

# Javaslatcsomag a hatékony szervezeti struktúra, korszerű humán erőforrás menedzsment és versenyképes szervezeti kultúra kialakítására és működtetésére

Készült a SZOCEG Nonprofit Kft. megbízásából az EFOP-1.9.8-17-2017-00012 számú "Szervezeti hatékonyságnövelés a SZOCEG Nonprofit Kft.-nél" elnevezésű projekt keretében

## **Tartalomjegyzék**

<b>A szervezet menedzsment kihívásai</b>	<b>4</b>
<b>A szociális terület sajátosságai</b>	<b>7</b>
<b>A segítő szakmák veszélyei</b>	<b>8</b>
A kiégés	8
A kiégés tünetei	10
A kiégés rizikófaktorai	11
A kiégés védőfaktorai	12
A segítő szindróma	12
A segítésből fakadó traumatizáció veszélye	13
Kiégés prevenció	15
Kiégés prevenció a szervezet szintjén	15
Kiégés prevenció az egyén szintjén	16
Felhasznált irodalmak	16
<b>Az intézmény alapdokumentumainak és működési rendjének áttekintése</b>	<b>18</b>
A vizsgálati eredmények összegzése	26
<b>Az intézmény releváns szabályozóinak, iratmintáinak vizsgálata</b>	<b>28</b>
A vizsgálati eredmények összegzése	33
<b>A szakmai és funkcionális szervezeti egységekkel kapcsolatos területeken fejlesztési célok és elvárások megfogalmazása</b>	<b>34</b>
Szakmai szervezetekkel való együttműködés	34
Funkcionális szervezeti egységekkel való együttműködés	35
Egészségügyi szervezetekkel való együttműködés	36
Külső kapcsolati háló feltérképezése	37
Civil, egyházi és oktatási szervezetekkel való együttműködés	37
Lakossággal való együttműködés	38
<b>Belső erőforrás/humánkapacitás vizsgálata</b>	<b>39</b>
Mellékletek	47
Munkanap fényképezéshez önértékelő kérdőív	47
Nyomonkövetési interjú sablon	49
Kilépő munkatársak exit interjúja	49
<b>Munkavégzéshez szükséges technikai/irodai/IT feltételek</b>	<b>50</b>
<b>Szolgáltatások, szakmai folyamatok felülvizsgálata</b>	<b>53</b>
Szolgáltatások köre	53
A szolgáltatások, szakmai folyamatok minőségének fejlesztése	54
A minőségbiztosítás nehézségei a szociális szférában	54
A minőség fejlesztésének főbb szempontjai	55

Szolgáltatási terv	57
<b>Korszerű motivációs eszközök beillesztése a szervezeti működésbe</b>	<b>58</b>
A motiváció mérése a szervezetben	58
Motivációs eszközök	59
Fiziológiai szükségletek	60
Biztonsági szükségletek	60
Közösséghez való tartozás szükséglete	61
Elismerés iránti szükségletek	61
Kognitív szükségletek	61
Önmegvalósítási szükségletek	62
Külső és belső motiváció	62
<b>Belső képzési, fejlesztési szükségletek megfogalmazása</b>	<b>64</b>
A képzési terv kidolgozásának folyamata	64
Előkészítés	65
Tervezés	67
Megvalósítás	68
Értékelés és utánkövetés	70

# A szervezet menedzsment kihívásai

A SZOCEG Nonprofit Kft. szervezeti felépítése hasonlít az általában nemzetközi szervezeteknél látható divizionális szervezetek felépítéséhez, azonban több eltérés is megfigyelhető.

Az egyes intézmények divíziók abban a tekintetben, hogy a működésük önálló, saját vezetőik vannak, és a szakmai döntések divízióon belül centralizáltak, vagyis a központi iroda a szakmai működésbe nem, vagy csak minimális szinten folyik bele. Emellett a költségvetés szervezetileg centralizált, vagyis a központi iroda hatáskörébe tartoznak a pénzügyi döntések, ideértve a beszerzéseket is. A divizionális, illetve részben divizionális szervezeti felépítés számos előnnyel jár, azonban felmerülhetnek kihívások is.

A részben divizionális szervezeti forma megfelelő működtetésének előnyei:

- Egységes belső szabályrendszer, ami biztosítja a működés kereteit
- Központi döntéshozatal, amely lehetőséget biztosít arra, hogy a szervezet működése, beleértve az egyes intézményeket is átlátható legyen
- A központi iroda határozza meg a struktúrát, erre épülnek az intézmények, ami lehetőséget ad az egységes szervezeti felépítés működtetésére
- Ez a szervezeti felépítés biztosítja az egyes vezetők kompetenciahatárainak meghatározhatóságát, így adott esetben könnyebb lehet pótolni a kieső vezetőt

A részben divizionális szervezeti forma esetleges hátrányai:

- A központosított döntéshozatal következtében a beszerzések, és egyéb nem szakmai döntések meghozatala lelassul, körülményessé válik
- Az egyes intézmények (divíziók) egymással nem kommunikálnak, vagyis nincs hatékony kommunikációs rend
- Az intézmények közötti kommunikáció hiánya nem járul hozzá a szervezet kohéziójának erősítéséhez, jógyakorlatok megosztásához
- Az egyes intézményeken belüli napi ügyvitel nem elérhető a központ számára
- Nehézségekbe ütközhet az intézmények működésének kontrollja
- Nehézségekbe ütközhet a vezetői kompetenciák fejlesztése
- Nehézségekbe ütközik a hatékony információáramoltatás, ezért ennek szabályozott formában kell történnie

- Rendszeres szakmai egyeztetésekre van szükség az intézmények és a központ között, ami rendszeres szervezést igényel

A SZOCEG Nonprofit Kft. esetében több olyan területet állapítottunk meg a szervezeti diagnózis alkalmával, amelyek a menedzsment számára kihívásokat jelenthetnek, és összhangban állnak a fent leírtakkal. További kihívásokat jelent, hogy a szervezet a szociális szférában tevékenykedik, amely területen dolgozók alapvetően elégedetlenek a megbecsültségükkel érzelmi és anyagi szinten is. Az alábbiakban kitérünk azokra a szervezeti struktúrát érintő kihívásokra, amelyeket a szervezet vezetőinek orvosolni kell ahhoz, hogy a szervezet hatékonyan tudja folytatni működését:

### **1. Hatékony kommunikáció a központi iroda és az egyes egységek között**

A szervezeti diagnózis és az interjúk is alátámasztják, hogy a szervezetben jelenleg nem megfelelő az információáramlás, amelynek következtében az egyes egységek, vezetők, kollégák az őket érintő fontos információk hiányában kell, hogy végezzék a munkájukat. Ez az egyes feladatok elmaradásához, vagy nem megfelelő elvégzéséhez vezethet. A menedzsment feladata, hogy egy hatékonyan működő kommunikációs és információmegosztó rendszert építsen ki, amelyhez több támpontot is adtunk a dokumentumokban.

### **2. Együttműködési rend kialakítása**

A vezetőségnek meg kell állapítania olyan időpontokat, amelyekben rendszeresen értekezleteket tartanak, és átbeszélnek a következő időszak tennivalóit, esetleges változásait. Ezek az értekezletek akár feleslegesnek is tűnhetnek, de nagy a jelentőségük a szervezet, és az egyes intézmények összetartásában, mert az intézményvezetőknek sok esetben nincs lehetőségük máskor találkozni, gondolatokat cserélni, és az együttműködési lehetőségeket átbeszélni.

### **3. Központi döntéshozatal hatékonyabbá és gyorsabbá tétele**

A központi döntéshozatal előnyeire és hátrányaira fentebb már kitértünk, de ez egy olyan pont, amely területén a szervezetnek fejlődnie szükséges. A megfelelő döntéshozatali gyakorlat kialakítása kardinális pontja a működésnek, és az interjúk során a szervezet munkatársai több esetben kitértek ennek hiányosságaira, például, hogy a döntések a kisebb, de gyors reagálást kívánó esetekben sokszor lassan születnek meg. A rendszeres értekezletek erre a kihívásra választ jelenthetnek, mert ezek alkalmával van lehetőség személyesen is egyeztetni a kihívásokról, felmerülő kérdésekről.

#### **4. Vezetői kompetenciák fejlesztése**

Nehézséget jelenthet, hogy az egyes intézmények vezetői a szervezeti diagnózis adatai alapján vezetői szerepükben nem elég hatékonyak. Ennek hátterében a vezetői kompetenciák hiányosságai állnak, amelyek azonban egyéni vezetői programokon, folyamatokon hatékonyan fejleszthetők. Az intézmények vezetői elmondásuk alapján nem, vagy csak részlegesen részesültek vezetőfejlesztésben, vagyis amit tudnak, azt saját tapasztalataikból tudják. A szervezetben a vezetői kinevezések a szakmai rátermettség és tapasztalat alapján történnek, és nem a vezetői képességek alapján. Ez problémát jelent abban a tekintetben, hogy a szakmai munkán túl egy vezetőnek számos vezetői feladattal kell megbirkóznia, amelyek vezetői képességeket, kompetenciákat kívánnak. Ezeknek hiányában megnehezednek a működéshez kapcsolódó tevékenységek, ami a szervezeti hatékonyság hatására mehet. Ennek megoldása érdekében a szervezeti diagnózisban is javasoltuk a szervezet vezetőinek, és az intézmények vezetőinek vezetői kompetenciafejlesztését.

#### **5. Az egyes intézmények fölötti megfelelő kontroll megteremtése**

A divizionális szervezetek egyik kihívása a térbeli elhatároltság következtében, hogy a központ nehezen juthat hozzá az egyes intézményeket érintő kihívásokkal kapcsolatos információkhoz, így a szervezeti struktúrából adódó kontrolláló funkcióját is nehezen tudja ellátni. A vezetőség feladata, hogy a kommunikációs rend megteremtésével olyan rendszert hozzon létre, amelyben rendelkezik a kontroll funkció ellátásához szükséges információkkal, és ezek tudatában tudja meghozni a döntéseket. A központi irodának tisztában kell lennie az intézmények egyes kihívásaival, hogy megfelelő megoldásokat tudjon rá kínálni, és kontrolláló funkcióját hatékonyan tudja gyakorolni. Ez közös érdeke a vezetőségnek és az egyes intézményeknek is.

A szervezet menedzsment kihívásai tervezéssel, és tervszerű működéssel orvosolhatók, amelynek eredménye az átlátható, és hatékony szervezeti működés, és a megfelelő információáramlás. Ezek mellett a szociális szféra kihívásaira (lásd részletesen a vonatkozó fejezetben) is választ kell tudni adnia a szervezetnek, és mérsékelni kell tudni a ennek negatív hatásait. Ennek érdekében különösen nagy figyelmet kell fordítani a szervezet minden munkatársának megbecsülésére. A megbecsültség érzésének növelésével kapcsolatban részletesen írtunk a szervezet diagnózis vonatkozó fejezeteiben.

# A szociális terület sajátosságai

A SZOCEG Nonprofit Kft. intézményeiben szociális ellátás valósul meg, a munkatársak pedig segítő szakemberek, amely jelentősen meghatározza a szervezeti kultúra sajátosságait is. A szervezeti felmérés értékelésekor, a fejlődést célzó és hatékonyságot fokozó javaslatok megfogalmazásakor fontos figyelembe vennünk a terület szervezeti, társadalmi és lélektani jellemzőit. Ebben a fejezetben áttekintjük azokat a rizikófaktorokat is, amelyek leginkább érintik a segítő területen dolgozó szakembereket. A prevenció nem csak az egyének szempontjából fontos, hanem hosszú távon a hatékony szervezeti működés feltétele is, hiszen az ártalmak csökkentésével javítható például a fluktuáció, a munkából való kiesés mértéke. A szervezet már apróbb beavatkozásokkal is sokat tehet azért, hogy dolgozói jólétét elősegítse, így növelve elköteleződésüket.

2019-ben a WHO hivatalosan is betegséggé nyilvánította a kiégést, mellyel felhívja a figyelmet a munkahelyi ártalmak megelőzésének és kezelésének fontosságára. Életünk jelentős részét munkahelyünkön töltjük, identitásunk egyik fő összetevője szakmai szerepünk. A segítő területen dolgozó szakemberek általában erős hivatástudattal, átlagon felüli elköteleződéssel, segíteni akarással és belső motivációval jellemezhetők. Személyiségükkel dolgoznak, miközben sérülékenységüket, saját szükségleteiket professzionális segítő attitűd mögé rejtik. Munkájuk során emberekkel, emberek nehézségeivel, érzelmileg megterhelő helyzetekkel, mások indulataival, betegséggel és halállal találkoznak. A segítő munka jellegzetességeiből fakad, hogy nehézséget jelenthet a munkából való kilépés, a munka és magánélet egyensúlyának megtalálása, az érzelmileg megterhelő helyzetek kezelése, a segítő attitűd levetkőzése. Ennek ellenére sajnos elmondható az, hogy a segítő szakmák társadalmi és anyagi megbecsülése is alacsony. A segítő területen épp ezért magasabb a kiégéshez kapcsolódó testi, mentális és pszichés tünetek megjelenése.

# A segítő szakmák veszélyei

## A kiégés

A **burnout szindróma** elnevezés Freudenbergertől származik<sup>1</sup>. Jellemzői az érzelmi elfáradás, a páciensek deperszonalizációja és a saját szakmai képességekben, a végzett munka hatékonyságában való elbizonytalanodás.

A kiégés egy folyamat, amely többször is ismétlődhet az egyén életében. A folyamatban különböző lépcsőfokok azonosíthatók, amelyek meghatározott sorrendben követik egymást. Minden szakasznak megvannak a maga sajátosságai, amelyek meghatározzák azt is, hogy az egyes szakaszokban milyen intervenciókkal állítható meg a kiégés irányába vezető folyamat. Az alábbiakban a kiégés öt fázisát ismertetjük Brodsky és Becker<sup>2</sup> nyomán, melyet kiegészítünk egy – általunk rendkívül fontosnak tartott – nulladik szakasszal is.

0. A kiégés megelőzése valójában már a pályaválasztás idején kezdetét veszi. Ugyanis ekkor kell tudatosítani azokat a **személyes motivációkat**, amelyek a későbbiekben a kiégés rizikótényezőivé is válhatnak. A pályaválasztási motivációkat Rosenberg<sup>3</sup> három nagy csoportba sorolja.

- A **humánorientált motiváció** azt jelenti, hogy a segítő hivatás választása mögött az embereken való segítség vágya áll, ebben az esetben a külső motiváció (anyagi megbecsülés, külső megerősítés) másodlagos.

A segítő motivációk között szerepelnek olyan személyes vonatkozások is mint a saját hozzátartozó betegsége vagy halála. Egy brazil vizsgálatban<sup>4</sup> ezzel kapcsolatban azt találták, hogy aki saját betegséggel és halállal kapcsolatos tapasztalatokat jelölt meg pályaválasztási motivációként, magasabb pontot szerzett a kiégés skálán. A személyes tapasztalat és a szakmai identitás közötti belső konfliktus felhívja a figyelmet a segítő veszteségeivel való foglalkozás szükségességére.

---

<sup>1</sup> 1975 idézi Csabai és Molnár, 2009

<sup>2</sup> 1980, idézi Ónody, 2001

<sup>3</sup> 1957 idézi Molnár, 2015

<sup>4</sup> Pagnin és mtsai, 2013 idézi Molnár, 2015



- A **haszonelvű motivációt** a választott szakmával járó remélt vagy valós, magas presztízs és jövedelem jelenti. Ha az egyén a későbbiekben nem kapja meg az általa elvárt külső megerősítést, motivációja és elköteleződése jelentősen csökken. A tisztán haszonelvű motiváció a hivatástudat kialakulásával ellentétes kapcsolatban áll.
  - Az **önkifejező motiváció** háttérében az egyén speciális, az adott területen kamatoztatható készségeinek érvényesítése fedezhető fel. Ehhez szükséges, hogy az egyén már a pályaválasztás idején tisztában legyen saját erősségeivel. Segítő szakmákban dolgozók gyakran számolnak be arról, hogy fejlett empátiás készségük miatt választottak valamilyen segítő hivatást. Az egyéni erősségek mellett azonban fontos tudatosítani a pályakezdőben saját gyengeségeit és vakfoltjait is.
1. Az **idealizmus** fázisa tulajdonképpen a munkába lépés időszaka, amikor a segítő tele van lelkesedéssel, segíteni akarással. Omnipotensnek hiszi magát, szeretné megváltani a világot, munkája árnyoldalait még nem látja reálisan. A kudarccokat saját személyes felelősségéként értelmezi, gyakran túlazonosul a páciensekkel, nehezen tudja meghúzni a határt munkája és magánélete között. Egy dinamikusan működő szervezet hajtóerőként használja fel a belépő új munkaerő energiáját és lelkesedését. A kiemelkedő teljesítményre való törekvés, a bizonyítási vágy, a tanulás és fejlődés iránti szükséglet kedvezően hathat a tapasztaltabb, munkájukban esetleg már kevésbé motivált kollégákra is. Ugyanakkor az idősebb generáció képviselheti a realitást a fiatalok számára, így segítve őket abban, hogy lelkesedésüket hosszú távon is megőrizték. A szervezetnek továbbá hosszú távú perspektívát kell kínálni a dolgozóinak, hiszen a lojalitást ebben a szakaszban kell megalapozni.
  2. Az idealizmus szakaszát a **realizmus** követi. A segítő szakember egyre reálisabban látja munkája pozitív és negatív oldalait egyaránt. A munka során átélt kudarccok hatására fokozatosan feladja omnipotens elképzeléseit, felismeri saját korlátait, ugyanakkor nyitottságát megőrzi mind munkája, mind a kliensek és a közvetlen munkahelyi környezet irányába. Ha ez a folyamat nem megy végbe, akkor a szárnyalást hamar mélyrepülés követheti, és a kiégés akár néhány hónap alatt is végbemehet. Ebben a szakaszban különösen fontos az egyéni érdemek elismerése, és a személyes erősségekre való építkezés. A segítőnek át kell értékelnie a siker fogalmát munkájában, és meg kell tapasztalnia saját énhatékonyságát a nehéz helyzetekben. A kudarcélményekkel való megküzdésben elengedhetetlen a

munkatársakkal való jó és biztonságos kapcsolat, ezt elősegíthetik a munkahelyen szerveződő csapatépítő tréningek vagy közösségi rendezvények.

3. A folyamat következő lépcsőfoka a **stagnálás vagy kiábrándulás** időszaka, ahol az érzelmi elfáradás tünetei már manifeszt módon jelentkeznek. Ha az emberekkel való foglalkozás mellett a segítő nem tud „visszatöltődni”, regenerálódni, akkor a motiváció és teljesítőképesség hamar csökkenni kezd, emellett pedig elkezdődik egy beszűkülés, amely érvényes a kliensekkel és kollégákkal való kapcsolatra is. Új kihívások és fejlődési lehetőségek nyithatnak új utat annak a kollégának, aki ebben a szakaszban van. A továbbképzéseken, tréningeken és esetmegbeszélőkön való részvétel biztosítása a dolgozó megbecsülésének kifejeződése. Ebben a szakaszban különösen fontossá válik, hogy a dolgozó milyen perspektívát lát jelenlegi munkahelyén, van-e további fejlődési lehetőség vagy előléptetési koncepció. Fontos, hogy a munkatársak elmondhassák véleményüket a szervezet működésével kapcsolatban, hiszen így a szervezet fontos tagjának érezhetik magukat.
4. A **frusztráció** fázisában a segítő állapota már a környezet számára is nyilvánvalóvá válik: gyakran ingerlékeny, frusztrált, romlik a páciensekkel való kapcsolata, visszahúzódik az érzelmetlen helyzetektől. Szakmai identitása megkérdőjeleződik, kétségek merülnek fel saját tudását, kompetenciáját illetően. Felmerülhet benne a munkahelyváltás vagy akár karrierváltás is. A szakmai identitás megerősítése elsődleges, célszerű lehet a munkatársat tehermentesíteni, esetleg más munkakörbe áthelyezni, ahol nem kell közvetlenül emberekkel foglalkoznia.
5. Az **apátia** fázisa a kiégés szindróma végső állomásának tekinthető. A segítő még inkább magába zárkózik, izolálódik. Fennáll a függőség és mentális, pszichés betegségek kialakulásának veszélye. Az egyén állapota a baráti és családi kapcsolatokra is rányomhatja bélyegét, a megfelelő szociális háló hiánya pedig tovább súlyosbítja a helyzetet. Szakember bevonása lehet szükséges.

## A kiégés tünetei

A kiégés tünetei az egyéni működés minden területét érinthetik:

- Érdeklődés hiánya, beszűkülés, üresség érzése
- Motiváció elvesztése, visszahúzódnás
- Eredménytelenség és reménytelenség érzése
- Fásultság, közöny, cinizmus

- Alvászavar, rémálmok
- Szexuális élet zavarai
- Alkohol- és drogfogyasztás
- Szomatikus tünetek: mellkasi szorítás, emésztési zavarok, émelygés, testsúlyváltozás, stb.
- Mentális betegségek: szorongásos zavarok, pánikbetegség, depresszió, stb.

## A kiégés rizikófaktorai

A kiégés veszélyét növelhetik különböző faktorok, amelyek eredhetnek az egyén személyiségéből és képességeiből vagy a munkahelyi környezet jellemzőiből.

A személyiséget érintő főbb rizikótényezők:

- Gyenge önbizalom
- Alacsony érzelmi intelligencia
- Általános szorongás
- Általános ingerültség
- Passzivitás és külső kontroll, az énhatékonyság hiánya
- Külső megerősítéstől való függés
- Maximalizmus
- Érzelmi fókuszú megküzdés
- Alacsony kudarctűrő képesség
- Társas támogatás hiánya

A munkahelyi környezetben jelentkező rizikótényezők például:

- Túlterheltség
- Munkához nélkülözhetetlen eszközök hiánya
- Konfliktusos – esetleg bántalmazó - munkahelyi környezet
- Visszajelzés hiánya
- Alacsony jövedelmezés
- Adminisztratív terhek
- Munka egyhangúsága
- Előrejutás hiánya

## A kiégés védőfaktorai

A rizikófaktorok mellett vannak olyan tényezők is, amelyek pufferként csökkentik a munkahelyi ártalmak lehetséges következményeit.

A személyiség főbb védőfaktorai:

- Optimizmus
- Helyes önértékelés
- Konfrontálódás képessége
- Társas támogatás
- Önreflexió képessége, magas szintű önismeret
- Rugalmasság, alkalmazkodás képessége
- Belső kontroll, énhatékonyság érzése
- Problémafókuszú megküzdés

A munkahely pozitív jellemzői:

- Támogató vezetőség és munkahelyi közösség
- Elismerés kultúrája, előléptetési koncepció, szakmai fejlődési lehetőség biztosítása
- Egyértelmű feladatok és szabályok
- Konstruktív konfliktuskezelés
- Megfelelő munkahelyi körülmények
- Alapvető tárgyi feltételek biztosítása
- Kiszámítható munkahelyi környezet

## A segítő szindróma

A segítő személyisége és motivációja rizikófaktorot jelenthet a kiégésben. Itt érdemes röviden megemlíteni a Schmidbauer<sup>5</sup> által leírt segítő szindrómát. A pszichoanalitikus szemléletű szerző segítő foglalkozásúak továbbképzése és önismereti fejlesztése során ismerte fel a helper (segítő)-szindróma jellegzetességeit a segítőök élettörténetében.

Ez tulajdonképpen a kiégés nulladik fázisának is tekinthető, hiszen a segítő hivatás választása kapcsolható ide. Mint Csabai és Molnár kiemelik, a segítő szakembernek azzal az ambivalenciával kell megküzdenie munkája során, hogy miközben támaszt nyújt másoknak, saját szükségleteit háttérbe kell szorítania. Emellett nagy csábítást jelent a „kezemben a másik sorsa” problematika,

---

<sup>5</sup> 1977 idézi Mándi és Fekete, 2009

ami egy sérült személyiséget könnyen a mindenhatóság csapdájába vezethet, és a segítő számára a hivatás könnyen droggá válhat<sup>6</sup>. Fontos kérdés még a rejtett motivációk köre: ha valakit az a tudattalan vágy hajt segítő területre, hogy önmagán segítsen, a segítő hivatás egy nagyon ingoványos talajra fog épülni, ami azt a veszélyt rejti magában, hogy a segítő túlazonosul, túlságosan bevonódik a páciensekkel való kapcsolatba. A segítő tünetcsoport esetében a segítő viselkedés a saját félelmek, a belső üresség érzés elhárításaként jelenik meg, a segítő saját szükséglete az emocionális közelség és az intim kapcsolatok megtapasztalása<sup>7</sup>. Gyökerei a gyermekkori tapasztalatokban keresendők: gyakori, hogy a felnőttként segítő-szindrómás személy gyermekkorában szülői érzelmi elutasítást élt meg<sup>8</sup>.

A segítő szindróma a kiégés rizikófaktora. A lelkes segítő – nem lévén tudatában a segítség rejtett szándékának – nagy lendülettel lép be az idealizmus szakaszába, ahol hamar azzal szembesül, hogy nem lehet mindenkit megmenteni. Innen viszonylag rövid út vezethet az apátia szakaszáig, miközben a segítő nem tud kielégítő kapcsolatot nyújtani pácienseinek, érzelmeit nem tudja megfelelően szabályozni, empátiás működése nem kielégítő.

## A segítségből fakadó traumatizáció veszélye

A kilencvenes években felismerték, hogy nem csak a traumát átélő személyek szenvedhetnek a traumatizáció káros következményeitől, hanem azok is, akik közvetlenül részesei a megterhelő helyzeteknek: vészhelyzetben dolgozók, segítőik, szemtanúk, hozzátartozók, stb. Ebben a fejezetben az érzelemszabályozással és kiégéssel szoros összefüggést mutató másodlagos traumatizáció, vikariáló trauma és az együttérzésből fakadó fáradtság jelensége kerül bemutatásra.

A **vikariáló trauma** fogalma a másokkal való törődés negatív következményeit jelenti az egyén szintjén<sup>9</sup>. A traumát átélő személlyel kialakított empatikus kapcsolaton keresztül a trauma változást idéz elő a segítő kognitív sémáiban, hiedelmeiben vagy a világ működéséről kialakított vélekedésében. Ez összecseng Kulcsár<sup>10</sup> gondolataival, aki úgy véli, a trauma földrengésszerűen rengeti meg az egyén világgképét, és megsemmisíti az addig használt, felépített kognitív sémákat. Herman<sup>11</sup> hangsúlyozza az addig hatékonyan működő sémák elvesztésének súlyos hatását, hiszen azok fontos kapaszkodót jelentettek az egyén számára.

---

<sup>6</sup> Weisbach, 1989 idézi Mándi és Fekete, 2009

<sup>7</sup> Mándi és Fekete, 2009

<sup>8</sup> Schmidbauer, 1977 idézi Mándi és Fekete, 2009

<sup>9</sup> McCann és Pearlman, 1990, Pearlman és Saakvitne, 1995

<sup>10</sup> 2005

<sup>11</sup> 2003

A vikariáló trauma tehát az empátiás kapcsolaton keresztül hat a segítőre, és a kiégés irányába mutató folyamatot generálhat<sup>12</sup>, ha a segítő hosszú időn keresztül ki volt téve mások fájdalmas történeteinek.

Ezzel szemben a **másodlagos traumatizáció** esetén nem az időfaktor a domináns, hanem a másik traumatikus élményének közvetlen hatása a segítőre. Figley<sup>13</sup> szerint a másodlagos traumatizáció jelensége – bár nem teljesen azonos, de – rokon fogalom a viszontáttétel jelenségével. A másodlagos traumatizáció hatására akut stressz szindróma vagy poszttraumás stressz zavar tünetek jelentkezhetnek, utóbbi akár késleltetve is.

A traumatizáció lehetséges tüneti következményeit a poszttraumás stressz zavar (PTSD) elmélete alapján ismertetem. A PTSD három nagy tünetcsoport mentén írható le (Herman, 2003). Az *emlékbetörés* tünetcsoport lényege, hogy az eseményre emlékeztető momentumok addig ismétlődnek különböző formában, amíg az nem tudatosul, és nem dolgozódik fel. Az emlékbetörés rémálmok, flashbackek, hallucinációk formájában tárgyasul, amelyek irányíthatatlanul, akaratlagos kontrolltól függetlenül törnek be a tudatba. A *beszűkülés* az eseményre emlékeztető ingerek kerülését jelenti, amely hosszú távon az érdeklődés elvesztését, és az élet más területein való beszűkülést is jelenti. Végül a *fokozott éberség* tünetei sorolhatók ide, amelyek alapja a szervezet folyamatos készenléti állapota és a veszélyhelyzetek monitorozása, mivel a traumatikus élmény hatására elveszett az egyén fizikai és érzelmi biztonságérzete. A fokozott készenlét tünetei: a figyelmi koncentráció zavarai, alvászavar, folyamatos nyugtalanság és ingerlékenység.

A másodlagos traumatizáció a segítő súlyos poszttraumás stressz zavar tüneteivel járhat együtt. A jelenség gyökere a segítő és a páciens kapcsolata, és ebben a kapcsolatban az empátiás törődés rizikófaktorként jelenik meg, így a vikariáló traumához hasonlóan ismét felmerül a kiégés veszélye. Míg a kiégés lépcsőzetesen alakul ki, addig a másodlagos traumatizáció akár azonnali reakció is lehet a másik traumatikus élményére.

A segítő hivatás veszélye még az **együttérzésből fakadó fáradtság**, amely sok szempontból kapcsolódik a fent említett jelenségekhez: Newell és MacNeil szerint<sup>14</sup> egyenesen a másodlagos traumatizáció és a kiégés kombinációjáról van szó. Az együttérzésből fakadó kifáradás olyan segítőknel jelentkezhet, akik hosszú időn keresztül foglalkoznak erős érzelmi distresszt átélő páciensekkel.

---

<sup>12</sup> Figley, 1995

<sup>13</sup> 1995

<sup>14</sup> 2010, idézi Fülöp, 2016

A traumatizáció veszélye mellett fontos megemlíteni, hogy bár a szociális intézményekben dolgozók munkájuk során gyakran találkoznak a haldoklással és a halállal, kevés figyelmet kap a segítők **halállal kapcsolatos attitűdjének** kialakítása, a haldoklásra való felkészítés, a haldoklók és a hozzátartozók támogatása, továbbá a halállal kapcsolatos saját érzések, gondolatok feldolgozása. Egy páciens halála ugyanis erős halálfélelemmel járhat, a sorozatos halálesetek pedig személytelenné, tárgyiasá tehetik a halál jelenségét.

## Kiegészítés prevenció

A dolgozók kiegészítésének megelőzése elsődleges feladat egy szociális ellátással foglalkozó szervezet életében. A dolgozók jóléte, elégedettsége, motiváltsága és lojalitása elengedhetetlen a hatékony szervezeti működéshez.

A kiegészítés megelőzése hosszú távú feladat, amely a szervezet minden szintjét érinti. Ahhoz, hogy a szervezet valóban elkötelezetté váljon egy komplex prevenciós program kidolgozásában és működtetésében, elsőként a vezetőket kell érdekeltté tenni. A vezetők tájékoztatása és megnyerése, a vezetői kompetenciák fejlesztése, a vezetői munka támogatása az első lépés. A vezetőknek kell egy olyan kiegészítés prevenciós szemléletet képviselniük a szervezetben, amelyen keresztül a munkatársak is el tudják fogadni az ehhez kapcsolódó szervezeti változásokat. Szintén vezetői intézkedések szükségesek ahhoz, hogy a kiegészítés prevenció a szervezeti kultúra részévé váljon: a különböző intervenciók megvalósításához hely és idő szükséges.

## Kiegészítés prevenció a szervezet szintjén

A kiegészítés megelőzése a szervezeti struktúra minden szintjén, egyidejűleg zajlik. A folyamat a következő főbb területeket érinti:

- Dinamikus és rugalmas szervezeti kultúra
- Alapvető munkafeltételek (tárgyi eszközök, munkaruha, munkaidő, stb.) felülvizsgálata
- A szervezet motivációs rendszerének felülbírálat (fizetés, béren kívüli juttatások köre, visszajelzések, előléptetés, szakmai fejlődési lehetőségek biztosítása)
- A szervezeten belüli kommunikáció fejlesztése (külső és belső kommunikáció, vezetői kommunikáció, munkatársak közötti kommunikáció)
- Hatékonyságvizsgálat (munkafolyamatok hatékonysága, munkakörök vizsgálata, stb.)
- Munkahelyi rekreáció.

## Kiegészítés a segítő hivatás szintjén

A segítő hivatás olyan terület, ahol a szakmai ismeretek folyamatos bővítése mellett nagyon fontosak a következők:

- az egyéni kommunikációs és konfliktuskezelő képességek fejlesztése,
- adaptív megküzdési stratégiák elsajátítása,
- érzelmi intelligencia fejlesztése,
- a pályaválasztási motiváció tudatosítása,
- a szakmai identitás megerősítése,
- a segítő attitűd felfrissítése,
- a másik ember iránti érdeklődés és kíváncsiság fenntartása,
- a stressz csökkentése és hatékony kezelése,
- a személyiséggel való foglalkozás, önismeret mélyítése.

Ehhez gazdag eszköz-repertoárt biztosítanak az olyan csoportos foglalkozások mint az esetmegbeszélők, szupervíziók és Bálint-csoportok. A *Belső képzési, fejlesztési lehetőségek megfogalmazása* című fejezetben részletesen mutatunk be olyan intervenciós módszertanokat, amelyek közvetlenül vagy közvetetten járulnak hozzá a dolgozók kiegészésének megelőzéséhez.

## Felhasznált irodalmak

Bálint M. (2004). *Az orvos, a beteg és a betegség*. Budapest: Animula

Csabai M., Molnár P. (2009). *Orvosi pszichológia és klinikai egészségpszichológia*. Budapest: Medicina Könyvkiadó Zrt.

Figley, C. R. (szerk.) (1995). *Compassion/fatigue: Coping with secondary stress disorder in those who treat the traumatized*. Levittown: Brunner/Mazel.

Figley C.R. (szerk.) (2002). *Treating compassion fatigue*. New York, NY: Brunner-Routledge.

Fülöp E. (2016). *A gyógyítók kiegészés az empátia és az érzelmszabályozás tükrében*. PhD disszertáció.

Elérhető

online:

[http://pszichologia.pte.hu/sites/pszichologia.pte.hu/files/files/files/dok/disszert/dfulop\\_emoke\\_-2\\_016- szeptember.pdf](http://pszichologia.pte.hu/sites/pszichologia.pte.hu/files/files/files/dok/disszert/dfulop_emoke_-2_016- szeptember.pdf) (letöltés ideje: 2018. 02.10.)

Herman, J. (2003). *Trauma és gyógyulás. Az erőszak hatása a családon belüli bántalmazástól a politikai terrorig*. Budapest: Háttér Kiadó – Kávészó Kiadó – NANE Egyesület



- Kulcsár Zs. (2005). Bevezető. Társas tényezők szerepe a traumafeldolgozásban. In Kulcsár Zs. (szerk.) *Teher alatt... Pozitív traumafeldolgozás és poszttraumás személyiségfejlődés*. Budapest: Trefort Kiadó, 9-33.
- Mándi N., Fekete S. (2009). A segítő krízise. In Csürke J., Vörös V., Osváth P., Árkovits A. (szerk.) *Mindennapi kríziseink. A lélektani krízis és a krízisintervenció kézikönyve*. Budapest: Oriold és Társai Kiadó, 249-279.
- Maslach, C, Schaufeli, W.B., Leiter, M. P. (2001). Job Burnout, *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Molnár R. (2015). A gyógyítás vonzásában. Pályaválasztási motivációk és az orvosi pályára gyakorolt hatásuk. In Csabai M. és Papp-Zipernovszky O. (szerk.) *Gyógyítók egészsége. A hivatás kihívásai és a változás lehetőségei*. Budapest: Osiris Kiadó és A Gyógyító Nőkért Alapítvány, 15-41.
- Ónody S. (2001). Kiegészítő tünetek (burnout szindróma) keletkezése és megoldási lehetőségei, *Újpedagógiai szemle*, 51 (5), 80-85.

# Az intézmény alapdokumentumainak és működési rendjének áttekintése

Az intézmény alapdokumentumainak tekintjük az intézmény Társasági Szerződését, valamint a Szervezeti és Működési Szabályzatot.

A SZOCEG Nonprofit Kft. működésének alapját jelentő, jelenleg is érvényben lévő Társasági Szerződést (a továbbiakban: TSZ) 2014. május 28-án foglalták írásba.

A dokumentum alapján sor került a társaság cégnevének (SZOCEG Szociális és Egészségügyi Szolgáltató Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság), illetve rövidített nevének (SZOCEG Nonprofit Kft.) rögzítésére, valamint az egyes intézmények székhelyének és telephelyének megnevezésére. A társaság ennek alapján a következő településeken van jelen és/vagy üzemelteti szolgáltatásait:

- Pécs
- Szederkény
- Nagykozár
- Kozármisleny
- Máza
- Egerág
- Szigetvár
- Csányoszró
- Sellye
- Bonyhád
- Komló-Mecsekjánosi
- Hosszúhetény
- Máriakéménd
- Decs
- Pogány

A SZOCEG Nonprofit Kft. által fenntartott intézmények tevékenység és székhely alapján jelenleg az alábbi helyszíneken szolgálatnak<sup>15</sup>:

- SZOCEG Időskorúak Otthona Szederkény (Szederkény)
- SZOCEG Időskorúak Otthona Komló Mecsekjánosi-pusztá (Komló, Mecsekjánosi-pusztá)

---

<sup>15</sup> Módosítva: 2019. január 2-án

- Gondviselés Integrált Szociális Intézmény
  - o pszichiátriai betegek ápoló gondozó otthona Máza (Máza)
  - o időskorúak ápoló gondozó otthona Bonyhád (Bonyhád)
- Dr. Raksányi Árpád Integrált Szociális Intézmény ( Szigetvár)
- Szociális Ellátó Központ (Decs)
- Napsugár Időskorúak Szolgáltató Központja Sellye (Sellye)
- Napsugár Időskorúak Szolgáltató Központja Nagykozár (Nagykozár)
- Szent Erzsébet Alapellátási Központ Kozármisleny (Kozármisleny)
- Szociális Alapszolgáltatási Központ Szigetvár (Szigetvár)
- Sellyei Kistérségi Időskorúak Alapellátó Szolgálat (Sellye)
- Idősek Klubja Csányoszró (Csányoszró)
- Idősek Klubja Hosszúhetény (Hosszúhetény)
- Pécsi Cseperedő Családi Bölcsődék Hálózata
  - o Pécsi Cseperedő 1. Családi Bölcsőde (Pécs)
  - o Pécsi Cseperedő 2. Családi Bölcsőde (Pécs)
  - o Pécsi Cseperedő 3. Családi Bölcsőde (Pécs)<sup>16</sup>

Fentiek alapján elmondhatjuk, hogy az intézmények Baranya és Tolna megye területén működnek és végzik az intézményi alapdokumentumokban foglalt tevékenységüket. Ezen tevékenység a szociális gondoskodás területére koncentrál. A SZOCEG Nonprofit Kft. szociális alapszolgáltatásokat biztosító, valamint szakosított ellátásokat nyújtó intézményeket tart fenn.

A szervezet 2006 május 6-án alakult meg, jelenleg 10 bentlakásos intézményt működtet, ezen kívül pedig főként az alapellátások biztosítása teszi ki a feladatai zömét:

- étkeztetés;
- házi segítségnyújtás, jelzőrendszeres házi segítségnyújtás;
- nappali ellátások (idősek klubja, hajléktalanok nappali melegedője);
- családsegítő és gyermekjóléti feladatok ellátása.

A szervezet alakulásától kezdődően a szolgáltatások és szolgáltatási területek, illetve a szolgáltatást igénybe vevők köre is folyamatosan bővül.

Ahogy már említésre került, a szervezet közhasznú társaságként funkcionál, tehát olyan tevékenységet végez, amely a Társasági Szerződésben meghatározott közfeladatokat nyújtja, amelyben bármely személy részesülhet a következők szerint.

A SZOCEG Nonprofit Kft. által nyújtott közfeladatok körét a helyi önkormányzatokról szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény 13. § (1) bekezdésének 8., illetve 10. pontjában meghatározott feladatok, a

---

<sup>16</sup> A pályázati fejlesztésben a SZOCEG Nonprofit Kft-nek nem minden tagintézménye vesz részt

szociális igazgatásról és a szociális ellátásokról szóló 1993. évi III. (Szt.) törvény 86. és 88.§ szerinti, a gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról szóló 1997. évi XXXI. törvény (Gyvt.) 94. §-ban meghatározott kötelező települési önkormányzati, valamint állami feladatok teszik ki.

Ezen kívül a SZOCEG Nonprofit Kft. a nevelés, oktatás, készségfejlesztés területén lát el feladatokat, amelynek jogszabályi alapját a 37/2012. (XI.16.) Kormányrendelet, illetve a fogyatékos személyek jogairól és esélyegyenlőségük biztosításáról szóló 1998. évi XXVI. törvény 21.§ fekteti le.

A szolgáltatások nyújtásán túl a SZOCEG Nonprofit Kft. a Társasági Szerződésben rögzíti azon tevékenységeket, amelyeket akár a bentlakásos intézmény lakóinak, akár a szolgáltatást igénybe vevők érdekében végez. Ezen tevékenységek közé tartozik többek között különféle növénytermesztési és állattenyésztési tevékenység, valamint ezen termékek és termények feldolgozása.

A TSZ rendelkezik a Társaság tisztségviselőiről, azok feladatairól. A SZOCEG Nonprofit Kft. vezetője az ügyvezető, aki képviseli a Társaságot, az alkalmazottak felett gyakorolja a munkáltatói jogokat, gondoskodik a taggyűlés összehívásáról és az ülések levezetéséről.

A Társasági Szerződésen túl a szervezet működése szempontjából meghatározó dokumentum a Szervezeti és Működési Szabályzat (SzMSz). Ennek hatálya kiterjed a Társaság keretében működtetett valamennyi intézmény vezetőjére és alkalmazottjára, valamint a szolgáltatást igénybe vevőkre. A SzMSz-ben rendelkeznek a Társaság szervezeti felépítéséről, amely szervezeti organogram ezen dokumentum elválaszthatatlan részét képezi.

A szervezet élén, ahogy az a TSZ-ben is lefektetésre került, ügyvezető áll. Az ő irányítása alatt működnek az egyes intézmények, amelynek vezetői az intézményvezetők.

Az intézményvezetőkkel egy hierarchikus szinten helyezkedik el a szakmai igazgató, humánpolitikai igazgató, valamint a gazdasági igazgató. Az egyes intézmények méretétől, foglalkoztatottak számától, szolgáltatások differenciáltságától függően alakították ki a különböző szakmai szerepköröket és felelősségi szinteket. Általánosságban elmondható, hogy minden intézménynél dolgozik vezető ápoló, és/vagy vezető gondozó, aki alá tartoznak a szakterület szerinti munkakörök, úgymint pl. gondozók, ápolók, terápiás, vagy szociális munkatársak, szociális ügyintézők, asszisztensek, illetve a karbantartó és technikai személyzet. A speciális feladatok ellátására szakmai vezetők, mentálhigiénés vezetők és nappali ellátás intézményvezetők is beépítésre kerültek a szervezeti struktúrába annak érdekében, hogy az intézményi feladatok ellátása, szakmai területek felügyelete biztosítottá váljon.

A szervezeti ábra átláthatóságát - a feladatok koordinációját és a tevékenységek közvetlen felügyeletét - nehezíti, hogy a fenntartónál foglalkoztatott vezetők, mint pl. a gazdasági vezető irányítása alatt álló élelmiszervezető felel az egyes intézményeknél dolgozó konyhavezetők

tevékenységéért. Ez a fajta munkaszervezés csökkenti a bürokráciát és a vezetők számának csökkenését eredményezi, emellett nagyfokú önállóságot feltételez, azonban sokszor nehezítheti a kommunikáció áramlását a feladatok kiosztása, végrehajtása és annak ellenőrzése során.

Az intézményben a következő szerepkörök jelennek meg:

Vezető beosztások:<sup>17</sup>

- intézményvezető, intézményvezető helyettes,
- gazdasági igazgató,
- szakmai igazgató,
- az integrált intézményben és központon belül elkülönült szervezeti egységek, részlegek vezetői,
- alapszolgáltatási központ vezető,
- mentálhigiénés vezető,
- vezető ápoló, szakápoló,
- élelmezésvezető,
- osztályvezető nővér,
- konyhavezető.

A vezető beosztású szerepkörök rövid feladatlírását az SzMSz átlátható formában tartalmazza.

A vezetőkön kívül az alábbi szerepkörök jelennek meg az intézményben:

- ápoló,
- gondozó,
- családgondozó,
- terápiás munkatárs,
- szociális munkatárs,
- (jelzőrendszeres) házi segítségnyújtás gondozó,
- szociális étkeztetés asszisztens,
- karbantartó,
- gépkocsi vezető,
- szakács,
- konyhai kisegítő,
- takarító,
- mosónő.

A szakmai munkatársak az időskorúak, hajléktalan-ellátás, házigondozás, nappali ellátás, családsegítés és gyermekvédelem területén látják el tevékenységüket.

---

<sup>17</sup> Módosítva: 2011. április 28.-án

A funkcionális egységek vonatkozásában az alábbi munkakörök megnevezése szerepel a szervezeti ábrán:

- számviteli asszisztens,
- pénzügyi munkatárs,
- gépkocsi előadó,
- gépkocsivezető,
- titkársági munkatárs,
- ügyfélszolgálati munkatárs,
- főkönyvi könyvelő,
- analitikus könyvelő,
- bérszámfejtő,
- TB ügyintéző.

Az egyes szerepkörökhöz pontos munkaköri leírások tartoznak, amelyekben megfogalmazásra kerülnek azon tevékenységek, amelyek főszabály szerint a napi tevékenység ellátásához szükségesek. Ezen leírások nem részei az SzMSz-nek, azonban külön Excel munkalapokon vannak feltüntetve a munkakörökhöz tartozó főbb feladatok. Ennek pozitívuma, hogy a módosítások könnyen átvezethetőek, illetve a tartalmak körlevél varázsló funkció használatával Word dokumentumba illeszthetőek.

Az SzMSz szabályozza az értekezletek rendjét is. A vezetői értekezletre havi egy alkalommal kerül sor, meghatározott résztvevői körrel azzal a kiegészítéssel, hogy szükség szerint a napirendnek megfelelően egyéb munkatárs részvétele is indokolt lehet.

A vezetői értekezlet mellett, az egyes intézményeknél szintén szabályozásra kerültek a formális találkozások, amelyek már ritkábban, negyedéves, illetve féléves gyakorisággal kerülnek megszervezésre. Ennél gyakrabban ugyan van lehetőség értekezlet megtartására, de a Szabályzat alapján a dolgozói munkaértekezletet évente két, a csoportvezetői értekezletet négy alkalommal kell megtartani.

A tapasztalatok alapján az intézményen belül ezen gyakoriságnál rendszeresebben van szükség értekezlet összehívásra annak függvényében, hogy az adott munkafolyamatok mit kívánnak meg.

Az SzMSz további fejezetei röviden bemutatják az egyes intézmények feladatait, illetve a szolgáltatások igénybevétel rendjét.

Fenti két dokumentum esetében az elemzés azon szempontok alapján történik, hogy a dokumentumok tartalmazzák-e az intézmény felépítésének, szolgáltatásainak, működésének megismeréséhez szükséges információkat és ezen tartalmak nyelvezetük alapján az érintettek számára könnyen feldolgozható információkat tartalmaznak-e.

<b>Átvizsgált dokumentumok dokumentumcsoportok szerint</b>	<b>1. Társasági Szerződés</b> <b>2. Szervezeti és Működési Szabályzat</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Szervezeti és Működési Szabályzat</li> <li>b. Szervezeti ábra</li> </ol>
<b>A dokumentumok átvizsgálásának általános szempontjai</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. olvashatóság és visszakereshetőség</li> <li>2. formai és tartalmi megfelelőség</li> <li>3. dokumentumok tartalmának egymással való megfelelése</li> <li>4. aktuális jogszabályoknak való megfelelés</li> <li>5. valós működésnek való megfelelés, aktualitázáltság</li> <li>6. érintettekhez való eljuttatás</li> <li>7. esetleges hiányosságok feltárása</li> </ol>
<b>Speciális szempontok</b>	<b>Eredmények</b>
<p>A dokumentumok megfelelnek-e az előírt formai követelményeknek (aláírások, oldalszámozás, változatszám jelölés, nyilvántartott vagy munkapéldány jelölés, stb.)?</p>	<p>A dokumentumok részben megfelelnek az előírt formai követelményeknek, azonban javasoljuk a dokumentumok elektronikus verzióinak elnevezését egyértelműsíteni annak érdekében, hogy könnyebben visszakereshetők legyenek az adott időszakban aktuális szabályozók és a verziókövetéssel ellátott dokumentumok esetében láthatóvá váljon, hogy hány alkalommal került módosításra az adott szabályozó.</p> <p>Ezen kívül a TSZ esetében a dokumentum minősége a szkennelés során romlott, a tartalom nehezen olvasható.</p> <p>Javasolt továbbá a hitelesség érdekében minden oldal szignóval történő ellátása.</p>
<p>A dokumentumok megfelelnek-e az előírt tartalmi követelményeknek (jogszabályi megfelelőség, teljesség stb.)?</p>	<p>Az átvizsgált dokumentumok megfelelnek a jogszabályi követelményeknek, valamint tartalmazzák az intézmény szolgáltatásainak megismeréséhez szükséges információtartalmat.</p>
<p>Megfelelő-e a dokumentumok hierarchiája, feladata, kapcsolódása?</p>	<p>A dokumentumok kapcsolódása megfelelő, azok egymásra épülnek és egymást kiegészítő információkat tartalmaznak.</p>

<p>Definiált-e, hogy mi tekinthető érvényes dokumentumnak (megnevezés, kiadó, illetve jóváhagyó aláírása, érvénybelépés dátuma)?</p>	<p>A szabályzatok esetében a fejlécben nem jelenik meg a szervezet logója, vagy egyéb azt azonosító szövegezés.</p> <p>A kapott szabályzati anyagokban megtalálható az érvényesség dátuma - kezdő dátum, végdátum pedig a dokumentumok természetéből adódóan nincs meghatározva.</p> <p>A TSZ esetében az aláírás és ügyvédi hitelesítés az utolsó oldalon szerepel, az aláírásra jogosult személye a dokumentumban meghatározott.</p> <p>Az oldalak szignóval történő ellátása, valamint a dokumentumok fejléccel-lábléccel ellátása javasolt.</p> <p>Javasoljuk az SzMSz-ben szintén fentiek átvezetését, a dokumentumok egységesítését.</p>
<p>Található-e a szervezet dokumentumai között érvénytelen dokumentum?</p>	<p>A szervezet működését meghatározó dokumentumok között nem található érvénytelen dokumentum.</p>
<p>A dokumentumok illeszkednek, illetve kapcsolódnak-e a szervezet dokumentációs rendszeréhez?</p>	<p>A használatban lévő dokumentumok illeszkednek a szervezet dokumentációs rendszeréhez.</p>

<p>Ismerik-e az egyes szervezeti egységek a munkájukat szabályozó külső és belső dokumentumokat, illetve az ezekhez való hozzáférés biztosított-e?</p>	<p>A szervezetben dolgozó munkatársak ismerik a dokumentumokat, ezek tartalmáról tájékoztatást kapnak, valamint a szervezet vezetői kérésre hozzáférést biztosítanak ezekhez.</p>
<p>A dokumentumok elérhetőek-e offline, vagy webes felületen is, nyilvánosan / munkatársak számára?</p>	<p>A dokumentumok kérés esetén bármelyik munkatárs számára elérhetőek a cég számítógépes rendszerén keresztül.</p> <p>Online verzióban a vizsgált dokumentumok a honlapon nem fellelhetőek.</p>
<p>Tudják-e az adott szervezet dolgozói, hogy melyik dokumentumban található</p>	<p>A munkatársak és azok vezetői ismerik a napi munkához tartozó folyamatokat szabályozó dokumentumokat, előírásokat, és folyamatos</p>



utasítás az ő napi munkájukra vonatkozóan?	információáramlást biztosítanak a dolgozóik felé.
Elérhető az alkalmazottak, egyéb érdekelt felek számára a szervezet működését érintő szabályzatok listája, egy-egy példánya?	A szervezet működését érintő szabályzatok elektronikus és papír alapon is elérhetőek az alkalmazottak és kérésre az érdekelt felek számára.  A honlapon történő közzététel javasolt a vizsgált dokumentumok tekintetében.

## A vizsgálatok alapján megfogalmazott megállapítások és javaslatok az egyes dokumentumcsoportok szerinti elosztásban

Dokumentumcsoport	Megállapítások	Javaslatok
<b>1. Társasági Szerződés</b>	<p>A Társasági Szerződés tartalmazza azon telephelyeket, ahol az egyes intézmények szolgáltatnak. A TSZ a szervezet által végzett tevékenységek TEÁOR szerinti besorolását, valamint a közhasznú tevékenységeket is tartalmazza a szükséges jogszabályi helyek megjelölésével.</p> <p>Fentiekén túl a további, alapvetően elvárt tartalom szintén szerepel a dokumentumban, úgymint a szervezet székhelye, telephelyeinek címe, a szervezet irányításáért felelős személy és feladatainak megjelölése, a társaság tagjainak felsorolása és szavazati aránya.</p> <p>A TSZ ügyvédi ellenjegyzéssel van ellátva.</p>	<p>A Társasági Szerződés tekintetében nem állapítható meg, hogy a dokumentum első verziója, vagy módosításra került-e, volt-e előzmény dokumentum. Javasolt a dokumentum verziószámmal történő ellátása.</p> <p>A dokumentum nem tartalmaz oldalszámokat, szignóval szintén nincsenek ellátva az oldalak.</p> <p>Javasoljuk a jövőben a formai szempontból történő megfelelés érdekében a Társaság logójának feltüntetését, ennek hiányában a Társaság nevét és székhelyét, levelezési címét tartalmazó fejléc-lábléc használatát, illetve a dokumentum minden oldalának szignálását annak hitelessége érdekében.</p>

		Ezen kívül a dokumentum minősége a szkennelés során romlott, a tartalom olvashatósága sérült, javasoljuk a dokumentum újraszkenelését magasabb minőségben.
<b>2. Szervezeti és Működési Szabályzat</b>	<p>A Szervezeti és Működési Szabályzat című dokumentum megfelelő mind nyelvezetét, mind pedig szakmai tartalmát illetően.</p> <p>Megfelel továbbá azon célnak is, hogy bemutassa az intézmény felépítésének és feladatainak rövid leírását. A szolgáltatások célzottjai számára tisztán érthetőek azon feltételek, amely alapján hozzáférnek az adott szolgáltatáshoz, illetve tartalmazza azok jogszabályhelyeket, amelyekre vonatkozóan jogosultak az egyes közszolgáltatások igénybevételére.</p>	<p>A dokumentum jelenleg az intézmény honlapján nem elérhető. Javasoljuk ennek közzétételét .pdf formátumban.</p> <p>A dokumentumot formai szempontból javasolt az intézmény logójával, ennek hiányában nevét és székhelyét, levelezési címét tartalmazó fejléccel-lábléccel ellátni. A közzétett dokumentum minden oldala szignóval ellátott formában biztosítja annak hitelességét.</p> <p>A szervezeti ábrát - az átláthatóság érdekében - javasolt intézményi szinten is elkészíteni.</p>

## A vizsgálati eredmények összegzése

Az elemzés során az alábbi dokumentumokat vizsgáltunk meg:

- Társasági Szerződés
- Szervezeti és Működési Szabályzat

A dokumentumokat tartalmilag rendben találtuk, formailag javasoljuk az egységesítést és a dokumentumok fejlécezését, azok intézményt azonosító elemekkel történő ellátását (cég név, logo, aláírás stb), valamint szükség esetén az érvényesség (-tól -ig) feltüntetését, verziószámmal történő ellátását. A dokumentumok egymást kiegészítve mutatják be a szervezet felépítését, szolgáltatási területeit. Szövegezésük érthető formában nyújt információkat a szervezetben dolgozók és a szolgáltatásokat igénybe vevők számára.

A vizsgálat eredménye alapján elmondható, hogy a dokumentumok tartalmazzák a megfelelő és aktuális jogszabályi hivatkozásokat, a dokumentumok között nem szerepelt érvénytelen dokumentum.

Javasoljuk, hogy a dokumentumokat nyomtatott formában is helyezzék el egy erre alkalmas, mindenki számára hozzáférhető helyiségben a dolgozók számára, illetve elektronikus felületen is legyenek elérhetőek a munkatársak és igénybevevők, érdeklődők számára.

Összefoglalva a vizsgált dokumentumok kapcsán az alábbi javaslatokat tettük:

- A jogszabályi hivatkozásokat időről időre szükséges felülvizsgálni és a dokumentumokat ennek megfelelően aktualizálni.
- A dokumentumokat verziókövetéssel kell ellátni a módosítások nyomkövetése érdekében.
- A dokumentumokat formai szempontból javasolt egységesíteni, illetve az intézmény logójával, ennek hiányában nevét és székhelyét, levelezési címét tartalmazó fejléccel-lábléccel ellátni.

# Az intézmény releváns szabályozóinak, iratmintáinak vizsgálata

A dokumentumelemzés a kvalitatív vizsgálati módszerek közé tartozik, melynek során elemezzük a dokumentumokban található jellegzetességeket és összefüggéseket, tartalmi és formai megfelelőséget. A dokumentumok elemzése során a kapott anyagokon keresztül feltárjuk, hogy a szervezet hogyan fejezi ki magát írásban, hol és milyen módon érhetőek el a napi feladatellátáshoz szükséges információk, milyen módon kerül sor azok közzétételére.

A vizsgálatot követően javaslatokat fogalmazunk meg annak érdekében, hogy a későbbiekben a dokumentumok tartalmi, szerkezeti, formai módosítására sor kerülhessen. A módszer jól hasznosítható, ugyanis többször megismételhető, az eredmények könnyen összevethetőek egymással, a változások jól nyomon követhetőek, mivel az eredmények a szervezet által korábban kiadott, írott anyagokon alapulnak.

A módszerrel könnyen feltárható, hogy a vizsgált dokumentumok milyen kapcsolatban állnak a szervezeti kultúra egyéb elemeivel, mennyire vannak szinkronban a napi működéssel. Fontos azonban felhívni a figyelmet, hogy a módszer csupán a többi vizsgálati eszközzel együttesen nyújt teljeskörű képet a szervezet egészéről, önmagában csak részinformációt biztosít az elemzők számára.

A SZOCEG Nonprofit Kft. esetében a következő dokumentumcsoportok kerültek áttekintésre:

- Munkaügyi dokumentumok
- Vállalkozási és megbízási szerződés sablonok
- Működést szabályozó dokumentumok

A dokumentumok átvizsgálásánál az alábbi szempontrendszert vettük figyelembe.

Általánosságban áttekintettük, hogy az egyes dokumentumok milyen mértékben fedik le a cég mindennapos működéséhez szükséges információkat, a munkavállalók számára ezek az információk mennyire könnyen hozzáférhetőek, mennyire felelnek meg az aktuális jogszabályoknak és a valós működésnek. A kapott anyagokat olvashatóság és visszakereshetőség szempontjából is megvizsgáltuk, hogy az egyes dokumentumok mennyire vannak átfedésben, tartalmilag megfeleltethetőek-e egymásnak. Végül pedig áttekintettük a formai kritériumokat is, úgy mint egységes arculat, dokumentumok érvényességének kérdésköre. A dokumentumok elemzésénél célunk volt az esetleges hiányosságokra való figyelemfelhívás, mert ezek javításával a szervezet hatékonysága is növelhető.

A dokumentumok vizsgálatát követően a szempontok alapján az alábbi megállapításokat tettük:

- A kapott dokumentumok részben megfelelnek a hivatalos dokumentumok formai követelményeinek (oldalszámozás, szignózás, aláírások, érvényesség). Javasoljuk, hogy az egyes változatszámokat külön jelöljék a dokumentumok elnevezésében.
- A dokumentumokat tartalmilag megfelelőnek találtuk, a dokumentumok között nem található érvénytelen dokumentum.
- Javasoljuk, hogy a dokumentumokra egységes fejléc, illetve a dokumentum kiadója, az érvénybelépés dátuma és időtartama is kerüljön feltüntetésre.
- A dokumentumok hierarchiája megfelelően meghatározott.
- A kapott dokumentumok megfelelően illeszkednek a szervezet által használt dokumentációs rendszerhez.
- Az egyes intézmények és szervezeti egységek megfelelően ismerik a munkájukat szabályozó dokumentumokat, azonban javasoljuk, hogy ezek fizikailag, nyomtatott formában is elérhetőek legyenek az egyes intézményekben dolgozó kollégák számára.
- A dokumentumok a saját belső hálózaton keresztül érhetőek el, jelenleg online hozzáférés nem biztosított.
- Az intézményre vonatkozó információkat a vezetők kommunikálják a munkavállalók felé. Az adminisztrációban dolgozók hozzáférése a munkájukhoz szükséges dokumentumokhoz megfelelően biztosított.
- A szervezet működését leíró dokumentumok listája az irodai gépeken keresztül érhető el. Javasoljuk ezeket nyomtatott formában is elérhetővé tenni a munkavállalók számára.

## **Megállapítások és javaslatok az egyes dokumentumokra vonatkozóan**

### **1. Munkaügyi dokumentumok**

A munkaügyi dokumentumok körében a következő dokumentumok megléte és munkatársak számára elérhetővé tétele szükséges az intézmény szabályszerű működése érdekében:

1. Munkaszerződés
2. Megbízólevél
3. Beutaló orvosi alkalmassági vizsgálatra
4. Munkaviszony megszűnésekor kiadott igazolások
5. Munkaidő-nyilvántartás
6. Jelenléti ív

7. Munkaidő-beosztás
8. Szabadság nyilvántartás
9. Szabadságengedély
10. Bérelszámolás dokumentumai
11. Egyszerűsített foglalkoztatással kapcsolatos dokumentumok

### **Megállapítások a munkaügyi dokumentumokra vonatkozóan**

Az átvizsgált munkaügyi dokumentumokat tartalmi szempontból nagyrészt rendben találtuk, formailag javasoljuk a dokumentumok egységesítését - azonos fejléc, aláírás, érvényesség feltüntetése stb.

### **Javaslatok a munkaügyi dokumentumokra vonatkozóan**

A Munka Törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény 46. § (1) bekezdése alapján a munkavállalót tájékoztatni kell a munkaviszony alapvető szabályairól, ezért javasoljuk a szervezetnél alkalmazott Munkáltatói tájékoztató konzekvens használatát és folyamatos aktualizálását a megfelelő jogszabályi hivatkozásokkal. A tájékoztatót legkésőbb a munkaviszony kezdetétől számított tizenöt napon belül írásban kell eljuttatni a munkavállaló részére. A munkavállalót tájékoztatni kell írásban a napi munkaidőről, az alpbéren túli munkabérről és egyéb juttatásokról, a munkabérről való elszámolás módjáról, a munkabérfizetés gyakoriságáról, a kifizetés napjáról, a munkakörbe tartozó feladatokról, a szabadság mértékéről, számítási módjáról és kiadásának, a munkáltatóra és a munkavállalóra irányadó felmondási idő megállapításának szabályairól, hogy a munkáltató kollektív szerződés hatálya alá tartozik-e, és a munkáltatói jogkör gyakorlójáról.

Javasoljuk a Munkáltatói tájékoztató elkészítését minden munkakörre vonatkozóan a fent felsorolt kötelező tartalmi feltételekre való figyelemmel, azok folyamatos aktualizálásával.

## **2. Vállalkozási és megbízási szerződések**

A vállalkozási és megbízási szerződések körében az alábbi dokumentumokat vizsgáltuk át:

1. Megbízási szerződés
2. Vállalkozási szerződés

### **Megállapítások a vizsgált szerződésekre vonatkozóan**

A vizsgált szerződések megfelelnek a jogszabályi kötelezettségeknek. Javasoljuk a szerződések formai egységesítését - azonos fejléc, aláírás, érvényesség feltüntetése stb.

### **Javaslatok a vizsgált szerződésekre vonatkozóan**

Javasoljuk a szerződések terjedelmének egységesítését és a dokumentumok elnevezésének egyértelműsítését.

### **3. Szabályzatok**

A szabályzatok körében a következő dokumentumokat vizsgáltuk át:

- a. Adatvédelmi szabályzat
- b. Munkavédelmi Szabályzat
- c. Tűzvédelmi Szabályzat
- d. Munkaköri orvosi alkalmassági vizsgálatok

#### **Megállapítások a vizsgált szabályzatokra vonatkozóan**

##### 1. Adatvédelmi szabályzat

- a. A hatályos jogszabályok értelmében javasoljuk a GDPR tájékoztató folyamatos, jogszabályi változások alapján szükséges bővítését és a SZOCEG Nonprofit Kft. adatvédelmi tisztviselőjének megnevezését a dokumentumban.
- b. Javasoljuk Titoktartási nyilatkozat elkészítését a munkavállalók részére. A Titoktartási nyilatkozat szövegezésére a következő javaslatot tesszük:

## Titoktartási nyilatkozat

Alulírott ..... (szül. hely: ....., szül. idő:....., anyja születési neve: -----, lakcím:.....) mint a **SZOCEG Nonprofit Kft.** munkavállalója jelen nyilatkozat aláírásával, kártérítési és kártalanítási felelősségem tudatában kijelentem, hogy a munkám során az intézményről, annak működéséről, a szolgáltatást igénybevevőkről tudomásomra jutott és megismert mindennemű adatot, információt szigorúan titokban tartom.

A jelen nyilatkozat aláírásával kötelezettséget vállalok arra, hogy a részemre átadott és tudomásomra jutott bármilyen dokumentációt, adatot, információt bizalmasan kezelem, harmadik fél részére nem adom át, nem hozom nyilvánosságra, nem teszem harmadik fél számára hozzáférhetővé.

Tudomásul veszem, hogy ez a titoktartási kötelezettség munkaszerződése alatt és azt követően is terhel. Tudomásul veszem, hogy a titoktartási kötelezettség megszegése esetén a Polgári Törvénykönyvben és a Büntető Törvénykönyvben meghatározott jogkövetkezmények alkalmazandóak velem szemben.

A fenti kötelezettségem megszegése esetén a hatályos jogszabályok szerint büntetőjogi és teljes anyagi felelősséggel tartozom.

Kelt:.....

.....  
munkavállaló aláírása

Az aláírás előttünk mint tanúk előtt történt:

Név:.....

Lakcím:.....

Személyi ig. szám:.....

Aláírás:.....

Név:.....

Lakcím:.....

Személyi ig. szám:.....

Aláírás:.....



2. Munkavédelmi Szabályzat: A dokumentumot tartalmilag rendben találtuk.
3. Tűzvédelmi Szabályzat: A dokumentumot tartalmilag rendben találtuk.
4. Munkaköri Orvosi Alkalmassági Vizsgálatokról szóló dokumentum tartalmilag megfelelőnek találtuk.

### **Javaslatok a vizsgált szabályzatokra vonatkozóan**

- Javasoljuk az Adatvédelmi Szabályzat (GDPR) bővítését és adatvédelmi tisztviselő megnevezését.
- Javasoljuk a dokumentumok formai egységesítését - azonos fejléc, aláírás, érvényesség feltüntetése stb.

## **A vizsgálati eredmények összegzése**

A dokumentumokat tartalmilag nagyrészt rendben találtuk, formailag javasoljuk az egységesítést és a dokumentumok fejlécezését (cég név, logo, aláírás stb), a Szabályzatok esetén a dokumentumok verziószámmal történő ellátását, valamint az érvényesség (-tól -ig) feltüntetését.

A vizsgálat eredménye alapján elmondható, hogy a dokumentumok megfelelnek a jogszabályi követelményeknek, a dokumentumok között nem szerepelt érvénytelen dokumentum. A használatban lévő dokumentumok illeszkednek a szervezet dokumentációs rendszeréhez. A munkatársak ismerik a rájuk vonatkozó Szabályzatokat, mindazonáltal javasoljuk, hogy ezeket nyomtatott formában is helyezték el erre alkalmas, mindenki számára hozzáférhető helyiségben a dolgozók számára, illetve elektronikus felületen is hozzáférhető módon.

Az egyes dokumentum alcsoportoknál az alábbi javaslatokat tettük:

- A Munkaügyi dokumentumok csoportnál javasoljuk a Munkáltatói Tájékoztató konzekvens használatát, szükség szerinti kiegészítését és folyamatos aktualizálását.
- A vállalkozási és megbízási szerződések csoportnál javasoljuk a szerződések terjedelmének felülvizsgálatát és a dokumentumok elnevezésének egyértelműsítését.
- A szabályzatok csoportnál javasoljuk a GDPR tájékoztató folyamatos aktualizálását, adatvédelmi felelős megnevezését és a munkavállalók részére titoktartási nyilatkozat elkészítését.
- Javasoljuk egy olyan dokumentum létrehozását, amely a munkavállalókat (főként az újonnan csatlakozó kollégákat) segíti a szervezet megismerésében és leírásokat tartalmaz a szervezetről az alábbi témákban, úgy mint: szervezeti környezet, intézményi elérhetőségek, vezetők, szervezeti felépítés stb.

# A szakmai és funkcionális szervezeti egységekkel kapcsolatos területeken fejlesztési célok és elvárások megfogalmazása

A SZOCEG Nonprofit Kft. tevékenységi körénél fogva olyan társadalmilag fontos feladatokat lát el, melyek sok ember életére vannak hatással, ezért kifejezetten fontos a különböző társadalmi érdekcsoportokkal való, megfelelő mennyiségű és minőségű kommunikáció megvalósítása és szoros kapcsolatok kialakítása, ápolása.

Bár a szervezetnek törvényi előírás szerint nincs kapcsolattartási kötelezettsége szakmai szervezetekkel, az interjúk során kirajzolódott, hogy a SZOCEG Nonprofit Kft. intézményvezetői törekednek ezek kialakítására. Az interjúk során kirajzolódott, hogy az intézményi jókapcsolatok minden esetben a munkatársak személyes kapcsolati hálójára épülnek, melyek elsősorban informális módon működnek. A különböző egyházi, civil és oktatási szervezetekkel az intézmények szoros kapcsolatot ápolnak, azonban ezek a kapcsolatok nincsenek formális dokumentumokkal - pl. együttműködési megállapodással - megerősítve. Ha ezek a kapcsolatok nagyon személyközpontúak, és nincsenek megfelelően adminisztrálva, akkor a jókapcsolatok továbbvitele hosszútávon - pl. egy munkatárs távozása esetén - problémát okozhatnak a szervezet életében. Javasoljuk ezen személyes kapcsolatok szervezeti szintre való emelését írásos formában, például együttműködési megállapodás keretében.

## Szakmai szervezetekkel való együttműködés

A különböző szakmai szervezetekkel való együttműködés jó platformot biztosíthat a szakembereknek a mindennapi kihívások átbeszélésére, egymástól való tanulásra, intézmények közti kapcsolatok építésére.

- A SZOCEG Nonprofit Kft. ügyvezetője a Szociális és Igazgatók és Szakemberek Magyarországi Egyesületének elnöke, ami fontos és megtisztelő pozíció a szervezet számára. A szervezet honlapján megtalálhatóak a konferenciákról szóló felhívások és különböző hasznos jogszabályok tudástára is.
- A szervezet részére két folyóirat is jár: a Szociálpolitikai Szemle és a Szociálpolitikai Tükör, mely folyóiratokban szakmai és tudományos cikkek jelennek meg a szociális ágazatot foglalkoztató aktuális kérdésekről.

A szervezet részére az alábbi csoportosulások és folyóiratok nyomon követését javasoljuk. Meglátásunk szerint a felsorolt szervezetek honlapjain a munkatársak tájékozódhatnak olyan eseményekről, melyek a SZOCEG Nonprofit Kft. számára potenciálisan érdekesek lehetnek, míg a folyóiratok nyomonkövetése által szervezeti tudásukat és szakmai ismereteiket tovább bővíthetik.

- A Szociális és Szakmai Szövetség (<http://www.3sz.hu/>) egy olyan ernyőszervezet, melynek célkitűzése a szociális szférában dolgozó szakemberek és szociális civil szervezetek érdekképviselése. Mintegy 170 szervezetet és 2000 főt tömörít magában a szövetség, mely kiterjedt partneri hálózattal rendelkezik. A honlapon találhatóak információk pályázatokról, rendezvényekről, és a szövetség által megjelentetett HÁLÓ című folyóirat régebbi számai is elérhetőek, amik hasznos szakmai cikkekkel szolgálnak a munkatársaknak.
- A Szociális Klaszter (<http://szocialisklaszter.hu/>) egy olyan szervezet, mely kifejezetten az idős emberek és a demenciával küzdők és családtagjaik életminőségének javításáért dolgoznak. Mivel a SZOCEG Nonprofit Kft. intézményeivel az elmúlt években nőtt a demenciával küzdő lakók száma, így érdemes nyomon követni a Klaszter tevékenységét.
- A szociális portál honlap (<http://szocialisportal.hu/>) egy olyan szakmai oldal, ahol aktuális, a szociális ágazathoz köthető hírek, hírlevelek, tudástár érhető el. Valamint megtalálhatóak az induló szociális képzésekről szóló információk, megváltozott munkaképességűek foglalkoztatását segítő nyomtatványok, jogszabályok stb.
- A Párbeszéd folyóiratot 2019-ben a Debreceni Egyetem munkatársai indították, melynek célja a szociális munka értékeinek közlése, a különböző kutatási eredmények ismertetése a témában. A folyóirat lapszámai online elérhetőek a <https://ojs.lib.unideb.hu/parbeszed> oldalon.
- A Magyar Gerontológiai és Geriátriai Társaság gondozásában jelenik meg az Idősgyógyászat folyóirat, melynek aktuális száma minden esetben online elérhető a <http://idosgyogyaszat.hu/folyoirat> oldalon.

## Funkcionális szervezeti egységekkel való együttműködés

A szervezetek működésük során számos olyan kihívással szembesülnek, amikor el kell dönteniük, hogy egy tevékenységet saját hatáskörben tartsanak, vagy kiszervezzék azt. Amikor egy olyan tevékenységről beszélünk, mely nem tartozik a szervezet alaptevékenységi köréhez, - hanem kiegészítő tevékenység, ugyanakkor a mindennapi működés zavartalan lefolytatásához elengedhetetlenül szükséges, de - a szervezetnek saját hatáskörben nincs elegendő humánerőforrás kapacitás, se tárgyi eszköze, akkor mérlegelni kell, hogy ennek a

tevékenységnek az esetleges kiépítése mekkora beruházással járna, nem-e költséghatékonyabb azt egy külsős szolgáltatónak kiszervezni. A kiszervezett tevékenységekkel foglalkozó szervezeteket nevezzük funkcionális szervezeti egységeknek. Akik funkciójuk, betöltött szerepük szerint a szervezet tevékenységi láncához tartoznak, de önálló gazdasági entitásként működnek.

A SZOCEG Nonprofit Kft. több külsős céggel működik együtt a bentlakók ellátása során. A takarítás, az étellemezés és a mosodai szolgáltatások kerültek kiszervezésre külsős cégek számára. Az intézményekben tálalókonyhák működnek, melyhez szükséges engedélyeket a SZOCEG Nonprofit Kft. a Népegészségügyi Főosztálytól szerzi be.

Funkcionálisan kapcsolódó szervezet a mosoda is, aminek menedzselése a szervezet részéről egy kézben összpontosul. Ez egyszerűsíti a kommunikációt, mert minden intézmény tudja, hogy a mosodával kapcsolatos ügyintézéshez kit kell keríteni, és a mosodának is egyszerűbb ily módon a kapcsolattartás az intézményekkel.

A takarítás a kiszervezés szempontjából kaku-ktojásnak számít, hisz nem minden intézményben került egységesen külsős cég kezébe, vannak olyan helyek, ahol saját kézben tartották a takarítási feladatokat. A kiszervezési folyamatra nem történtek gazdasági számítások, ad hoc jelleggel történt az intézmények kiválasztása, amit javasolunk, hogy a szervezet vizsgáljon felül.

Amikor egy szervezet bizonyos tevékenységeit kiszervezi, mindig fontos a kiszervezés után időről-időre újra mérlegelni, hogy mennyire működik jól a folyamat, mennyire gazdaságos, költséghatékony, megjelent-e esetleg a piacon ugyanezen szolgáltatás olcsóbb verziója, stb. Javasoljuk, hogy a SZOCEG Nonprofit Kft. rendszeresen - félévente vagy évente - ütemezze ezen folyamatok felülvizsgálatát mind szolgáltatási, mind gazdasági szempontból.

## Egészségügyi szervezetekkel való együttműködés

Az interjúk során az intézmények vezetői kiemelték, hogy az utóbbi években megváltozott az intézményben lakók állománya, egyre több az olyan bent lakó, akit demenciával diagnosztizáltak, ez pedig újfajta kihívások elé állítja az ott dolgozókat. A másik pedig, hogy egyre több az ágyhoz kötött beteg, akik nincsenek abban az állapotban, hogy önállóan tevékenykedjenek. Ezek tovább nehezítik a gondozók munkáját. Az intézmények jó kapcsolatot ápolnak a területi egészségügyi intézményekkel - pl. kórházakkal -, mely intézmények munkatársai szállítják a lakókat azokra a vizsgálatokra, melyet a saját intézmény falain belül nem tudnak az orvos kollégák lefolytatni.

A szolgáltatások minőségét emelheti olyan szakorvosi ellátási lánc kialakítása, ami lehetőséget biztosít a lakóknak, hogy a különböző szakellátásokat (pl. pszichiáter, urológus, bőrgyógyász, fogorvos, reumatológus, neurológus stb.) az intézményen belül tudják igénybe venni, anélkül, hogy más helyszínre kellene mozgatni őket. Ezen kívül fontos lehet együttműködési megállapodást kialakítani:

- gyógyászati segédeszközöket forgalmazó céggel, mely kedvezményesen tudna biztosítani pl. ortopéd cipőt, hallókészüléket stb. a betegek részére,
- szemésszel, aki kedvezményesen tud szemészeti vizsgálatokat és eszközöket ajánlani a lakóknak,
- gyógytornászt, aki igény szerint egyéni vagy csoportos foglalkoztatások keretében segíti a lakók mozgáskoordinációs állapotának fenntartását,
- egészségügyi szűréseket végző vállalkozással,
- gyógyszertárral, mely biztosítja a szükséges és az igényelt gyógyszerek kiszállítását.

Az ilyen együttműködések a SZOCEG Nonprofit Kft. és a partnercégek számára is kölcsönös előnyökkel járnak, és emelik a szervezeti ellátás minőségét.

## Külső kapcsolati háló feltérképezése

A SZOCEG Nonprofit Kft. egy olyan iparágban tevékenykedik, mely társadalmilag fontos és hasznos feladatokat lát el. Ezért fontos annak vizsgálata is, hogy hogyan kapcsolódik a társadalom egészéhez, hogyan képes együttműködni a tevékenységéhez kapcsolódó szervezetekkel és a társadalom többi közszereplőjével.

## Civil, egyházi és oktatási szervezetekkel való együttműködés

A SZOCEG Nonprofit Kft. intézményei számos együttműködést folytatnak különböző civil szervezetekkel, közigazgatási és oktatási intézményekkel. Akárcsak a többi esetben itt is elmondható, hogy nagyon eltérő az intézmények kapcsolattartási intenzitása. Nagyban függ az intézményvezető személyétől, az ott dolgozók személyétől. A legtöbb kapcsolat személyes ismertségen alapul, ami a szervezet szempontjából hátrányos, hisz nehezen átadható egy esetleges vezetőváltás esetén. Érdeemes lehet akár össz-szervezeti szinten olyan iránymutatásokat meghatározni, mely által felfedezhetővé válnak egységes irányok külső kapcsolati rendszer kialakítására.

Az interjúk során több helyen elmondták, hogy különböző civil szervezetekkel, egyházi szervezetekkel is szoros az együttműködés. Főleg az idősotthonokban élő generáció számára - de a többi intézményben élők számára is - a hittel való találkozás, a rendszeres hitgyakorlás lehetővé tétele pozitív hozadékkal járhat az ott élők életminőségének javítása tekintetében.

Ugyancsak az interjúk során került említésre, hogy több helyen szoktak a helyi általános iskola tanulói tartani előadásokat a különböző ünnepekkor. Az generációk találkozási az ilyen eseményeken nem csak az idősebb bentlakók számára jelent töltődési lehetőséget, de sok tanulási lehetőséget biztosít a fiatalabbak számára is, hiszen az idősek át tudják adni történeteiket, életpasztalataikat részükre. Manapság egyre több olyan kezdeményezésről hallani, ahol óvodás/kisiskolás korú gyerekeket heti rendszerességgel visznek idősebb generáció tagjai közé, mely kialakult kapcsolatok mindkét fél számára nagyon pozitív előnyökkel járnak.

## Lakossággal való együttműködés

Minden esetben fontos figyelembe venni, hogy az intézmények nem elzártan működnek, szerves részei a települések életének. A szervezet intézményei az alábbi településeken érhetőek el:

- Bonyhád
- Decs
- Máza
- Mecsekjánosi
- Pécs
- Sellye
- Szigetvár
- Szederkény

A településnagyságok eltérnek, hisz az intézmény egységei falvakban és városokban egyaránt megtalálhatóak, így a lakossággal való együttműködés lehetőségei intézményenként is változnak. Az interjúk alapján megállapítottuk, hogy az egyes intézmények jó kapcsolatot ápolnak a lakossággal.

Fontosnak tartjuk azonban megemlíteni, hogy a civil lakosság tájékoztatása az intézmény tevékenységéről kettős célt szolgál: hisz az intézmények által kiadott esetleges tájékoztató anyagok, interjúk, segítik a lakosság érzékenyítését a szociális feladatok irányába.

Az intézmények és a lakosság együttműködése során a cél olyan jó kapcsolat kialakítása, mely mindenki számára kölcsönös előnyökkel jár.

# Belső erőforrás/humánkapacitás vizsgálata

A SZOCEG Nonprofit Kft. felépítését tekintve egy bonyolult divizionális szervezet, mely több telephellyel és sokszínű szakmai ellátási területtel rendelkezik (pl. bentlakásos intézmény időskorúak részére és pszichiátriai betegek részére). A szervezetre, annak komplexitásából adódóan igaz, hogy az intézmények operatív irányítása nem ugyanott valósul meg, mint a stratégiai feladatok tervezése. A humánerőforrás szempontjából ez azt eredményezi, hogy a felsővezetés tagjai (ügyvezető igazgató, gazdasági igazgató, humánpolitikai igazgató és szakmai igazgató) és az intézményvezetők között nem lehetséges a napi személyes kapcsolattartás, ami megnehezíti a rendszeres értékeléseket és visszajelzések adását. Az ilyen szervezeteknél fontos, hogy az ilyen folyamatok tudatosan legyenek tervezve, hisz nincs lehetőség az ad hoc jellegű kapcsolatteremtésre a központi iroda és a divíziók között.

A SZOCEG Nonprofit Kft. jelenleg 10 bentlakásos intézményt tart fenn, amiket megyei és városi önkormányzatoktól vett át tartós működtetésre. Az intézmények Baranya és Tolna megyei kistérségekben találhatóak. Ezen települések nagy része nem a gazdaságilag fejlett övezetekben található, mely hosszútávon problémát jelenthet a munkaerő-toborzás során.

A pályázat keretében a SZOCEG Nonprofit Kft. 8 tagintézménye és a központi iroda vett részt, 178 munkavállalóval.

Az intézmények foglalkoztatotti létszáma az alábbiak szerint oszlik el:

- |                          |                      |
|--------------------------|----------------------|
| - Központi iroda - 11 fő | - Szigetvár - 44 fő  |
| - Alapellátás - 9 fő     | - Szederkény - 27 fő |
| - Decs - 24 fő           | - Bonyhád - 16 fő    |
| - Mecsekjánosi - 11 fő   | - Máza - 15 fő       |
| - Sellye - 10 fő         |                      |

Ebből a statisztikából látszik, hogy a szervezet alegységei között jelentős méretbeli különbségek vannak. Ebből fakadóan vannak olyan alegységek, ahol nincs lehetőség minden beosztáshoz külön személyt rendelni: pl. egy karbantartó jut két alegységhez vagy egy személy végez két munkakört, konyhai kisegítő és takarító is. Az interjúk során azt találtuk, hogy ez a dolgozók túlterheltségéhez vezet, ezért javasoljuk a munkafolyamatok felülvizsgálatát és optimalizálását.

Az alábbi táblázatban összefoglaljuk az ellátottak száma és az alkalmazottak száma alapján az egy főre jutó arányokat:

<b>Intézmény település szerint</b>	<b>Munkatársak száma</b>	<b>Ellátottak száma</b>	<b>Egy főre jutó arányok</b>
<b>Szigetvár</b>	Intézményvezető: 1 Vezető ápoló: 1 Szoc. és ment.hig. munkatárs: 2 Ápoló-gondozó: 32 Családgondozó: 5 Szociális ügyintéző: 1 Összesen: 42	151	Intézményvezetőre jutó ellátottak száma: 151 fő Vezető ápolóra jutó ellátottak száma: 151 fő Szoc. és ment.hig. munkatársra jutó ellátottak száma: 75,5 fő Ápoló-gondozóra jutó ellátottak száma: 4,7 fő Családgondozóra jutó ellátottak száma: 30 fő Szociális ügyintézőre jutó ellátottak száma: 151 Az összes munkatársra jutó ellátottak száma: 3,6 fő
<b>Sellye</b>	Intézményvezető: 1 Vezető ápoló: u.a. Szoc. és ment.hig. munkatárs: 1 Ápoló-gondozó: 7 Családgondozó: 0 Szociális ügyintéző: 0 Összesen: 9	30	Intézményvezetőre és vezető ápolóra jutó ellátottak száma: 30 fő Szoc. és ment.hig. munkatársra jutó ellátottak száma: 30 fő Ápoló-gondozóra jutó ellátottak száma: 4,3 fő Családgondozóra jutó ellátottak száma: - Szociális ügyintézőre jutó ellátottak száma: - Az összes munkatársra jutó ellátottak száma: 3,3 fő
<b>Szederkény</b>	Intézményvezető: 1 Vezető ápoló: 1 Szoc. és ment.hig. munkatárs: 2 Ápoló-gondozó: 21	90	Intézményvezetőre jutó ellátottak száma: 90 fő Vezető ápolóra jutó ellátottak száma: 90 fő Szoc. és ment.hig. munkatársra jutó



	Családgondozó: 0 Szociális ügyintéző: 2 Összesen: 27		ellátottak száma: 45 fő Ápoló-gondozóra jutó ellátottak száma: 4,3 fő Családgondozóra jutó ellátottak száma: - Szociális ügyintézőre jutó ellátottak száma: 45 Az összes munkatársra jutó ellátottak száma: 3,3 fő
<b>Mecsekjánosi</b>	Intézményvezető: 1 Vezető ápoló: 1 Szoc. és ment.hig. munkatárs: 1 Ápoló-gondozó: 11 Családgondozó: 0 Szociális ügyintéző: 0 Összesen: 14	44	Intézményvezetőre jutó ellátottak száma: 44 fő Vezető ápolóra jutó ellátottak száma: 44 fő Szoc. és ment.hig. munkatársra jutó ellátottak száma: 44 fő Ápoló-gondozóra jutó ellátottak száma: 4 fő Családgondozóra jutó ellátottak száma: - Szociális ügyintézőre jutó ellátottak száma: - Az összes munkatársra jutó ellátottak száma: 3,1 fő
<b>Máza</b>	Intézményvezető: 1 Vezető ápoló: 1 Szoc. és ment.hig. munkatárs: 2 Ápoló-gondozó: 12 Családgondozó: 0 Szociális ügyintéző: 0 Összesen: 16	55	Intézményvezetőre jutó ellátottak száma: 55 fő Vezető ápolóra jutó ellátottak száma: 55 fő Szoc. és ment.hig. munkatársra jutó ellátottak száma: 27,5 fő Ápoló-gondozóra jutó ellátottak száma: 4,6 fő Családgondozóra jutó ellátottak száma: - Szociális ügyintézőre jutó ellátottak száma: - Az összes munkatársra jutó

			ellátottak száma: 3,4 fő
<b>Bonyhád</b>	Intézményvezető: 0 Vezető ápoló: 1 Szoc. és ment.hig. munkatárs: 2 Ápoló-gondozó: 13 Családgondozó: 0 Szociális ügyintéző: 0 Összesen: 16	55	Intézményvezetőre jutó ellátottak száma: - Vezető ápolóra jutó ellátottak száma: 55 fő Szoc. és ment.hig. munkatársra jutó ellátottak száma: 27,5 fő Ápoló-gondozóra jutó ellátottak száma: 4,2 fő Családgondozóra jutó ellátottak száma: - Szociális ügyintézőre jutó ellátottak száma: - Az összes munkatársra jutó ellátottak száma: 3,4 fő
<b>Decs</b>	Intézményvezető: 1 Vezető ápoló: 1 Szoc. és ment.hig. munkatárs: 2 Ápoló-gondozó: 19 Családgondozó: 0 Szociális ügyintéző: 1 Összesen: 24	75	Intézményvezetőre jutó ellátottak száma: 75 fő Vezető ápolóra jutó ellátottak száma: 75 fő Szoc. és ment.hig. Munkatársra jutó ellátottak száma: 37,5 fő Ápoló-gondozóra jutó ellátottak száma: 4 fő Családgondozóra jutó ellátottak száma: - Szociális ügyintézőre jutó ellátottak száma: 75 Az összes munkatársra jutó ellátottak száma: 3,1 fő
<b>Központi iroda (Pécs)</b>	-	-	-

Az egyes intézményekben dolgozó munkatársakra átlagosan 3,3 ellátott jut, ettől az aránytól nincs jelentős eltérés sem pozitív, sem pedig negatív irányba. Ugyanígy hasonló arányokat láthatunk az egy ápolóra, vagy gondozóra jutó ellátottak tekintetében, itt az átlagszám 4,3, vagyis egy ápolóra, gondozóra átlagosan 4,3 ellátott jut. Ezzel szemben az intézményvezetőkre és

vezető ápolókra jutó munkatársak aránya jelentősen eltér az egyes intézményekben, ami a vezetők terhelésében eltérésekhez vezethet.

A szervezetben az alábbi vezető beosztások vannak:

“(1) Magasabb vezető beosztások:

- a) intézményvezető, intézményvezető helyettes
- b) gazdasági igazgató.

(2) Vezető beosztások:<sup>18</sup>

- a) szakmai igazgató,
- b) az integrált intézményen és központon belül elkülönült szervezeti egységek, részlegek vezetői,
- c) alapszolgáltatási központ vezető
- d) mentálhigiénés vezető,
- e) vezető ápoló, szakápoló
- f) ételmezésvezető,
- g) osztályvezető nővér,
- h) konyhavezető.”

Forrás: Szervezeti és Működési Szabályzat

A Szervezeti és Működési Szabályzatban megfigyelhető, hogy bizonyos munkakörökhez tartozó felelőségek meghatározásra kerülnek, míg más munkakörök - pl. ápoló, takarító, mentálhigiénés szakember, pénzügyi munkatárs stb nem. Ez alapvetően nem jelentene problémát, hiszen minden munkakörhöz tartozik a szervezeten belül munkaköri leírás, azonban nincs abban rendszer, hogy mik azok a munkakörök, melyek megjelennek az SZMSZ-ben, hisz nem csak a vezetők, de egyéb munkakörök feladatai is megtalálhatók: pl. kisgyermekgondozó, hálózati koordinátor, gondnok. Javasoljuk, hogy vagy minden munkakör felelősségi és tevékenységi köre kerüljön bele az SZMSZ-be, vagy csak a vezetőkre vonatkozó információk legyenek az SZMSZ-ben rögzítve.

A szervezeti adatok alapján a munkaköröket az alábbiak szerint elosztva töltik be:

<b>Beosztás</b>	<b>Fő</b>
<b>ápoló-gondozó</b>	<b>99</b>
bérszámfejtő	1

<sup>18</sup> Módosítva: 2011. április 28-án

gazdasági igazgató	1
humánpolitikai igazgató	1
intézményvezető	7
klubvezető	9
könyvelő	5
mentálhigiénés munkatárs	9
szakmai igazgató	1
<b>szociális munkatárs</b>	<b>16</b>
takarítónő	4
titkárnő	1
ügyvezető igazgató	1
vezető ápoló	7
<b>Végösszeg</b>	<b>162</b>

Látható, hogy a legtöbb munkatárs ápoló-gondozó beosztásban (99 fő) és szociális munkatárs beosztásban (16 fő) van a SZOCEG Nonprofit Kft.-n belül. Az interjúban többen is kiemelték, hogy a munkatársak létszáma a törvényi előírásoknak megfelel, mégis nagyon túlterheltnak érzik magukat az ott dolgozók. Ez részben betudható a szociális szféra sajátosságának is, hisz a munkatársak nem csak fizikai, de lelki terhelésnek is erőteljesen ki vannak téve. Éppen ezért fontos a munkatársak lelki egészségvédelme, a szupervízió és az egyéb, kiegészítő megelőző segítő szolgáltatások elérhetővé tétele. A szociális szféra sajátosságaival egy korábbi alfejezetben foglalkoztunk.

Több helyen kiemelték az interjúk során, hogy szakképzett munkaerőből hiány van, ez a munkaerőpiac jelenlegi állapotából fakad. A Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Hivatal<sup>19</sup> minden évben közreadja megyei szintre lebontva a hiányszakmák listáját, ahol a gyakorló ápoló szakképesítés évek óta a hiányszakmák közé tartozik Tolna és Baranya megyében egyaránt.

A munkaköri leírásokban a feladatok egyértelműen rögzítettek, azonban az interjúk során azt találtuk, hogy problémát jelent a felelősségi és döntési jogkörök nem megfelelő tisztázása. Ez feszültséget okoz a szervezetben belül, megnehezíti az ügyintézés és meghosszabbítja a feladatok

<sup>19</sup> Forrás: <https://www.nive.hu/index.php>

tevékenységére szánt időt. Ez főleg a központi iroda munkatársait és az intézményvezetőket érint. Problémát jelent a helyettesítési rendszer hiánya. A vezetői munkakörökben a helyettesítés hiánya azt jelenti, hogy nincs aki elvégezze a vezető távollétében felhalmozódó feladatokat, így a szabadságról/táppénzről visszatérve a vezetőnek jó pár napjába belekerül, mire ismét utoléri magát, és beszerzi az összes szükséges információt. Az olyan munkakörökben, ahol a napi feladatok elvégzése nem tűr halasztást - pl ápoló, takarító, konyhai kisegítő stb - a szabadságon/táppénzen lévő kollégák távolléte plusz terheket ró a többi munkatársra, ami a terheltségi szintjüket növeli.

A szervezetben jelenleg nincsenek nyitott álláshirdetések, mely azt jelenti, hogy a szükséges tevékenységeket az adott kapacitással képes a cég lefedni. Mindazonáltal az interjúk során megfogalmazódott, hogy az szervezetben mindössze egy dietetikus dolgozik, aminek javasoljuk felülvizsgálatát, és szükség esetén több szakember bevonását.

A SZOCEG Nonprofit Kft-nél jelenleg 24 fő van részmunkaidős pozícióban foglalkoztatva, és van 11 fő megváltozott munkaképességű dolgozó is a szervezetben. Atipikus foglalkoztatási formák nem valósulnak meg, ez egyrészt a bentlakásos intézmények esetében indokolható, hiszen a munkatársak közül kevés olyan van, akinek fizikailag nem kell a helyszínen lenni a feladatai elvégzéséhez - ez maximum a vezetés körében lenne megvalósítható. Azonban a központi iroda munkatársai esetében, akik munkafolyamataik nagy részét online rendszerben, telefonon vagy e-mailen keresztül intézik, érdemes elgondolkodni a home office bevezetésének lehetőségén. A home office számos előnnyel jár a szervezet és a munkatársak részére is, amit érdemes kihasználni.

A fluktuáció mértékét az utóbbi egy évben vizsgálva az alábbi statisztikában összesítjük:

- Közös megegyezéssel távozott: 36 fő
- Elbocsátva lett: 5 fő
- Felvételt nyert: 25 fő

Megállapítható, hogy a szervezetben a felvettek létszáma alulmarad a távozók létszámától.

A szervezetfejlesztés végrehajtása során fontos az eredmények visszamérése bizonyos időközönként. Humánerőforrással kapcsolatos kapacitások további feltérképezésében, a fluktuáció okainak felkutatásában az alábbi módszerek nyújthatnak segítséget a szervezet vezetői számára:

- **Munkanap fényképezés:** ennek segítségével a munkatársak önértékelő módon vizsgálhatják saját munkanapjuk felépítését. Az eredmények elemzése során képet kapunk a napi munkaidő struktúra felépítéséről, a napi munkaidő kihasználásának százalékaról. Az eredmények segítik a munkát akadályozó tényezők feltárását, munkafolyamatok újrászervezését és a feladatok egyenlőbb elosztását a szervezeten belül. (Munkanap fényképezéshez önértékelő kérdőív: lásd melléklet)
- A változások méréséhez fontos, hogy bizonyos időközönként **nyomonkövetési interjú** készüljön a munkatársakkal. Az interjú során felmérésre kerülnek a felelősségi és döntési körök változásai, ennek a munkára gyakorolt hatásai és ennek mentén megfogalmazhatjuk a további fejlesztési javaslatokat. (Nyomonkövetés interjú sablon: lásd melléklet)
- **Exit interjú készítése:** az önként távozókkal interjú készítése strukturált kérdések alapján. A kérdések értékelése segítheti a szervezetet a fluktuációt kiváltó okokat tisztábban látni, hiszen ilyenkor a munkatársak már kötöttségektől mentesen, nyíltan tudnak kommunikálni a korábbi problémáikról. Javasoljuk, hogy az interjút a szervezet HR-es munkatársa, egy erre kiképzett alkalmazott, vagy külső tanácsadó csinálja. (Kilépő munkatársak exit interjúja: lásd melléklet)

Javasoljuk, hogy a felsővezetés a munkatársak terheltségét bizonyos időközönként mérje vissza, és exit interjúk lefolytatásával segítsen a fluktuációt előidéző okokat felkutatni és a megszüntetéshez szükséges javaslatokat megfogalmazni.

# Mellékletek

## Munkanap fényképezéshez önértékelő kérdőív

MUNKANAP-FÉNYKÉPEZÉS ADATLAP  
(kitöltendő 5 egymást követő munkanapra)

Szervezeti egység:

A kitöltő neve:

A mérés napja: év. \_\_\_\_ hó \_\_\_\_ nap

Beosztása:

**Alkalmazandó kódszámok:**

01 Érdemi ügyintézés személyesen (feladatok elvégzése helyszínen)

02 Érdemi ügyintézés telefonon, e-mailen, levélben

03 Adminisztratív feladatok

04 SZOCEG társ-szervezetekkel belső kommunikáció

05 Külső társ-szervezetekkel történő kommunikáció

06 Értekezleten, képzésen való részvétel

07 Személyes ügyek intézése (szervezeten belül és kívül)

08 Biológiai szükségletek intézése (táplálkozás, kávézás, WC, stb.)

09 Munkaidőn belüli „lazítás” (internetezés, családdal, baráttal való kommunikáció, dohányzás, stb.)

Kódszám	Napi tevékenységek időrendben	Tevékenység időigénye		
		Kezdeti (óra, perc)	Befejezése (óra, perc)	Összes időigény (perc)





## Nyomonkövetési interjú sablon

- Milyen felelősségi és döntési jogkörök tartoznak jelenleg a feladatkörébe?
- Mennyire látja ezeket lehatároltnak, tisztázottnak?
- Mennyire érzi magát leterheltnek?
- Meg tud-e nevezni közvetlen kiváltó okokat?
- Van-e javaslata arra, hogyan lehetne a hatékonyságot növelni a saját területén?
- Kiknek a támogatására lenne szüksége ennek eléréséhez? (Külső és belső)

## Kilépő munkatársak exit interjúja

Lehetséges kérdéssor:

1. Miért távozik a cégtől?
2. Magától távozik, vagy külső megkeresés hatására?
3. Milyen tényezők befolyásolták a döntése meghozásában?
4. Milyen volt a viszonya közvetlen főnökével?
5. Mennyire volt elégedett a munkakörülményekkel? Min kellene javítani?
6. Mennyire volt elégedett a bérekkel, béren kívüli juttatásokkal?
7. Mi lett volna az a segítség, amit ha a cég megad, nem dönt a kilépés mellett?

# Munkavégzéshez szükséges technikai/irodai/IT feltételek

A szociális szférában kihívást jelent a jogszabályi feltételeknek való megfelelés, vagy legalább annak adminisztrációs része. Ennek hátterében sok esetben a nem megfelelő IT technikai ellátottság áll, illetve a szoftverek nem megfelelő használata, vagy a rendeltetésszerű használat részleges hiánya.<sup>20</sup> Emellett problémát jelent, hogy a számítástechnikai eszközök elavultak, sok esetben nem képesek ellátni – vagy csak nagyon lassú tempó mellett – a napi feladatok megoldásának biztosítását. Bár a szociális szférában a legtöbb esetben nem szükséges, hogy minden munkatárnak rendelkezésére álljon saját számítógép, de fontos, hogy mindenki hozzá tudjon jutni, és adminisztrációs kötelezettségeinek modern, hibátlanul funkcionáló eszközökön tudjon eleget tenni.

A fentiek mellett fontos szem előtt tartani azt is, hogy az ellátottak számára megfelelő minőségű technikai eszközök álljanak rendelkezésre, például jó minőségű ágyak. Ez utóbbi az ápolók, gondozók számára is fontos, mivel egy emelő mechanikával ellátott ágy nagyban képes megkönnyíteni a nehéz fizikai munkát. Több esetben számoltak be az intézményekben dolgozó munkatársak, hogy ezek hiánya komoly fizikai megterhelést jelent számukra.

A technikai igények felmérésénél néhány az adminisztráció szempontjából szükséges technikai eszközöket, illetve az ellátottak számára szükséges ágyak mennyiségét mértük fel, és ezt vetettük egybe a munkatársak, illetve az ellátottak számával, amely adatokat az alábbi táblázat tartalmazza.

<b>Intézmény település szerint</b>	<b>Technikai eszközök</b>	<b>Munkatársak száma</b>	<b>Ellátottak száma</b>
<b>Szigetvár</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 9 db számítógép</li><li>• 1 db multifunkciós nyomtató</li><li>• 3 db nyomtató</li><li>• 143 db ágy</li></ul>	Intézményvezető: 1 Vezető ápoló: 1 Szoc. és ment.hig. munkatárs: 2 Ápoló-gondozó: 32 Családgondozó: 5 Szociális ügyintéző: 1 Összesen: 42	151
<b>Sellye</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 2 db számítógép</li><li>• 1 db multifunkciós</li></ul>	Intézményvezető: 1 Vezető ápoló: u.a.	30

<sup>20</sup> Forrás: <http://heragabor.hu/wp-content/uploads/2014/08/Szoci%C3%A1lis-informatika.pdf>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>nyomtató</li> <li>30 db ágy</li> </ul>	<p>Szoc. és ment.hig. munkatárs: 1 Ápoló-gondozó: 7 Családgondozó: 0 Szociális ügyintéző: 0 Összesen: 9</p>	
<b>Szederkény</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 db számítógép</li> <li>1 db laptop</li> <li>1 db multifunkciós nyomtató</li> <li>2 db nyomtató</li> <li>90 db ágy</li> </ul>	<p>Intézményvezető: 1 Vezető ápoló: 1 Szoc. és ment.hig. munkatárs: 2 Ápoló-gondozó: 21 Családgondozó: 0 Szociális ügyintéző: 2 Összesen: 27</p>	90
<b>Mecsekjányosi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 db számítógép</li> <li>1 db multifunkciós nyomtató</li> <li>3 db nyomtató</li> <li>44 db ágy</li> </ul>	<p>Intézményvezető: 1 Vezető ápoló: 1 Szoc. és ment.hig. munkatárs: 1 Ápoló-gondozó: 11 Családgondozó: 0 Szociális ügyintéző: 0 Összesen: 14</p>	44
<b>Máza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 db számítógép</li> <li>1 db multifunkciós nyomtató</li> <li>3 db nyomtató</li> <li>55 db ágy</li> </ul>	<p>Intézményvezető: 1 Vezető ápoló: 1 Szoc. és ment.hig. munkatárs: 2 Ápoló-gondozó: 12 Családgondozó: 0 Szociális ügyintéző: 0 Összesen: 16</p>	55
<b>Bonyhád</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 db számítógép</li> <li>1 db laptop</li> <li>1 db nyomtató</li> <li>55 db ágy</li> </ul>	<p>Intézményvezető: 0 Vezető ápoló: 1 Szoc. és ment.hig. munkatárs: 2 Ápoló-gondozó: 13 Családgondozó: 0 Szociális ügyintéző: 0 Összesen: 16</p>	55
<b>Decs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 db számítógép</li> <li>1 db multifunkciós nyomtató</li> <li>1 db nyomtató</li> <li>75 db ágy</li> </ul>	<p>Intézményvezető: 1 Vezető ápoló: 1 Szoc. és ment.hig. munkatárs: 2 Ápoló-gondozó: 19 Családgondozó: 0 Szociális ügyintéző: 1 Összesen: 24</p>	75
<b>Központi iroda (Pécs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 db számítógép</li> <li>2 db laptop</li> <li>1 db multifunkciós nyomtató</li> <li>3 db nyomtató</li> </ul>	-	-

	<ul style="list-style-type: none"><li>• 1 db projektor</li></ul>		
--	------------------------------------------------------------------	--	--

Az interjúk során a munkatársak egységesen kiemelték, hogy a számítógépek elavultak, lassúak és megbízhatatlanul működnek, ami azért jelent problémát, mert nem csak az adminisztrációhoz használják őket, de a foglalkozásokhoz adatlapok, eszközök kinyomtatásához is szükségesek. Ennek a problémának a kiküszöbölésére több munkatárs a saját laptopját használja. Több intézménynél hiányzik a szkennerek, ami nehézséget jelent a nyomtatott dokumentumok digitalizálásánál, illetve akad a wifi hálózat is, az épületek több pontján nincs lefedettség sem. Ez egyrészt nehezíti a munkavégzést, másrészt az ellátottak sem tudják használni a hálózatot. Nem a szervezet hibája, de több esetben megemlítették, hogy sokszor a térerő sem elégséges, ami a munkavégzés szempontjából előnytelen.

Minden intézményben annyi ellátott van, ahány ágy rendelkezésre áll, vagyis minden ellátottra jut legalább egy ágy, kivéve Szigetváron, ahol a szervezet által közölt adatok alapján 151 ellátottra jut 143 ágy. Az ellátottak számával megegyező ágymennyiség abban az esetben jelenthet problémát, ha egy ágy elromlik, mert a javításáig más módon kell megoldani az ellátott elhelyezését, vagy úgy kell megjavítani, hogy rajta fekszik.

Hiányosság, hogy nincs elég ágyazó kocsik, és az agyárcsák, és egyéb ápolást, ellátást segítő eszközök (például hajmosó "lavór") emelők beszerzése is problémákba ütközik sok esetben.

Az intézményekben a jogszabályi előírásoknak megfelelő számú munkatárs dolgozik, de a beszámolók alapján ez a szám sokszor kevésnek bizonyul, mert nem férnek bele a kollégák a munkaidejükbe. Ez munkaszervezéssel kapcsolatos kihívást is jelenthet.

# Szolgáltatások, szakmai folyamatok felülvizsgálata

A SZOCEG Nonprofit Kft. egy több száz főt foglalkoztató szociális ellátást biztosító intézmény. A hatáskörébe tartozó intézmények különböző alap- és szakosított ellátásokat nyújtanak az érintettségi körükbe tartozó kliensek számára. Az ellátási formák főként szociális, egészségügyi és terápiás kategóriákba sorolhatók. Az egyes intézményekben nem csak az ellátott feladatok és tevékenységi körök lehetnek különbözőek, hanem egyéb - a szolgáltatások minőségét befolyásoló - tényezők is. Ilyenek például a személyi vagy tárgyi feltételek, az intézmény lokális támogatottsága az adott településen vagy maga a klienskör. Először röviden áttekintjük a SZOCEG Nonprofit Kft.-hez tartozó intézmények tevékenységeinek körét, majd javaslatokat teszünk a különböző - a szociális ellátás területéhez tartozó - szolgáltatások fejlesztéséhez.

## Szolgáltatások köre

A SZOCEG Nonprofit Kft. által nyújtott alapszolgáltatások

- étkeztetés,
- házi segítségnyújtás,
- jelzőrendszeres házi segítségnyújtás,
- idősek, fogyatékosok, hajléktalanok nappali ellátása.

A SZOCEG Nonprofit Kft. által nyújtott szakosított ellátások

- ápoló-gondozó otthoni,
- átmeneti intézményi elhelyezés.

# A szolgáltatások, szakmai folyamatok minőségének fejlesztése

## A minőségbiztosítás nehézségei a szociális szférában

A szociális szféra számára jelentős kihívást jelent a szolgáltatások minőségének biztosítása. Miközben a szociális ellátást igénybe vevők száma nő, a szociális szférára nehezedő terhek és elvárások szintén növekednek, addig a fenntartók rendelkezésére álló erőforrások - tárgyi és személyi feltételek - sok esetben nem bizonyulnak elegendőnek a szolgáltatások színvonalának folyamatos fejlesztéséhez.

A minőség fogalmának meghatározása a szociális ellátások területén nem könnyű feladat, hiszen kevésbé alapozhatunk kézzelfogható, mérhető mutatókra. A minőség sok esetben inkább megfelelés: megfelelés az érintettségi kör (ellátottak/gonдозottak/kliensek és hozzátartozóik) elvárásainak. A minőség egyet jelent a szolgáltatások kiszámíthatóságával és megbízhatóságával.

A szociális ellátások minőségét számos tényező befolyásolja. Elsőként fontos megemlíteni a társadalomban zajló **demográfiai** változásokat, amelyek jelentős hatást gyakorolnak az ellátások iránti szükségletre. Elemzések szerint az elkövetkező évtizedekben az idős emberek társadalmon belüli aránya növekedni fog, ami fokozatosan növeli az ellátórendszerre nehezedő terheket is.

A szociális ellátás területének másik nagy problémája, hogy **nem termelnek bevételt**, csak felemésztik az ide szánt erőforrásokat. Így állandó küzdelem a szükséges anyagi háttér megteremtése, ami elengedhetetlen a szolgáltatások állandó, optimális szintű biztosításához. Miközben a szolgáltatások köre folyamatosan bővül, a színvonal nem tudja tartani a tempót a növekedés mértékével. A magasabb szintű működéshez, a szolgáltatások minőségének fejlesztéséhez gyakran kevésnek bizonyul a rendelkezésre álló költségkeret, így különösen fontossá válnak a szociális szervezetek külső kapcsolatai. Helyi önkormányzatok, egyházak, civil szervezetek támogatása segítheti a hatékonyabb működést.

További nehézséget jelent a szociális tevékenységek széles köre, amely az alapellátástól az átmeneti és tartós ellátásokig különböző szolgáltatásokat foglal magába. Az egyes területek működési alapelvei, szervezeti felépítése, célja igen eltérő lehet, ami megnehezíti egy egységes stratégia kidolgozását, miközben a struktúrát illetően a legtöbb esetben egy fenntartó hatáskörébe számos - különböző szolgáltatást nyújtó - intézmény tartozik. Az egyes ellátási formák más és más ütemben fejlődhetnek az érintettségi kör szükségleteitől függően.

Figyelembe kell vennünk továbbá a **szociális ellátásokat igénybe vevők körét** is, akik többek között gyermekek, idősek, fogyatékkal élők, nehéz körülmények között élő családok, hátrányos helyzetben lévő településeken élők, fedél- és munkanélküliek. A szociális szféra feladata nem csupán az alapvető ellátási formák biztosítása, hanem az érintettség körükbe tartozó kliensek érdekeinek képviselése is. A kliens-központú megközelítés kiemelten fontos a szolgáltatások fejlesztése szempontjából.

## A minőség fejlesztésének főbb szempontjai

Látható, hogy a szociális szolgáltatások területén különböző szempontok és érdekek jelennek meg (társadalmi, anyagi, humán), amelyek gyakran ütközhetnek is egymással. A teljesség igénye nélkül a következő szempontok figyelembevételét javasoljuk:

- A kliensek szempontjait,
- a szolgáltatást nyújtó szakemberek szempontjait,
- a szervezet szempontjait,
- a finanszírozók, fenntartók szempontjait,
- külső környezet szempontjait (törvényi keret, költségvetés).

A vezetők nehéz helyzetben találják magukat, amikor több szempontnak próbálnak egyszerre megfelelni, hiszek ezek sokszor épp ellentmondanak egymásnak. A szakemberek a magasabb szintű szolgáltatásra törekednek, miközben a fenntartó a költséghatékonyt tartja szem előtt. A SZOCEG Nonprofit Kft. vezető beosztású munkatársai az interjúk során beszámoltak a többirányú megfelelés okozta nehézségekről. Az intézményekben dolgozó szakemberek számára fontosak lennének például korszerűbb eszközök a hatékonyabb munkavégzéshez; fontosnak tartanák a gondozottak számára kialakított szobák, lakóegységek jobb kialakítását, újszerűbb felszereltségét; szívesen tartanának kreatívabb foglalkozásokat - ehhez azonban nagyobb erőforrásokra lenne szükség. A vezetők gyakran találkoznak az ellátottak vagy hozzátartozóik részéről olyan elvárásokkal, amelyeknek megfelelő forrás hiányában nem tudnak megfelelni. Az intézmények vezetői tehát olyan közvetítő szerepet töltenek be, ahol a különböző szempontok ütköznek egymással. Épp ezért javasoljuk a vezetők munkájának támogatását, kompetenciájuk és ezzel együtt hatékonyságuk folyamatos fejlesztését. A vezetői kompetenciák fejlesztésére vonatkozó javaslatok a *Belső képzési, fejlesztési szükségletek megfogalmazása* című fejezetben olvashatók.

A szociális intézményekben dolgozó munkatársak attitűdje, viselkedése és személyisége nagymértékben hozzájárul a szolgáltatások minőségéhez is. Hiszen ezekben az intézményekben

nem csak az alapvető szükségletek ellátása a cél, hanem a gondozottak életformájának alakítása, a társadalomba visszailleszkedésének segítése, a megváltozott körülményeikhez való alkalmazkodás támogatása. A kiszolgáltatott helyzetben lévő kliensek számára felértékelődik a dolgozók személyisége, az intézményben tapasztalt kommunikáció és bánásmód. Tapasztalatok szerint a legtöbb reklamáció oka a nem megfelelő kommunikáció, így az elégedettség esetében is első helyen állnak az emberi tényezők.

Az egyik legfontosabb erőforrás a szociális intézményekben az ott dolgozó **segítő szakemberek**, akik általában magas hivatástudattal és erős belső motivációval rendelkeznek. A segítő hivatás főbb jellemzőit a *A szociális terület sajátosságai* című fejezetben foglaljuk össze. A munkatársak önismeretének, készségeinek és szakmai tudásának fejlesztése a szolgáltatások minőségi mutatójának egyik fő pillére. Célszerű mindezt tudatosítani is a munkatársakban, és ösztönözni őket arra, hogy tudatosan, önmagukat folyamatosan fejlesztve járuljanak hozzá az intézmények szolgáltatásainak fejlődéséhez.

Az intézményekben dolgozó, különböző beosztású kollégákra tehát jelentős elvárások nehezednek. A fent felsorolt szolgáltatások a legkülönbözőbb egyéni kompetenciákat követelik meg a munkatársaktól, melyek a teljesség igénye nélkül a következők:

- Munkafolyamatok koordinálása
- Munkafolyamatok ellenőrzése
- Önálló döntéshozatali képesség
- Szervezőkészség, kreativitás
- Problémamegoldás
- Együttműködés
- Kapcsolattartás hozzátartozókkal
- Érzelmileg megterhelő helyzetek hatékony kezelése
- Konfliktushelyzetek konstruktív kezelése
- Asszertív kommunikációs készség
- Empatikus hozzáállás

Az egyéni készségek és kompetenciák mellett a szakmai tudás széles tárházára is szükség van a magas színvonalú munka ellátáshoz. Ezek közül néhány a teljesség igénye nélkül:

- Időskori fizikai és mentális betegségek tünettannának ismerete
- Fogyatékkal élők általános jellemzőinek ismerete
- Gyermek gondozásához szükséges alapvető fejlődéslélektani ismeretek
- A bántalmazás jeleinek felismerése



- Családvédelmi szempontok
- Jogi ismeretek

A felsorolt kompetenciák mindegyike fejleszthető, és a szakmai ismeretek is bővíthetők. A *Belső képzési és fejlesztési szükségletek megfogalmazása* című fejezetben kidolgoztunk egy javaslatcsomagot a SZOCEG Nonprofit Kft. munkatársai számára. Az általunk összeállított képzési terv magába foglalja az egyéni és társas kompetenciák fejlesztését is, és az intézmények minden munkakörében dolgozónak kínál tanulási lehetőségeket.

## Szolgáltatási terv

A SZOCEG Nonprofit Kft. szolgáltatásainak fejlesztésére célszerű szolgáltatási tervet készíteni, mely a következő pontokat foglalja magában:

- a szükségletfelmérés eszközrendszere, előrejelzések készítése,
- a jövőkép, hosszú- és rövid távú célok megfogalmazása,
- a tervezés módszertana az adatszolgáltatási stratégia kimunkálásához,
- a szerződéses gyakorlat, mind személyekkel, mind az intézmények között,
- a tevékenységek szervezése és irányítása,
- különösen fontos az átlátható finanszírozási feltételek biztosítása,
- a megfelelő minőség biztosítása és ellenőrzése,
- a folyamatos értékelés módszertana,
- a szociálpolitikai döntések előkészítése,
- a változások menedzselése,
- a fejlesztések kidolgozása és realizálása a tapasztalatok elemzése alapján<sup>21</sup>.

A szolgáltatási terv kidolgozásakor figyelembe kell venni a szervezet erősségeit és gyengeségeit, amelyeket a szervezeti diagnózisban részletesen kifejtettünk. Célszerű létrehozni egy olyan szakmai teamet, akik a szolgáltatástervezés főbb lépéseit végzik - figyelembe véve a tervezett időszak költségvetését, a rendelkezésre álló erőforrásokat, a feladatok mennyiségét, stb. Fontos, hogy a teamben lehetőleg minden munkakör képviseltethesse magát. A problémák pontos elemzése után, a tervezési szakasz elvi megalapozását konkrét cselekvési terv kidolgozásának kell követnie. Konkrét feladatok megfogalmazása, a végrehajtás felelőseinek kijelölése, a határidők meghatározása mellett az indikátorok megtervezése is hozzátartozik a vezetői feladathoz.

---

<sup>21</sup> Forrás: A szociális szolgáltatások menedzsmentje, elérhető <http://www.ncsszi.hu/files/1761.file>

# Korszerű motivációs eszközök beillesztése a szervezeti működésbe

## A motiváció mérése a szervezetben

A SZOCEG Nonprofit Kft-nél végzett komplex szervezetfelmérésünk eredménye egy viszonylag stabil szervezeti kultúra képét tárta elénk. A szervezet egyik fő erőssége a humán erőforrás, azonban ahhoz, hogy a munkaerő hosszú távon is megtartható és motiválható legyen, tudatosan kell ösztönözni a dolgozókat a jó teljesítményre. A szociális szférában nagy kihívást jelent a munkatársak motiválása, hiszen az anyagi keretek általában szűkösek, és nincs igazán lehetőség a bérfeljlesztésre és a béren kívüli juttatások körének bővítésére. A vezetőség azonban így számos motivációs eszközzel fejezheti ki megbecsülését dolgozói irányába.

A szervezeti diagnózis eredményei alapján elmondható, hogy a dolgozók több mint fele nem érzi úgy, hogy a szervezet életét érintő döntésekben kikérik a véleményét. Ez azért fontos, mert a döntésekbe való bevonás mértéke, a kollégák véleményére való odafigyelés fontos mutatója a szervezet megbecsülésének.

A munkatársak nem látják arányosnak a befektetett munka mértékét és az előmeneteli lehetőségeket. Ez negatívan hat a munkatársak elköteleződésére, akik így nem motiváltak az extra teljesítmény elérésére. Bár a szervezet struktúrája nem teszi lehetővé, hogy minden esetben előléptetéssel jutalmazzon egy-egy kiemelkedő munkát végző munkatársat, fontos, hogy legyen kiszámíthatóan működő, mindenkire egyformán érvényes, jól átgondolt jutalmazó koncepció.

A munkatársak közel fele nem tartja elég motiválónak feladatait, és nem talál elég kihívást hétköznapi munkájában. Ez hosszú távon a teljesítmény csökkenését és az érdeklődés elvesztését okozhatja. Sokan arra sem tudják választ, mivel lehetne őket jobb teljesítményre ösztönözni, így fontos, hogy a szervezet kínáljon alternatívákat, személyre szabott megoldásokat.

## Motivációs eszközök

Az ösztönzési rendszerek célja az egyéni motiváció hosszú távú fenntartása úgy, hogy abban az egyénekre kidolgozott megoldások is jelen legyenek. A dolgozói motiváció növelésének alapja a szervezet iránti elköteleződés javítása. A szervezethez belépő munkavállalónak tisztában kell lennie a szervezeti kultúra alapvető elemeivel: a szervezet céljaival, a szervezet értékeivel és normáival, az elvárásokkal és a szervezetben elfogadott magatartásformákkal. A motiváció fenntartásához a szervezetnek ki kell dolgozni egy olyan elismerési kultúrát, amely hosszú távú perspektívát kínál a munkavállalónak. A motivált munkavállaló általában lojálisabb a szervezethez, nagyobb valószínűséggel tesz extra erőfeszítéseket a szervezet érdekében, törekszik a jobb teljesítményre, kevesebbet hiányzik a munkából, jó hírért viszi a cégnek, stb. Tehát a megfelelő motivációs rendszer kidolgozása a munkáltató és a munkavállaló közös érdeke.

A dolgozók motiválásához először tisztában kell lenni általános szükségleteikkel, melyeket a Maslow-piramis segítségével vizsgálhatunk meg.



A szükségletek értelmezésekor letről haladunk felfelé. Minden szint csak akkor teljesülhet, ha az alatta levő szintek adottak.

## Fiziológiai szükségletek

A létfenntartáshoz szükséges olyan alapvető feltételek tartoznak ide, mint a táplálkozás, folyadékfogyasztás, alvás, fájdalom hiánya. A munkáltatónak biztosítania kell, hogy a dolgozónak legyen lehetősége az alapvető szükségletek kielégítésére, hiszen ezek elengedhetetlenek ahhoz, hogy a dolgozó képes legyen a munkavégzésre. Ebben fontos szerepe van például a munkaidő meghatározásának, illetve a munka jellemzőihez igazított szüneteknek.

## Biztonsági szükségletek

A munkáltatónak törekednie kell egy egészséges, fizikailag és érzelmileg biztonságos munkahelyi környezet megteremtésére.

- **Fizikai biztonságérzetet** megalapozó tényezők: megfelelő munkaruha, védőfelszerelés, megfelelő hőmérséklet és világítás, munkahelyi higiénia, stb.
- **Érzelmi biztonságot megalapozó tényezők:** munkahelyi stressz csökkentése, leterheltség optimalizálása, kiegyensúlyozott munkahelyi légkör, egymás iránti tisztelet és megbecsülés, megélhetéshez elegendő fizetés, a dolgozó munkáját érintő alapvető információk átadása, stb.

A szervezeti elégedettség vizsgálat alapján elmondható, hogy a dolgozók elégedetlenek jelenlegi bérezésükkel. A szociális szféra nehéz anyagi helyzete ellenére ezt a szempontot sohasem szabad figyelmen kívül hagyni, és minden lehetőséget meg kell ragadni e terület fejlesztésére.

A munkatársak gyakran tapasztalják, hogy feletteseiktől nem kapnak meg minden, a munkavégzéshez szükséges információt, ennek következtében pedig azt érezhetik, hogy nem rendelkeznek kontrollal saját munkájuk felett. A dolgozók bevonása viszonylag kis erőfeszítést igényel a vezetés részéről, a hozadék viszont sokkal nagyobb: a munkatársak elköteleződése.

## Közösséghez való tartozás szükséglete

Fontos, hogy a munkavállaló a szervezet részeként tekintszen magára, aki kompetens és önálló személy, véleményével és ötleteivel formálja környezetét. A munkáltatónak törekednie kell a csoporton belüli együttműködés fokozására, a csoportkohézió növelésére, a csoporton belüli konfliktusok hatékony kezelésére, a dolgozók közötti egyenlő bánásmód megvalósítására. Vizsgálatunk szerint a SZOCEG Nonprofit Kft. esetében többnyire jól működnek a munkahelyi közösségek, így ezek olyan erősségei a szervezetnek, amire hosszú távon lehet alapozni.

## Elismerés iránti szükségletek

A pozitív visszajelzések és megerősítések képezik a dolgozó önbecsülésének alapját. Fontos, hogy a jó teljesítmény mindig elismeréssel járjon együtt, hiszen így tud megerősödni ez a viselkedés, és így tud a szervezet alapvető normájává válni. A pozitív visszajelzések hatására nő a dolgozói elégedettség és lojalitás, hiszen a dolgozó a szervezet hasznos tagjának érezheti magát.

A motiváció fenntartásának kulcs eleme hogy több pozitív visszajelzésnek kell követnie a munkafolyamatok elvégzését, mint negatívnak. A túl sok negatív visszajelzés, a büntetés fordított módon hat: a psziché tudattalan szintjén a cselekvés elvégzése rizikóhelyzetnek, kerülendőnek fog minősülni (az ún. operáns kondicionálásos tanulás révén). Ugyanígy hat a nem következetesen alkalmazott büntetés – és jutalmazás is. A visszajelzések tehát akkor a leghatékonyabbak, ha következetesen alkalmazzák őket, informatívak, és összességében több köztük a pozitív megerősítés, mint a negatív.

Az interjúk során a munkatársak elmondták, hogy a legtöbb visszajelzést a gondozottaktól és a hozzátartozóktól kapják, ezt követik a kollégák közötti visszacsatolások, végül a közvetlen feletttestől érkező megerősítések. A válaszadók a felső vezetés részéről érkező visszajelzések hiányát emelte ki, ami így mindenképpen fejlesztésre szorul a jövőben.

## Kognitív szükségletek

A szakmai fejlődési lehetőség biztosítása egy másik igen hatékony eszköze a dolgozói motiváció szinten tartásának, illetve a kiégés megelőzésének. Azok, akik hosszú távon is kihívást látnak a szervezetben, alapvetően motiváltabbak az egyre magasabb teljesítmény elérésében. Ez különösen igaz a munkaerőpiacra újonnan kilépő generációknál, akik számára a folyamatos

tanulás és szakmai fejlődés alapvető elvárás. Javasoljuk, hogy a szervezet fordítson nagyobb figyelmet a munkatársak fejlődési igényeinek feltérképezésére. A mindenki számára elérhető belső képzések és tréningek a motiváció növelésén kívül a csoportkohéziót is erősítik. A szakmai fejlődés egyben fontos védőfaktor a dolgozók kiégése ellen is. Cél, hogy a szervezet értékékként tekintsen a tanulásra és fejlődésre.

A szervezet képzési rendszerének kidolgozására tett javaslataink a *Belső képzései, fejlesztési szükségletek megfogalmazása* című fejezetben olvashatók.

## Önmegvalósítási szükségletek

A dolgozó motivációja nő, ha azt érzi, hogy munkájának értelme van. A motiváció e szintje különösen intenzív a szociális területen, ahol a segítség iránti vágy, a másokról való gondoskodás szükséglete az egyik legfontosabb hajtóerő. Ezzel a motivációval érdemes tudatosan foglalkozni, mert ha az egyén nincs tudatában a segítő motiváció hátterének, az a kiégéshez vezető utat is jelentheti.

Fontos, hogy a munkáltató visszajelzéseivel segítse a dolgozóban rejlő erőforrások felfedezését, és támogassa a tehetség kibontakoztatását. A szervezetnek nem szabad visszaélnie azzal, hogy a dolgozók – segítő hivatásukból adódóan – átlagon felüli elköteleződéssel és hivatástudattal rendelkeznek. Az erős belső motiváció ellenére ugyanúgy szükségük van a külső megerősítésekre.

Daniel Pink<sup>22</sup> motivációkutató elmélete szerint fontos ösztönző erő, ha a dolgozó flow élményt tapasztal meg munkája során. Ha a dolgozó felé tett elvárások meghaladják képességeit és kapacitásait, szorongani fog; ha az elvárások túl alacsonyak, akkor viszont unatkozni. A munkában való feloldódás élménye csak akkor élhető át, ha a két tényező átfedésben van egymással.

## Külső és belső motiváció

A hatékony ösztönzési stratégia kidolgozásakor fontos figyelembe venni a külső és belső motivációt növelő eszközök közötti különbséget. A külső motivációs eszközök – mint például a béremelés – rövid távú ösztönzők, és nem növelik jelentősen a dolgozók lojalitását, ugyanakkor ezek alapozzák meg az alapvető biztonságérzetet, és teszik a munkahelyet kiszámíthatóvá.

---

<sup>22</sup> Pink, D. (2010): Motiváció 3.0. HVG Könyvek

Ezzel szemben a belső motivátorok alapja, hogy a dolgozó azonosul a cég céljaival és értékeivel, ezért mindent megtesz azért, hogy ezek teljesüljenek. A belső motiváció öngerjesztő hatású abban az esetben, ha a szervezet elismeri az egyén erőfeszítéseit. A belső motivációs eszközök közé tartozik az elismerés, a nagyobb felelősség, a partnerség, a szervezet részéről érkező bizalom, a magánélet és munka egyensúlyának támogatása.

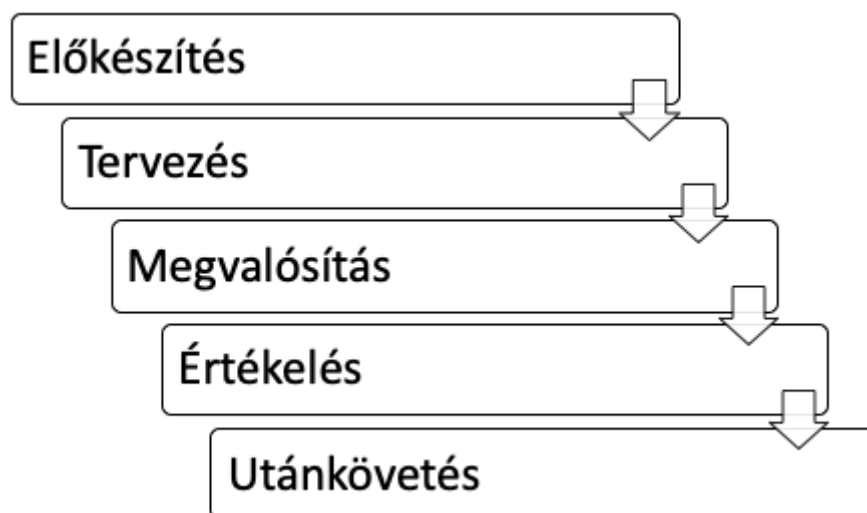
Fontos a külső és belső motivátorok arányának megfelelő alkalmazása a szervezetben.

# Belső képzési, fejlesztési szükségletek megfogalmazása

A szervezet egyik legfontosabb tőkéjét a humánerőforrás jelenti, így a dolgozók szakmai tudásának és egyéni kompetenciának folyamatos fejlesztése kulcsfontosságú feladat. Az egyének fejlődésével a szervezet is változik: dinamikus, rugalmas, a változásokhoz jól alkalmazkodó rendszerré válik. A dolgozók által elsajátított elméleti és gyakorlati tudás hozzájárul a szervezet magasabb szintű működéséhez, a szolgáltatások fejlődéséhez, a munkafolyamatok hatékonyságához. Emellett a szakmai fejlődési lehetőség az egyik legfontosabb motivációs eszköz is, amellyel a szervezet kifejezheti megbecsülését dolgozói felé, fenntarthatja érdeklődésüket és nyitottságukat a szervezeti működés irányába, és jobb teljesítményre ösztönözheti őket. Ebben a fejezetben röviden áttekintjük, hogy a szervezeti felmérés alapján SZOCEG Nonprofit Kft. esetében melyek az elsőszámú fejlesztendő területek.

A szervezeti diagnózis eredményeinek elemzését, értékelését követően kidolgozásra kerül az a belső képzési és módszertani javaslatcsomag, amely a kijelölt fejlesztési irányok és célok elérését szolgáló belső képzési rendszert, valamint annak módszertani kereteit, illetve a belső képzések megvalósításához szükséges feltételeket, dokumentumokat foglalja össze.

## A képzési terv kidolgozásának folyamata





## Előkészítés

Az előkészületi fázis fő feladata szervezeti működés átfogó vizsgálata, az eredmények alapján a képzési rendszer szükségességének indoklása, és a képzési célok megfogalmazása. A SZOCEG Nonprofit Kft-nél végzett komplex felmérés alapján a következő területek fejlesztésére érdemes hangsúlyt fektetni a képzési program kidolgozása során.

### **1. Szervezeten belüli kommunikáció fejlesztése**

A felmérés során a dolgozók a szervezeten belüli kommunikáció hiányosságairól számoltak be. Úgy vélik, a vezetőktől viszonylag kevés információ érkezik a mindennapi munkával kapcsolatban. A kollégák közötti információátadás olyan terület, melynek javítása folyamatos feladat. A nem megfelelő információáramlás lassíthatja a munkafolyamatokat, továbbá nagyobb teret adhat a hibázásnak. Az intézmények vezetői és vezető ápolói között kevés a munkafolyamatokhoz köthető kapcsolat, ami nehezíti a jó gyakorlatok átvételét. Ezt a helyzetet nehezítheti az elszigetelődő kollégák magas száma.

### **2. Általános kommunikációs és konfliktuskezelési eszköztár fejlesztése**

A szervezeten belüli kommunikáción túl az egyéni kompetenciákra is fontos hangsúlyt fektetni - különösen egy szociális ellátással foglalkozó szervezetnek. A dolgozók kommunikációja alapjaiban határozza meg azt, hogy a szervezet milyen képet mutat magáról: az ellátottakkal és hozzátartozókkal való bánásmód minősíti az intézményt, a szolgáltatások színvonalát, és meghatározza a kliensek bizalmát is.

Kérdőíves felmérésünk alapján a SZOCEG Nonprofit Kft. intézményeiben dolgozó munkatársak nagy arányban alkalmaznak elkerülő és alkalmazkodó konfliktuskezelési stratégiákat egy-egy nézeteltérés kezelése során. A konfliktushelyzetből való kilépés, a saját igények háttérbe szorítása azt jelenti, hogy a dolgozók nehezen tudják képviselni saját érdekeiket a szervezetben. A szervezet feladata, hogy motiválja és támogassa dolgozóit abban, hogy kommunikációs és konfliktuskezelési repertoárjukat folyamatosan bővítsék. Így lehet majd egyre hatékonyabb az érzelmileg megterhelő helyzetek, az indulatokkal terhelt helyzetek vagy a reklamációk kezelése a hétköznapiakban.

Kommunikációs és konfliktuskezelő tréningeken a dolgozók tudatosíthatják saját erősségeiket, és új eszközöket sajátíthatnak el, melyeket a gyakorlatban is kipróbálhatnak társas helyzetekben.

### **3. A dolgozók motivációjának fenntartása**

Bár a szociális területen dolgozó munkatársak általában elhivatottak és erős belső motivációval rendelkeznek, mégis fontos ezt a hajtóerőt kitartóan táplálni a szervezet részéről. A dolgozók elmondása alapján a szakmai feladatok kevésbé inspirálóak, kevés a szakmai kihívás. A válaszadó munkatársak jelentős része nyitott lenne szakmai továbbképzéseken való részvételre, ami azonban nem mindig valósul meg az elvárásoknak megfelelően. Van igény csapatépítő programokra is, ez az igény azonban jelenleg alig 50%-ban teljesül. A képzések és tréningek fontos belső motivációs eszközt jelentenek.

### **4. Időgazdálkodási stratégiák fejlesztése**

Felmérésünk alapján a SZOCEG Nonprofit Kft. esetében 37 fő küzd komoly időgazdálkodási problémákkal a szervezetben, és 85 további kolléga szenved a nem megfelelő időbeosztás következményeitől. A személyes interjúk alkalmával több munkatárs is arról számolt be, hogy nehézséget jelent számára feladatai elvégzése, mert gyakran más munkakörök feladatait is rábízzák. Előfordul az is, hogy az intézményben hiányos munkafeltételek miatt kell a dolgozónak munkaidőn túl befejeznie feladatait.

Az időgazdálkodási nehézségek oka lehet a nem megfelelő tervezés, a munkafolyamatok alacsony hatékonysága, a munkaerőhiány, a túlterheltség, stb. Az általános időmenedzselési készségek fejleszthetők.

### **5. Stresszkezelés**

A munkatársak stressz-szintje eredményeink alapján átlagosnak mondható, azonban találunk olyan munkatársakat, akik jelentős stresszt élnek át munkahelyükön. Egyes munkatársak jelentős stressz terheléssel dolgoznak, többeknél 65% feletti értékeket mértünk, ami hosszabb távon komoly problémákhoz vezethet. Az átlagnál stresszesebb munkatársak száma 70, ami a válaszadók arányában 53%-ot jelent. Bár a stressz észlelésében és megélésében is nagy egyéni különbségek vannak, a stressz kezelése tanulható. A megfelelő stresszkezelési technikák nem csak a munkahelyen, hanem a hétköznapi életben is hatékonyan alkalmazhatók. A stressz témakörhöz tartozik még az érzelmi megterhelő helyzetek kezelése is, amely jelentős lélektani terhet jelent a segítő szakemberek számára. Esetmegbeszélő csoportokkal támogatható a nehéz helyzetekkel való megküzdés.

## 6. Vezetői kompetenciák fejlesztése

Felmérésünk alapján alacsony vezetői hatékonyságot mértünk a szervezetben. A vezetők helyzete különösen nehéz, hiszen több irányban kell elköteleződniük, és megfelelniük. Az intézmények alapvető szolgáltatásainak biztosításán túl koordinálnak, ellenőriznek, döntéseket hoznak, mindennapi működést érintő problémák sorozatait oldják meg, kommunikálnak a felső vezetéssel, a beosztottakkal, külső intézményekkel, kliensekkel. Helyzetüket nehezíthetik a hiányos tárgyi vagy személyi feltételek, amelyek ellenére is a megfelelő színvonalon kell működtetniük az intézményeket. Kiemelten fontos tehát a vezetők támogatása, erősségeik feltérképezése, a vezetői kompetenciák tudatos fejlesztése, és a vezetők közötti együttműködés javítása. Mindez egyéni vezetői coaching ülésekkel illetve különböző workshopokkal támogatható.

### Tervezés

Miután az intézmények vezetői megfelelő tájékoztatást kaptak a képzések szükségességének indoklásáról, elkezdődhet a tervezés, azaz képzések tematikájának és módszertanának kidolgozása. Ebben a szakaszban fontos feladat a szemléletformálás is: a dolgozók motiválásának feltétele egy olyan szervezeti kultúra, amely a tanulást és szakmai fejlődést alapvető értéként fogadja el. Ehhez elsőként a vezetőket kell megnyerni a folyamatos fejlődés ügye mellett, hiszen ők azok, akik a munkatársakat közvetlenül tudják ösztönözni. Fontos, hogy a vezetők maguk is elkötelezetté és nyitottá váljanak a szakmai fejlődés területén.

A képzések tervezésekor figyelembe kell venni a munkatársak korábbi - képzésekre vonatkozó - tapasztalatait is. Az interjúk során a kollégák megosztottak voltak a képzéseken való részvétel lehetőségével kapcsolatban, mivel többen úgy vélték, a képzések nem kellően gyakorlatiasak, nem veszik figyelembe a résztvevők igényeit, nincs meg az alapvető bizalom (például egy esetmegbeszélő csoport esetében), nincs megfelelően biztosítva a képzésre szánt idő (a részvétel kiesést jelent a munkából, amit utána be kell pótolni), stb. A szervezetnek tehát elsőként törekednie kell arra, hogy a munkatársak számára szervezett képzésekhez szükséges időbeli feltételek maradéktalanul biztosítottak legyenek, hiszen ezzel jelentősen növelhető a dolgozók érdeklődése is. Továbbá fontos, hogy a képzések valóban a szükségletekhez igazodjanak, és olyan szakmai vagy egyéni kompetenciák fejlesztését célozzák meg, amelyek hatékonyan ültethetők át a hétköznapokba, hatásuk közvetetten vagy közvetlenül tapasztalható a szervezet életében.

A SZOCEG Nonprofit Kft. esetében jó kiindulási alap, hogy a megkérdezett dolgozók szinte kivétel nélkül szeretik munkájukat, és elkötelezettek a segítő szakmában, így a fenti tényezők szem előtt

tartása már önmagában ösztönző lehet abban, hogy a tanulásra, fejlődési való hajlandóság meglegyen.

A belső képzési rendszer kialakításának alapvető célja a szervezet munkatársai körében a szakmai munka színvonalának és a munkavégzés hatékonyságának javítása, a szakmai munkavégzéshez szükséges ismeretek naprakész biztosítása a szervezet érintett munkatársai és vezetői számára a szervezet saját tudásbázisának kihasználásával.

**A fejlesztések megvalósítása során érintett főbb témák a szervezeti szükségleteket figyelembe véve:**

- Vezetői kompetenciák
- Kommunikáció és konfliktuskezelés
- Együttműködés
- Stresszkezelés
- Időmenedzsment
- Változásmenedzsment
- Projektmenedzsment
- Kiegészítés prevenció

**A fejlesztések megvalósítása során alkalmazandó módszerek:**

- Facilitált műhelymunka, workshop
- Tréning
- Tanácsadás, konzultáció
- Egyéni és csoportos szupervízió
- Egyéni és team coaching
- Módszertani háttéranyagok készítése, tananyagfejlesztés

## Megvalósítás

A SZOCEG Nonprofit Kft. munkatársai számára tervezett programelemek a képzési rendszer kiépítésének minden pontját érintik a komplex szervezeti felméréstől egészen az utánkövetés fázisáig. A különböző tematikájú és módszertanú képzések a szervezet minden dolgozóját érintik - vezető beosztású munkatársak, vezető ápolók, ápolók, adminisztratív munkakörben dolgozók. A képzési program tervezésekor figyelembe vettük azt is, hogy a dolgozók elmondása a különböző

intézményekben dolgozók között kevés a kapcsolat, így egyes képzések lehetőséget biztosítanak a kapcsolatépítésre is.

A megvalósítás elemei:

- Egyéni vezetői coaching
- A szervezetfejlesztési stratégia megvalósítását és a változások kezelését támogató szakmai konzultáció, tanácsadás, szakértői rendelkezésre állás
- Coaching szemléletű vezetői attitűd és helyzetfüggő vezetés csoportos fejlesztése team coaching
- Jövőkép tisztázás, misszióalkotás, stratégiai szemlélet bevezetése, stratégiai prioritások kidolgozása, stratégiai tervezés, cél- és eredményorientált tervezés bevezetése workshop
- Mentor program kialakításának és bevezetésének támogatása
- Esetfeldolgozó workshop
- Konfliktuskezelés workshop
- Intézményen belüli hatékony kommunikációs és tudásmegosztó rendszer kialakítását elősegítő workshop
- Intézmények közötti kommunikációt és hatékony együttműködést elősegítő workshop
- Együttműködés fejlesztése tréning
- Stresszmenedzsment tréning az intézmény munkatársai számára és a szolgáltatásokba bevontak számára
- Változásmenedzsment tréning
- Időmenedzsment tréning
- A projektmenedzsment alapjai tréning
- Szükségletanalízis: kutatás-helyi és egyéni igények feltárása, környezetelemzés, helyzetelemzés, és a szolgáltatások ehhez való illeszkedésének javítására módszertani anyag készítése
- Jó gyakorlat-tár létrehozásának támogatása, és más intézmények jó gyakorlatainak megismerése, egyházi és civil szervezetekkel való közös szakmai tevékenység kialakítása
- Saját jó gyakorlatok adaptációjára való felkészítés, és a szervezetben való elterjesztés támogatása team coachinggal
- Szolgáltatáskatalógus elkészítése
- A szolgáltatási metódus során szakmai támogatás és tanácsadás biztosítása, minőségbiztosítás csoportos szupervízió keretében
- Action learning workshop a központi iroda számára a jó gyakorlatok megosztására, elakadások kezelésére
- Action learning workshop az intézmények vezetői számára a jó gyakorlatok megosztására, elakadások kezelésére

- Action learning workshop az intézmények vezető ápolóinak számára a jó gyakorlatok megosztására, elakadások kezelésére

## Értékelés és utánkövetés

A belső képzési és fejlesztési terv bevezetésének fontos eleme a folyamatos értékelés és utánkövetés. Érdemes rendszeres időközönként felülbírálni a kitűzött célokat, és ellenőrizni azok megvalósulásának folyamatát. A dolgozók részéről érkező visszajelzések alapján akár módosíthatók is az eredeti képzési tervek a nagyobb hatékonyság érdekében.

A teljes program hatékonysága egy újabb komplex szervezeti diagnózissal mérhető, amely részletes képet ad a szervezeti működés egyes elemeiről, és az eredmények összehasonlíthatók a korábbi diagnózissal. Így további célok jelölhetők ki, majd további tervek és programok. A fejlődésnek és tanulásnak a szervezeti kultúra részévé kell válnia, így válik a szervezet is dinamikussá.