

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

Az intézmény szervezeti struktúrájának áttekintése,
munkakör alapú elemzés a
humánerőforrás-gazdálkodás hatékonyságának
növelése érdekében
- Feladat és hatáskör mátrix -

Tartalomjegyzék

A SZOCEG Nonprofit Kft. szervezeti felépítésének bemutatása	3
Bevezetés	3
A jelenlegi szervezeti felépítés bemutatása	4
A szervezetek működésének elemzése	5
A szervezet, mint rendszer	5
A szervezeti működésére ható pozitív tényezők	5
Általános megállapítások a SZOCEG Nonprofit Kft. szervezeti feladatai kapcsán	5
Az egyéni és szervezeti fejlődés támogatására szolgáló eszközök	6
A szervezet belső működésére ható tényezők	8
A feladatkörök megosztása a munkatársak kompetenciáinak figyelembevételével	10
A szervezeti struktúra felépítése és a delegálás	11
Javaslat a párhuzamos tevékenységek elkerülése érdekében a szervezeti működés átstrukturálására – munkakör elemzés	12
Az intézményrendszer jelenlegi struktúrájának elemzése	12
A munkakörökhöz rendelt feladatok bemutatása	15
Ápolási területhez tartozó szakmai munkakörök elemzése	16
Alapellátáshoz tartozó szakmai munkakörök elemzése	24
A funkcionális egységhez tartozó munkakörök	29
Intézményi hierarchia és helyettesítési rend áttekintése és erre vonatkozó javaslatok megfogalmazása	30
A szervezeti működés javítására tett javaslatok összefoglalása	35
Feladat- és hatáskör mátrix elemzés	36

A SZOCEG Nonprofit Kft. szervezeti felépítésének bemutatása

Bevezetés

A Projekt keretében megtörtént a SZOCEG Nonprofit Kft. intézményi struktúrájának feltérképezése, amely alapján a következőket állapítottuk meg.

A SZOCEG Nonprofit Kft. által fenntartott intézmények tevékenység és székhely alapján jelenleg az alábbi helyszíneken szolgáltatnak¹:

- SZOCEG Időskorúak Otthona Szederkény (Szederkény)
- SZOCEG Időskorúak Otthona Komló Mecsekjánosi-pusztá (Komló, Mecsekjánosi-pusztá)
- 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)²

Az intézmények tevékenységi köre főként a szociális gondoskodás területére koncentrál, egyes intézmények alapellátási, míg mások szakosított ellátási feladatokat látnak el bentlakásos intézményi modell alapján. Az alapellátások biztosítása a következő feladatokra terjed ki:

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

¹ Módosítva: 2019. január 2-án

² A pályázati fejlesztésben a SZOCEG Nonprofit Kft-nek nem minden tagintézménye vesz részt

Elmondhatjuk, hogy a szervezet mind a szolgáltatások és szolgáltatási területek, mind pedig a szolgáltatást igénybe vevők köre tekintetében folyamatos bővülést mutat.

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 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.

A SZOCEG Nonprofit Kft. a nevelés, oktatás, készségfejlesztés területén szintén 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 jelenlegi szervezeti felépítés bemutatása

A SZOCEG Nonprofit Kft. vezetője az ügyvezető, aki a tagegységek alkalmazottai felett gyakorolja a munkáltatói jogokat. Az egyes intézmények feladatainak bemutatását a Szervezeti és Működési Szabályzat tartalmazza, amelynek elválaszthatatlan részét képezi a szervezeti felépítését ábrázoló organogram.

A szervezeti ábrából kitűnik, hogy az intézményvezetőkkel egy hierarchikus szinten helyezkedik el a szakmai igazgató, humánpolitikai igazgató, valamint a gazdasági igazgató. A szervezeti ábra szintekre bontja a dolgozók hierarchiáját. A későbbiekben részletesen kitérünk a munkakörök elemzésére és a hierarchikus szintek vizsgálatára, a szervezeti felépítés kapcsán azonban elmondhatjuk, hogy a szervezeti ábra szerinti bontás nem minden esetben jelenik meg a munkaköri leírásokban alá-fölérendeltségi szint, jelentési vagy beszámoltatási kötelezettség, vagy épp a helyettesítés tekintetében. A későbbi elemzés során tehát kitérünk az egyes szinteken megjelenő munkakörök elemzésére, figyelemmel a helyettesítés során a hierarchikus szintek be(nem)tartására és javaslatot teszünk azok rendezésére. A munkakör elemzés másik szempontjaként megvizsgáltuk a munkakörökhöz rendelt feladatok közötti párhuzamosságokat, illetve az egyes szereplőkhöz rendelt hatásköröket, amelyeket szintén külön fejezetben taglalunk.

Előljáróban nézzük meg, hogy a szociális területen működő szervezeteknek milyen általános kihívásai vannak és milyen pozitív példákat láthatunk a szervezeti működés hatékonyabbá tételére.

A szervezetek működésének elemzése

A szervezet, mint rendszer

Amikor szervezetről beszélünk fontos megemlítenünk a szervezetek, mint rendszerek sajátosságait. Egyik ilyen - témánk szempontjából releváns - alapvető szervezeti sajátosság, hogy jól körülhatárolt célja, feladatai vannak. A feladatok önmagukban nem, vagy nehezen értelmezhetőek, azokat rendszerben, egymással függő viszonyban kell kezelni. A feladatok végrehajtására megfelelő szaktudással és kompetenciával rendelkező munkatársak alkalmazása a cél annak érdekében, hogy ne csupán a feladatellátás minőségét garantálja a szervezet, de óvja a szervezetben dolgozók lelki jólétét is. Köznyelven mondhatjuk úgy is, hogy "megfelelő személyt a megfelelő munkakörbe" kell helyoznunk. Az egyes személyekhez rendelt nem megfelelő munkakör rossz munkahelyi légkört teremt ugyanúgy, mint ha ugyan megfelelő szakértelemmel bíró munkatársak kerülnek felvételre, azonban nem elégséges számban, ez ugyanis túl nagy leterheltséget jelent az egyes szereplőknél.

A szervezet rendszerként kezelése esetén szem előtt kell tartani a munkavégzéssel járó összefüggéseket, a tárgyi, technikai, szabályozási és humánerőforrás szükségletek minél magasabb kielégítésével, a rendszer egyes elemei ugyanis befolyással bírnak egymásra, hosszú távon az egyes szegmensek diszfunkcionális működése az egész szervezetet megbéníthatja.

A szociális tevékenységet folytató intézmények esetében fentieket ki kell egészítenünk a munkavégzésből fakadó sajátosságokkal is. Egyes tevékenységek tekintetében a lelki megterhelés ugyanolyan negatív hatással lehet a szervezetre, mint a fizikai túlterheltség. Annak érdekében, hogy ezen terhet enyhíteni tudjuk, szükséges a munkavállalók ilyen irányú igényeit is figyelembe venni és számukra a mentális egészséget fenntartó foglalkozásokat szervezni.

A szervezeti működésére ható pozitív tényezők

Általános megállapítások a SZOCEG Nonprofit Kft. szervezeti feladatai kapcsán

A szervezet felépítésének és feladatköreinek, szabályozó dokumentumainak általános áttekintésére már sor került jelen projekt keretében. Megállapításként megfogalmazásra került az a javaslat, hogy a Szervezeti és Működési Szabályzatban (SzMSz) egységesen jelenjenek, vagy ne jelenjenek meg a dolgozói munkakörök. Jelenleg ugyanis a vezetői munkakörökön túl bizonyos munkakörökhöz tartozó felelősségek nevesítésre kerülnek, míg más munkakörök esetében nem tartalmaz rendelkezést az SzMSz. A munkakörök feladat- és hatáskörét tartalmazza a minden munkavállaló esetében elkészített munkaköri leírás, amely olyan formában (Excel táblázatban) került kialakításra, hogy könnyen és rugalmasan legyen módosítható, kiegészíthető, jogszabályi

változások esetén aktualizálható. A munkaköri leírásban foglalt feladatok illeszkednek az egyes munkakörökhöz kapcsolódó jogszabályi előírásokhoz, és részletgazdagon nevesítik a munkatársak által ellátandó feladatokat.

Egyes munkakörök esetében problémát okozhat a feladatok közötti átfedés, illetve az ellátandó feladatok körének nem megfelelő lehatárolása. Egyes munkakörök esetében meghatározásra kerülnek olyan döntéshozatallal kapcsolatos feladatok, amelyek kellő önismeret és szakmai felkészültség nélkül teherként nehezedhetnek a munkavállalókra. Kellő felkészítéssel azonban ezen folyamatok pozitív hatást gyakorolhatnak a munkavállalóra, a vezető(k)re és a szervezeti működésre egyaránt. A döntések delegálása elkötelezetté teszi a munkavállalót, növeli a bizalmat a közvetlen vezető és így szervezet iránt és pozitív hatást gyakorol az egyéni fejlődési folyamatra. Az egyes munkakörökhöz rendelt felelősségek körének megfelelő definiálása tehát támogathatja a vezetők munkáját, munkaterhet vehet le a vállalkról.

A nem megfelelő hatáskör kijelölése az egyes munkakörök esetén, illetve a munkatársak felkészítésének hiánya viszont olyan mértékű kontrollt és ellenőrzési rendszert vonhat maga után, amely működésképtelenné teheti a rendszert.

Az egyéni és szervezeti fejlődés támogatására szolgáló eszközök

A feladatkörök kialakítása és áttekintése során érdemes számba venni azokat a kompetenciákat, amelyek a munkafolyamat ellátásához nélkülözhetetlenek, mint:

- Kommunikációs készségek,
- Önismeret,
- Önálló döntéshozatali képesség,
- Problémamegoldás
- Empatikus hozzáállás,
- Szervezés és koordinációs készség.

Fenti készségek és kompetenciák fejleszthetőek, biztos szakmai tudásbázis mellett készségfejlesztő foglalkozások keretében elsajátíthatóak.

A szervezet fejlesztése és fejlődése több módszerrel is elérhető. A beavatkozás történhet egyéni és csoportos szinten is annak függvényében, hogy mit kíván meg az adott helyzet. S.P. Robbins³ megkülönböztet egyénre, valamint az egész struktúrára ható módszereket, amely osztályozás szerint a következő beavatkozások hatnak pozitívan a szervezeti és egyéni fejlődésre:

³ ROBBINS, S.P.: A szervezeti változások és a szervezetfejlesztés. In: Vezetés, szervezet, gazdaság, 1992. 34.sz. pp. 55-76.

Az egyénre ható módszerek között a következőket említhetjük meg:

- **Érzékenyítő tréning**

Az érzékenyítő tréningek egyik fő célja lehet önmagunk és munkatársaink jobb megismerése, annak észlelése, hogy egyes folyamatokban ki hogy viselkedik, gondolkodik. Egymás jobb megértése segíti a közös munkát, a felmerülő problémák hatékonyabb megoldását, a nehéz helyzetekben erősíti az egymás iránti empátiát.

- **Értékelés és visszajelzés**

Minden munkavállaló esetében az egyéni fejlődést mozdítja elő, ha feladatainak ellátásáról visszajelzést kap. A feladatok megfelelő ellátása esetén a pozitív visszajelzés megerősíti abban, hogy munkáját jól végzi, magabiztosabban fog mozogni, motivált lesz a folyamatos fejlődésre az ismételt pozitív visszajelzés érdekében. Amennyiben korrekcióra, változtatásra kell felhívni a munkatárs figyelmét - és ezt megfelelő módon teszi a vezető -, elérhető, hogy a munkavállaló felismerje az esetleg elkövetett hibákat, helytelen megoldási módszereket és lehetőséget kapjon arra, hogy a visszajelzésnek és instrukcióknak megfelelően javítson a teljesítményén. Amennyiben ez megtörténik, újabb visszajelzést kell adni annak érdekében, hogy megerősítésre és beépítésre kerüljön a megfelelő feladatellátási mód.

- **Folyamatos támogatás, konzultáció**

A fenti értékelés és visszajelzés kultúrájának megteremtése mellett a munkavállaló munkavégzésére pozitívan hat, ha tisztában van vele kihez fordulhat probléma esetén. Ez jellemzően a közvetlen vezető, aki felel az egyes dolgozók munkájáért. Fő cél, hogy a szakmai elvárások tisztán le legyenek fektetve, amennyiben rutinfeladatokról van szó, ne random módon kerüljenek megoldásra a problémák. A standardizálható folyamatoknál az eljárásrendek, sablonok nagyban tudják könnyíteni a napi feladatellátást. A munkanap elején és végén azonban így is érdemes áttekinteni az aznapi tevékenységeket és értékelni azokat.

- **Csapatépítés, csoportkohézió megteremtése**

A vezető feladata a szervezetben dolgozó munkatársak közötti csoportdinamikai folyamatok figyelése, szükség esetén beavatkozás. A szociális ágazatban dolgozók nagy lelki és sok esetben fizikai megterhelésnek vannak kitéve, amely stresszes helyzeteket eredményezhet. Ilyen esetekben ingerlékenyebbek, kedvetlenebbek lehetnek a munkavállalók, amely a közvetlen környezetükre is kihatással van. A konfliktusok kezelése, megszüntetése, a csoportok közötti viszony fejlesztése nem csak a szervezet egészére, de az egyéni teljesítményre is jó hatással van. Az egyén azt érezheti, hogy nem egyedül kell megküzdenie a napi feladatokból adódó nehézségekkel, a társai támogatják és közösen küzdhetik le a problémákat.

A szervezet belső működésére ható tényezők

A szervezetre ható módszereket több csoportra oszthatjuk. Egyesek a szervezeti egységekben dolgozók hatásköreinek felülvizsgálatára koncentrálnak, mások a munkakörök újraépítését, feladatok újraosztását támogatják, illetve ide sorolhatjuk a külső- és belső képzési és kompetenciafejlesztési programokat is.

A szervezet belső működésére ható tényezők bemutatását a Leavitt-féle modell⁴ szerint közelítjük meg. Az általa felállított modell szerint a szervezet működésére négy alapelem hat:

- a feladat (a szervezet problémamegoldó képességét biztosító elemek);
- a struktúra (hatalmi, felelősségi, irányítási stb. mechanizmus);
- az információ és ellenőrzés (kommunikációs és ellenőrzési mechanizmus);
- és az emberi erőforrás (interperszonális kapcsolatok, motiváció, attitűdök).

Az általa végzett kutatások azt bizonyították, hogy a fenti elemek fejlesztése és működésük fenntartása tudja garantálni a pozitív szervezeti struktúra kialakítását és hosszú távú fenntartását. Fontos megjegyezni, hogy az elemek együttes fejlesztésével és fenntartásával érhető el pozitív eredmény.

Mit is jelent ez a gyakorlatban?

A feladatok szintjén kell az egyes munkavállalók munkaterheit olyan módon elosztani, hogy azok képességeiknek és kompetenciáiknak megfelelően kerüljenek munkaköri szinten kialakításra.

Sok szervezet követi el azt a hibát, hogy azon munkavállalók végeznek jóval több feladatot, akik megbízhatóak, gyorsan és hatékonyan dolgoznak. Ez természetes jelenségként jelenik meg a szervezeteknél, hiszen a vezetők a legjobb munkatársakat bízzák meg a fontos, határidős, vagy a még fennmaradó feladatok ellátásával. Ez azonban több szempontból is kérdéseket vethet fel a szervezeti dinamikában. Egyrészt munkaköri feladatokon kívüli tevékenységeket végeznek a legjobban teljesítő és terhelhető munkatársak, akikben a pozitív visszajelzések ellenére kialakulhat egy olyan érzés, hogy mindent nekik kell elvégezni, szemben azzal, akinek valójában a feladata lenne az adott munkafolyamat. A folyamatos leterheltség rossz érzést válthat ki, az elismerés egy idő után már nem hat pozitívan a munkatársra. A többi munkatárs szintén érezheti azt, hogy az ő feladatát más látja el, így ő haszontalan, értéktelen, „nem jó semmire”. Így mind az egyén, mind pedig csapat szinten negatívan befolyásolja a munkamorált ez a fajta hatásköri túllépés.

⁴ Leavitt, H.J.: Applying Organizational Change in Industry: Structural, Technological, and Humanistic Approaches. In Handbook of Organizations.. Chicago: Rand McNally, 1965.

Annak érdekében, hogy ez a negatív folyamat ne alakulhasson ki, számba kell venni az egyes munkakörökhez rendelt feladatokat és a munkakört ellátó személy kompetenciáit. Előfordulhat, hogy egy-egy feladat átstrukturálásával elérhető az az optimális állapot, amikor a feladatok felcserélésével ugyanolyan módon oszlik meg a munkateher és nem egymás feladatait végzik a munkatársak, hanem immár a saját munkakörükbe tartozót. Így javul az egyéni és szervezeti teljesítmény és kisebb lehetőség van a konfliktusok kialakulására. Emellett pedig a feladatok átstrukturálásával színesebbé válik az ellátandó munkakör és figyelemmel van az egyéni kompetenciákra, erősségekre.

Javasoljuk tehát olyan szempontok szerint áttekinteni az egyes munkaköröket, hogy az adott személynek miben mutatkozik meg az erőssége, illetve melyek azok a feladatok, amelyek neki kihívást jelenthetnek, azonban más személynek kívánatos feladatok lehetnek. A munkakörök kialakításánál kellő kreativitással és a megszokottól való eltéréssel olyan szervezeti működés érhető el, ahol a feladatok újraosztásával egyensúlyba kerülnek a munkaterhek és javul az egyéni teljesítmény.

Az információról és az ellenőrzések rendszeréről korábban már szót ejtettünk az egyéni teljesítmény növelésére irányuló szervezeti módszereknél (értékelés és visszajelzés, támogatás és konzultáció). Nézzük meg, hogy szervezeti szinten milyen hatása van a kommunikációs csatornák alkalmazásának és a transzparenciának.

A külső és belső kommunikációs csatornák alkalmazásáról, a szervezeti működésre gyakorolt hatásairól a Projekt keretében tanulmány készült „Hatékony kommunikációs csatornák alkalmazása a szervezetben” címmel. Megállapítást nyert, hogy az információ minél szélesebb körben történő átadása támogatja és átláthatóvá teszi a munkafolyamatokat. Az intézményen belül a munkatársak munkavégzésének támogatására készült eljárásrendek, iratminták és egyéb sablonok mindamellett, hogy csökkentik a hibák és egyéni – nem szabályos - megoldások lehetőségét, ellenőrizhetővé teszik a munkavégzés minőségét, a belső szabályozók megfelelő alkalmazását. A tájékoztató és szemléletformáló anyagok, eljárásrendek segítenek abban, hogy a szervezet is definiálja a tevékenységi körét és körülhatárolja a szolgáltatásait, maga is kategorizálja az egyes tevékenységeket és rendszerben lássa az elvégzendő feladatokat. A munkatársakkal való konzultáció, a napi működés minél jobb megismerése javíthatja a szolgáltatások színvonalát, új megoldási módszerek bevezetéséhez vezet. A szervezet fejlődése akkor garantálható, ha a régi megszokások helyett nyitott a szervezet a változásra, az újító lehetőségek feltérképezésére és bevezetésére.

Javasoljuk azzal összefüggésben megvizsgálni a munkaköri leírásokat, hogy lefedik-e a szervezet szolgáltatási palettájának egészét. Ezzel felfedhetőek a hiányos szolgáltatási területek, illetve láthatóvá válnak a párhuzamosságok. A feltárt hiányosságok kezelésére az eljárásrendek, működési dokumentumok frissítése, azok munkatársakkal való megismertetése nyújt garanciát.

A kommunikáció, az információ megfelelő áramoltatása biztosítja azt, hogy a dolgozók naprakész információkkal legyenek ellátva és tisztában legyenek egymás feladat- és hatáskörével. Vizsgálatunk alapján a törvényi előírásoknak megfelelően kerültek feltüntetésre az ellátandó feladatok, azonban a napi működés során előfordulhatnak olyan tevékenységek, amelyek kiemelése egyes munkakörökben, azok nevesítése egyes szereplőknél pozitív hatással bírhat a munkavállaló felelősségérzetére és motivált munkavégzésére.

A struktúra és az emberi erőforrások kapcsán érdemes megvizsgálni az intézményrendszer hierarchiáját, az irányítási rendszert, valamint az egyes intézmények központtal való integrációjának kérdését.

A feladatkörök megosztása a munkatársak kompetenciáinak figyelembevételével

Ahogy azt a feladatok áttekintésénél is megemlítettük, a szociális szolgáltatást nyújtó intézmények tekintetében a fő kihívást az jelenti, hogy a szakmai tudás szerinti feladat- és hatásköri bontást alkalmazza a szervezet, azaz hogy az egyes munkakörökre pontosan határozza meg, hogy a feladatok ellátása hány főt és milyen képzettségű szakembert igényel. Ennek megfelelően nem csupán a munkaköri leírások, de a munkakörök áttekintése, újak létrehozása, vagy egyes munkakörök megszüntetése, összevonása, szétválasztása lehet szükséges. Ez tehát azt jelenti, hogy az optimális működési struktúra kialakítása nem csak munkaszervezési kérdéseket vethet fel.

A szervezetben felmerülő feladatokat munkaköri leírásban rögzítik. Az intézmény által használatos sablon könnyen módosítható formában tartalmazza a dolgozók feladatait, beleértve a vonatkozó jogszabályi és intézményi eljárásokat, szabályozókat és a dolgozókkal fenntartott munkakapcsolatokat, hierarchikus struktúrát is. Egyes szervezetekben – mint ahogy a SZOCEG Nonprofit Kft. esetében is – a sablonként használt munkaköri leírások részletesen fejtik ki az elvégzendő feladatok körét az egyes munkavállalók tekintetében. Az ilyen munkaköri leírás elkészítésének előnyei és hátrányai is mutatkoznak. Az előnyökhöz sorolható, hogy

- csökkenti a munkatársak kétségeit a pontos feladatokkal kapcsolatban,
- tisztában vannak a szakmai és szervezeti határokkal,
- jobban érthetővé és kézzel foghatóvá teszi a feladatok körét,
- világos elvárásokat támaszt a munkatárssal szemben,
- tisztázza a felelősségi köröket.

Egyes tevékenységek szervezése esetében azonban hátráltató tényezőként is funkcionálhat a kötött, részletekbe menő feladtleírás. A kisebb intézmények esetében nehézkessé teheti a munkavégzést a ragaszkodás a formális munkaköri leírásban rögzített feladatokhoz. Ugyanígy nem javasolt abban az esetben sem a munkakörökhöz rendelt feladatok rögzítése, ahol nagyfokú rugalmasság szükséges, vagy sok az ad hoc feladat, változó környezetben végzik feladatainak a

munkavállalók. Ebben az esetben a munkaköri leírások gyorsan változhatnak, állandó módosításra szorulnának.

A munkaköri leírások kialakításánál azon túl, hogy abban kerülnek rögzítésre a feladatok és a hatáskörök, érdemes megjeleníteni azokat a személyes és szakmai kompetenciákat, képességeket, amellyel az adott munkakör a lehető legjobb minőségben látható el. Ezzel elkerülhető az, hogy csupán a végzettséghez kössük az adott munkakör betöltését. További pozitív hozadék lehet, hogy így könnyebben megtaláljuk azt a munkavállalót, akivel a lehető leghatékonyabban tudunk együtt dolgozni. Az álláshirdetések feladásánál már a jelentkezőt is orientálni lehet arra, hogy a jogszabályban írt kötelezettségek mellett milyen típusú feladatellátást vár el az intézmény, milyen szakmai kompetenciákkal bíró személyt képzel el az adott munkakörben.

A szervezeti struktúra felépítése és a delegálás

Egy szervezet tudatos felépítésénél elsődleges szempont annak meghatározása, hogy a szervezeten belüli tevékenységeket milyen struktúrába illesztjük, mi alapján csoportosítjuk. Az egyik lehetséges csoportosítási forma a tevékenységek funkciójából indul ki. A SZOCEG Nonprofit Kft. esetében meghatározhatunk szakmai és funkcionális területeket. A csoportosítás alapja azonban lehet szakmai megfontolású is, azaz az alapellátás, szakellátás, illetve a központi koordináció alapján történő csoportosítás. Az elsőként említett funkcionális megosztásnak, míg a másodikat szolgáltatásorientált struktúrának nevezzük. A két típus vegyíthető, alkalmazásuk együttesen is történhet. A későbbiekben bemutatott munkakör elemzésünk a funkcionális megosztásból indul ki, azonban alkalmazza a szolgáltatásorientált csoportosítási módszert is.

A hierarchikus szervezetek életében kérdés, hogy hány szint elkülönítése vezet eredményre a szervezet működtetése szempontjából. Általános vezetői attitűd, hogy a túl sok szintre tagozódott szervezet sokszor a rendezetlenség érzetét kelti, ami ahhoz vezet, hogy a vezető megpróbálja saját maga megoldani a helyzetet, nem hagyva időt és lehetőséget a munkatársaknak az esetleges problémás helyzetek feloldására oly módon, hogy a döntéseket saját hatáskörébe vonja, ami ahhoz vezet, hogy túlterheli magát és vezetői feladatainak ellátása szenved csorbát. Azzal, hogy a vezető más hatáskörébe utalt feladatot ellát, a beosztott vezetők hatásköre felpuhul, vezetői létük bizonytalanná válik és a munkatársak körében a vezetői és szakmai elismerésük csökken.

Minden vezető feladata tehát az, hogy betartsa a hierarchikus szinten szerinti feladat- és hatáskört mindaddig, ameddig az nem veszélyezteti a feladatok magas szintű ellátását. Ezáltal biztosítható a munkatársak szakmai fejlődése és az önálló munkavégzésre irányuló törekvés magasabb szintre emelése. A vezetők által az, hogy teret adnak a munkatársaknak az önálló döntések meghozatalára pozitív hatással van a munkamorálra.

Javaslat a párhuzamos tevékenységek elkerülése érdekében a szervezeti működés átstrukturálására – munkakör elemzés

Az intézményrendszer jelenlegi struktúrájának elemzése

A rendelkezésre álló szervezeti adatok alapján a szakmai területen az alábbi munkakörökben dolgoznak:

- Intézményvezető (AE, Á)
- Szakmai igazgató
- Főnövér (Á)
- Osztályvezető ápoló (Á)
- Ápoló-gondozó (Á)
- Segédápoló (Á)
- Mentálhigiénés csoportvezető (AE, Á)
- Mentálhigiénés asszisztens (Á)
- Klubvezető (AE)
- Szociális gondozó (AE)
- Vezető gondozó (AE)
- Szociális ügyintéző (AE)
- Szociális gondozó – klub (AE)
- Házigondozó (Á)

A funkcionális területen megjelenő munkakörök a következők:

- Gazdasági vezető (Á)
- Analitikus könyvelő (Á)
- Bér- és TB ügyintéző (Á)
- Gondnok, pénztáros (Á)
- Főkönyvi könyvelő (Á)
- Szociális és jogi ügyintéző (Á)
- Szociális és jogi asszisztens (Á)
- Konyhavezető (AE)
- Élelmezésvezető, diétás nővér (Á)
- Konyhai kisegítő (Á)
- Szakács (Á)
- Mosó-, vasalónő (Á)

- Takarítónő (Á)
- Gépkocsivezető (AE, Á)
- Karbantartó (Á)⁵

Fenti munkakörök felsorolására a szervezeti ábra alapján került sor.

A vizsgálat alapján megállapítottuk, hogy nincs teljes mértékben átfedés a Szervezeti és Működési Szabályzatban megjelölt munkakörök és fenti munkakörök között annak ellenére, hogy az SzMSz mellékletét képezi a szervezeti ábra. Javasoljuk a két dokumentum ilyen irányú harmonizációját is amellet, hogy az SzMSz szöveges részében is vagy minden munkakör kerüljön megnevezésre, vagy csupán a vezetői munkaköröket nevesítse a Szabályzat.

A szervezeti felmérés során vizsgáltuk a szervezetben dolgozó munkakörök számát és összetételét is. A legtöbb munkatárs ápoló-gondozó beosztásban (99 fő) és szociális munkatárs beosztásban (16 fő) tevékenykedik a SZOCEG Nonprofit Kft.-n belül. A szervezeti felmérést megelőzően folytatott interjúk során többen megjegyezték, hogy ugyan a munkatársak létszáma a törvényi előírásoknak megfelel, mégis nagyon túlterheltnek érzik magukat az ott dolgozók. Ennek alapján szükséges az egyes munkakörök áttekintése, lehetőség szerinti racionalizálása, amelyre jelen dokumentumban javaslatot teszünk. A létszámból fakadó túlterheltség mellett többen kiemelték, hogy főként a szakképzett munkaerőből mutatkozik hiány. A Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Hivatal⁶ által minden évben közreadott megyei szintű lista a hiányszakmákról ezt igazolja, a gyakorló ápoló szakképesítés évek óta a hiányszakmák közé tartozik Tolna és Baranya megyékben.

Az alábbi táblázatban mutatjuk be az ellátottak száma és az alkalmazottak száma alapján az egy főre jutó leterheltségi mutatókat⁷:

Intézmény település szerint	Munkatársak száma	Ellátottak száma	Egy főre jutó arányok
Szigetvár	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

⁵ Á: Ápolási terület, AE: Alapellátási terület

⁶ Forrás: <https://www.nive.hu/index.php>

⁷ Készült az EFOP-1.9.8-17-2017-00012 számú "Szervezeti hatékonyságnövelés a SZOCEG Nonprofit Kft-nél" elnevezésű projekt keretében a „Javaslatcsomag a hatékony szervezeti struktúra, korszerű humánerőforrás menedzsment és versenyképes szervezeti kultúra kialakítására és működtetésére” c. tanulmány részeként

			Az összes munkatársra jutó ellátottak száma: 3,6 fő
Sellye	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
Szederkény	Intézményvezető: 1 Vezető ápoló: 1 Szoc. és ment.hig. munkatárs: 2 Ápoló-gondozó: 21 Családgondozó: 0 Szociális ügyintéző: 2 Összesen: 27	90	Intézményvezetőre jutó ellátottak száma: 90 fő Vezető ápolóra jutó ellátottak száma: 90 fő Szoc. és ment.hig. munkatársra jutó 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
Mecsekjánosi	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
Máza	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
Bonyhád	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
Decs	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

Az egyes intézményekben dolgozó munkatársakra átlagosan 3,3 ellátott jut. Ugyanígy hasonló arányokat láthatunk az egy ápolóra, vagy gondozóra jutó ellátottak tekintetében, egy ápolóra/gondozóra átlagosan 4,3 ellátott jut. Ezzel szemben az intézményvezetőkre, vezető ápolókra, szociális ügyintézőkre és mentálhigiénés munkatársakra jutó ellátotti arány ennél jelentősen magasabb, ami ezen munkatársak esetében igen magas leterheltséget jelent.

A munkakörökhöz rendelt feladatok bemutatása

A SZOCEG Nonprofit Kft. szervezeti felépítésének vizsgálata során a munkaköri leírások áttekintésére is sor került. Ahogy jelen dokumentum korábbi fejezetében bemutattuk, a munkaköri leírásokban a feladatok minden részletre kiterjedő leiratának előnyei és hátrányai is vannak. A SZOCEG Nonprofit Kft. esetében a munkaköri leírásban foglalt feladatok igen részletgazdagon írják le az ellátandó tevékenységeket. Ez többek között azzal jár, hogy a dolgozók felkészültek lesznek a munkavégzéssel járó feladatok terén, másrészt az évek során a munkaköri

leírások karbantartása nehezkessé válhat. Példaként említve egy új munkakör, vagy munkatárs belépése esetén a feladat- és hatáskörök párhuzamosságokat mutathatnak, vagy ahogy ezt a vizsgálatunk során láttuk, a vezetői és dolgozói hatáskörök keveredhetnek. Több esetben nem egyértelmű a munkaköri leírásokban, hogy ki végzi a feladatot és ki felelős azért, a vezető feladatai között olyan tevékenységek jelennek meg, amelyek az alárendelt munkakörhöz tartoznak, vagy épp fordítva: döntési jogkörrel van felruházva a munkatárs a felettese helyett/mellett.

A felelősségi és döntési jogkörök tisztázása az interjúk során is felmerült, a munkatársak a beszélgetések során jelezték, hogy a napi munkavégzés során ez problémát jelent. További problémaként említették a helyettesítési rendszer hiányát. A vezetői munkakörök esetében ez azt jelenti, hogy nincs olyan személy megbízva a vezetők által ellátott feladatok végzésére, aki a vezető távollétében teljeskörű döntéshozatali jogkörrel lenne felruházva. Az olyan munkakörök esetében, ahol a napi működés érdekében szükséges az adott személy helyettesítésének ellátása – pl. ápoló, takarító, konyhai kisegítő stb, - a többi munkatársra ró nagy terhet a feladatvégzés, ami a terheltségi szintjüket tovább növeli.

A következőkben – a fenti általános bevezetésen túl – munkakörök szerint elemezzük a munkaköri leírásban foglalt feladatokat, esetleges átfedéseket, illetve a hiányzó felelősségi körök meghatározására is reflektálunk.

A feladatok bemutatásánál a munkaköri leírásokban foglalt tevékenységeket vettük górcső alá. Az alábbi elemzés a szakmai munkakörhöz rendelt feladatokat a teljesség igénye nélkül mutatja be. Az elemzés során törekszünk arra, hogy azon kulcsfontosságú tevékenységek kerüljenek megjelenítésre, amelyek hatással vannak a szervezeti működés hatékonyságára, azaz hangsúlyt fektetünk a párhuzamos tevékenységek felkutatására, a hiányosságok feltárására, valamint a hatáskörök tisztázására.

Ápolási területhez tartozó szakmai munkakörök elemzése

Intézményvezető (Á)

- Az intézményvezető vezeti, irányítja és összehangolja az intézmény működését, felelős a szakmai feladatok ellátásáért a szociális ellátásra vonatkozó jogszabályok, valamint az SZMSZ-ben foglaltak betartatásáért, végrehajtásáért
- Tervezi, szervezi, irányítja és ellenőrzi az intézmény szakmai működésének valamennyi területét
- Kapcsolatot tart a társintézményekkel, helyi szakmai szervezetekkel, más intézményekkel
- Folyamatosan kapcsolatot tart a mentálhigiénés csoport munkatársaival, tájékozódik a gondozottak állapotáról, hangulatairól

- A saját hatáskörén belül eljár az esetleges problémát megoldásában. A hatáskörén kívül eső ügyekről tájékoztatja az Kht. ügyvezető igazgatóját, javaslatot tesz a megoldásra
- Havonta jelentést ad az ellátottakról
- Kapcsolatot tart az ellátottjogi képviselővel, valamint az érdekképviseleti fórummal
- A szolgáltatást igénybe vevőkkel a megállapodások megkötésekor aláírási joggal rendelkezik. Az aláírt megállapodásokat, és az ezzel kapcsolatos egyéb nyomtatványokat kitöltve egy héten belül elküldi a központi irányítás részére
- Meghallgatja az ellátottak ápolást, gondozást, takarítást érintő panaszait, véleményeit, és intézkedik az ügyvel kapcsolatban
- Kapcsolatot tart a telephely orvosával, az intézetben ellátást végző szakorvosokkal, egészségügyi intézményekkel, az otthonban lakók hozzátartozóival
- Szervezi a lakók előzetes alapvizsgálatát és a kétévenkénti felülvizsgálatát

Főnővér (Á)

- A szakmai irányelveknek és a belső szabályzatoknak megfelelően szervezi és irányítja az intézményben élők ápolását, gondozását
- Biztosítja a gyógyító, megelőző tevékenység hatékony működését
- Elkészíti és nyilvántartja az ápoló-gondozó személyzet munkabeosztását, szabadságolási tervét
- Naponta megbeszéli az aktuális teendőket a gondozási egységek vezető ápolóival, gondozóival
- Részt vesz az egyéni gondozási, illetve ápolási terv jogszabályban meghatározott megvalósításában, különösen az egészségügyi és ápolási dokumentációk elkészítésében és karbantartását folyamatosan ellenőrzi
- Előkészíti az osztályos nővérek jelzése alapján az orvosi, szakorvosi viziteket, vizsgálatokat és ezeken részt vesz. Gondoskodik az orvosi utasítások következetes betartásáról
- Gondoskodik a lakók gyógyszer és gyógyászai segédeszköz (tárolás, nyilvántartás) ellátásáról. Ellenőrzi ezek felhasználását, mindent elkövet az ésszerű takarékoság érdekében
- Ellenőrzi az ápolási dokumentációt, figyelemmel kíséri a gondozottak állapotváltozását és megteszi a szükséges intézkedéseket
- Meghallgatja az ellátottak ápolást, gondozást, takarítást érintő panaszait, véleményét.
- Megszervezi az ápolók, gondozók időszakos kötelező orvosi vizsgálatát, valamint új ismereteket nyújtó rendszeres képzését a dolgozóknak
- Megbízás alapján szakértőként részt vesz az előgondozásban
- Folyamatosan kapcsolatot tart a mentálhigiénés csoport vezetőjével, tájékozódik a lakók hangulatáról, teljesítményéről
- Hozzártartozók érdeklődésére felvilágosítást ad a lakókról

- A hatáskörébe utalt dolgozókkal kapcsolatban gondoskodik a feladatok ellátásáról, intézkedik a hiányosságok megszüntetéséről, szükség esetén fegyelmi eljárást kezdeményezhet

Osztályvezető ápoló (A)

- Figyelemmel kíséri az orvosi utasításokat, azokat pontosan és következetesen betartja. Szükség esetén intézkedik a sürgősségi ellátásról
- Az ellátottakat orvosi vizsgálatra, szűrővizsgálatra szükség esetén elkíséri
- Írásbeli, orvosi meghatalmazás alapján végzi a pontos gyógyszerelést
- Életjelek megfigyelése. Vérnyomás, pulzus, testhőmérséklet mérése. Légzés, széklet, köpet, vizelet, hányadék, vér, váladék megfigyelése, vizsgálata. Vizsgálatra való előkészítés
- Gyógyszerhatás, fájdalom megfigyelése
- A viselkedés, aktivitás, hangulat megfigyelése. A változás szóban, írásban jelzése a főnővér részére
- Kompetencián belül tájékoztatást ad az ellátottaknak vagy hozzátartozóiknak
- Támogatást nyújt az emberhez méltó halál biztosításához
- Közreműködik az ellátottak foglalkoztatásában, részt vesz a kulturális programokon
- Ellenőrzi a házirend betartását, ill. betartatását
- Irányítja, vezeti az ápolási osztály gondozási, ápolási tevékenységét
- Felelős a szakdolgozók munkájáért
- Tervezi, szervezi, ellenőrzi, értékeli a részlegen dolgozók munkáját
- Elkészíti és nyilvántartja a szakdolgozók munkabeosztását
- Ellenőrzi a gyógyszer, kötszer felhasználását. Mindent elkövet az ésszerű takarékoság érdekében
- Meghallgatja az ellátottak ápolást, gondozást, takarítást érintő panaszait, véleményét
- Megbízás alapján szakértőként részt vesz az előgondozásban
- Pontos felmérést készít az ellátott erőforrásairól, szükségleteiről.
- Megtervezi a szükséglet kielégítés támogatásának módját, figyelembe véve az ellátott önállóságát és aktivitását.
- Hozzártartozók érdeklődésére felvilágosítást ad a lakókról
- A hatáskörébe utalt dolgozókkal kapcsolatban gondoskodik a feladatok ellátásáról, intézkedik a hiányosságok megszüntetéséről, szükség esetén fegyelmi eljárást kezdeményezhet
- A gondozott korának, egészségi állapotának megfelelő táplálék, folyadék mennyiség biztosítása.
- Pihenés, nyugodt alvás biztosítása kényelmi eszközök használatával.
- Az étkezés idején jelenlétével felügyeletet biztosít, szükség esetén segítséget nyújt. Felügyeli a diétás étkezést

- Ágyazás, ágyneműcsere, öltözés, vetkőzés segítése. A ruházat mosatásának, javításának figyelemmel kísérése, mosodába juttatása.
- Személyi és környezeti higiéné biztosítása
- Rendszeres mosakodás, fürdés, haj-, köröm, és szájápolás valamint a borotválás ellenőrzése, segítése
- Ürítés szükségleteinek kielégítése a szeméreméret, kiszolgáltatottság érzésének megsértése nélkül. Az ürítést szolgáló eszközök tisztántartása, fertőtlenítése
- Mozgás, aktivitás segítése. A segédeszközök biztosításával, fekvő ellátottak passzív mozgatása, forgatása.

Ápoló-gondozó (A)

- Ellátja az ápolási-, gondozási feladatokat, melyeket az ellátott szociális, testi és szellemi állapotának figyelembevételével végez
- Biztosítja az ellátottak életkorának, egészségi állapotának megfelelő környezetet
- Részt vesz az egyéni gondozási és ápolási terv kidolgozásában
- Az állapotváltozásokat az ápolási-gondozási lapon rögzíti
- A lakók egészségügyi állapotában beállt változásokról tájékoztatja a főnővért
- Figyelemmel kíséri a gondozott testi lelki állapotát
- Prevenációs és rehabilitációs feladatokat lát el
- Tanácsadást és segítséget nyújt a hozzátartozók, gondozottak részére
- Gondoskodik a szükséges textíliák vételezéséről, felhasználásáról, a lakók ruhacseréjéről, ágynemű cseréjéről
- Szükség esetén a beteget öltözteti, vetkőzteti
- Nagy figyelmet fordít a lakók testi higiéniájára, segítséget nyújt a fürdetésben, mosdatásban, rendben tartja a lakók éjjeli és ruhás szekrényét, valamint közvetlen környezetét.
- Ellátja az étellemezéssel kapcsolatos ápolói feladatokat. Aktívan közreműködik az étkeztetésnél, elvégzi az ételek szétosztását, szükség esetén segít a táplálkozásban.
- Nagy figyelmet fordít a biztonságos ápolási környezet fenntartására, kezeli a fertőző anyagokat, eszközöket
- A főnővér utasítására az ellátottakat szakrendelésre, kórházba egyéb helyekre kíséri.
- Végzi a haldoklóval kapcsolatos ápolási és gondozási feladatokat, az elhunyt lakó körüli teendőket méltóságteljesen ellátja
- Az önellátásra részben képes, vagy önellátásra képtelen lakók mobilizálását naponta végzi
- Közreműködik az új beköltözők elhelyezésében, beilleszkedésében

Segédápoló (Á)

- Ellátja az ápolási-, gondozási feladatokat, melyeket az ellátott szociális testi és szellemi állapotának figyelembevételével végzi
- A lakók egészségügyi állapotában beállt változásokról tájékoztatja a főnővért
- Készenlétben tartja az ápolást segítő eszközöket, textíliákat, kötszereket
- Gondoskodik a szükséges textíliák vételezéséről, felhasználásáról, a lakók ruhacseréjéről, ágynemű cseréjéről.
- Szükség esetén a beteget öltözteti, vetkőzteti
- Nagy figyelmet fordít a lakó testi higiéniájára, segítséget nyújt a fürdetésben, mosdatásban, rendben tartja a lakók éjjeli és ruhás szekrényét, valamint közvetlen környezetét
- Ellátja az étellemezzel kapcsolatos ápolói feladatokat. Aktívan közreműködik az étkeztetésnél, elvégzi az ételek szétosztását, szükség esetén segít a táplálkozásban
- Kiemelt figyelmet fordít a diétás és a pépes étrendben részesülő lakók étkeztetésére
- Nagy figyelmet fordít a biztonságos ápolási környezet fenntartására, kezeli a fertőző anyagokat, eszközöket

Házigondozó (Á)

- Személyesen és aktívan látja el az ellátás körzetében adódó feladatait, melyek különösen az ellátottak személyre szabott gondozása felettese és az orvos iránymutatása alapján,
- Feladata az ellátottak naponkénti ill. szükség szerinti felkeresése
- Gondoskodik az ellátásban részesülők személyi és környezeti higiéniájáról, szükség esetén kezdeményezi és segítséget nyújt a kivitelezésben (fürdetés, takarítás, mosás)
- Kapcsolatot tart az ellátott háziorvosával, az ellátott állapotában bekövetkező változásokról értesíti.
- Gyógyszereket felírhatja, kiváltja, szükség esetén kiadagolja és ellenőrzi a gyógyszer bevitelét
- Az ellátottak egészségügyi paramétereit rendszeresen ellenőrzi (vérnyomás, vércukorszint, pulzus, szükség szerint láz, testsúly)
- Szükség szerint elkíséri az ellátottakat, ill. lebonyolítja az ellátottak napi nagybevásárlásait
- Kérésre segít a kapcsolatok ápolásában, fenntartásában (levélírás, telefonálás)
- Segítséget nyújt hivatalos ügyek, szociális ellátások igénybeviteléhez, szükség szerint önállóan eljár az ellátott nevében
- Az általa ismert új ellátási formákról és az ahhoz való hozzájárás mikéntjéről tájékoztatja az ellátottat
- Mentálhigiénés gondozást végez
- Figyelemmel kíséri az ellátottak külső megjelenését, ruházatát - kellő tapintattal gondoskodik a cseréről, tisztálkodásról

- Figyelemmel kíséri az ellátottak viselkedését, hangulatát, aktivitását, betegség tünetek megjelenését, tapasztalatait feljegyzi, jelentős eseményekről, változásokról beszámol a vezetőnek, ill. az ellátott családorvosának
- Az ellátási körzetében élő, ellátásban még nem részesülő idős emberek helyzetét, szükség esetén javaslatot tesz helyzetük megoldására
- A csak ebédszállítást igénylő ellátottak állapotát, indokolt esetben a gondozás kiterjesztését kezdeményezi
- Elvégzi az ellátottak előgondozását, részt vesz az egyéni gondozási terv készítésében, felülvizsgálatában, értékelésében
- Javaslatot tesz a gondozási tevékenység korszerűsítésére
- Dönt a sürgősségi orvosi ellátás biztosításáról, dönt az ellátottak, ill. lakókörnyezetét fenyegető veszélyhelyzetben annak elhárításra tett intézkedésről (szerelő, tűzoltóság, rendőrség)
- A tudomására jutott rendellenességről az intézmény vezetőjét, orvost tájékoztatni, közvetlen veszélyhelyzet esetén a szükséges intézkedéseket megtenni

Mentálhigiénés csoportvezető (Á)

(lásd: alapellátási feladatköröknél)

Mentálhigiénés asszisztens (Á)

- Az előgondozási feladatai körében a felvételi kérelmet beadott személy otthonában, vagy tartózkodási helyén történő felkeresése
- Életkörülményeinek, fizikai és mentális állapotának megismerése
- Tájékoztatás az Otthon életéről, az intézményi élet sajátosságairól
- Előgondozási adatlap kitöltése
- Beköltözéskor az új lakó fogadása
- Hozzártatózókkal való kapcsolatfelvétel, az intézmény bemutatása és házirend ismertetése
- Az új lakó bemutatása az intézményben
- A gondozási tervek megvalósítása, valamint azok dokumentációjának vezetése
- Családi, baráti, rokon kapcsolat megtartásának segítése; levélírás, telefon...stb
- A konfliktus helyzetek kialakulása vagy megelőzése céljából egyéni vagy csoportos megbeszélés szervezése
- Intézményen belüli kisközösségek, társas kapcsolatok kialakulásának, működésének segítése
- Hitélet gyakorlásának segítése, feltételek megteremtése
- A lakók intézményen kívüli orvosi vizsgálatokra való kísérése, kórházi ellátás esetén, kapcsolattartás a lakóval, az ellátó intézménnyel és a családdal

- A szabadidő kulturált eltöltésének biztosítása, a lakók egészségügyi és mentális állapotának megfelelő foglalkoztatás szervezése
- A haldoklókkal való kiemelt bánásmód, halálra való felkészítés

Az ápolási terület esetén a következő főbb megállapításokat tehetjük.

Az intézményvezető feladatköre megfelelően került lehatárolásra. A szakmai feladatok szervezésén és irányításán túl a tevékenységei között szerepel a külső szervezetekkel, orvosokkal való kapcsolattartás, illetve szükség esetén a hozzátartozókkal való kapcsolattartás. Az alárendelt munkatársak feladatkörében megjelenik a folyamatos konzultáció és jelentéstételi kötelezettség, így megfelelő információval bír az intézményben folyó munkáról. A Központ irányába való jelentéstételi kötelezettség is nevesítve van, azonban teljes jogkörrel felel az intézményben ellátottakról mind szakmai, mind pedig pénzügyeiket illetően. Egy olyan tevékenységi kör van, amely szükség esetén alsóbb szintre delegálható, a lakók előzetes alapvizsgálatának és a kétévenkénti felülvizsgálatának szervezése, ez a feladat akár a főnővér, akár a mentálhigiénés csoportvezető feladatkörébe is utalható.

A munkaköri leírás alapján az ápolási területen dolgozik főnővér és/vagy osztályvezető ápoló, ápoló-gondozó és segédápoló. Ezen munkakörökben a tevékenységek között több átfedést és hatásköri problémát is észleltünk. A szervezeti hierarchia szerint – amennyiben a pozíció betöltésre került – a főnővér alá tartozik az osztályvezető ápoló, aki felel az ápoló-gondozó és segédápoló munkakörökben foglalkoztatott dolgozók tevékenységéért. Ezzel szemben a munkaköri leírásokban foglaltak szerint az ápoló-gondozóknak és segédápolóknak a főnővér felé van jelentéstételi kötelezettségük. Ilyen formában – amennyiben a pozíció betöltésre került – az osztályvezető ápoló, mint a hierarchiában a következő szint kimarad, így felborul a szervezeti hierarchia rendje. Mindamellet megjegyzendő, hogy az osztályvezető ápoló feladatai között nevesítetten jelenik meg az ápolási osztály tevékenységének irányítása, illetve felelősség a szakdolgozók munkája iránt. Azon intézményekben tehát szükséges a munkaköri leírások módosítása és a hatáskörök tisztázása, ahol főnővér és osztályvezető ápoló is dolgozik.

A házigondozó munkakör esetében egy ponton élünk jelzéssel, mégpedig annak mérlegelésével, hogy a munkakört ellátó személy képzettsége és végzettsége alapján milyen tevékenységi körök ellátására jogosult. A munkaköri leírásában szerepel a mentálhigiénés tevékenység, amely végzése csak megfelelő szaktudás birtokában javasolt. Amennyiben ilyen képesítéssel bír a házigondozó, csak abban az esetben javasoljuk a munkakörnél ezt a tevékenységet szerepeltetni. Amennyiben a munkaköri leírás tartalmazza ezt a feladatot, javasoljuk kiegészíteni azzal, hogy ezen tevékenységről folyamatosan konzultál a mentálhigiénés csoportvezetővel. A házigondozó esetében javasoljuk a közvetlen vezetőként - amennyiben ez a pozíció az adott intézményben betöltésre került - a mentálhigiénés csoportvezetőt kijelölni, tekintettel a feladatok jellegére, közösen végzett tevékenységek számára.

A mentálhigiénés csoportvezető és mentálhigiénés asszisztens munkaköre szinte teljes egészében átfedést mutat. Ennek okaként azt feltételezzük, hogy az egyes intézményi struktúra szerint egyik, vagy másik munkakör alkalmazására kerül sor és nincs olyan intézmény, ahol mindkét szerepkör megjelenik. Ennek ellentmond a szervezeti ábra, ahol látható, hogy a mentálhigiénés vezető alatt az egyes intézményekben dolgoznak terápiás munkatársak, akik tevékenységéért a csoportvezető felel. Amennyiben a mentálhigiénés vezetőnek egyes intézményekben végzett feladatain kívül az összes mentálhigiénés munkatárssal szemben irányítási jogköre van, úgy javasoljuk ennek feltüntetését a munkaköri leírásban és a feladatok egymás közötti megosztását.

Visszatérve az ápolási területen dolgozó főnővér-osztályvezető ápoló feladatkörökre, azt tapasztaltuk, hogy vezetői feladataikon túl több olyan tevékenység került feltüntetésre a munkaköri leírásokban, amely napi feladatként jelenik meg a munkakörükben, azonban nem vezetői feladat, azokat az ápoló-gondozó, segédápoló munkatársak (is) végzik, illetve végezhetik. Korábbi fejezetekben beszámoltunk a vezetők túlterheltségéről, amelyek a helyettesítési feladatok ellátásán túl az alapfeladatokra vonatkoznak. Ezt a túlterheltséget növeli az olyan típusú feladatok munkakörben rögzítése, amely feladatok párhuzamosságot mutatnak, mint pl.

- ágyazás, ágyneműcsere, öltözés, vetkőzés segítése,
- a ruházat mosatásának, javításának figyelemmel kísérése, mosodába juttatása,
- személyi és környezeti higiéné biztosítása,
- rendszeres mosakodás, fürdés, haj-, köröm, és szájápolás valamint a borotválás ellenőrzése, segítése,
- ürítés szükségleteinek kielégítése a szeméremérintés, kiszolgáltatottság érzésének megsértése nélkül, az ürítést szolgáló eszközök tisztántartása, fertőtlenítése.

Fenti feladatok ellátása a segédápoló munkakörébe illeszthető tevékenységek azzal, hogy a feladatok ellátásának ellenőrzéséért felelős személy az osztályvezető ápoló.

Ezen kívül szintén az osztályvezető ápoló munkakörébe van sorolva olyan feladat, amelynek végzése és ellátottak számára biztosítása az ápoló-gondozó munkakörbe illeszthető azzal, hogy annak ellenőrzéséért az osztályvezető ápoló felel. A feladatok átstrukturálásával csökkenthető a vezetőkre háruló munkateher. Ezen feladatok a következők:

- pontos felmérést készít az ellátott erőforrásairól, szükségleteiről,
- megtervezi a szükséglet kielégítés támogatásának módját, figyelembe véve az ellátott önállóságát és aktivitását,
- a gondozott korának, egészségi állapotának megfelelő táplálék, folyadék mennyiség biztosítása,
- pihenés, nyugodt alvás biztosítása kényelmi eszközök használatával.

A gondozási terv elkészítéséért felelős személy megjelölése hiányzik a munkaköri leírásokból. A gondozási terv megvalósításában ugyan részt vesz mind a főnővér, mind a mentálhigiénés munkatárs is, illetve annak elkészítésében részt vesz az ápoló-gondozó és a házigondozó is a munkaköri leírások alapján, de a kész terv elfogadásáért felelős személy nincs nevesítve. Javasoljuk ezt a feladatot a mentálhigiénés vezető feladatkörébe utalni (feladat elvégzéséért felelős személy), annak jóváhagyását pedig a főnővér munkakörben rögzíteni.

A párhuzamos tevékenységek esetében (például az étkezés során ellátott gondozói feladatok, ellátottak személyi higiénéjéről gondoskodás, textíliák cseréje stb.) javasoljuk a következő kiegészítést tenni az ápoló-gondozó, illetve segédápoló munkaköri leírásokba: „az ápoló-gondozó közreműködésével”, illetve a „segédgondozó közreműködésével”.

Alapellátáshoz tartozó szakmai munkakörök elemzése

Intézményvezető (AE)

- Vezeti, irányítja és összehangolja az intézmény működését, felelős a szakmai feladatok ellátásáért
- Vezeti és vezetteti az ellátottakról a jogszabályban előírt nyilvántartásokat
- Kapcsolatot tart a mentálhigiénés csoport munkatársaival, tájékozódik a gondozottak állapotáról
- Kapcsolatot tart az ellátottjogi képviselővel, valamint az érdekképviselői fórummal
- A szolgáltatást igénybe vevőkkel a megállapodások megkötésénél aláírási joggal rendelkezik
- Meghallgatja a gondozottak szolgáltatást érintő panaszait, intézkedik az ügyvel kapcsolatban

Nappali ellátás intézményvezető, klubvezető (AE)

- Szervezi az ellátás nyújtásában résztvevők szakmai képzésben való részvételét
- Gondoskodik az idősek nappali ellátásának megszervezéséről
- Az idősek klubja által nyújtott szolgáltatásokat szakmailag felügyeli, ellenőrzi
- Megszervezi a nyugdíjas ház lakóinak alapellátási szolgáltatásokhoz való hozzájutását
- Irányítja a szociális és mentális támogatásra szoruló, önmaguk ellátására részben képes időskorúak napközbeni gondozását
- Gondoskodik annak a 18. életévét betöltött személynek az ellátásról, aki egészségügyi állapotára tekintettel ellátásra szorul
- Gondoskodik az idősek klubja működéséhez szükséges tárgyi feltételek biztosításáról
- Gondoskodik, hogy a szolgáltatások mindenki számára egyaránt hozzáférhetőek legyenek
- Gondoskodik az étkeztetési szolgáltatási feladatok megszervezéséről, biztosításáról, a napi egyszeri meleg étkeztetés betartásáról

- Ellátja a szabadidős programok szervezésével kapcsolatos irányítási feladatokat
- Irányítja a rendezvények szervezését
- Szükség szerint gondoskodik az egészségügyi alapellátás megszervezéséről
- Gondoskodik a szakellátáshoz való hozzájutás segítésének megszervezéséről
- Felvilágosító előadásokat szervez, tanácsadást nyújt az egészséges életmódról
- Biztosítja az ellátottak részére az életvitelre vonatkozó tanácsadást, közreműködik az ellátottak életvezetésének segítésében
- Segíti az önszerveződő csoportok működését, szervezését
- Gondoskodik az ellátással kapcsolatos gondozási napok nyilvántartásáról, a havi összesítési feladatok ellátásáról
- Segíti irányítja az egyéni gondozási terv elkészítését
- Szervezi és koordinálja az ellátási területéhez tartozó településeken a szükségletfelmérést, aktív jelenlétet tanúsít a településeken a szükségletfelmérésben
- Figyelemmel kíséri a településeken jelentkező ellátási igényeket

Vezető gondozó (AE)

- Kapcsolatot tart a személyes gondoskodást nyújtó intézmények vezetőivel
- Együttműködik az egészségügyi, alap- és szakellátást nyújtó intézményekkel
- Megszervezi és irányítja a szociális gondozók munkáját
- Koordinálja az ellátásokkal kapcsolatos adminisztratív tevékenységeket
- Leadja a gondozók jelenléti nyilvántartását
- Gondoskodik a gondozási napok nyilvántartásáról, a havi összesítési feladatok ellátásáról
- Segíti, irányítja az egyéni gondozási terv elkészítését
- Adatot rögzít a KENYSZI rendszerébe
- Ellenőrzi az ellátottak személyi dokumentációjának nyilvántartását
- Összehangolja a szakmai munkát
- Kezdeményezi az ellátott más ellátásban való részesítését
- Meghatározza a gondozottak részére a házi segítségnyújtás módját, formáját
- Javaslatot tesz a házi gondozás körzeteinek kialakítására
- Az ellátást igénybe vevővel segítő kapcsolatot épít ki és tart fenn
- Átadja a gondozónak az ellátott személyi riasztóberendezését
- A gondozók számára átadja a feladat ellátáshoz szükséges eszközöket (mobiltelefon, készenléti táska, kerékpár stb)
- Gondoskodik a jelzőrendszeres házi segítségnyújtás folyamatos működtetéséről

Gondozó (AE)

- Az ellátottak személyre szabott gondozása, naponkénti ill. szükség szerinti felkeresése
- Gondoskodás az ellátásban részesülők személyes és környezeti higiénijáról

- Kapcsolattartás az ellátott háziorvosával, gyógyszerek feliratása, szükség esetén azok adagolása
- Szükség szerint a napi nagybevásárlások intézése, kapcsolatok ápolásának segítése (levélírás, telefon)
- Segítségnyújtás hivatalos ügyek intézésében
- Tájékoztatás új ellátási formák igénybevételének lehetőségeiről, jogszabályi változásokról
- Vezető gondozó értesítése az ellátottak mentális és fizikai állapotának változásáról
- Az ellátási körzetben élő, nem ellátott személyek esetében a problémák és lehetséges kezelésük jelzése a vezető gondozó felé
- Ellátottak előgondozása
- Szociális étkeztetési díjak beszedése
- Egyéni gondozási terv készítésében, felülvizsgálatában, értékelésében való részvétel
- Javaslattétel a gondozási tevékenység korszerűsítésére
- Döntés a sürgős orvosi ellátás biztosításáról
- Döntés az ellátottaknál és lakókörnyezetükben észlelhető fenyegetés és veszélyhelyzet elhárításáról (szerelő, tűzoltóság, rendőrség értesítése), vezető értesítése
- A bentlakásos szociális intézménybe költözés előkészítése
- Együttműködés egészségügyi és szociális intézményekkel

Szociális gondozó – klub (AE)

- Ellátja a szociális és mentális támogatásra szoruló igénybe vevők napközbeni gondozását
- Gondoskodik arról, hogy a szolgáltatások nyitott, mindenki számára elérhető módon működjenek
- Részt vesz az étkeztetési szolgáltatási feladatok ellátásában, meleg étel felszolgálásánál segít a felszolgálásban, az étkeztetés utáni takarítási feladatokban
- Szervezi a szabadidős programokat, kirándulások esetén elkíséri az ellátottakat
- Részt vesz a rendezvények szervezésében, lebonyolításában
- Részt vesz az egyéni és csoportos szabadidős, foglalkoztató és rehabilitációs programok szervezésében és lebonyolításában
- Gondoskodik az egészségügyi alapellátási feladatokról és segíti a szakellátáshoz való hozzáférést
- Egészségügyi ellátás keretében felvilágosító előadásokat szervez, tanácsadást nyújt, végzi a mentális gondozást
- Az idősek klubja vonatkozásában a klubvezető közreműködésével egyéni gondozási tervet készít
- Az egyéni gondozási tervben meghatározza az ellátott fizikai, mentális állapotának helyzetét, az állapotjavulást, annak megőrzése érdekében meghatározza a javasolt feladatokat, azok időbeni ütemezését

- Figyelemmel kíséri és elősegíti a gondozási tervben foglaltak érvényesülését
- Évente – vagy jelentős állapotváltozás esetén – átfogóan értékeli az elért eredményeket, amelynek alapján módosítja az egyéni gondozási tervet
- Az ellátást igénybe vevő megbízása alapján érdekeit képviseli, helyette és nevében eljár hivatalos ügyekben
- Segíti az igénybe vevőt a szociális szolgáltatásokhoz való hozzáférésben
- Szükség esetén segíti a bentlakásos szociális intézménybe történő beköltözést
- Biztosítja az ellátottak részére az életvitelre vonatkozó tanácsadást, közreműködik annak segítésében
- Kapcsolatot alakít ki az ellátottak családjával, hozzátartozóival
- Segíti az önszerveződő csoportok működését
- A klubvezető utasítása alapján ellátja az adminisztrációs feladatokat

Mentálhigiénés csoportvezető (AE, Á)

- Végzi az előgondozással kapcsolatos feladatokat, különösképpen a felvételi kérelmet beadott személy tartózkodási helyén történő felkeresését, életkörülményeinek, fizikai és mentális állapotának felmérését
- Elvégzi az előgondozás során a tájékoztatást az intézményi élet sajátosságairól
- Beköltözéskor fogadja az új lakót és bemutatja az intézményt és lakóit, megismerteti a házirendet
- Felveszi a kapcsolatot a hozzátartozókkal
- Közreműködik a gondozási terv megvalósításában, vezeti azok dokumentációját
- Kezeli az ellátottak pénzügyeit, igényeiket lehetőség szerint teljesíti
- Családi, baráti, rokonai kapcsolatok megtartását segíti (telefon, levélírás)
- Egyéni és csoportos megbeszéléseket szervez, az intézményi kisközösségek, társas kapcsolatok kialakulását, működését segíti
- A lakókat szükség szerint az intézményen kívüli orvosi vizsgálatokra kíséri, kórházi ellátás esetében kapcsolatot tart a lakóval, ellátó intézménnyel és a hozzátartozókkal
- Biztosítja a szabadidő kulturált eltöltését, a lakók egészségügyi és mentális állapotának megfelelő foglalkozásokat szervez
- Hitélet gyakorlását segíti, haldoklók felkészítését végzi

Az alapellátási területen hasonló jellegű problémákat leltünk fel, mint amelyek leírásra kerültek az ápolási munkakörök tekintetében.

Az intézményvezető feladatai főként a szervezési, irányítási területekre koncentrálnak, annak teljes felelősségi körével egyetemben. Az alárendelt munkakörökben dolgozók beszámolási kötelezettséggel tartoznak a vezető irányába, így kellő információ áll az intézményvezető rendelkezésére a központ felé történő jelentések elkészítéséhez. A későbbiekben részletesen sort

kerítünk a helyettesítési rend elemzésére és javaslatot teszünk a helyettesítő munkakörökre, itt azonban érdemes megjegyezni, hogy az alapellátási intézményvezetőnél a helyettesítési rend szerint őt helyettesítheti távollétében a klubvezető, míg ez a klubvezető esetében nem szerepel a munkaköri leírásban, csupán az, hogy ő elláthatja a szociális gondozó helyettesítését. Ugyanez igaz a vezető gondozó esetén. A munkaköri leírásban szakmai irányítóként a legtöbb esetben az intézményvezető van megjelölve, nem pedig az intézményi szervezeti ábra szerinti felettes.

A szociális gondozó munkakörnél a szakmai irányítóként a vezető gondozó került megjelölésre, azonban a klubvezető és a vezető gondozó munkaköri leírásában szerepel, hogy a nekik alárendelt munkakör a szociális gondozó. Feladatokat tekintve valóban osztott munkakört lát el a szociális gondozó, ha tovább akarjuk boncolgatni a feladatokért felelős irányítót, akkor az élelmezéssel kapcsolatos feladatok okán akár az élelmezésvezető is megjelenhet harmadik felettes irányítóként. A szociális gondozó munkakör esetén tehát szükséges egy fő vezetőt megjelölni (és ezt a többi vezető munkaköri leírásában is rendezni), aki a szociális gondozók napi feladatainak ellátását, szervezését irányítja. Amennyiben ezt a megoldást nem lehet globális szinten alkalmazni, javasoljuk annak átgondolását, hogy az egyes intézményekben foglalkoztatott szociális gondozók feladatait szakmai területek szerint tekintsék át és a dolgozók ne osztott munkaköröket lássanak el, különüljenek el minél inkább a vezetői hatáskörök. Amennyiben több szociális gondozó dolgozik az intézményben, egyik szociális gondozó legyen megbízva az élelmezéssel kapcsolatos feladatokkal az élelmezésvezető irányítása alatt, a másik személy végezze a szabadidős tevékenységekkel kapcsolatos teendőket a klubvezető irányítása alatt, míg egy harmadik személy lássa el a gondozással kapcsolatos teendőket a vezető gondozó utasításainak megfelelően.

Az előgondozási feladatok ellátása a munkaköri feladatok tekintetében párhuzamosságot mutat. A feladat megjelenik a szociális gondozó feladatkörébe utalva, míg ugyanezen tevékenység (a feladatok részletezésével) leírásra kerül a mentálhigiénés csoportvezetőnél is. Ezen feladat esetében javasoljuk, hogy az előgondozást a mentálhigiénés csoportvezető végezze, közreműködőként bevonva a szociális gondozót és a házigondozót.

Ugyanezen kérdés merül fel a bentlakásos szociális intézménybe történő beköltözés előkészítése kapcsán. Amennyiben a házigondozó feladatkört ellátó személy ezen tevékenység ellátásához megfelelő készséggel és szakmai kompetenciákkal bír, úgy a munkakörhöz rendelhető ez a feladat, ennek hiányában javasoljuk a mentálhigiénés csoportvezetőhöz delegálni a feladatot azzal, hogy a házigondozó részt vesz a tevékenység előkészítésében.

A gondozási terv elkészítése a szociális gondozó feladatkörébe van utalva a klubvezető közreműködésével. Javasoljuk ezen feladat tekintetében, hogy a mentálhigiénés csoportvezetői feladatkörbe kerüljön be az a kiegészítés, hogy „részt vesz a gondozási terv elkészítésében”, illetve a szociális gondozó munkaköri leírásába szintén épüljön be, hogy ezen feladatot a

mentálhigiénés csoportvezetővel közösen készítik el. Ebben az esetben a gondozási terv jóváhagyása a vezető gondozó feladata, az elkészítését a szociális gondozó végzi, a feladat ellátásába pedig közreműködőként bevonja a klubvezetőt és a mentálhigiénés csoportvezetőt.

A házigondozó és a szociális gondozó a munkaköri leírások alapján – ahogy az ápolási terület esetében is – mentálhigiénés gondozást végez. Ezen feladatot annak mérlegelésével javasoljuk megjeleníteni, hogy a munkakört ellátó személy képzettsége és végzettsége alapján milyen tevékenységi körök ellátására jogosult. A mentálhigiénés tevékenység végzése csak megfelelő szaktudás birtokában javasolt. Amennyiben ilyen képesítéssel bír a házigondozó, illetve a szociális gondozó, csak abban az esetben javasoljuk a munkakörnél ezt a tevékenységet szerepeltetni. Amennyiben a munkaköri leírás tartalmazza ezt a feladatot, javasoljuk kiegészíteni azzal, hogy ezen tevékenységről folyamatosan konzultál a mentálhigiénés csoportvezetővel.

A családi, baráti kapcsolatok ápolása tekintetében szintén párhuzamosságok lelhetőek fel. A feladatot a szociális gondozó és a mentálhigiénés csoportvezető is végzi. (A házigondozónál szintén szerepel a feladat, azonban az ellátási terület vonatkozásában az ellátotti kör nem mutat átfedést.) Javasoljuk ezen tevékenység átgondolását annak érdekében, hogy tisztázottak legyenek a felelősségi körök. A feladat telepítése bármely munkakörhöz történhet annak megfelelően, hogy az adott személy mennyire leterhelt.

További párhuzamosságok az alapellátási területen nevesített munkakörök esetében:

- Szakmai képzés szervezése: intézményvezető és klubvezető egyaránt végzi ezt a feladatot
- Idősek nappali ellátásának szervezése: intézményvezető és klubvezető egyaránt végzi ezt a feladatot
- A nyugdíjas ház lakóinak alapellátási szolgáltatásaihoz való hozzáférés szervezése: intézményvezető és klubvezető egyaránt végzi ezt a feladatot

Fenti feladatok tekintetében javasoljuk aszerint elosztani a vezetői feladatokat munkaköri leírás szinten, hogy az egyes intézmények felülvizsgálata során mely vezető milyen leterheltséggel küzd. A feladatok jellegéből fakadóan mindkét munkakörhöz való telepítés szakmailag helytálló.

A funkcionális egységhez tartozó munkakörök

A funkcionális területen dolgozók munkakörei a tevékenységek áttekintése a szakmai munkakörökhöz hasonlóan megtörtént, azok részletes szerepeltetésére az okból kifolyólag nem történt sor, hogy a feladatok és hatáskörök esetükben elkülöníthetőek, a szervezeti ábrán a hierarchikus szintek átláthatóak, az alá-fölérendeltségi viszonyok tisztázottak.

Intézményi hierarchia és helyettesítési rend áttekintése és erre vonatkozó javaslatok megfogalmazása

A SZOCEG Nonprofit Kft. szervezeti ábrája alapján négy szintre oszthatjuk a munkatársak szervezeti hierarchiában elfoglalt helyét.

Az első szinten helyezkednek el

- az intézményvezetők,
- a szakmai igazgató és a szakmai vezető,
- gazdasági igazgató, valamint
- a humánpolitikai igazgató.

A második szinten

- a mentálhigiénés vezető,
- az élelmezésvezető,
- valamint egy szakmai vezető.

A harmadik szinten elhelyezkedő munkakörök igen homogének, tekintettel az egyes intézmények méretére, illetve tevékenységi területeire:

- nappali ellátás intézményvezető,
- vezető ápoló,
- vezető gondozó,
- hajléktalan részlegvezető,
- osztályvezető nővér,
- konyhavezető,
- valamint a funkcionális területeken a számviteli asszisztens, pénzügyi munkatárs.

A negyedik szinten helyezkednek el az intézményi struktúrában

- az ápolók, gondozók, házigondozók,
- terápiás munkatársak,
- szociális munkatársak, és szociális asszisztensek,
- takarítók és mosónők
- szakácsok, konyhai kisegítők, terápiás és szociális munkatársak,
- szociális ügyintézők,
- karbantartók, gépkocsi vezetők,

- valamint a funkcionális területen dolgozó titkársági és ügyfélszolgálati munkatársak, bérszámfejtők és TB ügyintézők, főkönyvi és analitikus könyvelők.

Ezen hierarchiának kell megfeleltetni a munkaköri leírásokat is az adott munkakör szakmai irányítójaként, illetve az alárendelt munkakörnél. A helyettesítések esetében szintén ezen struktúra szerinti rendben javasolt eljárni. A helyettesítő személyek kijelölésénél az alá-fölérendeltségi szinteket be kell tartani annak érdekében, hogy helyettesítés esetén ne fordulhasson elő, hogy a szervezeti ábrában két szinttel lejjebb, vagy feljebb elhelyezkedő munkakört jelenítsünk meg, hiszen az konfliktusos helyzetet tud szülni, ha a hierarchikus rend megbomlik és példaként egy, a harmadik szinten nevesített munkatárs válik az első szinten elhelyezkedő munkakör helyettesévé, míg a második szinten lévő – elvileg közvetlen felettese – lesz az alárendelt szerepkörben a helyettesítés idejére.

A munkakörök vizsgálata során azt állapítottuk meg, hogy a helyettesítési rend nem minden esetben felel meg a fentieknek, továbbá a munkaköri leírások nem mindegyike tartalmazza egyértelműen a helyettesítési rendet. Példaként említve, az alapellátási intézményvezetőnél a helyettesítési rendben szerepel, hogy helyettesítheti a klubvezető, míg ez a klubvezető esetében nem szerepel a munkaköri leírásban, csupán az, hogy ő elláthatja a szociális gondozó helyettesítését annak távolléte esetén. Ugyanez igaz a vezető gondozó esetén.

A munkaköri leírásban foglaltak szerinti további észrevétel, hogy a munkakörök szakmai irányítójaként a legtöbb esetben az intézményvezető van megjelölve. Ez olyan szempontból vethet fel aggályokat, hogy a munkakörnek alárendelt munkakörök esetében egy munkakörnél több közvetlen vezető is megjelenik. Maradva a szociális gondozó munkakörnél mind a vezető gondozó, mind a klubvezető irányítási jogkörrel járhat el, arról nem is beszélve, hogy a gondozó munkaköri feladatainál az étkeztetéssel kapcsolatos feladatok is megjelenítésre kerülnek, amely feladatért a konyhavezető felel.

Fentiek alapján tehát nincs megfelelően lefektetve, hogy ki melyik munkakör irányításáért felel, az osztott munkakörökben dolgozó munkatársak esetében felmerülhet annak veszélye, hogy a több személy által kapott vezetői instrukciók egymással ellentmondásba kerülnek, nincsenek arra tekintettel, hogy a másik vezető milyen feladat ellátásával bízta meg a munkatársakat.

Az alapellátással foglalkozó intézmények esetén a helyettesítési rendre az alábbi javaslatot tesszük:

Munkakör: intézményvezető

Közvetlen vezető: ügyvezető igazgató

Szakmai irányítása alá tartozó munkakörök: az összes intézményi munkakör

Szakmai helyettesítését ellátó személy(ek)re tett javaslat: vezető ápoló és/vagy klubvezető

Szakmai helyettesítés végzésére tett javaslat: -

Munkakör: klubvezető

Közvetlen vezető: Intézményvezető

Szakmai irányítása alá tartozó közvetlen munkakör: vezető gondozó

Szakmai helyettesítését ellátó személy(ek)re tett javaslat: vezető gondozó

Szakmai helyettesítés végzésére tett javaslat: vezető gondozó és intézményvezető

Munkakör: vezető gondozó

Közvetlen vezető: Intézményvezető és/vagy klubvezető

Szakmai irányítása alá tartozó munkakörök: szociális gondozó, gondozó

Szakmai helyettesítését ellátó személy(ek)re tett javaslat: klubvezető és intézményvezető

Szakmai helyettesítés végzésére tett javaslat: klubvezető

Munkakör: gondozó

Közvetlen vezető: vezető gondozó

Szakmai irányítása alá tartozó munkakörök: -

Szakmai helyettesítését ellátó személy(ek)re tett javaslat: szociális gondozó

Szakmai helyettesítés végzésére tett javaslat: szociális gondozó

Munkakör: szociális gondozó

Közvetlen vezető: vezető gondozó

Szakmai irányítása alá tartozó munkakörök: -

Szakmai helyettesítését ellátó személy(ek)re tett javaslat: gondozó

Szakmai helyettesítés végzésére tett javaslat: gondozó

Munkakör: mentálhigiénés csoportvezető

Közvetlen vezető: intézményvezető

Szakmai irányítása alá tartozó munkakörök: mentálhigiénés/terápiás munkatárs

Szakmai helyettesítését ellátó személy(ek)re tett javaslat: klubvezető

Szakmai helyettesítés végzésére tett javaslat: - vagy terápiás munkatárs

Az ápolási terület esetén a helyettesítési rendre az alábbi javaslatot tesszük

Munkakör: intézményvezető

Közvetlen vezető: ügyvezető igazgató

Szakmai irányítása alá tartozó munkakörök: az összes intézményi munkakör

Szakmai helyettesítését ellátó személy(ek)re tett javaslat: főnővér

Szakmai helyettesítés végzésére tett javaslat: -

Munkakör: főnővér

Közvetlen vezető: intézményvezető

Szakmai irányítása alá tartozó munkakörök: osztályvezető ápoló

Szakmai helyettesítését ellátó személy(ek)re tett javaslat: osztályvezető ápoló

Szakmai helyettesítés végzésére tett javaslat: osztályvezető ápoló

Munkakör: osztályvezető ápoló

Közvetlen vezető: főnővér

Szakmai irányítása alá tartozó munkakörök: ápoló-gondozó, segédápoló

Szakmai helyettesítését ellátó személy(ek)re tett javaslat: főnővér

Szakmai helyettesítés végzésére tett javaslat: főnővér, akadályoztatása esetén mentálhigiénés csoportvezető

Munkakör: ápoló-gondozó

Közvetlen vezető: osztályvezető ápoló

Szakmai irányítása alá tartozó munkakörök: -

Szakmai helyettesítését ellátó személy(ek)re tett javaslat: segédápoló

Szakmai helyettesítés végzésére tett javaslat: segédápoló

Munkakör: segédápoló

Közvetlen vezető: osztályvezető ápoló

Szakmai irányítása alá tartozó munkakörök: -

Szakmai helyettesítését ellátó személy(ek)re tett javaslat: ápoló-gondozó

Szakmai helyettesítés végzésére tett javaslat: ápoló-gondozó

Munkakör: mentálhigiénés csoportvezető

Közvetlen vezető: főnővér

Szakmai irányítása alá tartozó munkakörök: házigondozó, mentálhigiénés asszisztens

Szakmai helyettesítését ellátó személy(ek)re tett javaslat: főnővér

Szakmai helyettesítés végzésére tett javaslat: mentálhigiénés asszisztens, házigondozó

Munkakör: mentálhigiénés asszisztens

Közvetlen vezető: mentálhigiénés csoportvezető

Szakmai irányítása alá tartozó munkakörök: -

Szakmai helyettesítését ellátó személy(ek)re tett javaslat: házigondozó, mentálhigiénés csoportvezető

Szakmai helyettesítés végzésére tett javaslat: mentálhigiénés csoportvezető

Munkakör: házigondozó

Közvetlen vezető: mentálhigiénés csoportvezető

Szakmai irányítása alá tartozó munkakörök: -

Szakmai helyettesítését ellátó személy(ek)re tett javaslat: mentálhigiénés asszisztens, mentálhigiénés csoportvezető

Szakmai helyettesítés végzésére tett javaslat: mentálhigiénés asszisztens

A szervezeti működés javítására tett javaslatok összefoglalása

Az intézmény szakmai feladatkörét főként jogszabályi előírás határozza meg. A munkaköri leírásokban található feladatok a jogszabályi követelményeknek megfelelően kerültek besorolásra, ilyen irányú hiányosság tehát nem volt tapasztalható. Javasoljuk azonban azzal összefüggésben ismételten felülvizsgálni a munkaköri leírásokat, hogy a jogszabályban kötött feladatokon túl vállalt-e az intézmény, vagy épp a munkavállalók olyan szolgáltatások biztosítását, amelyet a dolgozók motivációjának és elkötelezettségének érdekében érdemes munkaköri leírásba foglalni. Azzal, ha a vezető elismeri ezen plusz tevékenységek végzését és munkaköri leírásba foglalja azokat, a munkavállalóban pozitív megerősítést vált ki, amely hatással bírhat a személyes felelősségérzetére és motivált munkavégzésére.

Összességében elmondhatjuk, hogy az intézményi 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, azok külön Excel munkalapokon vannak feltüntetve. Ennek pozitívuma, hogy a módosítások könnyen átvezethetőek, illetve a tartalmak körlevél varázsló funkció használatával Word dokumentumba illeszthetőek.

A dokumentumok vizsgálatának eredményeit az alapellátás és ápolási terület vonatkozásában munkakörönként tekintettük át. Általános megállapítás, hogy nincsenek letisztázva a feladat- és hatáskörök, amelyek gyakran konfliktusos helyzeteket szülhetnek. A feladat-és hatásköri mátrixban igyekeztünk a szakmai feladatokra koncentrálni egy lehetséges lehatárolást bemutatni, illetve jelen dokumentumban a helyettesítési rendre is javaslatot tettünk minden szakmai munkakör esetében. A funkcionális területen jóval alacsonyabb számú munkavállaló dolgozik, így feladatkörük is jobban lehatárolható. A funkcionális dolgozók esetében nem került sor módosítási javaslatra. A szakmai munkavállalók esetében tett megállapításokat és javaslatokat a harmadik (munkakör alapú elemzés) és negyedik (helyettesítési rend) fejezet taglalja.

Ezen felül javasoljuk olyan szempontok szerint áttekinteni az egyes munkaköröket, hogy az adott személynek miben mutatkozik meg az erőssége, illetve melyek azok a feladatok, amelyek neki kihívást jelenthetnek, azonban más személynek kívánatos feladatok lehetnek. A munkakörök kialakításánál kellő kreativitással és a megszokottól való eltéréssel olyan szervezeti működés érhető el, ahol a feladatok újraosztásával egyensúlyba kerülnek a munkaterhek és javul az egyéni teljesítmény.

Feladat- és hatáskör mátrix elemzés

A munkakörhöz tartozó tevékenységek úgynevezett feladat-hatáskör mátrixban történő ábrázolásának célja, hogy láthatóvá és megismerhetővé váljon minden munkatárs számára, hogy a szervezetben végzett tevékenységek kihez tartoznak a megvalósítás és ellenőrzés szintjén, melyik munkatársra számíthatnak akkor, ha feladataikban támogatást kérnek, ki az, aki a feladat végrehajtásában közreműködik.

A hatáskör azt jelenti, hogy az adott személyhez rendelt jelenik meg a feladat annak ellátásához szükséges jogosultság, felhatalmazás alapján. A feladatok és hatáskörök nem térhetnek el a munkaköri leírásban az adott személyhez rendelt feladatoktól.

Ezek a jogosultságok általában – a szervezet strukturáltságától függően – a következők lehetnek:

- Javaslatétel a tevékenységgel, vagy feladat végrehajtásával kapcsolatos döntés szakmai megalapozása érdekében
- Véleményezési jogkör a javaslatok szakmai egyeztetése céljából
- Döntési jogkör, amely az alternatív szakmai megoldások közötti döntés meghozatalát jelenti a szervezeti működés irányainak meghatározása érdekében
- A döntés jóváhagyása, azaz a döntések magasabb szintű összehangolása
- A feladat végrehajtása, azaz az adott feladat tevékeny ellátása, maga a megvalósítás folyamata
- Közreműködés, a feladat ellátásában való tevékeny részvétel
- Ellenőrzés, visszacsatolás a döntés eredményességéről
- Információk átadása a feladat ellátásban releváns szereplők részére

A leggyakrabban használt tipológia szerint a következő felelősségek különülnek el:

- Végrehajtás (V)
- Közreműködés (K)
- Döntés (D)
- Ellenőrzés (E)
- Információmegosztás (I)

A szervezetben végzett tevékenységek ábrázolását jelen dokumentum mellékleteként szerepeltetjük. A hatásköri elemzés során a meglévő feladatok és munkaköri leírások adták a kiindulási alapot, azonban a dokumentumban a munkakörök elemzésénél tett javaslatok már átvezetésre kerültek. Fontos megjegyezni, hogy a mátrixban szerepeltetett tevékenységek, hatáskörök a szervezet igényeinek megfelelően módosíthatóak. A hatáskörök és felelősségi körök fentiek alapján az alapellátásra és ápolási területre külön táblázatban kerülnek meghatározásra.

Melléklet: Feladat és hatáskör mátrix

1. Alapellátási terület

Feladat	Intézmény- vezető	Klubvezető/ Intézmény- vezető nappali	Vezető gondozó	Gondozó/ Házi- gondozó	Szociális gondozó	Mentálhigiénés csoportvezető
Az intézmény vezetésével kapcsolatos tevékenységek ellátása						
Az intézmény szakmai tevékenységeinek összehangolása	V	K	K			
Az intézmény szakmai működésének ellenőrzése	V					
A szociális gondozók munkájának szervezése és irányítása mind a házi segítségnyújtás, mind a jelzőrendszeres házi segítségnyújtás szolgáltatásoknál	E, I	I	V			
A dolgozók szakmai képzésben való részvételének szervezése	D, E	V	K			
Az idősek klubja szolgáltatásainak szakmai ellenőrzése	E	V				
Gondoskodás a gondozási napok nyilvántartásáról, a havi összesítési feladatok ellátásáról	E		V			
Az ellátottak személyi dokumentációjának elkészítése, nyilvántartása	E		V, E	K	K	K
Szakmai tevékenységekkel kapcsolatos tevékenységek ellátása						
A szakmai munka összehangolása	E	I	V	I	I	I
Gondoskodás a jelzőrendszeres házi segítségnyújtás folyamatos működtetéséről	E		V	K		
Az idősek klubja nappali ellátásának megszervezése	E	V			K	K
Gondoskodás az egészségügyi alapellátás megszervezéséről	E	V			K	
Gondoskodás a szakellátáshoz való hozzájutás segítésének megszervezéséről	E	V				
A nyugdíjas ház lakóinak alapellátási szolgáltatásaihoz való hozzáférés megszervezése	E	V	K			

Feladat	Intézmény-vezető	Klubvezető/ Intézmény-vezető nappali	Vezető gondozó	Gondozó/ Házi-gondozó	Szociális gondozó	Mentálhigiénés csoportvezető
A szociális és mentális támogatásra szoruló, önmaguk ellátására részben képes időskorúak napközbeni gondozása	E	E	I		V	K
Gondoskodás annak a 18. életévét betöltött személynek az ellátásáról, aki egészségügyi állapotára tekintettel ellátásra szorul	E	V			K	K
Gondoskodás az idősek klubja működéséhez szükséges tárgyi feltételek biztosításáról	E	V				K
Gondoskodás arról, hogy a szolgáltatások mindenki számára egyaránt hozzáférhetőek legyenek	V, E	V	K	K	K	K
Gondoskodás az étkeztetési szolgáltatási feladatok megszervezéséről, biztosításáról, a napi egyszeri meleg étkeztetés betartásáról	E	V			K	
Gondoskodás az egészségügyi alapellátási feladatokról és a szakellátáshoz való hozzáférés segítése	E	V			K	K
Az ellátási területéhez tartozó településeken a szükségletfelmérés szervezése és koordinálása, aktív jelenlét a szükségletfelmérésben	E	V, K			K	K
A településeken jelentkező ellátási igények figyelemmel kísérése	E	V				
Az ellátott más ellátásban való részesítésének kezdeményezése	D, E		V			
A gondozottak részére a házi segítségnyújtás módjának, formájának meghatározása	D, E		V	K		
Javaslattevél a házi gondozás körzeteinek kialakítására	D, E		V			
A gondozók számára a feladat ellátáshoz szükséges eszközök (mobiltelefon, készlet táskák, kerékpár stb) átadása	E		V			
Egyéni gondozási terv elkészítése	I	D, K	E	V	V	K
Egyéni gondozási tervben foglaltak teljesülésének segítése	I	K			V	K
Az idősek klubja vonatkozásában egyéni gondozási terv készítése		E	E		V	K
Az ellátást igénybe vevővel segítő kapcsolat kiépítése és fenntartása	E	V	V	V	V	V

Feladat	Intézmény-vezető	Klubvezető/ Intézmény-vezető nappali	Vezető gondozó	Gondozó/ Házi- gondozó	Szociális gondozó	Mentálhigiénés csoportvezető
Az ellátottak személyre szabott gondozása, naponkénti ill. szükség szerinti felkeresése			E	V		
Kapcsolattartás külső szakmai partnerekkel, szakmai intézményekkel						
Kapcsolattartás az ellátottjogi képviselővel és az érdekképviseleti fórummal	V	I	I	I	I	I
Kapcsolattartás a személyes gondoskodást nyújtó intézményekkel	E, I		V	V		
Együttműködés az egészségügyi, alap- és szakellátást nyújtó intézményekkel	V, I	V, I	V, I	V, I	V, I	V, I
Kapcsolattartás az ellátott háziorvosával, gyógyszerek feliratása, szükség esetén azok adagolása	E, I		V, I	V	V	
Ellátottak hivatalos ügyeinek intézése, panaszok kezelése						
Megállapodások megkötése az ellátottakkal	V	I	I	I	I	I
A gondozottak szolgáltatást érintő panaszainak meghallgatása, intézkedés	V	I	I	I	I	I
Szükség szerint a napi nagybevásárlások intézése			E	V		
Családi, baráti, rokoni kapcsolatok megtartásának segítése (telefon, levélírás)			E	V, K		V, K
Az ellátást igénybe vevő megbízása alapján érdekeinek képviselete, helyette és nevében eljárás hivatalos ügyekben	E, I	I	I	V	V	
Tájékoztatás új ellátási formák igénybevételeinek lehetőségeiről, jogszabályi változásokról			E	V		
A lakók szükség szerint intézményen kívüli orvosi vizsgálatokra kísérete, kórházi ellátás esetében kapcsolattartás a lakóval, ellátó intézménnyel és a hozzátartozókkal	E, I					V

Szabadidős programokkal, egyéni és csoportos foglalkozásokkal, valamint rendezvényekkel kapcsolatos feladatok ellátása						
A szabadidős programok és rendezvények szervezésével kapcsolatos irányítási feladatok	E	V				
Az ellátottak részére az életvitelre vonatkozó tanácsadás biztosítása, közreműködés az ellátottak életvezetésének segítésében	E	K		K	K	V
Az önszerveződő csoportok működésének támogatása, azok szervezése	E	V			K	K
Egyéni és csoportos megbeszélések szervezése, az intézményi kisközösségek, társas kapcsolatok kialakulásának, működésének segítése		E, I			K	V
A szabadidő kulturált eltöltésének támogatása, a lakók egészségügyi és mentális állapotának megfelelő foglalkozások szervezése	E	K				V
Hitélet gyakorlását segítése, haldoklók felkészítése	E					V
Fizikai és mentális egészség fenntartásával, szükségletkielégítéssel kapcsolatos feladatok						
Gondoskodás az ellátásban részesülők személyes és környezeti higiéniájáról	E		I	V		
A szociális és mentális támogatásra szoruló igénybe vevők napközbeni gondozása	E	I			V	
Mentálhigiénés gondozás szervezése, foglalkozások tartása		E		V		V, E
Egészségügyi ellátás keretében felvilágosító előadások szervezése, tanácsadás, mentális gondozás					V	V, E
Az ellátottak mentális és fizikai állapotának változásának nyomon követése	I	I	I	V	V	V, E
Az ellátási körzetben élő, nem ellátott személyek esetében a problémák és lehetséges kezelésük jelzése	I, E		I, D	V		I
Döntés az ellátottnál és lakókörnyezetükben észlelhető fenyegetés és veszélyhelyzet elhárításáról (szerelő, tűzoltóság, rendőrség értesítése)	I, E		I	V, D		
Az egyéni gondozási tervben az ellátott fizikai, mentális állapotának helyzetének meghatározása, az állapotjavulás, annak megőrzése	I	D			V	E

érdekében a javasolt feladatok meghatározása, azok időbeni ütemezése						
Évente – vagy jelentős állapotváltozás esetén – átfogó értékelés az elért eredményekről, szükség esetén az egyéni gondozási terv módosítása	E	D	I		V	K
Meleg étel felszolgálásánál segítség, közreműködés az étkeztetés utáni takarítási feladatokban	E				V	
Előgondozással kapcsolatos feladatok ellátása						
A bentlakásos szociális intézménybe költözés előkészítése	I, D		E	V		
A bentlakásos szociális intézménybe történő beköltözés segítése	I, E				K	V
Az előgondozással kapcsolatos feladatok ellátása, különösképpen a felvételi kérelmet beadott személy tartózkodási helyén történő felkeresése, életkörülményeinek, fizikai és mentális állapotának felmérése	I		E	V		V, K
Az előgondozás során tájékoztatás az intézményi élet sajátosságairól	E	I	I			V
Beköltözéskor az új lakó fogadása és az intézmény és lakóinak bemutatása, a házirend megismertetése	E	I	I			V
Hozzá tartozókkal való kapcsolatfelvétel az ellátottak bent lakásos intézménybe költözésekor	E	I	I			V

2. Ápolási terület

Feladat	Intézmény- vezető	Főnövér	Osztályvezető ápoló	Ápoló- gondozó	Segédápoló	Mentálhigiénés csoportvezető	Házi- gondozó	Mentálhigiénés asszisztens
Az intézmény vezetésével kapcsolatos tevékenységek ellátása								
Az intézmény szakmai tevékenységeinek összehangolása	V	K	K					
Az intézmény szakmai működésének ellenőrzése	V	K	K					
Az intézményben élők ápolásának, gondozásának szervezése és irányítása	E	V						
Az ápolók, gondozók időszakos kötelező orvosi vizsgálatának, valamint új ismereteket nyújtó rendszeres képzések szervezése	E	V	I	I	I	I	I	I
Az ápoló-gondozó személyzet munkabeosztásának elkészítése	E	V	I	I	I	I	I	I
Az ápolási osztály gondozási, ápolási tevékenységének irányítása	E	I	V					
A hatáskörébe utalt dolgozókkal kapcsolatban fegyelmi eljárás kezdeményezése	D	V	V					
Az ellátottak ápolást, gondozást, takarítást érintő panaszainak, véleményének meghallgatása	E, I	V, I	V, I					
Ellátottakról jelentéstételi kötelezettség	V	I	I	I	I	I	I	I
A lakók gyógyszer és gyógyászati segédeszköz ellátásáról való gondoskodás	E	V						

Kapcsolattartás külső szakmai partnerekkel, szakmai intézményekkel								
Társintézményekkel való kapcsolattartás	V	I	I	I	I	I	I	I
Ellátottjogi képviselővel kapcsolattartás	V	I	I	I	I	I	I	I
Kapcsolattartás az ellátott háziorvosával, az ellátott állapotában bekövetkező változásokról értesítés	E	I	I			I	V	
Szakmai tevékenységekkel kapcsolatos tevékenységek ellátása								
Megállapodások megkötése a szolgáltatást igénybe vevőkkel	V	I	I	I	I	I	I	I
A lakók előzetes alapvizsgálatának és kétevenkénti felülvizsgálatának szervezése	V	I	I	I	I	I	I	I
Az ellátott ágynemű cseréjének, öltözésének, vetkőzésének segítése		E	V	V	V			
Segítség a rendszeres tisztálkodásban		E	V	V	V			
Ápolási-gondozási feladatok ellátása		E	E	V	V			
Az ellátottakat szakrendelésre, kórházba kíséri		I	E	V	V	I	V	
Egyéni gondozási és ápolási terv elkészítése		E, K		V		E, K	V	
Az egyéni gondozási, illetve ápolási terv megvalósítása, figyelemmel kísérése	I	E	K	V		K	V	K
A gondozottak testi-lelki állapotának figyelemmel kísérése		E	E	V	V	K		
Prevenációs és rehabilitációs feladatok	E	E	E	V		V		K
Mentálhigiénés feladatok ellátása, tanácsadás és segítség nyújtás a gondozottak és hozzátartozók részére	E	E	E	V		V		K
Gyógyszerezéssel kapcsolatos feladatok ellátása		E, I	E, K	V				

Haldoklókkal kapcsolatos ápolási és gondozási feladatok	I	E, I	E, K	V	K			
Elhalálozottakkal kapcsolatos feladatok ellátása	I	E, I	E, K	V	K			
Önellátásra részben képes, vagy képtelen lakók mozgatása		I	E	V	K			
Az ellátási körzetben lévők felkeresése, személyre szabott gondozása	I					E, K	V	
Az ellátottak viselkedésének, hangulatának, aktivitásának, betegségstüneteinek figyelemmel kísérése	I					E, K	V	
Az ellátási körzetében élő, ellátásban még nem részesülő idős emberek helyzetének figyelemmel kísérése, szükség esetén javaslattevés helyzetük megoldására	I					E, K	V	
Döntés a sürgősségi orvosi ellátás biztosításáról	I					I	V, D	
Kórházi ellátás során a lakóval, ellátó intézménnyel, hozzátartozókkal való kapcsolattartás	I					V, E		V, K

Fizikai és mentális egészség fenntartásával, szükségletkielégítéssel kapcsolatos feladatok								
A lakók hangulatának teljesítményének nyomon követése	V, E	V	K					
Hozzá tartozók érdeklődésére a lakókról, ellátottakról felvilágosítás adás	V	V	V	I	I	I	I	I
Életjelek megfigyelése. Vérnyomás, pulzus, testhőmérséklet mérése. Légzés, széklet, köpet, vizelet, hányadék, vér, váladék megfigyelése, vizsgálata		E, I	V	K			V	
Az ellátottak egészségügyi paramétereinek rendszeres ellenőrzése (vérnyomás, vércukorszint, pulzus, láz, testsúly)						E, I	V	
Támogatás nyújtása az emberhez méltó halál biztosításához		E	V	K		K		
Gondoskodás az ellátásban részesülők személyi és környezeti higiéniájáról		E	V	V	V	E	V	
Az étellelmezéssel kapcsolatos ápolói feladatok ellátása, közreműködés az étkeztetésnél, segítség a táplálkozásban		I	E	V	V			
Szabadidős programokkal, egyéni és csoportos foglalkozásokkal kapcsolatos feladatok ellátása								
Az ellátottak részére kulturális és szabadidős programok szervezése, lebonyolítása	I	I	K			V		
Egyéni, vagy csoportos megbeszélések szervezése	E, I					V		V
Az ellátottak mentálhigiénés gondozása	E	I	I			V	V, K	V, K
Kisközösségek, társas kapcsolatok kialakulásának támogatása	E					V		K

Hitélet gyakorlásának támogatása	E					V		V
A szabadidő kulturált eltöltésének támogatása foglalkozások szervezésével	E					V		V
Halálra való felkészítés	E					V		K
Ellátottak hivatalos ügyeinek intézése, panaszok kezelése								
Bevásárlás, hivatalos ügyek intézése az ellátottak körében						E	V	
Segítség a kapcsolatok ápolásában, fenntartásában (levélírás, telefonálás)						K, E	V	
Segítségnyújtás hivatalos ügyek, szociális ellátások igénybevételéhez, szükség szerint eljárás az ellátott nevében						K, E	V	
Előgondozással kapcsolatos feladatok ellátása								
Előgondozás kapcsán a felvételt kérő személy felkeresése, mentális állapotának felmérése	E					V		V
Új beköltözők elhelyezésével kapcsolatos feladatok	E	D	I	K	I	V	K	K
Az új lakók befogadása (házirend ismertetés, bemutatás, bemutatkozás)	E	I	I			V		V
Beköltözést követően hozzátartozókkal, családdal való kapcsolatfelvétel	E					V		V
Családi, baráti, rokoni kapcsolatok fenntartásának támogatása	E					V		V