки его заявления, передать ему список необходимых справок и документов, убедиться, что клиент понял, когда их нужно предоставить, и объяснить, когда клиент может ожидать получения пособия.

Социальный работник должен поинтересоваться, есть ли у клиента еще вопросы по программе, а также другие вопросы, которые он хотел бы задать, или проблемы, которыми он хотел бы поделиться.

Завершая беседу, социальный работник должен поблагодарить клиента за сотрудничество и понимание и в знак уважения проводить до двери кабинета.

ТЕХНИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО СОБЕСЕДОВАНИЯ

1. Внимательно слушать клиента. Иногда клиент может долго рассказывать о своем положении. Для того чтобы показать, не прерывая клиента, что он внимательно слушает, социальный работник должен смотреть прямо на собеседника и кивать головой или время от времени повторять то, что клиент только что сказал.

Иногда говоря «да», или «понимаю», или «а что было дальше?», можно побудить клиента продолжать рассказ. Если социальный работник конспектирует рассказ клиента, он должен тем не менее периодически бросать взгляд на клиента, показывая, что внимательно слушает и настроен доброжелательно.

2. Задавать открытые вопросы. Важно, чтобы в разговоре с клиентом социальный работник использовал слова, которые побуждали бы клиента к разговору. Не следует задавать вопросы, на которые клиент может ответить только «да» или «нет». Не спрашивайте: «Вы еще работаете?». Спросите: «Где Вы работаете?». Вместо того чтобы спросить: «Ваш муж все еще болен?», спросите: «Ваш муж работает?». Полезно начинать вопросы словами «кто», «что», «где», «когда», «как», тогда клиенту придется давать полные ответы.

3. Просить клиента пояснить свой ответ. Если клиент дает неполные ответы, или если социальный работник не понимает ответа, следует перефразировать свой вопрос, предварительно повторив ответ, который дал клиент.

Например, если клиент говорит: «Мы с женой живем у ее матери, наш ребенок живет там тоже и отец моей жены», социальный работник может повторить ответ клиента и затем уточнить: «Вы с женой и ребенком живете в квартире родителей жены?». Можно также задать вопрос по-другому. Вместо того чтобы спросить: «Где вы живете?», спросите: «Какой у вас адрес?».

4. Использовать невербальный язык. Во время собеседования очень полезно обращать внимание на невербальные (неречевые) методы общения. Они о многом могут рассказать.

Существует несколько компонентов невербального языка:

- *Тело человека.* «Послания» тела обычно очевидны: пол, возраст, физическое состояние, цвет кожи.
- *Глаза.* Клиент, который избегает смотреть собеседнику в глаза, может лгать или пытаться что-то скрыть.

- *Молчание.* Когда не устанавливается контакт с клиентом и он не отвечает на вопросы, скорее всего это значит, что он:
 - боится;
 - не понимает вопроса;
 - не обращает внимания на вопрос;
 - пытается найти правильный ответ;
 - готовится сказать неправду.
- *Касание.* Иногда клиент пытается похлопать социального работника по руке или обнять его. Может, это искренний жест, а может, и нет - клиент таким образом стремится отвлечь социального работника от предмета разговора.
- *Использование времени.* Клиент, который постоянно опаздывает, возможно, показывает свое неуважение. Клиент, который всегда приходит раньше назначенного срока, либо просто нетерпелив, либо, например, опаздывает на работу, о которой он не сообщал социальному работнику.
- *Использование пространства.* Клиент, который подходит к социальному работнику слишком близко, возможно, пытается таким образом воздействовать на него, а возможно, у него просто проблемы со слухом.
- *Голос.* Плачущие, умоляющие или агрессивные, запугивающие интонации голоса - это также невербальные «ключи» к состоянию или настроению клиента.
- *Жесты, движения:* Клиент, который чересчур активно жестикулирует и постоянно находится в движении, либо нетерпелив, либо сильно обеспокоен, встревожен, либо пытается отвлечь социального работника.

5. Задавать наводящие вопросы. Если клиенту трудно объяснить свое положение, необходимо помочь ему, задавая наводящие вопросы. Например, если клиент останавливается или путается во время объяснения, социальный работник может спросить: «А что произошло потом?» или: «И что вы сделали после этого?». Такой наводящий вопрос даст клиенту понять, что вы его слушаете и заинтересованы его положением, и ему проще будет продолжать рассказ. Задача социального работника - создать наиболее комфортные условия для беседы с человеком, который может быть смущен, взволнован, встревожен и т.д.

6. Уметь нейтрализовать клиента, ведущего себя неадекватно. Социальный работник никогда не должен подвергать себя риску, продолжая собеседование с клиентом, ведущим себя, например, грубо и оскорбительно. В подобной ситуации лучше не отвечать клиенту тем же, а вести разговор в мягкой и вежливой манере, чтобы разрядить обстановку. Можно спросить клиента, не хочет ли тот несколько минут побыть один, чтобы собраться. Если клиент не успокаивается, социальный работник может попросить вмешаться инспектора или директора центра.

Если клиент продолжает вести себя неприемлемо, ему необходимо сказать, что он должен покинуть центр, а собеседование будет перенесено на время, когда он сможет вести себя адекватно и будет в состоянии сотрудничать с социальным работником.

Если клиент находится под воздействием алкоголя или какого-либо другого препарата и поэтому невменяем, социальный работник тем более должен попросить его прийти в другой день.

Нельзя терпеть в центре социальной помощи подобное неадекватное поведение клиента, к данному случаю совершенно неприменимо выражение «клиент всегда прав». Кроме того, нельзя забывать и о том, что недостойное поведение одного человека может плохо сказаться на других посетителях, а этого допустить нельзя.

ГЛАВА V. ФОРМИРОВАНИЕ ЛИЧНОГО ДЕЛА КЛИЕНТА

Ключевые положения данной главы	
Личное дело клиента	Набор документов (заявления, справки, корреспонденция), рассказывающих об истории получения клиентом права на получение социальной помощи и подтверждающих это право
Форма оценки права клиента на получение социальной помощи	Документ, в котором оценивается информация, представленная клиентом, с точки зрения его права на получение социальной помощи по той или иной программе
Чистка личного дела	Уничтожение старой, неактуальной информации из личного дела клиента

ВВЕДЕНИЕ

Личное дело клиента должно вестись таким образом, чтобы любой сотрудник центра социальной помощи мог быстро найти любую информацию о клиенте. Все материалы, касающиеся участия клиента в программе, следует хранить вместе, в папке или в большом конверте. На наш взгляд, удобнее всего расположить документы в следующем порядке:

- 1) перечень документов, вошедших в дело;
- 2) заявление на предоставление социальной помощи;
- 3) необходимые справки;
- 4) оценка права клиента на получение социальной помощи;
- 5) корреспонденция, касающаяся дела;
- 6) письменные направления к другим социальным работникам центра социальной помощи или в другие центры.

Имя клиента, номер личного дела, другие данные, имеющие первостепенное значение, должны быть вынесены на обложку личного дела.

ФОРМА ОЦЕНКИ ПРАВА КЛИЕНТА НА ПОЛУЧЕНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ПОМОЩИ

Если центры социальной помощи не пользуются специальной формой, в которой отображаются этапы процесса определения права клиента на социальную помощь, а также расчеты, то можно порекомендовать им такую форму разработать. Заполняя форму оценки, социальный работник, опираясь на представленные клиентом документы и справки, определяет, имеет ли клиент право на получение социальной помощи в виде пособия, и если да, то в каком объеме (см. приложение V-A).

РАЗМЕЩЕНИЕ В ДЕЛЕ ПОДТВЕРЖДАЮЩИХ ДОКУМЕНТОВ И СПРАВОК

Документы и справки, подтверждающие право клиента на социальную помощь, должны подшиваться в личное дело в хронологическом порядке.

Неизменные данные из свидетельств о рождении, свидетельств о браке и паспортов можно поместить в «Журнал регистрации постоянных данных» и оставить в личном деле клиента на все время его обслуживания в центре социальной помощи. Это поможет сэкономить время, так как клиенту не надо будет предоставлять эти сведения при каждой проверке или при подаче нового заявления (см. приложение V-B).

ПЕРЕЧЕНЬ ДОКУМЕНТОВ

Эта форма подшивается в начале личного дела клиента. Она состоит из списка всех включенных в дело и проверенных документов (см. приложение V-B).

КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ

Информация о клиенте является конфиденциальной, поэтому к личному делу клиента необходимо относиться с уважением, и не оставлять его там, где его смогут просмотреть лица, которые не имеют на это права, например другие клиенты.

Вообще, личные дела, с которыми в настоящий момент социальный работник не занимается, следует убирать.

ЧИСТКА ЛИЧНОГО ДЕЛА

Личное дело клиента может стать очень объемным и громоздким, если долго хранить документы. Разумным будет разработать специальные правила хранения заявлений и подтверждающих справок и документов, а также определить стандартное время их хранения, например от 3 до 5 лет. Более старые документы редко когда могут понадобиться. Иногда, правда, социальные работники считают полезным свериться с предыдущими заявлениями, чтобы определить, правильную ли информацию дает им клиент.

Приложение V-A

Оценка права клиента на получение социальной помощи

Город: _____

Управление социальной защиты

Имя клиента	Номер личного дела	Программа	Дата подачи заявления
--------------------	---------------------------	------------------	------------------------------

Состав семьи:

Имя					
Степень родства					
Возраст					
Дата рождения					
Семейное положение					
Образование					
Материальное положение					
Доход					
Источники дохода					
Подтверждение					
Инвалидность					
Подтверждение					
Расходы					
Подтверждение					

Расчет дохода:

Установленный прожиточный минимум	
Исчисляемый доход	
Дефицит доходов	
Сумма пособия	

Период выплаты пособия: с _____ по _____

Подпись социального работника: _____

Дата: _____

Подпись инспектора: _____

Дата: _____

Приложение V-Б

Журнал регистрации постоянных данных

Город: Саратов

Отдел социальной помощи

Имя клиента	Номер дела	Программа	Дата подачи заявления
<i>Елена Радзикова</i>	<i>094872</i>	<i>Пособие на ребенка</i>	<i>18 марта 2002 года</i>

Название документа, дата ознакомления, имя социального работника

Название документа	Дата ознакомления	Имя социального работника
Свидетельство о рождении Ирины	18 марта 2002 г.	Екатерина Семенова
Свидетельство о рождении Андрея	18 марта 2002 г.	Екатерина Семенова
Свидетельство о браке Елены и Антона	18 марта 2002 г.	Екатерина Семенова
Свидетельство о расторжении брака Елены и Антона	18 марта 2002 г.	Катя Семенова

Приложение V-B

Перечень документов

Название документа	Дата получения
<i>Заявление</i>	
<i>Форма оценки</i>	
<i>Свидетельство о заключении брака</i>	
<i>Свидетельство о рождении</i>	
<i>Справка с места жительства</i>	
<i>Справка о доходах</i>	
<i>Пенсионное удостоверение</i>	
<i>Справка об инвалидности</i>	
<i>Паспорт</i>	

ГЛАВА VI. РОЛЬ ИНСПЕКТОРА

Ключевые положения данной главы	
Контроль за ведением личных дел клиентов	Проверка правильности записей в личных делах клиентов
Распределение рабочей нагрузки	Обеспечение всех социальных работников одинаковым объемом работы
Требования к сотрудникам	Установление критериев работы сотрудников и контроль за их выполнением
Оценка работы сотрудников	Регулярные официальные проверки того, как выполняют социальные работники свою работу
Управление ходом работы	Планомерное управление рабочими процессами

ВВЕДЕНИЕ

Эта глава посвящена роли инспектора центра социальной защиты, в частности тому, как он повышает эффективность работы социальных работников, находящихся у него в подчинении. Важно понять, что директор центра социальной защиты и инспектор решают разные задачи. Директор занимается:

- долгосрочным планированием;
- прогнозированием будущих потребностей;
- решением финансовых вопросов;
- управлением производственными помещениями;
- приемом на работу и увольнением персонала;
- координированием всех областей деятельности центра;
- представлением центра в местных органах власти и ответами на их запросы.

Инспекторы, контролируя работу штата, находящегося у них в подчинении, несут ответственность за эффективное и рациональное осуществление программ социальной помощи. Хороший инспектор центра социальной помощи экономит директору время, силы и средства для эффективного руководства всем центром.

КТО ТАКОЙ ИНСПЕКТОР?

1. Инспектор - это менеджер, который отвечает за то, чтобы сотрудники наилучшим образом воплощали в жизнь планы и осуществляли политику федерального и местного правительств, а также директора центра социальной помощи.
2. Инспектор является связующим звеном между сотрудниками, выполняющими реальную работу в центре, и руководством центра.
3. Инспектора иногда называют «контролером», и это верное определение, так как именно инспектор контролирует процесс, объем и своевременность выполнения работы в центре социальной защиты.
4. Работа инспектора и деятельность социального работника, находящегося у него в подчинении, принципиальным образом различаются. Хороший инспектор должен обладать определенными качествами, и руководитель центра социальной помощи должен на это место искать такого специалиста, который:
 - энергичен и отличается отменным здоровьем;
 - способен ладить с самыми разными людьми;
 - предан делу и надежен;
 - может сосредоточиться на задании, несмотря на помехи;
 - легко обучается новым технологиям и способен обучать других;
 - имеет опыт разрешения проблем;
 - обладает потенциалом хорошего лидера;
 - имеет твердый, позитивный взгляд на вещи.

Инспектор должен, конечно, сам уметь выполнять обязанности социального работника, однако заниматься этим постоянно – не его задача. Его задача в том, повторим, чтобы направлять работу других. Инспектор отвечает за распределение средств центра таким образом, чтобы правильно и в срок выполнялся *весь* объем работ. Для этого, в свою очередь, необходимо, чтобы он в полной мере осознавал специфику и сложность работы социального работника.

Итак, инспектор - это сотрудник центра, который должен:

- определять необходимость обучения социального работника, а также обеспечивать это обучение;
- делать социальному работнику замечания, если тот плохо работает;
- разбирать жалобы клиентов;
- отвечать перед директором, который интересуется, почему работа не была выполнена.

Инспектор должен хорошо знать правовые и нормативные акты, правила и требования программ, реализация которых возложена на данный центр социальной защиты.

Инспектор должен знать, как эти правила, требования и процедуры применяются в каждом конкретном случае, и уметь объяснить их смысл сотрудникам центра социальной защиты, работающим под его началом.

Инспектор должен осознавать свою роль менеджера и быть в состоянии фокусировать внимание на крупномасштабных вопросах руководства центром социальной защиты.

Работа с личным делом того или иного клиента не входит в его задачу. Он управляет общим ходом работ в центре, обращая внимание на то, чтобы все личные дела клиентов были в наличии и велись в соответствии с правилами.

Хороший инспектор может руководить от 5 до 10 социальными работниками. Руководство более чем 10 работниками не оставит инспектору времени для мониторинга и управления ходом работ в офисе, качественных проверок личных дел клиентов и организации обучения сотрудников.

ЗНАНИЯ, ОПЫТ И ВОЗМОЖНОСТИ ИНСПЕКТОРА

Работа инспектора довольно сложна и носит комплексный характер. Подытожив все вышесказанное, можно сказать, что инспектор отвечает за:

- прием на работу социальных работников (вместо директора, если директор так решит);
- обучение новых социальных работников, работающих под его началом, а также за текущее, корректирующее обучение;
- правильное применение на практике существующих правил и требований подчиненными ему социальными работниками;
- информирование своего штата об изменениях в нормативно-правовой базе и внутреннем распорядке работы центра;
- проверку ведения личного дела клиента и контроль качества;
- управление ходом работ в своем офисе;
- равномерное распределение рабочей нагрузки между социальными работниками;
- оценку работы своих сотрудников;
- знания ресурсов района, которые могли бы помочь клиентам в различных случаях.

Для выполнения своей работы инспектор должен обладать следующими знаниями, умениями и возможностями:

- Инспектор должен знать законы, нормативные акты, правила и требования, установленные для программ социальной защиты.
- У инспектора должно быть четкое представление о принципах управления:
 - планирование - оценка того, что нужно сделать, кто будет этим заниматься и когда это должно быть сделано;
 - расстановка кадров - определение того, кто отвечает за данное задание;
 - координация - проверка того, чтобы работа не дублировалась;
 - мониторинг - обзор и проверка состояния порученной работы;

- соблюдение правил и процедур - обеспечение того, чтобы работа выполнялась строго в соответствии с установленными правилами и процедурами;
- поощрение хорошей работы.
- Инспектор должен уметь хорошо общаться как в устной, так и в письменной форме.
- Инспектор должен уметь руководить социальными работниками с различным уровнем образования и опытом работы.

Инспектор должен быть помощником своим социальным работникам. Инспектор должен требовать от своих социальных работников досконального знания программ, по которым они работают, умения пользоваться всеми доступными источниками информации, включая законодательные и нормативные акты, внутренние инструкции и методические пособия. Однако, если социальный работник не способен в том или ином вопросе принять решение сам, инспектор должен предложить ему свою помощь. Он должен также быть готов помочь социальному работнику, если у того сложный клиент (сложной может быть и ситуация, в которую клиент попал). Кроме того, инспектор должен хорошо знать ресурсы района, чтобы в случае необходимости переадресовать клиента в другие организации, если данный центр социальной защиты не может решить его проблему.

ПРИЕМ НА РАБОТУ

В некоторых центрах социальной помощи инспектор может отвечать за прием на работу новых сотрудников. Выполнение этой функции предполагает проведение собеседований с потенциальными кандидатами на имеющиеся вакансии. Первым шагом в этом деле является разработка должностной инструкции.

Должностная инструкция должна состоять из двух частей. В первой части перечисляются основные виды работ, которые должен будет выполнять сотрудник (служебные обязанности). Во второй части содержится описание знаний, опыта и навыков, которые необходимы для выполнения предлагаемой работы. В конце данной главы, в приложении VI-A, приводится образец должностной инструкции для социального работника, занимающегося определением права клиента на получение социальной помощи.

Инспектор должен начать собеседование с кандидатом с объяснения ему его обязанностей и предоставить возможность прочитать должностную инструкцию, если таковая имеется в центре. Затем инспектор должен ответить на вопросы претендента. У инспектора также должен быть список стандартных вопросов, задавая которые инспектор выясняет у кандидата на должность:

- 1) где он работал раньше, особенно инспектора должно интересовать, где кандидат мог получить необходимый опыт;
- 2) каков уровень образования претендента, есть ли у него ученая степень;
- 3) насколько хорошо тот ориентируется в специальных вопросах, имеющих большое значение для работы в центре социальной помощи, - например, кандидат на должность в отделе жилищных пособий должен хорошо разбираться в коммунальных услугах и субсидиях;
- 4) обладает ли кандидат потенциалом, необходимым для работы в команде (например, кандидата можно попросить описать работу, которую он раньше должен был выполнить совместно с другими сотрудниками, какую роль при этом играл он и успешно ли команда справилась с заданием);
- 5) может ли кандидат выделять приоритетные направления своей работы (ему, например, можно задать следующие вопросы: «Когда у Вас много заданий, которые

Вы должны выполнить за один день, как Вы определяете, какое задание выполнить первым? Как Вы пришли к такому решению? Можете ли Вы привести пример из Вашего предыдущего опыта, когда Вам приходилось принимать подобные решения?»);

6) как кандидат справляется со стрессом («Когда Вы находитесь в большом напряжении, выполняя задание, а Ваш инспектор постоянно отвлекает Вас, как Вы с этим справляетесь? Можете ли Вы привести пример из Вашего предыдущего опыта работы, когда Вам приходилось выходить из подобной ситуации? Опишите, как Вы это делали»);

7) как кандидат будет вести себя с трудным клиентом («Предположим, что Ваш клиент постоянно плачет во время встречи. Будете ли Вы продолжать беседу? Приведите пример из опыта Вашей прежней работы. Или, например, Вы проводите собеседование с клиентом, который постоянно ругается и кричит на Вас. Какую стратегию Вы выберете, чтобы сохранить контроль над ситуацией?»);

8) каковы организационные способности кандидата («Какие стратегии Вы используете для своевременного выполнения работы, для того, чтобы ответить на все звонки и обработать всю корреспонденцию вовремя?»);

9) умеет ли кандидат проводить собеседование («Приходилось ли Вам проводить собеседования с другими людьми для получения специфической информации?»);

10) имеет ли кандидат опыт работы на компьютере («Опишите должность, на которой Вам приходилось часто работать на компьютере, опишите все программы, которыми Вы пользовались»).

Инспектор может задать и любые другие вопросы, касающиеся работы центра социальной помощи, особенно проблемных аспектов этой работы. Каждый ответ претендента должен быть записан. Для оценки ответов удобно использовать цифровую шкалу. Наиболее подходящих кандидатов следует попросить представить рекомендации с предыдущего места работы, если таковые имеются. Каждого кандидата необходимо проинформировать о том, когда будет принято решение, выбран он или нет. Это освободит инспектора от звонков кандидатов, интересующихся результатами собеседования.

ОБУЧЕНИЕ

Инспектор несет основную нагрузку по обучению сотрудников своего отдела, поскольку в его обязанности, как уже отмечалось, входит знание нормативно-правовой базы, правил и процедур, в соответствии с которыми реализуются программы центра социальной помощи (см. главу VIII, «Обучение»).

Обучение новых социальных работников. Принимая нового сотрудника на работу, инспектор должен:

- объяснить ему правила и распорядок работы центра - время прихода на работу утром, время и продолжительность обеда, время окончания работы и т.д.; подготовить, кроме того, для каждого нового сотрудника пакет документов, в который войдут копии всех нормативно-правовых актов, служебных и методических инструкций, а также образцы всех форм, используемых сотрудниками центра в своей работе; рассказать о льготах – предоставляет ли центр отпуск и освобождение по болезни, возмещаются ли расходы на обучение и т.д.;
- рассказать о соответствующем нормативно-правовом регулировании программ, реализуемых центром, их правилах, требованиях и процедурах;

- проинформировать о том, что от нового сотрудника ждут своевременного выполнения всего объема работы;
- ознакомить нового социального работника с требованиями, предъявляемыми к работе с клиентами, – в частности, с требованием относиться к клиенту уважительно и соблюдать конфиденциальность.

Обучение опытных социальных работников. Обучение работников со стажем проводится по мере необходимости. Потребность в таком обучении возникает обычно в связи с изменениями в законодательстве и, как следствие, в работе центра - в правилах, требованиях и процедурах. Кроме того, инспектор должен постоянно следить за тем, как опытные работники справляются со своими обязанностями, определять, какие аспекты своей работы они знают хуже, и помогать им, организуя обучение.

Обучение, связанное с изменениями нормативно-правовой базы. Инспектор должен знать обо всех изменениях законов, правил, требований и процедур и быть в состоянии объяснить их своим сотрудникам – желательно еще до того, как эти изменения вступят в силу.

УПРАВЛЕНИЕ ХОДОМ РАБОТ

Инспектор должен следить за тем, чтобы работа между сотрудниками распределялась равномерно. В его обязанности входит:

1. **Распределение дел между сотрудниками.** Инспектор распределяет личные дела и клиентов между социальными работниками в соответствии с принятой в центре системой. Распределение может основываться на ротационной системе, когда социальные работники по очереди берут себе клиентов по мере их появления в центре, а также на определенных критериях (например, распределение по району проживания клиентов или по алфавиту).
Две последние системы распределения имеют некоторые преимущества по сравнению с ротационной, в частности возможность быстро получить информацию о клиентах и личных делах, поскольку каждый сотрудник с легкостью ответит на вопрос, кому какое дело направлено. В то же время эти системы обычно создают определенные трудности при уравнивании рабочей нагрузки: количество клиентов, проживающих в двух различных районах, как правило, не совпадает, так же как наверняка не совпадет число клиентов, чьи фамилии начинаются на «А» и «К». Ротационный метод предполагает большую гибкость при распределении рабочей нагрузки между сотрудниками (см. главу II «Доступность услуг для клиентов»).
2. **Уравнивание рабочей нагрузки.** Вне зависимости от системы распределения инспектор должен использовать все имеющиеся в его распоряжении средства, чтобы обеспечить социальных работников одинаковым объемом работы. Следует иметь в виду, кстати, что даже при использовании ротационного метода количество текущих дел у разных социальных работников может быть не сбалансировано, так как некоторые дела закрываются после смерти, женитьбы клиентов или их устройства на работу.
Регулярно, по крайней мере, один раз в квартал инспектор должен проверять либо отчеты, либо личные журналы своих подчиненных, чтобы знать, какое количество дел находится в работе у каждого сотрудника, - только так можно добиться равномерного распределения нагрузки.
3. **Обеспечение охвата.** Если тот или иной социальный работник отсутствует в офисе из-за болезни, отпуска или по другим причинам, инспектор должен позаботиться о том, чтобы клиент, приходящий в центр социальной помощи, обязательно попал на прием, даже если его социального работника нет на месте.

Инспектор, например, может разработать так называемую «приятельскую систему» - из социальных работников составляются пары «приятелей», и, если один из них отсутствует, его заменяет напарник. Кроме того, инспектор может распределять между присутствующими в офисе сотрудниками работу, используя ротационный метод. Важно только, чтобы отсутствующий социальный работник знал, какие его задания были переданы другим (см. главу II «Доступность социальной помощи для клиента»).

МОНИТОРИНГ ЛИЧНОГО ДЕЛА КЛИЕНТА И КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА

После того как инспектор обучил социального работника, он должен регулярно проверять его работу, в частности правильность ведения личных дел клиентов, – это одна из важных задач инспектора. Делается это для того, чтобы:

- обеспечить получение клиентом пособия в полном соответствии с правом на него;
- обеспечить своевременное получение клиентом пособия;
- определить в результате анализа ошибок, обнаруженных при знакомстве с личными делами клиентов, кто из сотрудников подразделения нуждается в дополнительном обучении;
- располагать объективными данными для оценки работы каждого социального работника своего подразделения.

Контроль за работой как новых, так и опытных сотрудников. Инспектор должен проверять все заявления, принятые новым социальным работником, минимум в течение первых шести месяцев. Если новичок выполняет свою работу точно и в срок, инспектор может сократить объем проверок (к концу первого года работы сотрудника достаточно проверять уже только один процент его дел). Подобные проверки подскажут инспектору, в чем социальному работнику требуется помощь.

Инспектор также должен постоянно проверять работу и опытных социальных работников. Во-первых, они тоже могут нуждаться в профессиональной помощи и дополнительном обучении, а во-вторых, таким образом инспектор получает объективную информацию для оценки их работы. В месяц инспектор должен проверять до 10% дел опытных сотрудников.

Проверки личных дел клиентов до и после выплаты пособия. Перед началом выплаты пособия рекомендуется проверить соответствующее личное дело, особенно если его ведет новый сотрудник. Таким образом, если в деле есть ошибки, их можно будет исправить до того, как клиент начнет получать пособие.

Если у инспектора нет возможности проверить личное дело клиента до начала выплаты пособия, он должен обязательно проверить его позднее. Ошибку, обнаруженную уже после того, как клиент начал получать пособие, необходимо исправить как можно быстрее.

Как организовать проверку личных дел клиентов. Инспектор должен выделить себе для проверки (ежедневной или еженедельной) специальное время. Стандартная Форма проверки личного дела клиента помогает организовать этот процесс (см. приложение VI-Б). Инспектор должен проверять личное дело в следующем порядке:

- прочитать заявление клиента;
- отметить вопросы, оставшиеся без ответа, и неточности;
- прочитать изложение дела или его оценку;
- проверить каждый документ по заявлению;
- внимательно проверить справку о доходах, чтобы определить, может ли она служить основанием для назначения пособия и правильно ли была использована;

- проверить расчеты, сделанные вручную;
- проверить правильность назначенного пособия;
- если в деле есть извещение для клиента, проверить его своевременность и правильность обработки.

Как выбирать дела для проверки. Существует несколько методов выбора личных дел клиентов для проверки.

1. Инспектор может взять у социального работника для проверки несколько любых дел на выбор, например каждое десятое.
2. Инспектор может прочитать больше дел социального работника, допускающего много ошибок, и вообще не проверять сотрудника, работающего четко и аккуратно.
3. Инспектор может прочитать лишь несколько заявлений, заполненных социальным работником.
4. Инспектор может проверить лишь сложные и проблемные дела.
5. Инспектор может проверить определенное дело по просьбе социального работника.
6. В центрах, оснащенных компьютерами, можно использовать список личных дел, **составленный на компьютере**.

Анализ результатов проверки. Закончив проверку, инспектор вносит ее результаты в сводную ведомость проверки ведения личного дела клиента (см. приложение VI-B). Этот документ удобно анализировать и делать на его основе выводы. Проанализировав ошибки, допущенные социальными работниками, инспектор может запланировать курс соответствующего обучения либо для всей группы, либо для отдельного сотрудника. Работа каждого человека должна быть оценена (в том числе установлена степень ее точности), а результаты проверки сообщены сотрудникам.

Пример. Людмила, инспектор, проверяла социального работника Ирину в течение шести месяцев, и результаты были следующие:

А. Количество прочитанных дел: 180.

Б. Количество исправленных дел: 162.

В. Количество дел с ошибками: 18.

Г. Степень точности Ирины (количество исправленных дел, поделенное на количество прочитанных дел): 90%.

Людмила определила типы ошибок, совершаемых Ириной, и, поскольку степень точности – 90% - была приемлемой, решила, что Ирине будет полезно пройти дополнительное обучение по расчету дохода.

ОЦЕНКА РАБОТЫ

Оценка работы - это резюме о деятельности социального работника за определенное время.

Работу каждого сотрудника нужно оценивать регулярно, в установленные сроки. При приеме на работу нового социального работника необходимо сообщить ему, какие требования к нему будут предъявляться и чего от него ожидают. Устанавливается испытательный срок - от 6 до 12 месяцев. Проводить оценку работы новичка нужно как можно чаще, чтобы его слабые стороны были сразу выявлены, а проблемы решены. После окончания испытательного срока работу социального работника необходимо оценивать минимум один раз в год.

Инспектор должен обязательно сообщать сотруднику о том, как оценивается его работа, иначе для того может стать неожиданностью официальная оценка (результат аттестации).

Как уже отмечалось, инспектор должен довести до сведения каждого социального работника, какие требования к нему предъявляются.

- *Требования к качеству работы.* Важно установить (и это входит в обязанности инспектора) приемлемую степень ее точности. Например, для нового работника она может равняться 80%, это означает, что 4 из 5 дел должны быть без ошибок. Для опытного работника степень точности, естественно, должна быть выше, возможно 95% (19 из 20 дел без ошибок). Проверки дел как раз и нужны для того, чтобы определить степень точности каждого работника.
- **Своевременность:** Для каждого социального сотрудника необходимо также установить приемлемый уровень своевременности. Для нового, проходящего испытательный срок, работника этот уровень должен быть ниже, чем для опытного сотрудника.
- *Внимательное отношение к клиентам.* Время от времени клиенты жалуются на социальных работников. Инспектор должен определить, обоснованна жалоба или нет (жалобы необходимо документировать). Если клиент жалуется на то, что у него нет права на получение социальной помощи, или он не удовлетворен размером пособия, социальный работник тут ни при чем. Однако когда клиент говорит, что социальный работник был груб и бесчувствен, инспектор должен разобраться, так ли это. Подобное поведение неприемлемо в центре социальной защиты, и работники, позволившие себе грубость по отношению к клиентам, для начала должны быть предупреждены.

Пример. Людмиле необходимо оценить работу Светланы за год. У Людмилы для каждого ее социального работника есть папка для дел, которые она проверяла, где она держит копии всех форм проверки личных дел. Она также ведет документацию всех жалоб клиентов, любых других жалоб, полученных из других источников, от городских чиновников, сотрудников, граждан и так далее. Она также документирует все проблемные области, которые замечает, как, например, опоздания на работу, слишком длинный обед, много личных звонков по телефону в офисе. У Людмилы нет жалоб на Светлану от клиентов или других источников. Она вычислила степень точности ведения дел Светланой, которая составляет 97%. За прошедший год она прочитала 300 дел Светланы и нашла ошибки только в девяти. Светлана всегда заполняет свои дела вовремя. У Людмилы также есть 7 замечаний, которые она написала Светлане, когда та опаздывала на работу. Кроме того, у Людмилы есть благодарственное письмо от семьи клиента, к которому Светлана была добра, с кем была терпелива и помогла. Людмила оценка работы Светланы приводится в Приложении VI-Г.

1. **Отношение к поощрениям:** Результаты оценки работы социального работника должны использоваться как основа для продвижения по службе и увеличения заработной платы. Эти поощрения полагаются только тем сотрудникам, чьи результаты оценки соответствуют или превышают установленные стандарты.

Л. РАБОЧИЕ СОВЕЩАНИЯ

Инспектор должен планировать проведение регулярных совещаний со своими сотрудниками. Хорошо организованные совещания с заранее спланированной повесткой

дня являются эффективным средством для общения и прекрасным методом для рассмотрения проблемных личных дел.

1. **Совещания группы:** Инспектор должен проводить регулярные совещания в своей группе. Повестка дня должна быть подготовлена заранее и распространена между сотрудниками.

А. Частота проведения совещаний: Совещания в группе должны проводиться с регулярностью, кажущейся наиболее эффективной и рациональной для центра. Некоторые могут считать, что еженедельные встречи очень часты и проводить совещания один раз в месяц.

Совещания должны проводиться не реже одного раза в месяц. Лучше запланировать совещание и потом отменить ее, если нет вопросов для обсуждения, чем проводить его впопыхах и таким образом заставлять социальных работников отменять ранее запланированные встречи с клиентами.

Время проведения совещания должно быть регулярным, например 9:00 в первую пятницу каждого месяца. Это дает социальным работникам возможность отметить это время и не планировать встречи с клиентами или другие дела.

Б. Повестка дня: О повестке дня следует сообщать заранее, чтобы каждый социальный работник знал, что будет обсуждаться на совещании. Повестка дня должна охватывать проблемы, наиболее волнующие инспектора и его группу на данный момент. Например, некоторые совещания могут быть посвящены изменениям нормативных правил и требований. Другие совещания инспектор может посвятить обсуждению ошибок, которые он обнаружил во время прочтения личных дел.

Повестка дня должна оставлять время для изложения социальными работниками тех вопросов, которые их особенно волнуют. Если у социального работника трудный клиент, или клиент, попавший в очень тяжелую ситуацию, то участники встречи должны помочь ему разобраться с этим случаем, в результате чего он сможет получить полезные советы как от своего инспектора, так и от своих коллег – социальных работников.

У инспектора должна быть папка с материалами, которые необходимо обсудить в ходе совещания. В течение месяца он должен добавлять складывать туда все, что требует коллективного обсуждения.

В. Пример: Людмила запланировала провести совещание группы на 15 марта 2002 года. Ее запланированная повестка дня выглядит следующим образом:

ПОВЕСТКА ДНЯ. Для личного пользования инспектора.

А. Новое Положение, вступающее в силу 1 мая 2002 года – объяснить суть документа, раздать социальным работникам его копии и объяснить, как введение данного положения может повлиять на работу центра с клиентами. Изменения должны быть учтены в заявлениях, которые будут приниматься после 1 мая. Текущие личные дела можно будет исправить во время следующей проверки. Переходим к 3 примерам. Вопросы?

Б. Результаты проверки личных дел клиентов: 4 из 5 социальных работников в группе ошиблись при подсчете дохода. Краткий обзор соответствующих правил подсчета дохода, за которым следуют 3 примера.

В. Галина будет отсутствовать в офисе по болезни с 25 по 29 марта. Катя возьмет на себя встречи с Галиниными клиентами, Анна возьмет на себя Галинины телефонные звонки, Ирина будет заниматься с внеплановыми клиентами, а Светлана закончит дела, которые Галина не может закончить. Галина оставит список незаконченных дел.

Г. Директор центра заметил, что некоторые работники во время работы пользуются телефоном в личных целях. Это необходимо прекратить.

Д. Охранник жалуется, что сотрудники не закрывают плотно внешние двери, когда входят в здание. Прошу Вас убедиться, что дверь позади Вас закрыта.

Повестка дня, вручаемая сотрудникам. Копия для сотрудников.

А. Новое Положение, вступающее в силу 1 мая 2002 года.

Вносить изменения в заявления после 1 мая 2002 года.

Текущие дела исправить во время следующей проверки.

Б. Результаты проверки личных дел. Краткий обзор правил учета дохода.

В. Охват клиентов на время отсутствия Галины.

Г. Личные звонки в рабочее время.

Д. Охрана здания – необходимость закрывать дверь.

2. **Личные беседы с сотрудниками.** Очень полезно, как для инспектора, так и для социального работника иметь время для проведения личных встреч. Это время даст возможность как инспектору, так и социальному работнику обратиться к темам, интересующим их обоих.

Регулярное проведение таких встреч в установленное время заставляет социального работника хорошо продумать все вопросы, которые он хотел бы задать инспектору, а для инспектора проведение таких встреч позволяет лучше организовать свое рабочее время и сократить количество времени, затрачиваемое на обсуждение с работниками возникающих у них проблем.

Социальный работник должен понимать, что встречи предназначены для взаимной выгоды, как его, так и инспектора. Для социального работника это наиболее подходящий момент для выяснения всех трудных вопросов и проблем, накопившихся у него. Инспектор должен заранее определить время проведения таких встреч для каждого социального работника. Такие встречи могут происходить раз в неделю, раз в две недели, или раз в месяц.

А. Частота проведения встреч. Частота встреч может меняться в зависимости от социального работника. Новые социальные работники, или работающие во время испытательного срока требуют более частых встреч. Более опытным работникам требуются более редкие встречи. Необходимо назначить специальное время для этих встреч, чтобы социальный работник и инспектор не занимали бы его, например, 15:00, во второй и четвертый четверг месяца.

Б. Повестка дня: Повестка дня должна включать:

- Результаты проверки личных дел инспектором. Инспектор должен помещать результаты проверки в таблицу, чтобы социальный работник знал как свою степень точности, как и степень своевременности. Любые отклонения от ожидаемых результатов должны браться на заметку, и инспектор должен помочь социальному работнику разработать план исправления.
- Области политики, которые вызывают вопросы у социального работника.
- План обучения, по необходимости.
- Ежемесячные и еженедельные отчеты социального работника по управлению делами (См. Часть VIII. Сбор данных и отчеты по управлению делами) могут быть использованы для того, чтобы убедиться, что рабочая нагрузка социального работника соответствует норме, все отложенные дела закончены, проверки личных дел проведены, и что дела закрыты или отклонены только по необходимости.
- Другие области, которые необходимо затронуть во время встречи это своевременность, посещаемость и жалобы клиентов. У инспектора также должно быть время для поощрения социального работника за успехи в работе.
- Инспектор должен предоставить социальному работнику время для обсуждения рабочих вопросов или особой ситуации, возникшей в деле. Предоставление социальному работнику возможности обратиться к своим делам во время встречи, может иногда предотвратить возникновение проблем в будущем.

Приложение VI-A

Должностные обязанности социального работника, занимающегося определением права клиента на социальную помощь. Образец.

СЛУЖЕБНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ: Проводить собеседования с гражданами, подающими заявление на предоставление помощи по программам социальной защиты. Объяснять правила, требования и порядок предоставления помощи. Оценивать возможность включения заявителя в программу, основываясь на предоставленной им информации, и принимать соответствующие решения. Выполнять текущую работу по обработке поступивших заявлений и своевременно обновлять данные о клиентах.

ОСОБЫЕ ТРЕБОВАНИЯ: Умение вводить данные.

ЗНАНИЯ, ОПЫТ И/ИЛИ НАВЫКИ: Знать и уметь применять на практике программы социальной защиты, соответствующие нормативно-правовые акты, таким образом, чтобы уметь самостоятельно принимать решения по вопросу предоставления клиенту социальной помощи, если у него есть на это право; умение планировать и организовать свою работу (которая, например, может включать проведение собеседований с клиентами, назначение встреч и проверку права клиента на социальную помощь) таким образом, чтобы выполнять ее в срок, учитывая возможные изменения в приоритетах; умение работать на микрокомпьютере, знание компьютерных программ (текстовых и информационных); умение проводить собеседования с клиентами для сбора и анализа статистических данных для финансовой отчетности с целью выявления недостающей и противоречивой информации, достижения полного объема и точности данных, принятия решений по вопросам назначения социальной помощи, вскрытия фактов обмана; а также умение эффективно общаться как в устной, так и в письменной форме.

Приложение VI-Б

ФОРМА ПРОВЕРКИ ЛИЧНОГО ДЕЛА КЛИЕНТА

Город: _____

Отдел социальной защиты

Инспектор: _____

Клиент: _____

№ дела: _____

ОБНАРУЖЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ:

- A. Не знает правил и требований Программы
 - B. Знает правила и требования, но применяет их неправильно
 - C. Неполная и противоречивая информация
 - D. Информация не проверена
 - E. Отсутствуют документы, подтверждающие информацию
 - F. Ошибка в расчетах
- Другие ошибки _____

КРИТЕРИИ, НА ОСНОВЕ КОТОРЫХ ПРОВЕРЯЕТСЯ ПРАВО КЛИЕНТА НА ПОЛУЧЕНИЕ ПОМОЩИ:

КРИТЕРИИ НЕФИНАНСОВОГО ХАРАКТЕРА

ДОХОД

ИМУЩЕСТВЕННОЕ ПОЛОЖЕНИЕ

ИНОЕ:

Приложение VI-B

СВОДНАЯ ФОРМА ПРОВЕРКИ ВЕДЕНИЯ ЛИЧНОГО ДЕЛА КЛИЕНТА

Город: _____

Инспектор: <u>Людмила</u>
Социальный работник: <u>Ирина</u>
Срок: с 15 сентября до 15 марта

Отдел социальной защиты

А. Проверено дел: 180

Б. Количество дел без ошибок: 162

В. Количество дел с ошибками: 18

Степень точности: 90% (Б, деленное на А)

Обнаруженные проблемы:

Г. Не знает правил и требований Программы	кол-во дел <u>4</u>
Н. Знает правила и требования, но применяет их неправильно	кол-во дел <u>5</u>
И. Неполная и противоречивая информация	кол-во дел _____
Ж. Информация не проверена	кол-во дел <u>3</u>
К. Отсутствуют документы, подтверждающие информацию	кол-во дел <u>3</u>
Л. Ошибка в расчетах	кол-во дел <u>3</u>
Другие ошибки _____	кол-во дел _____

Ошибки, допущенные при определении права клиента на получение социальной помощи

КРИТЕРИИ НЕФИНАНСОВОГО ХАРАКТЕРА: 5 дел

ДОХОД: 9 дел

ИМУЩЕСТВЕННОЕ ПОЛОЖЕНИЕ: 4 дела

ИНОЕ:

Приложение VI-B

АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ СОТРУДНИКА

Должность: Социальный работник по определению права клиента на социальную помощь	Название центра: Саратов
Дата: 17 марта 2002 года	Имя и подпись инспектора: Людмила Антонова
Имя и подпись сотрудника: Галина Нечаева	№ удостоверения личности сотрудника: 321-23-9876
БАЛЛЫ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ
<input checked="" type="checkbox"/> Отлично <input type="checkbox"/> Хорошо <input type="checkbox"/> Удовлетворительно <input type="checkbox"/> Неудовлетворительно	Качество ведения дел: Из 300 прочитанных дел, только 9 содержат ошибки. Оценка точности – 97%. С точки зрения точности работа Галины выполнена великолепно.
<input type="checkbox"/> Отлично <input checked="" type="checkbox"/> Хорошо <input type="checkbox"/> Удовлетворительно <input type="checkbox"/> Неудовлетворительно	Соблюдение сроков: За последние 12 месяцев, Галина приняла 600 заявлений и обработала 500 за первые две недели. Большую часть работы она выполняет вовремя.
<input type="checkbox"/> Отлично <input type="checkbox"/> Хорошо <input checked="" type="checkbox"/> Удовлетворительно <input type="checkbox"/> Неудовлетворительно	Умение организовать свою работу: Порядок на столе Галины не совсем соответствует требованиям инспектора. Иногда трудно найти нужное дело. За последние три месяца отношение Галины к этому вопросу улучшилось.
<input checked="" type="checkbox"/> Отлично <input type="checkbox"/> Хорошо <input type="checkbox"/> Удовлетворительно <input type="checkbox"/> Неудовлетворительно	Умение работать с клиентами: Клиенты Галины очень довольны качеством обслуживания. Она очень вежливая, не заставляет клиента долго ждать и сразу отвечает на телефонные звонки.
<input type="checkbox"/> Отлично <input checked="" type="checkbox"/> Хорошо <input type="checkbox"/> Удовлетворительно <input type="checkbox"/> Неудовлетворительно	Трудовая дисциплина: Галина всегда приходит на работу вовремя, однако, в прошлом году она часто задерживалась на обеде. 12 декабря я обсудил с ней эту ситуацию, и за последние три месяца она исправилась.

ГЛАВА VII: ОБУЧЕНИЕ

Основные положения данной главы	
СОДЕРЖАНИЕ ОБУЧЕНИЯ	Тема занятия
ФОРМА ОБУЧЕНИЯ	Способ раскрытия темы
ОЦЕНКА ПОТРЕБНОСТИ В ОБУЧЕНИИ	Метод, с помощью которого определяется необходимость в проведении обучения и форма его проведения
ОВЛАДЕНИЕ НАВЫКАМИ	Обучение не только методам, но и практическим навыкам, таким как проведение беседы с клиентом, планирование времени, распределение нагрузки

VII. ОБУЧЕНИЕ

A. ВВЕДЕНИЕ

Обучение является одной из важнейших составляющих работы центра социальной защиты, цель которой - помочь сотрудникам постоянно работать на высоком уровне. Очевидно, что вновь принятым на работу сотрудникам необходимо изучить действующее законодательство для того, чтобы хорошо знать правила и порядок назначения конкретного вида помощи или услуг, предоставлением которого они будут заниматься, а работники со стажем нуждаются в обучении для того, чтобы своевременно знакомиться с вновь принятым законодательством или поправками к действующему с тем, чтобы иметь возможность продолжать эффективно работать на своем рабочем месте. Кроме того, руководство центра также должно постоянно выявлять новые потребности сотрудников в обучении и организовывать для них его проведение на самом высоком уровне таким образом, чтобы они могли в дальнейшем продолжать работать эффективно и качественно. В связи с этим очень важно, чтобы руководители центра, обычно в лице инспектора, постоянно проводили оценку необходимости в проведении обучения среди сотрудников.

Б. ОЦЕНКА НЕОБХОДИМОСТИ ПРОВЕДЕНИЯ ОБУЧЕНИЯ

Оценка необходимости проведения обучения каждого конкретного сотрудника должна основываться на оценке качества предъявляемых к нему служебных требований, а также на оценке качества и уровня обучения, полученного им ранее. Обычно результаты такой оценки фиксируются в документе, именуемом «Заключение о необходимости направления на учебу» (См. Приложение VII А)

В. СОДЕРЖАНИЕ ОБУЧЕНИЯ

Социальная работа – это динамичный, постоянно меняющийся вид деятельности, поэтому обучение следует рассматривать как его неотъемлемый, а не какой-то дополнительный элемент. Меняются законы, изменяется нормативная база, вносятся коррективы в толкование действующего законодательства, и сотрудникам нужно всегда быть в курсе этих изменений. Социальным работникам часто приходится сталкиваться и с иными, личными или семейными, проблемами своих клиентов, выявляемыми в ходе проверки их прав на получение социальной помощи, но не предполагающими возможность их решения в рамках данной конкретной программы, в связи с чем работник должен уметь распознавать такие проблемы и знать, куда направлять клиента за помощью в решении этих проблем. После нескольких лет такой работы работники могут испытывать стресс или усталость. Обучение же призвано помогать им совершенствовать свои навыки и поддерживать у них интерес к своей работе.

- 1. Новые сотрудники.** Новые сотрудники в самом начале своей работы должны пройти стандартный инструктаж, включающий в себя ознакомление их с:
 - а) целями и структурой работы службы социальной защиты;
 - б) нормативно-правовой базой, лежащей в основе той или иной программы социальной помощи;
 - в) порядком проверки права клиента на получение социальной помощи;
 - г) сроками, в течение которых должна быть представлена необходимая информация;
 - д) сроками, в течение которых должно быть рассмотрено заявление клиента и проверено его право на получение помощи;
 - е) правилами и порядком проведения беседы с клиентом.
- 2. Сотрудники со стажем.** Опытные работники нуждаются в проведении обучения в тех случаях, когда изменяются правила и порядок назначения и предоставления

социальной помощи. Кроме того, инспектор, постоянно ведущий записи о результатах проверки личных дел клиентов, может выявить типичные ошибки, допускаемые либо всем подразделением службы, либо отдельными его сотрудниками. И в том, и в другом случае инспектору необходимо либо самому провести соответствующее обучение своих сотрудников, либо поручить его проведение приглашенному специалисту или конкретному работнику службы. Опытные сотрудники могут также нуждаться в повышении своей квалификации в случае усложнения правил и процедур осуществления программы социальной помощи. Опытным сотрудникам также полезно постоянно совершенствовать свои навыки по ведению приема клиентов, управлению нестандартными ситуациями, распределению рабочей нагрузки, преодолению стресса и разумной организации своего рабочего дня.

3. **Изменение нормативно-правовой базы.** При изменении действующего законодательства, принятии новых законов, постановлений и нормативных актов обучение должно проводиться для всех сотрудников центра социальной защиты. Наиболее полезно проводить такое обучение незадолго до того, как внесенные в нормативно-правовую базу изменения вступят в силу. Например, если изменение должно вступить в силу в июне, обучение сотрудников необходимо провести в конце мая. Это даст возможность работникам центра лучше изучить новые правила и приобрести навыки работы по ним еще до того, как они вступят в силу.
4. **Практические занятия.** Для рядовых сотрудников очень полезно проводить практические занятия по овладению навыками ведения приема населения, распределению рабочей нагрузки, организации рабочего дня, поведения в нестандартных ситуациях и иными полезными навыками работы по программе. Такие занятия могут проводиться с помощью преподавателей университетов, институтов управления или академий гражданской службы.
5. **Работа с клиентом.** Иногда клиент может прийти в центр социальной защиты с заявлением о предоставлении ему конкретного вида помощи, но при этом в ходе беседы с ним может быть выяснено, что в его жизни существует еще много иных трудностей и проблем. Социальный работник – это единственное лицо в центре, которое может помочь лучше познакомиться с жизнью конкретного человека или семьи. Несмотря на то, что социальный работник может быть не в состоянии помочь клиенту решить все его проблемы, очень важно, чтобы в любом случае он умел своевременно распознавать симптомы кризиса, в котором может оказаться отдельный человек или семья, и знал, в какое ведомство их следует направить с тем, чтобы они могли получить там необходимую помощь.
 - а) Злоупотребление алкоголем. Если клиент часто приходит в центр социальной защиты в состоянии алкогольного опьянения и при этом жалуется на проблемы в семье или на работе, то вполне возможно, что этот человек болен алкоголизмом. Руководство центра социальной защиты может пригласить специалиста по лечению алкоголизма, который расскажет социальным работникам, как можно распознать признаки этого заболевания, а также снабдит их информацией о том, какие местные организации могли бы оказать соответствующую помощь такому человеку.
 - б) Насилие в семье. Руководству центра следует также позаботиться о том, чтобы пригласить в службу специалиста, который бы научил ее сотрудников распознавать признаки домашнего насилия. Очень важно объяснить социальным работникам, что они не должны сообщать жертве насилия информацию о временных приютах или службах помощи в присутствии ее обидчика, поскольку это может представлять опасность для жертвы. Кроме того, социальным работникам необходимо учитывать, что иногда жертва предпочитает продолжать жить со своим обидчиком, однако это не означает, что данная семья или человек не нуждаются в

помощи. Такая работа часто может вызывать у социального работника чувство неудовлетворенности или даже безысходности.

в) Жестокое обращение с детьми. Руководство центра должно позаботиться о том, чтобы научить своих сотрудников распознавать по различным косвенным и внешним признакам факты жестокого обращения с детьми. Многочисленные кровоподтеки и ушибы у детей относятся к разряду явных признаков, указывающих на возможность насилия в семье. Не столь очевидными, но тоже требующими внимания являются такие признаки, как невнятное объяснение родителями причины наличия ушибов у детей, или даже их отказ давать такие объяснения. Если родитель груб и несдержан с ребенком или даже бьет его в присутствии социального работника, то это можно рассматривать как явный признак того, что с ребенком в семье обращаются жестоко. Социальных работников можно научить распознавать эти симптомы, после чего они могли бы своевременно ставить в известность другие социальные ведомства, занимающиеся проблемами семьи, о выявленных фактах насилия по отношению к детям в семье.

г) депрессивное состояние/психические заболевания. Работникам следует уметь распознавать признаки депрессивного состояния ли даже психологического заболевания у клиента. Наличие таких заболеваний мешает этим людям найти работу, вследствие чего и сам человек и его семья оказываются без средств к существованию.

Г. ФОРМА ОБУЧЕНИЯ. НЕОБХОДИМО УМЕТЬ ВЫБРАТЬ ПРАВИЛЬНУЮ ФОРМУ ОБУЧЕНИЯ ВЗРОСЛЫХ ЛЮДЕЙ

1. Лекция. Эту форму рекомендуется применять при изучении изменений в законодательстве. Инспектор или любой опытный работник центра социальной защиты может выступить перед своими коллегами с объяснением значения и последствий законодательных и нормативных изменений и привести примеры того, какое влияние эти изменения могут оказать на практическую работу центра.
2. Самостоятельное изучение. Некоторые вопросы, касающиеся правил и порядка назначения и предоставления помощи, могут быть изучены социальными работниками самостоятельно. Такая форма обучения позволяет работнику самому определять темпы обучения. Она может быть использована и как способ проведения инструктивного обучения среди новых сотрудников, и как способ повышения квалификации сотрудников со стажем. Такая форма обучения подразумевает использование письменных материалов, объясняющих суть вопроса, содержащих ссылки на действующее законодательство, если это необходимо, и приводящих примеры того, как на практике действует то или иное правило или требование. Последующая проверка знаний, проводимая инспектором, позволит ему понять, насколько хорошо сотрудник изучил предложенные ему материалы. Данные обучающие материалы могут быть подготовлены как самим инспектором, так и в сотрудничестве с другими руководителями социальных органов, после чего данные материалы могут быть использованы и в той и в другой службе.
3. Приглашенный специалист. Приглашение специалиста со стороны наиболее эффективно при проведении обучения по овладению практическими навыками и решению семейных проблем. Например, сотрудник приюта для жертв домашнего насилия может лучше объяснить, по каким симптомам можно установить факт насилия в семье, или научить социальных работников приемам ведения беседы с клиентом, в семье которого существует проблема насилия.

4. Обмен информацией и опытом. Обучение не всегда должно носить формализованный или заранее установленный характер. Создание для работников социальных центров возможностей общения друг с другом представляет собой очень эффективный способ ознакомления с новыми идеями, а также достижениями и неудачами своих коллег. Руководителям центров социальной помощи, расположенных в соседних областях, следует требовать от местных властей оказания помощи в деле организации обмена опытом социальной работы. При наличии такого обмена они сразу обнаружат, что у них много общего. Социальные службы в соседней области могут, например, уже пытаться решать те проблемы, с которыми только что столкнулся Ваш центр. Например, в одной области уже может быть изменен график работы ее служб социальной защиты с тем, чтобы позволить клиентам посещать их в более удобное для них время. Службы, работающие в соседней области, могут либо просто перейти на такой же график работы, либо, прежде чем установить его, внести в него определенные коррективы, учитывающие местные особенности. Такой обмен опытом полезен как для руководителей, так и для рядовых работников центров социальной защиты. Проведение рабочих совещаний и встреч, на которые приглашаются сотрудники органов социальной защиты из соседних областей и городов, позволяет им обсудить друг с другом накопившиеся проблемы и поделиться опытом их решения. Центры, сумевшие организовать работу по обучению своих сотрудников на достаточно высоком уровне, могут поделиться опытом этой работы с другими службами и организациями, используя для этого существующую систему взаимосвязи и сотрудничества. Например, в случае необходимости приглашения дорогостоящего внешнего консультанта, социальные центры, работающие в соседних городах, могут договориться о проведении совместного обучения с помощью этого специалиста, что позволит им распределить между собой и тем самым снизить предполагаемые затраты, а также одновременно дать возможность большему количеству специалистов принять участие в обучении.

Приложение VII А

ЗАКЛЮЧЕНИЕ О НЕОБХОДИМОСТИ НАПРАВЛЕНИЯ НА УЧЕБУ

ФАМИЛИЯ СОТРУДНИКА: КАТЯ СЕМЕНОВА

НАВЫКИ	НАЛИЧИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ	НЕОБХОДИМОСТЬ ПРОЙТИ ОБУЧЕНИЕ	ПРИМЕЧАНИЯ
ПРОВЕДЕНИЕ БЕСЕДЫ С КЛИЕНТОМ	ДА	НЕТ	КАТЯ ИМЕЕТ ХОРОШИЕ НАВЫКИ ВЕДЕНИЯ БЕСЕДЫ С КЛИЕНТОМ
ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО ДНЯ	НЕТ	ДА	У КАТИ ИМЕЮТСЯ ПРОБЛЕМЫ В ЭТОЙ СФЕРЕ
ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ	НЕТ	ДА	КАТЕ БУДЕТ ПОЛЕЗНО ПРОЙТИ ЭТОТ КУРС ОБУЧЕНИЯ
ЗНАНИЕ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЙ БАЗЫ	ДА	НЕТ	КАТЯ ХОРОШО ЗНАЕТ НОРМАТИВНО-ПРАВОВУЮ БАЗУ ПРОГРАММЫ
УМЕНИЕ РАБОТАТЬ С «ТРУДНЫМИ» КЛИЕНТАМИ	НЕТ	ДА	НЕСМОТРЯ НА ТО, ЧТО ПОКА ПРОБЛЕМ В ЭТОЙ РАБОТЕ НЕ НАБЛЮДАЛОСЬ, ВСЕМ СОТРУДНИКАМ БУДЕТ ПОЛЕЗНО ПРОЙТИ ЭТОТ КУРС ОБУЧЕНИЯ
РАБОТА С НЕСТАНДАРТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ	НЕТ	ДА	НЕСМОТРЯ НА ТО, ЧТО ПОКА ПРОБЛЕМ В ЭТОЙ РАБОТЕ НЕ НАБЛЮДАЛОСЬ, ВСЕМ СОТРУДНИКАМ БУДЕТ ПОЛЕЗНО ПРОЙТИ ЭТОТ КУРС ОБУЧЕНИЯ
ВЫДАЧА НАПРАВЛЕНИЙ	ДА	НЕТ	
ИНОЕ	НЕ СУЩЕСТВУЕТ НА ДАННЫЙ МОМЕНТ		

ГЛАВА VIII: АДМИНИСТРАТИВНАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

Основные положения данной главы	
СБОР ДАННЫХ	Практика сбора данных по установленной форме в конкретных целях и для конкретных видов использования
ВИДЫ ОТЧЕТОВ	Использование собранных данных для создания конкретного информационного материала (отчета)
АДМИНИСТРАТИВНЫЕ ОТЧЕТЫ	Документы, получаемые в результате сбора данных и составления отчетов, с помощью которых анализируется прошлая деятельность службы и прогнозируются будущие ее потребности

VIII. СБОР ДАННЫХ/АДМИНИСТРАТИВНЫЕ ОТЧЕТЫ

A. ВВЕДЕНИЕ

Сбор и анализ данных может принести большую пользу как местным органам самоуправления, так и руководителям и инспекторам центров социальной защиты. Сбор данных о работе центра, в том числе данных о

- Количестве принятых к рассмотрению заявлений,
- Количестве заявлений, по которым принято положительное решение,
- Количестве заявлений, по которым принято решение об отказе,
- Количестве открытых личных дел клиентов,
- Количестве личных дел, переходящих из месяца в месяц, а также
- Количестве пособий, выплаченных за отчетный месяц,

Может стать важным подспорьем для директора центра социальной защиты в деле подготовки отчетов для местной администрации о предоставленных населению услугах, а также планировании будущей деятельности службы. Отчеты, в которых анализируется проделанная работа и строятся прогнозы на будущее, принято называть административными отчетами. Такие отчеты могут использоваться в самых разных целях, в том числе, для

- Более эффективной расстановки кадров и распределения ресурсов,
- Анализа будущих финансовых потребностей, а также
- Определения необходимости в проведении иных программ социальной помощи.

Руководители органов социальной защиты могут использовать собранную информацию для долгосрочного планирования деятельности этих органов, в том числе для

- Прогнозирования потоков посетителей
- Планирования бюджетных расходов
- Анализа потребности в расширении штата сотрудников, а также
- Оценки деятельности инспекторов.

Последние используют административные отчеты для

- Определения количества принятых к рассмотрению заявлений
- Проверки того, как ведется работа с заявлениями
- Выяснения, насколько точно сотрудники соблюдают сроки выполнения работ
- Более равномерного распределения рабочей нагрузки между сотрудниками
- Планирования выполнения всех необходимых видов работ
- Планирования деятельности по оценке работы сотрудников

B. Выяснение того, какие именно отчеты нужны

Прежде чем начать составлять отчеты, центру социальной защиты необходимо решить, какие именно отчеты ей нужны. Отчеты могут использоваться в самых разных целях:

1. Для прогнозирования будущей деятельности. Отчеты, анализирующие возможные тенденции в

- I. Количестве поступающих заявлений
- II. Расходах службы
- III. Кадровых потребностях,

используются для планирования будущей деятельности центра.

2. Для распределения рабочей нагрузки. Отчеты, способствующие

- I. эффективной организации выполнения работ
- II. осуществлению контроля за ходом работ,

особенно важны для правильной расстановки сил внутри центра.

3. Для ведения финансового учета. Отчеты, показывающие

- I. куда идут денежные средства
- II. кто обращается за помощью и получает ее
- III. ход приема заявлений на получение помощи,

необходимы для информирования местных органов власти о результатах и эффективности работы центра социальной защиты.

В. Виды отчетов

При наличии компьютеров и автоматизированной системы сбора данных о клиентах составление отчетов занимает немного времени. В то же время написание отчетов от руки также имеет свои преимущества, несмотря на то, что на это уходит гораздо больше времени. Особенно важно правильно сформулировать требования, предъявляемые к индивидуальным, составляемым от руки, отчетам. Для того чтобы получить из такого отчета необходимую и полезную информацию следует четко определить его параметры. По мере возможности, сначала следует подготовить пробный отчет, и если такой отчет окажется не востребованным или бесполезным, то в дальнейшем следует отказаться от его написания. Ниже приведен перечень наиболее востребованных видов отчетов, для составления которых требуется минимально необходимое количество информации демографического и финансового характера.

1. Отчет о поступивших заявлениях. Это ежемесячно составляемый отчет, в котором перечисляются граждане, подавшие заявления на предоставление помощи, причем это перечисление ведется либо по видам программ, либо по категориям клиентов. В отчете приводятся имена клиентов, имена сотрудников, ведущих их личные дела, дата подачи заявления, а также домашние адреса клиентов.
2. Ежемесячный отчет о всех утвержденных делах, содержащий перечень всех утвержденных дел с разбивкой на категории, в котором должно быть указано имя клиента, имя прикрепленного к нему сотрудника, дата подачи заявления, дата принятия решения о назначении помощи.
3. Ежемесячно обновляемый перечень всех дел клиентов, составляемый в алфавитном порядке. В этом перечне должны быть указаны имена всех клиента по всем программам помощи, а также код сотрудника, дата подачи заявления, дата принятия решения о назначении помощи, дата перерегистрации клиента или обновления им требуемых документов.
4. Ежемесячно обновляемый перечень мероприятий, которые необходимо выполнить. В данном отчете перечисляются личные дела, подлежащие проверке, закрытию или иным действиям, связанным с ведением личных дел клиентов.
5. Перечень клиентов центра социальной защиты, достигших 16-летнего возраста. Этот отчет есть не что иное, как ежемесячно составляемый перечень детей, достигших 16- или 18-летнего возраста. Этот отчет должен содержать данные за текущий месяц и следующие за ним два месяца.

6. Перечень районов/микрорайонов. Данный вид ежемесячного отчета позволяет получить четкое представление о том, как распределяются клиенты социальных служб по районам города. В этом перечне также указываются имена клиентов и коды социальных работников, работающих с ними. Подобные отчеты используются при принятии решений об открытии новых центров социальной защиты, а также для более равномерного распределения рабочей нагрузки между работниками различных социальных служб.
7. Отчет по программам социальной помощи. В данном виде отчета приводится алфавитный перечень всех зарегистрированных на данный момент клиентов центра социальной защиты с разбивкой по конкретным программам помощи, в которых они участвуют. В связи с этим данный отчет разбивается на несколько частей в соответствии с количеством программ, реализуемых центром, и в каждой части отчета приводится, в алфавитном порядке, перечень клиентов конкретной программы, их домашние адреса, количество членов семей, обслуживаемых в рамках одного личного дела, а также вид и размер пособия, предоставляемого клиентам либо ежемесячно либо ежеквартально.

Г. Составление отчетов

Отчеты должны составляться, как минимум, в двух форматах: сводный отчет, в котором указывается общее количество личных дел, открытых в отношении определенной категории граждан, а также подробный отчет, содержащий перечень всех клиентов, участвующих в конкретной программе помощи. Если отчет составляется от руки, то очень важно заранее определить, какие параметры отчетности должны использоваться, а также заранее разработать форму отчета для более четкой систематизации информации.

По мере возможности следует придерживаться трехуровневой системы анализа информации:

1. Отчеты на уровне всего центра социальной защиты. Фактически, это сводный отчет, содержащий информацию по всем клиентам центра социальной защиты в соответствии с заранее установленными параметрами. Такой отчет нужен, прежде всего, директору центра социальной защиты для долгосрочного планирования деятельности центра, составления отчетов для местной администрации, а также контроля деятельности инспекторов.
2. Отчеты на уровне конкретного инспектора/отдела. Такой отчет содержит стандартную информацию о всех клиентах, обслуживаемых конкретным отделом службы социальной защиты или находящихся под контролем конкретного инспектора. Такой отчет необходим инспекторам для того, чтобы контролировать работу своих сотрудников по работе с клиентами, а также следить за тем, насколько велик их объем работы и нет ли необходимости в приеме на работу дополнительных сотрудников.
3. Отчеты на уровне конкретного работника. Данные отчеты представляют стандартную информацию по тем делам, которые ведет конкретный работник центра социальной защиты. Такой отчет необходим, прежде всего, самому социальному работнику для планирования своей деятельности на месяц вперед, в частности, для составления плана приема клиентов, плана работы по проверке личных дел, их перерегистрации или закрытию, а также плана проведения дальнейшей работы с действующими клиентами.

Д. Использование информации

Настоятельно рекомендуется, по мере возможности, организовать систему отчетности внутри центра социальной защиты таким образом, чтобы его директор, а также

инспекторы имели у себя копии всех вышеперечисленных отчетов. Отчеты подразделений должны анализироваться директором службы совместно с инспектором, возглавляющим подразделение, чей отчет рассматривается, а отчеты сотрудников должны анализироваться инспектором также совместно с самими сотрудниками, представившими отчет.

Отчеты сотрудников могут быть также предметом обсуждения на рабочих совещаниях центра, преследующих цель удостовериться в том, что сотрудник работает с полной нагрузкой, что у него нет дел, по которым так и не принято решение о предоставлении или непредоставлении помощи, что все намеченные проверки проведены, а также что закрытие дел и принятие решений об отказе в предоставлении помощи производится в строгом соответствии с установленными правилами.

1. Отчет о поступивших заявлениях. Этот вид отчета следует использовать при принятии решений о том, сколько сотрудников центра социальной защиты будет заниматься приемом и обработкой заявлений. Он также может оказаться полезным при составлении сметы расходов по конкретным программам помощи.
2. Ежемесячный отчет о всех утвержденных делах. Этот вид отчета используется для подтверждения данных о количестве заявлений граждан, по которым принято положительное решение.
3. Ежемесячно обновляемый перечень всех дел клиентов, составляемый в алфавитном порядке. Этот вид отчета используется в качестве подтверждения информации о клиентах, участвующих в программе. Он также может быть использован для ведения статистической отчетности, для подтверждения факта получения помощи клиентом, а также для определения количества дел, требующих особого внимания работника (т. е. дел, по которым сотрудники социальной службы должны провести определенную работу) в отчетный период.
4. Ежемесячно обновляемый перечень мероприятий, которые необходимо выполнить. В данном отчете перечисляются личные дела, подлежащие проверке, закрытию или иным действиям, связанным с ведением личных дел клиентов.
5. Перечень клиентов центра социальной защиты, достигших 16- или 18-летнего возраста. Этот вид отчета необходим для того, чтобы вовремя закрывать дела клиентов, утративших право на получение социальной помощи. Этот отчет также может быть использован как база данных для распределения рабочей нагрузки между сотрудниками и планирования их работы.
6. Перечень районов/микрорайонов. Данный вид отчета помогает принимать решения о том, в каких районах города необходимо открывать дополнительные центры социальной защиты, а также определять, насколько равномерно распределяется рабочая нагрузка между работниками социальных служб разных районов.
7. Отчет по программам социальной защиты. Данный отчет помогает определить количество граждан и семей, получающих социальную помощь в рамках различных социальных программ, а также определить уровень расходов по каждой из них.

ГЛАВА IX. ФОРМЫ

СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ

1. Журнал регистрации приема населения и инструкция по его ведению
2. Журнал предварительной записи посетителей и инструкция по его ведению
3. График работы с клиентами и инструкция по его составлению
4. Форма заявления и инструкции по ее заполнению
5. Перечень обязательных к предъявлению документов с пояснениями
6. Уведомление о назначении социальной помощи и инструкции по его составлению
7. Перечень видов социальной помощи, с пояснениями
8. Ведомость проверки нуждаемости клиента в социальной помощи и инструкция по ее заполнению
9. Журнал проверки документов и инструкции по его ведению
10. Ведомость проверки личного дела и инструкции по ее заполнению
11. Сводная ведомость проверки личных дел
12. Аттестационный лист сотрудника и инструкции по его заполнению
13. Заключение о необходимости направления на учебу и инструкции по его составлению

ИНСТРУКЦИЯ ПО ВЕДЕНИЮ ЖУРНАЛА РЕГИСТРАЦИИ ПРИЕМА ПОСЕТИТЕЛЕЙ

НОМЕР: В данной ячейке указывается порядковый номер посетителя согласно номеру, присвоенному ему при регистрации в приемной. Таким образом, первый посетитель будет проходить под номером 1, второй - под номером 2 и т. д.

ДАТА: Укажите сегодняшнюю дату

ФИО ПОДАТЕЛЯ ЗАЯВЛЕНИЯ: укажите полное имя посетителя

ДЕЛО №: Если посетитель не первый раз обращается в службу, то укажите номер его личного дела. Если посетитель пришел на прием впервые, то ему необходимо присвоить новый номер.

СОТРУДНИК: Укажите полное имя сотрудника, которому поручено принять посетителя.

НАИМЕНОВАНИЕ ПРОГРАММЫ: Укажите наименование программы (программ) социальной помощи, в которой (ых) посетитель хотел бы принимать участие.

ЖУРНАЛ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЙ ЗАПИСИ ПОСЕТИТЕЛЕЙ

Часы приема	Имя сотрудника	Имя сотрудника	Имя сотрудника	Имя сотрудника	Имя сотрудника
9:00	Имя посетителя	Имя посетителя	Имя посетителя	Имя посетителя	Имя посетителя
9:30	Имя посетителя	Имя посетителя	Имя посетителя	Имя посетителя	Имя посетителя
10:00	Имя посетителя	Имя посетителя	Имя посетителя	Имя посетителя	Имя посетителя
10:30	Имя посетителя	Имя посетителя	Имя посетителя	Имя посетителя	Имя посетителя
11:00	Имя посетителя	Имя посетителя	Имя посетителя	Имя посетителя	Имя посетителя
11:30	Имя посетителя	ПЕРЕРЫВ НА ОБЕД	Имя посетителя	Имя посетителя	Имя посетителя
12:00	Имя посетителя	Имя посетителя	ПЕРЕРЫВ НА ОБЕД	Имя посетителя	Имя посетителя
12:30	Имя посетителя	Имя посетителя	Имя посетителя	ПЕРЕРЫВ НА ОБЕД	Имя посетителя
1:00	Имя посетителя	Имя посетителя	Имя посетителя	Имя посетителя	ПЕРЕРЫВ НА ОБЕД
1:30	ПЕРЕРЫВ НА ОБЕД	Имя посетителя	Имя посетителя	Имя посетителя	Имя посетителя
2:00	Имя посетителя	Имя посетителя	Имя посетителя	Имя посетителя	Имя посетителя
2:30	Имя посетителя	Имя посетителя	Имя посетителя	Имя посетителя	Имя посетителя
3:00	Имя посетителя	Имя посетителя	Имя посетителя	Имя посетителя	Имя посетителя
3:30	Имя посетителя	<i>РАБОТА С ЗАЯВЛЕНИЯМИ</i>	Резервное время (для приема посетителей в порядке живой очереди)	Резервное время (для приема посетителей в порядке живой очереди)	Резервное время (для приема посетителей в порядке живой очереди)
4:00	Имя посетителя	<i>РАБОТА С ЗАЯВЛЕНИЯМИ</i>	<i>РАБОТА С ЗАЯВЛЕНИЯМИ</i>	Резервное время (для приема посетителей в порядке живой очереди)	Резервное время (для приема посетителей в порядке живой очереди)
4:30	<i>РАБОТА С ЗАЯВЛЕНИЯМИ</i>	Резервное время (для приема посетителей в порядке живой очереди)	<i>РАБОТА С ЗАЯВЛЕНИЯМИ</i>	<i>РАБОТА С ЗАЯВЛЕНИЯМИ</i>	Резервное время (для приема посетителей в порядке живой очереди)
5:00	<i>РАБОТА С ЗАЯВЛЕНИЯМИ</i>	Резервное время (для приема посетителей в порядке живой очереди)	Резервное время (для приема посетителей в порядке живой очереди)	<i>РАБОТА С ЗАЯВЛЕНИЯМИ</i>	<i>РАБОТА С ЗАЯВЛЕНИЯМИ</i>
5:30	Резервное время (для приема посетителей в порядке живой очереди)	Резервное время (для приема посетителей в порядке живой очереди)	Резервное время (для приема посетителей в порядке живой очереди)	Резервное время (для приема посетителей в порядке живой очереди)	<i>РАБОТА С ЗАЯВЛЕНИЯМИ</i>

ИНСТРУКЦИЯ ПО ВЕДЕНИЮ ЖУРНАЛА ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЙ ЗАПИСИ ПОСЕТИТЕЛЕЙ

ЧАСЫ ПРИЕМА: В первой ячейке этой колонки укажите время приема первого посетителя. В последующих ячейках этой колонки указывайте время приема исходя из среднего показателя времени, затрачиваемого на прием одного посетителя в Вашей организации.

ИМЯ СОТРУДНИКА: В данных ячейках укажите имя сотрудника, который будет вести прием. Если в Вашей организации работает более 5 сотрудников, то необходимо будет добавить колонки так, чтобы их количество было равно числу сотрудников, которые будут вести прием.

ИМЯ ПОСЕТИТЕЛЯ: В первой ячейке второй колонки слева укажите имя первого клиента, записавшегося на прием на этот день. По мере дальнейшего поступления звонков от посетителей с просьбой записать их на прием, указывайте их имена и фамилии слева направо, сначала заполняя ячейки первого ряда, потом – второго и т. д. Не вносите имена посетителей в ячейки, обозначенные словами «Перерыв на обед» или «Работа с заявлениями». Также оставьте незаполненными ячейки с надписью «Резервное время» для того, чтобы иметь возможность принять посетителей, пришедших на прием без предварительной записи по причинам, не терпящим отлагательства.

ГРАФИК ПРОВЕДЕНИЯ ВСТРЕЧ С КЛИЕНТАМИ

<i>Понедельник</i>	Вторник	Среда	Четверг	<i>Пятница</i>
<u>Дата</u>	<u>Дата</u>	<u>Дата</u>	<u>Дата</u>	<u>Дата</u>
Сотрудник 1 Клиент 1	Сотрудник 2 Клиент 11	Сотрудник 3 Клиент 21	Сотрудник 4 Клиент 31	Сотрудник 5 Клиент 41
Сотрудник 2 Клиент 2	Сотрудник 3 Клиент 12	Сотрудник 4 Клиент 22	Сотрудник 5 Клиент 32	Сотрудник 1 Клиент 42
Сотрудник 3 Клиент 3	Сотрудник 4 Клиент 13	Сотрудник 5 Клиент 23	Сотрудник 1 Клиент 33	Сотрудник 2 Клиент 43
Сотрудник 4 Клиент 4	Сотрудник 5 Клиент 14	Сотрудник 1 Клиент 24	Сотрудник 2 Клиент 34	Сотрудник 3 Клиент 44
Сотрудник 5 Клиент 5	Сотрудник 1 Клиент 15	Сотрудник 2 Клиент 25	Сотрудник 3 Клиент 35	Сотрудник 4 Клиент 45
Сотрудник 1 Клиент 6	Сотрудник 1 Клиент 16	Сотрудник 1 Клиент 26	Сотрудник 1 Клиент 36	Сотрудник 1 Клиент 46
Сотрудник 2 Клиент 7	Сотрудник 2 Клиент 17	Сотрудник 2 Клиент 27	Сотрудник 2 Клиент 37	Сотрудник 2 Клиент 47
Сотрудник 3 Клиент 8	Сотрудник 3 Клиент 18	Сотрудник 3 Клиент 28	Сотрудник 3 Клиент 38	Сотрудник 3 Клиент 48
Сотрудник 4 Клиент 9	Сотрудник 4 Клиент 19	Сотрудник 4 Клиент 29	Сотрудник 4 Клиент 39	Сотрудник 4 Клиент 49
Сотрудник 5 Клиент 10	Сотрудник 5 Клиент 20	Сотрудник 5 Клиент 30	Сотрудник 5 Клиент 40	Сотрудник 5 Клиент 50

ИНСТРУКЦИЯ ПО СОСТАВЛЕНИЮ ГРАФИКА ПРОВЕДЕНИЯ ВСТРЕЧ С КЛИЕНТАМИ

Данная форма внутренней документации может быть использована для организации работы по приему клиентов либо для организации работы по ведению уже оформленных дел.

Если данная форма используется для организации приема клиентов, то тогда имя первого клиента, пришедшего на прием, следует указать в ячейке «Клиент 1». Имена всех последующих клиентов, пришедших на прием, вносятся в следующие ячейки в соответствии с очередностью их приема. Данная форма рассчитана на прием десяти клиентов в день. Если в день принимается больше, чем 10 клиентов, то тогда имена работников службы нужно указать столько раз, сколько клиентов они должны принять.

Если данная форма используется для организации работы по ведению уже оформленных дел, то тогда номер дела, которым работник будет заниматься сначала, следует указать в ячейке «Клиент 1». Номер следующего дела, с которым он будет работать, указать в ячейке «Клиент2» и т. д. Заполнить первый лист, а когда он закончится продолжать на новом листе до тех пор, пока все дела, с которыми нужно будет работать, не будут распределены между работниками службы. Эта форма призвана облегчить работу по равномерному распределению рабочей нагрузки между сотрудниками.

**ОБРАЗЕЦ ЗАЯВЛЕНИЯ НА ПОЛУЧЕНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ПОМОЩИ,
ПРЕДОСТАВЛЯЕМОЙ МУНИЦИПАЛЬНЫМИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ
СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ**

ИНСТРУЦИЯ ПО ЗАПОЛНЕНИЮ ЗАЯВЛЕНИЯ НА ПОЛУЧЕНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ПОМОЩИ

Данная форма заявления была разработана органами социальной защиты г. Арзамаса. Она охватывает сразу восемь программ социальной помощи, осуществляемых в настоящее время Комитетом социальной защиты г. Арзамаса, в том числе Программу детских пособий и Программу жилищных субсидий. Разработчики данной формы заявления преследовали цель облегчить социальным службам города процедуру сбора всесторонней информации о положении семьи с тем, чтобы они могли более точно определить, насколько данная семья нуждается в социальной помощи.

Например, в данной форме заявления раздел, в котором указывается информация о доходах, значительно расширен по сравнению с другими формами заявления, обычно применяемыми муниципальными органами социальной защиты. В данном случае заявитель должен указать, какой вид дохода из тех, что перечислены в заявлении, получает каждый член его семьи, и какова сумма этого дохода, в то время как в большинстве других форм заявления нужно просто указать, имеет или не имеет семья какой-нибудь доход, и если да, имеет, то указать его сумму. Постановка вопроса о доходах, предлагаемая в данной форме заявления, позволяет свести до минимума вероятность того, что заявитель сообщит органам социальной защиты только об одном виде дохода и не скажет ничего о других имеющихся в семье видах дохода.

Городским администрациям следует проанализировать предлагаемую здесь форму заявления с точки зрения возможности ее адаптации и применения в их конкретных условиях. В то же время им настоятельно рекомендуется не менять, в целом, форму заявления, поскольку именно благодаря ей городские социальные службы имеют возможность собрать максимум точной информации о положении семьи.

Перечень обязательных к предъявлению документов

Город _____

Служба социальной защиты населения

Перечень обязательных к предъявлению документов

ИМЯ _____ ЛИЧНОЕ ДЕЛО № _____

АДРЕС: _____ ПРОГРАММА: _____ Дата: _____

ИМЯ РАБОТНИКА: _____ ТЕЛЕФОН: _____

Для того чтобы стать участником программы социальной помощи, Вам необходимо представить указанную ниже информацию. Мы готовы помочь Вам получить эту информацию. Если Вы не можете представить требуемые документы или нуждаетесь в помощи по их получению, то Вам необходимо сообщить об этом Вашему работнику. ЕСЛИ ВЫ НЕ ПРЕДСТАВИТЕ ДОКУМЕНТЫ ИЛИ НЕ СВЯЖИТЕСЬ С НАШЕЙ СЛУЖБОЙ ДО УКАЗАННОЙ ДАТЫ: _____, ТО ПО ВАШЕМУ ЗАЯВЛЕНИЮ МОЖЕТ БЫТЬ ПРИНЯТО ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ.

1. ДОХОД

- справка о доходах
- справка из центра занятости
- справка с места работы
- документы, подтверждающие ИТД
- справки о получении гос. пособий
- справка о получении детского пособия/алиментов
- справка о получении иных доходов

3 МАТЕРИАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ

- счета в банке
- недвижимость

5. ЖИЛИЩНЫЕ УСЛОВИЯ

- справка с места жительства
- справка о детях, прописанных на жил. площади
- справка из школы

Иная информация и документы, которые необходимо предъявить _____

2. ЖИЛ-КОМ. СЧЕТА ПО ОПЛАТЕ

- квартирной платы
- услуг электроснабжения
- услуг газоснабжения/керосин/дрова
- услуг водоснаб. и канализации
- услуг по вывозу мусора
- услуг телефонной связи
- иных видов жил-ком. услуг

4. УДОСТОВЕРЕНИЕ ЛИЧНОСТИ

- паспорт

6. ДРУГИЕ ДОКУМЕНТЫ

- свидетельство о рождении
- свидетельство о браке
- удостоверение ветерана

ПОЯСНЕНИЯ К ПЕРЕЧНЮ ОБЯЗАТЕЛЬНЫХ К ПРЕДЪЯВЛЕНИЮ ДОКУМЕНТОВ

ГОРОД: Укажите название города, в котором Вы проживаете

Имя: Укажите имя клиента

Адрес: Укажите адрес клиента

Работник: Укажите Ваше имя

Личное дело №: Укажите номер личного дела клиента

Программа: Укажите название программы, в которой хотел бы участвовать клиент

Дата: Укажите дату заполнения этой формы

Телефон: Укажите номер Вашего рабочего телефона

Свяжитесь с нашей службой до указанной даты: Укажите последний срок, к которому клиент должен представить запрашиваемую информацию

Доход: В этой и всех последующих графах просто отметьте, какие именно документы необходимо предъявить

Жилищно-коммунальные расходы:

Материальные ресурсы:

Удостоверение личности:

Жилищные условия:

Другие документы:

Иная информация и документы, которые необходимо предъявить: В этой графе укажите те виды дополнительной информации, которые необходимо представить для того, чтобы убедиться в праве клиента на получение помощи

ИЗВЕЩЕНИЕ О НАЗНАЧЕНИИ СОЦИАЛЬНОЙ ПОМОЩИ

**УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ
ГОРОДА _____
УВЕДОМЛЕНИЕ**

**ДЕЛО №: _____
ДАТА: _____**

(имя клиента)
(адрес клиента)
(город. почтовый индекс)

Настоящим уведомляем Вас, что в соответствии с личным делом № _____, открытым в рамках программы _____ на период с _____ по _____

Вы будете получать: _____ (на __ детей)

Ежемесячно _____

Одномоментно _____

Денежные средства

_____ будут переводиться на Ваш счет в банке

_____ будут переводиться на Ваш расчетный счет в жилищной организации

_____ выплаты будут приостановлены по причине: _____

_____ выплаты не будут производиться по причине: _____

Если Вы не согласны с этим решением, то Вы можете позвонить нашему социальному работнику _____

По номеру: _____

До : _____ (дата)

Напоминаем Вам о Вашей обязанности своевременно сообщать нашему работнику о каких-либо изменениях в положении Вашей семьи.

Подпись соц. работника

Дата

ИНСТРУКЦИЯ ПО СОСТАВЛЕНИЮ ИЗВЕЩЕНИЯ

Дело №: Укажите номер личного дела клиента

Город: Укажите название города

Дата: Укажите дату заполнения этой формы

Имя клиента: Укажите имя клиента

Адрес клиента: Укажите адрес клиента

Почтовый индекс и город, где проживает клиент: Укажите почтовый индекс и
название города, где проживает клиент

Настоящим уведомляем Вас, что в соответствии с личным делом № (укажите) , открытым
в рамках программы (укажите название программы) на период с (укажите наименование
первого месяца) по (укажите наименование последнего месяца)

Вы будете получать (укажите размер пособия) (на (укажите число детей) детей)

Ежемесячно (Отметьте, если речь идет об этом)

Одномоментно (Отметьте, если речь идет об этом)

Денежные средства:

(Отметьте, если речь идет об этом) будут переводиться на Ваш счет в банке

(Отметьте, если речь идет об этом) будут переводиться на Ваш расчетный счет в
жилищной организации.

(Отметьте, если речь идет об этом) выплаты будут приостановлены по причине (Укажите
причину)

(Отметьте, если речь идет об этом) выплаты не будут производиться по причине (Укажите
причину)

Если Вы не согласны с этим решением, то Вы можете позвонить нашему социальному
работнику (Укажите имя работника)

По номеру: (Укажите номер рабочего телефона работника)

До: (Укажите до какого срока можно звонить)

**Напоминаем Вам о Вашей обязанности своевременно сообщать нашему
работнику о каких-либо изменениях в положении Вашей семьи.**

(Подпись работника)

(Укажите дату)

Подпись соц. работника

Дата

ПЕРЕЧЕНЬ ВИДОВ СОЦИАЛЬНОЙ ПОМОЩИ

Вид нуждаемости	Куда обращаться	Номер телефона	Адрес	Примечания
Жилье				
Одежда				
Продукты питания				
Льготы на транспорте				
Медицинский уход				
Медикаменты				
Дневной уход за детьми				
Дневной уход за взрослыми				
Консультации юриста				
Консультации по вопросам насилия в семье				
Услуги по трудоустройству				
Консультации психолога				
Консультации нарколога				

ПОЯСНЕНИЯ К ПЕРЕЧНЮ ВИДОВ СОЦИАЛЬНОЙ ПОМОЩИ

Напротив каждого вида помощи, указанного в ячейках колонки 1, укажите:

- Фамилию сотрудника организации, отвечающей за предоставление данного вида помощи (колонка 2),
- Номер телефона данного сотрудника (колонка 3),
- Адрес организации, предоставляющей данный вид помощи (колонка 4),
- А также любую другую дополнительную информацию, например, время работы организации (колонка 5)

ФОРМА ПРОВЕРКИ НУЖДАЕМОСТИ КЛИЕНТА В СОЦИАЛЬНОЙ ПОМОЩИ

Город _____

Управление социальной защиты

Фамилия клиента	Номер личного дела	Вид программы	Дата подачи заявления
------------------------	---------------------------	----------------------	------------------------------

СОСТАВ СЕМЬИ:

Имя					
Степень родства					
Возраст					
Дата рождения					
Семейное положение					
Образование					
Имущественное положение					
Доход					
Источник дохода					
Подтверждение					
Инвалидность					
Подтверждение					
Расходы					
Подтверждение					

РАСЧЕТ ДОХОДА:

Установленный прожиточный минимум	
Исчисляемый доход	
Дефицит доходов	
Размер пособия	

Проверяемый период : с _____ по _____

Подпись социального работника _____

Дата: _____

Подпись руководителя подразделения _____

Дата: _____

ИНСТРУКЦИЯ ПО ЗАПОЛНЕНИЮ ФОРМЫ ПРОВЕРКИ НУЖДАЕМОСТИ КЛИЕНТА В СОЦИАЛЬНОЙ ПОМОЩИ

ГОРОД: Укажите название города

Фамилия клиента: Укажите фамилию клиента

Номер личного дела: Укажите номер личного дела клиента

Программа: Укажите название программы, право на участие в которой подлежит проверке

Дата подачи заявления: Укажите дату, когда клиент подал заявление на получение помощи

СОСТАВ СЕМЬИ: (В каждой ячейке отметьте, соответствует ли клиент предъявляемым требованиям или нет)

Имя					
Степень родства					
Возраст					
Дата рождения					
Семейное положение					
Образование					
Имущественное положение					
Доход					
Источник дохода					
Подтверждение					
Инвалидность					
Подтверждение					
Расходы					
Подтверждение					

РАСЧЕТ ДОХОДА:

Установленный прожиточный минимум	(Укажите максимальный размер пособия, установленный для семьи данного размера)
Исчисляемый доход (Укажите, каким образом рассчитывался и подтверждался доход)	(Укажите размер исчисляемого дохода и сравните его с установленным уровнем жизни)
Дефицит доходов	(Укажите разницу между установленным уровнем жизни и размером исчисляемого дохода)
Размер пособия	(Укажите размер пособия)

Проверяемый период: с (укажите начальную дату периода) по (укажите последнюю дату периода)

Подпись социального работника: (укажите свою фамилию) _____

Дата: (укажите дату заполнения ведомости) _____

Подпись руководителя подразделения (здесь должна стоять подпись Вашего руководителя)

Дата: (Ваш руководитель должен указать дату, когда им была подписана эта ведомость)

ФОРМА ПРОВЕРКИ ЛИЧНОГО ДЕЛА

СТРАНИЦА 1

Город: (укажите название города) _____

Управление социальной защиты

Руководитель _____)
Соц. работник: _____
Фамилия клиента: _____
Личное дело № _____
Работник : _____ Программа: _____ Дата: ____

УСЛОВНЫЕ ОБОЗНАЧЕНИЯ:

- M. Не знает правил и требований Программы
- N. Знает правила и требования, но применяет их неправильно
- O. Неполная и противоречивая информация
- P. Информация не проверена
- Q. Отсутствуют документы, подтверждающие информацию
- R. Ошибка в расчетах
- S. Другие ошибки _____

КРИТЕРИИ, НА ОСНОВЕ КОТОРЫХ ПРОВЕРЯЕТСЯ ПРАВО КЛИЕНТА НА ПОЛУЧЕНИЕ ПОМОЩИ:

КРИТЕРИИ НЕФИНАНСОВОГО ХАРАКТЕРА

ФОРМА ПРОВЕРКИ ЛИЧНОГО ДЕЛА

СТРАНИЦА 2

ДОХОД

ИМУЩЕСТВЕННОЕ ПОЛОЖЕНИЕ

ИНОЕ:

ИНСТРУКЦИЯ ПО ЗАПОЛНЕНИЮ ВЕДОМОСТИ ПРОВЕРКИ ЛИЧНОГО ДЕЛА

ВЕДОМОСТЬ ПРОВЕРКИ ЛИЧНОГО ДЕЛА

СТРАНИЦА 1

Город: (укажите название города)

Управление социальной защиты

Руководитель: <u>(Укажите фамилию руководителя)</u>
Соц. работник: <u>(Укажите фамилию работника)</u>
Фамилия клиента: <u>(Укажите фамилию клиента)</u>
Личное дело № <u>(Укажите номер личного дела клиента)</u>
Работник : _____ Программа: _____ Дата: _____

УСЛОВНЫЕ ОБОЗНАЧЕНИЯ:

- T. Не знает правил и требований Программы
- U. Знает правила и требования, но применяет их неправильно
- V. Неполная и противоречивая информация
- W. Информация не проверена
- X. Отсутствуют документы, подтверждающие информацию
- Y. Ошибка в расчетах
- Z. Другие ошибки _____

(Используйте эти буквенные обозначения для характеристики выявленных ошибок)

КРИТЕРИИ, НА ОСНОВЕ КОТОРЫХ ПРОВЕРЯЕТСЯ ПРАВО КЛИЕНТА НА ПОЛУЧЕНИЕ ПОМОЩИ:

КРИТЕРИИ НЕФИНАНСОВОГО ХАРАКТЕРА

(Укажите критерии, касающиеся состава семьи, принадлежности ее членов к категории людей, имеющих право на получение социальной помощи, а также иные критерии, не связанные с доходом или имущественным положением клиента)

ДОХОД

(Укажите, какие ошибки были выявлены при определении дохода:

- Неверные данные о доходах
- Ошибки в расчетах
- Использованы данные о будущих доходах)

ИМУЩЕСТВЕННОЕ ПОЛОЖЕНИЕ

(Укажите, какие ошибки были выявлены при оценке имущественного положения:

- Ошибки в представленных документах
- Ошибки в расчетах
- Было учтено изъятое из налогообложения имущество,
- Неверно учтено не изъятое из налогообложения имущество)

ДРУГИЕ КРИТЕРИИ:

(Укажите, какие еще ошибки были выявлены в ходе проверки личного дела.)

СВОДНАЯ ВЕДОМОСТЬ ПРОВЕРКИ ЛИЧНЫХ ДЕЛ

Город _____

Управление социальной защиты

Руководитель _____)
Соц. работник: _____
Фамилия клиента: _____
Личное дело № _____
Работник : _____ Программа: _____ Дата: _____

А. Количество проверенных дел: _____

В. Количество дел, не содержащих ошибок: _____

С. Количество дел, содержащих ошибки: _____

Качество ведения дел: _____ **(В делится на А)**

УСЛОВНЫЕ ОБОЗНАЧЕНИЯ:

Не знает правил и требований Программы:	кол-во дел _____
Знает правила и требования, но применяет их неправильно:	кол-во дел _____
Неполная и противоречивая информация:	кол-во дел _____
Информация не проверена:	кол-во дел _____
Отсутствуют документы, подтверждающие информацию:	кол-во дел _____
Ошибки в расчетах:	кол-во дел _____
Другие ошибки:	кол-во дел _____

ОШИБКИ, ДОПУЩЕННЫЕ ПРИ ПРОВЕРКЕ ПРАВА КЛИЕНТА НА ПОЛУЧЕНИЕ ПОМОЩИ:

НЕФИНАНСОВЫЕ КРИТЕРИИ:	кол-во дел _____
ДОХОД:	кол-во дел _____
И МУЩЕСТВЕННОЕ ПОЛОЖЕНИЕ	кол-во дел _____
ДРУГИЕ КРИТЕРИИ:	кол-во дел _____

ИНСТРУКЦИЯ ПО ЗАПОЛНЕНИЮ СВОДНОЙ ВЕДОМОСТИ ПРОВЕРКИ ЛИЧНЫХ ДЕЛ

Город _____

Управление социальной защиты

Руководитель: (Укажите фамилию руководителя) _____
Соц. работник: (Укажите фамилию работника) _____
Фамилия клиента: (Укажите фамилию клиента) _____
Личное дело № (Укажите номер личного дела клиента) _____
Работник : _____ Программа: _____ Дата: _____

А. Количество проверенных дел: (укажите общее кол-во дел, проверенных у данного работника)

В. Количество дел, не содержащих ошибок: (укажите общее кол-во дел, не содержащих ошибок)

С. Количество дел, содержащих ошибки: (укажите общее кол-во дел, содержащих ошибки)

Качество ведения дел: _____ **(В делится на А)**

УСЛОВНЫЕ ОБОЗНАЧЕНИЯ:

Не знает правил и требований Программы:	кол-во дел _____	(укажите кол-во)
Знает правила и требования, но применяет их неправильно:	кол-во дел _____	(укажите кол-во)
Неполная и противоречивая информация:	кол-во дел _____	(укажите кол-во)
Информация не проверена:	кол-во дел _____	(укажите кол-во)
Отсутствуют документы, подтверждающие информацию:	кол-во дел _____	(укажите кол-во)
Ошибки в расчетах:	кол-во дел _____	(укажите кол-во)
Другие ошибки: _____	кол-во дел _____	(укажите кол-во)

ОШИБКИ, ДОПУЩЕННЫЕ ПРИ ПРОВЕРКЕ ПРАВА КЛИЕНТА НА ПОЛУЧЕНИЕ ПОМОЩИ:

НЕФИНАНСОВЫЕ КРИТЕРИИ:	кол-во дел _____
ДОХОД:	кол-во дел _____
И МУЩЕСТВЕННОЕ ПОЛОЖЕНИЕ	кол-во дел _____
ДРУГИЕ КРИТЕРИИ:	кол-во дел _____

АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ СОТРУДНИКА

Должность	Наименование организации:
Дата:	Фамилия руководителя & подпись
Фамилия сотрудника & подпись	Личный номер сотрудника
БАЛЛЫ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ
<input type="checkbox"/> Отлично <input type="checkbox"/> Хорошо <input type="checkbox"/> Удовлетворительно <input type="checkbox"/> Не соответствует требованиям	Качество ведения дел:
<input type="checkbox"/> Отлично <input type="checkbox"/> Хорошо <input type="checkbox"/> Удовлетворительно <input type="checkbox"/> Не соответствует требованиям	Соблюдение сроков:
<input type="checkbox"/> Отлично <input type="checkbox"/> Хорошо <input type="checkbox"/> Удовлетворительно <input type="checkbox"/> Не соответствует требованиям	Умение организовать свою работу:
<input type="checkbox"/> Отлично <input type="checkbox"/> Хорошо <input type="checkbox"/> Удовлетворительно <input type="checkbox"/> Не соответствует требованиям	Умение работать с клиентами:
<input type="checkbox"/> Отлично <input type="checkbox"/> Хорошо <input type="checkbox"/> Удовлетворительно <input type="checkbox"/> Не соответствует требованиям	Трудовая дисциплина:

ИНСТРУКЦИЯ ПО ЗАПОЛНЕНИЮ АТТЕСТАЦИОННОГО ЛИСТА СОТРУДНИКА

Должность (укажите должность сотрудника)	Наименование организации: (укажите название города)
Дата: (укажите дату проведения аттестации)	Фамилия руководителя & подпись (укажите фамилию руководителя, послед чего должна следовать его подпись)
Фамилия сотрудника & подпись	Личный номер сотрудника
БАЛЛЫ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ
<input type="checkbox"/> Отлично <input type="checkbox"/> Хорошо <input type="checkbox"/> Удовлетворительно <input type="checkbox"/> Не соответствует требованиям	Качество ведения дел: (Укажите, на основании чего была выставлена данная оценка. Например, если качество ведения дел у работника равно 65%, то его работа может быть оценена как несоответствующая требованиям)
<input type="checkbox"/> Отлично <input type="checkbox"/> Хорошо <input type="checkbox"/> Удовлетворительно <input type="checkbox"/> Не соответствует требованиям	Соблюдение сроков: (Укажите, на основании чего была выставлена данная оценка. Например, если 100% работы выполнялось вовремя, то следует поставить оценку «отлично»)
<input type="checkbox"/> Отлично <input type="checkbox"/> Хорошо <input type="checkbox"/> Удовлетворительно <input type="checkbox"/> Не соответствует требованиям	Умение организовать свою работу: (Укажите, на основании чего была выставлена данная оценка. Например, если вся документация ведется сотрудником аккуратно так, что руководитель всегда может быстро найти необходимую ему информацию, то следует поставить оценку «отлично»)
<input type="checkbox"/> Отлично <input type="checkbox"/> Хорошо <input type="checkbox"/> Удовлетворительно <input type="checkbox"/> Не соответствует требованиям	Умение работать с клиентами: (Укажите, на основании чего была выставлена данная оценка. Например, если к руководителю регулярно поступают жалобы клиентов на работу сотрудника, то его работа должна быть оценена как несоответствующая требованиям)
<input type="checkbox"/> Отлично <input type="checkbox"/> Хорошо <input type="checkbox"/> Удовлетворительно <input type="checkbox"/> Не соответствует требованиям	Трудовая дисциплина: (Укажите, на основании чего была выставлена данная оценка. Например, если работник всегда приходит на работу вовремя, не задерживается после обеда и никогда не уходит в работы раньше времени, то следует поставить оценку «отлично»)

ЗАКЛЮЧЕНИЕ О НЕОБХОДИМОСТИ НАПРАВЛЕНИЯ СОТРУДНИКА НА УЧЕБУ

ФАМИЛИЯ СОТРУДНИКА: _____

НАВЫКИ	НАЛИЧИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ	НЕОБХОДИМОСТЬ ПРОЙТИ ОБУЧЕНИЕ	ПРИМЕЧАНИЯ
ПРОВЕДЕНИЕ БЕСЕДЫ С КЛИЕНТОМ			
ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО ДНЯ			
ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ			
ЗНАНИЕ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЙ БАЗЫ			
УМЕНИЕ РАБОТАТЬ С «ТРУДНЫМИ» КЛИЕНТАМИ			
РАБОТА В НЕСТАНДАРТНЫХ СИТУАЦИЯХ			
ВЫДАЧА НАПРАВЛЕНИЙ			
ИНОЕ			

ПЛАН ОБУЧЕНИЯ: _____

ИНСТРУКЦИЯ ПО СОСТАВЛЕНИЮ ЗАКЛЮЧЕНИЯ О НЕОБХОДИМОСТИ НАПРАВЛЕНИЯ СОТРУДНИКА НА УЧЕБУ

ФАМИЛИЯ СОТРУДНИКА: (Укажите фамилию сотрудника) _____

НАВЫКИ	НАЛИЧИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ	НЕОБХОДИМОСТЬ ПРОЙТИ ОБУЧЕНИЕ	ПРИМЕЧАНИЯ
ПРОВЕДЕНИЕ БЕСЕДЫ С КЛИЕНТОМ	(Ответьте «Да» или «Нет» на все вопросы этой колонки)	(Ответьте «Да» или «Нет» на все вопросы этой колонки)	(В этой колонке дайте пояснения относительно тех видов обучения, которые должен пройти сотрудник)
ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО ДНЯ			
ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ			
ЗНАНИЕ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЙ БАЗЫ			
УМЕНИЕ РАБОТАТЬ С «ТРУДНЫМИ» КЛИЕНТАМИ			
РАБОТА В НЕСТАНДАРТНЫХ СИТУАЦИЯХ			
ВЫДАЧА НАПРАВЛЕНИЙ			
ИНОЕ			

ПЛАН ОБУЧЕНИЯ: _____ (Опишите план проведения обучения с данным сотрудником)

БИБЛИОГРАФИЯ

Belker, Loren, "The First Time Manager," Amacon, New York, NY, 1993

Bittel, Lester R and John W. Newstrom, "What Every Supervisor Should Know: The Complete Guide to Supervisor Management," McGraw Hill Publishing, New York, NY, 1990

Fuller, George, "Win/Win Management: Leading People in the New Workplace," Prentice Hall, Paramus, NJ, 1998

Johnson, H. Wayne: "The Social Services, An Introduction," F.E. Peacock Publishers, Itasca, IL, 1995

Kadushin, Alfred, "The Social Work Interview, Second Edition," Columbia University Press, New York, NY, 1983

McMahon, Maria O'Neil, "The General Method Of Social Work Practice: A Problem Solving Approach," Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1990