

A szociális szolgáltatások menedzsmentje

Czibere Károly, Dr. Hegyesi Gábor, Fekete Orsolya
Molnár László, Szabó János, Talyigás Katalin

Ajánlásokat megfogalmazta

Elges Kinga, Szalai Ibolya, Szendreiné Kiss Erzsébet

TÁMOP 5.4.1. SZOCIÁLIS SZOLGÁLTATÁSOK MODERNIZÁCIÓJA, KÖZPONTI ÉS TERÜLETI STARTÉGIAI TERVEZÉSI KAPACITÁSOK MEGERŐSÍTÉSE, SZOCIÁLPOLITIKAI DÖNTÉSEK MEGALAPOZÁSA



ÚMFT infovonal:
06 40 638 638
nfu@meh.hu • www.nfu.hu



Tartalom

Bevezetés	3
A szociális szervezetek menedzsmentjének sztenderdizációja.....	3
I. Alapfogalmak	4
Szervezeti típusok.....	4
Menedzsment.....	6
Minőség (quality) és megfelelőség (adequacy).....	6
Érintettek/érdekeltek	7
II. A szociális szolgáltatások menedzsmentjének szakmai szabályai.....	10
III. A menedzsment sztenderdeknek való kiváló szintű megfelelés kritériumai	25
IV. Melléklet:	29
Ajánlások az elégedettség vizsgálathoz	29
Ajánlások az információszolgáltatáshoz	29
Ajánlások a Szolgáltatási tervhez.....	30
Ajánlások a munkatársak lelki egészségének megőrzéséhez	30
Ajánlás a tárgyalási és kommunikációs készség fejlesztéséhez, a konfliktuskezeléshez.....	34
Ajánlás a feladatellátási ütemtervhez	35
Ajánlás a feladat- és felelősségi körhöz.....	35
Ajánlás a demokratikus működéshez	37
Ajánlás az önkéntes munka igénybevételére, szervezésére.....	39

Bevezetés

Az elmúlt tizenöt évben számos kezdeményezés indult annak érdekében, hogy a szociális szakmában működő szervezetek azonos sztenderdek alapján működjenek nemcsak szakmai, de menedzsment szempontból is. A jelenlegi munkafázisban arra törekedtünk, hogy az eddigi eredményeket áttekintve, rendszerszemléletű, minőségirányítási megközelítésben, koherens, a területi szempontokon átívelő szociális menedzsment sztenderdeket alkossunk meg.

A szociális szervezetek menedzsmentjének sztenderdizációja

Véleményünk szerint az elmúlt 20 évben egymásra torlódtak azok a feladatok, amelyek a szociális szolgáltató rendszer komplexitásából és a dokumentálható minőség követelményéből adódnak. Zavarok vannak az ellátó rendszerben: működési strukturális problémák léptek fel folyamatosan, finanszírozási problémák jelentkeztek a kedvezőtlen gazdasági háttér mellett, a szociális szolgáltatások bővítésével nem járt együtt az ellátás minőségének növekedése (a több ellátás nem vezetett jobb ellátáshoz, különösen az idősgondozás és fogyatékos ügyben). A dokumentálható minőség bevezetését indokolja az ésszerűbb elosztás a pénzügyi források vonatkozásában, a kiszolgáltatottság csökkentése iránti igény. Végül soron, amihez hozzá kívánunk járulni, az a transzparenciára való törekvés, a költségtudatosság kialakítása, ösztönzés a megfelelő hatékonyságra. Ezzel párhuzamosan azokhoz jusson el a forrás, akiknek ténylegesen szükségük van rá. Ebből adódik az állam szerepének újrafogalmazása, 20 év után egészen biztos újra kell fogalmazni, hogy az adott szolgáltatási rendszerben milyen preferenciákat követ, hogyan védi meg az állampolgárok szociális jogait, másfelől, hogy milyen megfelelő szervezeti struktúráknak kell teret adnia a szolgáltatási megoldások biztonságos működéshez. Ezért, bár dolgozatunk első részében egyértelműen fogalmaztuk meg, hogy a szervezet vezetőinek minden esetben a kliens csoportoknak megfelelően kell a szolgáltatásokat szerveznie, az is világos, hogy a szociálpolitika alakításában való részvételükre szükség van. A szolgáltatás minősége etikai kötelezettsége a szakembereknek és a szervezetekben dolgozó szakembereknek, de éppúgy kötelezettsége a mindenkori kormánynak, parlamentnek is. Megfelelően működő szociális intézmények a szolidaritás elvét valósítják meg mindennapi tevékenységükben.

I. Alapfogalmak

A szakirodalom és a mindennapos szóhasználat is sokféleképpen értelmezi a dolgozatunkban érintett fogalmakat, ezért az alábbiakban összegyűjtöttük a legfontosabb alapfogalmak általunk elfogadott értelmezését.

Szervezeti típusok

Egy-egy szervezet menedzsment-rendszerének kialakításakor alapkérdés az adott szervezet típusának meghatározása, mivel az eltérő szervezeti felépítés a menedzsment mikéntjét is nagymértékben befolyásolhatja.

Ezt megelőzően meg kell határozni az adott szervezet típusát, mert bizonyos méretben befolyásolja a menedzsment jellegét.

A szakirodalom¹ alapján többféle szervezeti felépítési lehetőséget különböztetünk meg:

- Egyszerű, vagy lineáris
- Összetettebb funkcionális
- Bonyolult divizionális
- Mátrix szervezetet,

Az egyszerű lineáris szervezetre jellemző a jól áttekinthető alá-fölérendeltségi viszonyok, egyértelmű a vezető-beosztott munkamegosztás, az ilyen szervezetnél kevés munkatárs dolgozik (pl. támogató szolgálat).

A funkcionális szervezeti működésre jellemző, hogy jól körülhatárolt funkciók szerint alakul ki a munkamegosztás, és ennek megfelelően oszlik meg a felelősség. A menedzsment egyes tagjai egy-egy részterületért felelősek, így az egész szervezetre vonatkozó stratégiaalkotásban elsősorban saját területükre vonatkozóan vesznek részt, tevékenységük elsősorban a végrehajtás megfelelő színvonalú ellátása. E szervezeti típusban a menedzsment elsődleges feladata a belső koordináció, hogy valamennyi feladatot megfelelően láthassanak el a

¹ Sztrilich András: Szervezeti formák in: Általános és egészségügyi menedzsment 2000;

Chikán Attila: Vállaltgazdaságtan, Aula kiadó, 2000;

Róóz József: Vállalkozások gazdaságtana, 2002

David M Austin: Ismerjük meg a szolgáltató rendszert, in A szociális munka adminisztrációja 2009

munkatársak. Például a bentlakásos otthonokban: ápolási igazgató, ételmezési vezető, gazdasági vezető stb.

Bonyolult divizionális szervezetek, azok a nagy szervezetek, amelyek több telephellyel, szakmai területtel rendelkeznek, vagy hálózatban működnek, a rendszerre jellemző sajátosságot minden egységben képviselik, szociális területen például a nagy karitatív szervezetek, amelyek számos intézményt tartanak fenn, vagy ide sorolhatók azok az önkormányzati intézmények, amelyek pénzügyi gazdálkodását központilag látják el; de ide sorolhatóak az újonnan kialakult integrált intézmények is.

Ezekben a szervezetekben a stratégiai menedzsment feladata legtöbbször elválk a funkcionális szervezeti vezetőkétől, az operatív irányítás máshol zajlik, mint a stratégiai feladatok ellátása.

Hibrid szervezeti típusokban egyszerre vannak jelen a funkcionális és divizionális típusú elemek, mint pl. a kistérségi társulások esetében. Ezekre a szervezetekre a változékonyság, a döntéshozatal lassúsága, és bizonytalansága jellemző.

Mi itt egy úgynevezett team-szervezeti rendszerben való működést javasolunk, amely az elsődleges szervezetre épül, a formális jogszerű alapstruktúra felépítésben különböző helyeken dolgozó, eltérő pozíciókkal rendelkező személyekből álló feladatorientált, és relatíve autonóm egység, amelyet valamilyen probléma megoldására, ideiglenesen, vagy állandó jelleggel hoznak létre.

E szerint létezik egy elsődleges szervezeti struktúra, erre ráépülhetnek a teamek, amelyek kiegészítik azt, működésük jelentősen hozzájárulhat a többtényezős problémák kezeléséhez, felgyorsíthatják az információ-áramlást, elősegítik a döntési folyamatokban a munkatársak aktív részvételét, a szervezeti célokkal való azonosulást.

A stratégiai menedzsment feladata, különösen a nagy szervezetek esetében, hogy az egyes részterületeket jól irányítható egységekbe fogja össze, s a nagyobb rendszerbe illeszkedés minél kevesebb ellentmondást, feszültséget tartalmazzon.

Menedzsment

Menedzsment alatt értjük mindazokat a tevékenységeket, amelyek egy szervezet vagy egy szolgáltatás irányításával, vezetésével, tervezésével, fejlesztésével, értékelésével kapcsolatosak. A szakirodalomban különválnak az irányítás (governance) és a vezetés (leadership) szintje. Adott esetekben azonban ezek elválnak, lásd például az olyan intézményeket, ahol a fenntartói-finanszírozói testület határozza meg a működés alapjait sokszor a szervezet kompetenciakörében maradó szakmai döntéseket is befolyásolva. Anyagunk a stratégiai elemzés szempontjából a governance-tevékenységeket együtt kezeli a leadership-típusú döntéshozatallal. A menedzsment magában foglalja az adott szervezet vagy szolgáltatás külső-, és belső kapcsolatainak kezelését is (szervezet érdekeinek képviselése, szervezet missziójának megjelenítése a külső szereplők pl. társintézmények felé; illetve a munkatársak számára is).

Belső menedzsment feladatok közé tartoznak a szervezet (szolgáltatás) erőforrásaival (emberi-, anyagi-, tárgyi-) való gazdálkodás, ezek tervezése, fejlesztése, értékelése. Külső menedzsment feladatok közé sorolandók a szervezet/szolgáltatás környezetének ismerete, a környezeti tényezők értékelése, az ezekkel való együttműködés. A külső és belső feltételek folyamatos egymásra hatása miatti események kezelése.

Felmerül a kérdés, hogy lehet-e szakmaterülettől független menedzsmentről beszélni? Ennek lehetséges feloldása álláspontunk szerint: az alapvető menedzsment feladatok szabályozása univerzális, azonban a szociális területen a menedzserektől elvárhatóak egyrészt speciális ismeretek, melyek a szektor jogszabályi hátterére, igazgatási-intézményi struktúrájára vonatkoznak; valamint speciális személyiségjegyek, kompetenciák, az adott szakma és a szektor sajátosságainak megfelelően (empátia, tolerancia, szociális érzékenység), szakmai etikai kódex ismerete, következetes betartása és betartatása.

Minőség (quality) és megfelelés (adequacy)

A minőség fogalma mellett fontosnak tartjuk megfelelés fogalmát is, mivel ezek tartalmukban, mind konnotációjukban eltérőek; míg a minőség kifejezés eleve értékítéletet feltételez, addig a megfelelés értékmentes kifejezés.

A megfelelés fogalma jelöli, hogy adott szervezet/szolgáltatás teljesíti-e az iránta támasztott követelményeket. A megfelelési szint – fogalom bevezetése lehetőséget ad arra, hogy a követelmények teljesítésének (nem teljesítésének) mértékét is meghatározzuk.

A megfelelési szint differenciálása lehetővé teszi, hogy

- egy adott szervezet saját kapacitásainak ismeretében teljesítse (túl) a szervezete iránt támasztott minimumkövetelményeket,
- a szervezet megfelelésének ellenőrzése során figyelembe lehessen venni az egyes szervezetek közötti kapacitás-különbségeket.

Ebben a felfogásban a minimális-megfelelés a törvényi előírások teljesítésének szintje, amit a szervezetek saját kapacitásai (humán-, anyagi-, és tárgyi-erőforrások, szakmai felkészültség, stb.) függvényében módosíthatnak (felfelé; vagy nem-megfelelés esetén lefelé).

A megfelelés a minőség lehetősége, de csak akkor beszélhetünk a minőségről, ha megismerjük az érdekeltek véleményét; vagyis, ha a megfelelés teljesítését követően az érdekeltek véleményének megkérdezése, értékelése, az eredmények becsatolása történik a folyamatok tervezésébe, és ezek alapján születnek meg a szervezeti célkitűzések, akkor beszélünk minőségről. Így a minőség fogalma csak összefüggésben értelmezhető, például elvárás – megfelelés, vagy szervezetek/szolgáltatások összevetése relációban.

Érintettek/érdekeltek

Munkaanyagunkban előtérbe állítottuk a kliens-érdekeket, azokat a szempontokat, amelyekkel jogos igényeik kielégíthetők: hiszen a szociális ellátás éppen ezeknek a csoportoknak társadalmi integrációjához, összetartozáshoz járul hozzá.

A kliens érdekének hangsúlyozása nem ellentétes a szolidaritási elvvel, hanem azt fejezi ki, hogy az államnak segítenie kell elsősorban redistribúció útján a bajba jutottakat, a különböző okok miatt hátrányos helyzetbe kerülteket.

Az érdekeltek/ érintettek közé sorolhatók a szolgáltatások felhasználói, a szakemberek, és a politikaformálók. A szolgáltatások elemzésének kritikus vonatkozása azon egyének és velük összefüggő háztartások azonosítása, akikre közvetlen hatással vannak a szolgáltatáson belüli

folyamatok. Az érintettek / érdekeltek csoportjai közötti viszonyok és a szolgáltatások szétosztása közötti összefüggések tükrözik a társadalom egészének kritikus problémáit.

A szociális szolgáltatások felhasználói csak korlátozott mértékben képesek befolyást gyakorolni a szolgáltatások működésére². A szolgáltatási programok szabályait, beleértve a jogosultság és az eljárások meghatározásait, a politikaformáló testületek, kormányzati szereplők, hatóságok és a szakma specialistái állapítják meg. A szolgáltatások felhasználói: a gyermekek, az időskorúak, az olyan családok, és egyének, akik a társadalomban szerény hatalmi pozícióval rendelkeznek, vagy egyáltalán nem rendelkeznek. Éppen ezért fontos kérdés, hogy van-e olyan konkrét képviselőjük, vagy konkrét eljárások, amelyeknek célja, hogy növeljék a szolgáltatást igénybe vevők viszonylagos hatalmát.

Az ezen a területen dolgozó szakmai vezetőknek erkölcsi kötelessége a kliens- csoportok (gyermekek, idősek, fogyatékkal élő, nehéz körülmények között élő családok, hátrányos helyzetben lévő településen élők, fedél-, és munkanélküliek) érdekeinek legjobb képviselője a társadalom lehetőségeihez képest. Az egyes intézményben folyó munka elemzése mellett társadalmi szinten ezért is kell foglalkoznunk a szociális szolgáltatások minőségével, mert ennek megléte hozzájárul a társadalmi szolidaritáshoz.

A minőség vizsgálata minden esetben feltételezi a szolgáltatást igénybevevők, a szolgáltatást nyújtó szervezet szempontjait, és nem lehet elvonatkoztatni a társadalom más - a szolgáltatással kapcsolatban állók- szempontjaitól. (Hivatalos szervezetek, kormányzati, önkormányzati szervezetek, civil szervezetek, európai, nemzetközi szervezetek.)

Fontos szempont a menedzsment –szabályozók kidolgozása során, hogy a munkacsoport konszenzusra jusson további definíciós kérdésekben is.

Például a főként technikai jellegű szakmaterületekre koncentráló minőségügyi szakirodalom az egyes szervezetek /szolgáltatások/ termékek kapcsán szóba jövő érintettek vonatkozásában legtöbbször a szociális szakma számára idegen „beszállító”; „alvállalkozó” kifejezéseket használja.

² Hasenfeld, Y. Power in social work practice, Social Service Review, 61.; 469-483; 1987

Azt ajánljuk, hogy egyöntetűen érintettekről/érdekeltekről beszéljünk, amely kifejezés lefedi az adott szervezet teljes külső és belső kapcsolatrendszerét. Ez a megközelítés lehetővé teszi, hogy meglévő módszertani eszközöket (pl. stakeholder-analízis) állítsunk a minőségfejlesztés szolgálatába az érintettek körének felmérésekor, elégedettségmérésük lebonyolításakor.

Célszerűnek látszik még kiemelni az érintetti/érdekelti körből az ügyfelek, felhasználók, szolgáltatást igénybevevők (kliensek) csoportját, amely speciális érintetti/érdekelti kör, mint a szociális szervezetek tevékenységének alanya. Ez biztosítja a minden szociális szolgáltatással kapcsolatos tevékenység esetében a kliens-centrikus megközelítést.

Ugyanilyen fontosnak tartjuk a kapcsolatok szempontjából a fenntartókkal való kapcsolattartást, akik a minőségpolitikában lényeges szerepet játszanak.

Emellett szem előtt kell tartanunk azt is, hogy az egyes szervezetek / szolgáltatások nem közvetlenül klienseikkel, illetve tevékenységük alanyaival állnak csak kapcsolatban, hanem például tevékenységükben a külső kapcsolatok szempontjából a társszervezetekkel való együttműködést, hálózatépítést is figyelembe kell venni.

II. A szociális szolgáltatások menedzsmentjének szakmai szabályai

Célunk, hogy a szervezet által választott minőségirányítási rendszer folyamatainak logikája mentén fogalmazzuk meg a vezető számára irányt mutató alapelveket, és az azokhoz tartozó sztenderdeket.

1. sztenderd: A szociális szervezetek menedzsmentjét áthatja a kliens-centrikus és minőségközpontú megközelítés.

Magyarázat:

A „szociális szervezetek irányítása, menedzsmentje” fogalma nemcsak az ügyvitel, a szorosan vett adminisztrációs kötelezettség (dokumentálás, adatok rögzítése, feldolgozása, értékelése, nyomon követése), hanem – a nemzetközi irodalomban elfogadott felfogás értelmében – magában foglalja a humánszolgáltatásra vonatkoztatva a szervezés, a vezetés és az irányításelmélet kérdésköreit is.

Ezek az elemek sokszor ellentétben állnak egymással, pl. többen akarják igénybe venni az adott szolgáltatást, mint amire mód nyílik; az ügyfél sokszor magasabb színvonalú, nagyobb értékű ellátást szeretne kapni, mint amelyet a szervezet teljesíteni képes, mert a szolgáltatást nyújtó szervezet erőforrásai sokszor nem elegendőek. **Mégis van egy alapvető elv**, amely alapján összeköthetők ezek az elemek, s ez az igénybevevő-, felhasználó-, kliens-centrikusság lehet, bár a gyakorlatban sokszor ütköznek a szervezet-centrikus, és a kliens-centrikus nézetek. Minden tevékenységet mi végső soron abból a feltevésből elemzünk, mennyire éri el az adott szolgáltatás a jogos igénybevevők körét, s az érdekükben valósult-e meg a szolgáltatás; és figyelembe kell vennünk azt is, hogy ők mennyire elégedettek a szolgáltatással.

Természetesen számos csoport érdekelt a szolgáltatásokban, mi öt lényeges elemet különböztetünk meg a humánszolgáltatás vezetését illetően:

- a *szolgáltatást igénybevevők* szempontjait, s amit róluk tudniuk kell a szolgáltatást szervezőknek,

- a *szolgáltatást nyújtó* szakemberek és az ő munkájukat segítő munkatársak szempontjait, a szolgáltatást és a szervezetet illetően,
- a *szervezet* szempontjait, amely keretében az adott szolgáltatás realizálódik.
- a *finanszírozók, fenntartók* szempontjait, akik végső soron a legerősebb hatást gyakorló csoport, hiszen rajtuk múlik a szolgáltatások működtetése, biztosítása;
- *külső környezet* szempontjait (törvényi keret, költségvetés); ez a kör folyamatosan változik az adott ügynek, illetve az adott vizsgálati szempontnak megfelelően (pl. egy adott pályázat benyújtásakor a vizsgálandó külső környezet a pályáztató szervezetet és a versenytársakat is jelenti).

Már ebből a rövid felsorolásból is kitűnik, hogy ezen csoportok érdekei számos területen ütközhetnek, és ütköznek is egymással. Például, míg a költségvetési tényezők a lehető legkevesebb kiadást várják el egy szolgáltatástól, addig ez ütközik mind a fenntartók bevétel-maximalizáló, mind az igénybevevők szolgáltatási vertikumot maximalizáló törekvéseitől. Ugyanígy, a szakemberek érdeke a minél magasabb szintű szolgáltatás nyújtása, amelyhez fel is vannak vértézve a megfelelő szakmai eszközökkel, azonban ezeket a szolgáltatást igénybevevők nem feltétlenül látják be, illetve fogadják el. Ebből adódóan a szociális szervezet menedzsmentjének alapelve, hogy a szolgáltatást úgy kell megterveznünk és megszerveznünk, hogy az igénybevevők érdekét kell elsősorban és messzemenően szem előtt tartanunk, miközben a programok anyagi, tárgyi és személyi feltételeit is biztosítani kell, ahhoz, hogy az igénybevevő, felhasználó kliensek helyzetén javíthassunk. Az, hogy mi a felhasználó kliensek valódi érdeke, már egy problematikusabb terület. Legjobban talán a „best interest” fogalomkörével írható le, azonban a szakembereknek ebben az esetben fokozottan kell ügyelni kompetencia-, és etikai határaik betartására, hiszen úgy kell képviselniük klienseik saját maguk által sem belátott érdekeit, hogy emellett az igénybevevők megőrizhessék saját döntési kompetenciáikat.

Ebből következik, hogy a munkatársak érdekeit is figyelembe véve kell a humánszolgáltató szervezetet működtetni. A szervezetnek ugyanakkor meg kell felelnie azoknak a rendszerbeli követelményeknek is, amely területen tevékenykedik.

E sokféle érdek egyeztetése a vezető részéről megfelelően magas szintű ismereteket, és elsajátított vezetői készségeket feltételez. Nehéz feladat, igazi szakmai kihívás: hiszen az ügyfél érdekei és a szervezeti lehetőségek gyakorta nincsenek összhangban, a szervezeti és a

társadalmi célok – s nem csak forráshiányok, hanem sokszor szemléleti okok miatt is – szintén sok esetben ütköznek.

Kritériumok:

- 1.1. Érintettek/érdekeltek véleményét a szolgáltatás menedzsere megkérdezi a szolgáltatásról, és a véleményeket beépíti a döntéshozatalba, tervezésbe.

Indikátorok:

- Az érintettek, érdekelték körének felmérése megtörtént.
Az érintettek, érdekelték lehetséges köre:
 - Tulajdonos / fenntartó / finanszírozó
 - A szolgáltatás megrendelője (állam, ellátott családtagja, stb.)
 - A szolgáltatást igénybevevő
 - Szakmai partnerek
- Rendszeresen megkérdezik az érintettek szolgáltatással kapcsolatos véleményét.
- A véleménykérés eredményét értékeli.
- Visszacsatolják a tervezésbe, működésbe a véleménykérek eredményét.

- 1.2. A szolgáltatásnak van küldetésnyilatkozata, melyben megfogalmazódnak a szolgáltatás értékpreferenciái.

Indikátorok:

- Van megfogalmazott küldetésnyilatkozat, mely pontosan megjelöli a követendő értékeket, az elérendő célokat, megfogalmazza a jövőképet.
- A szolgáltatás küldetésnyilatkozatát a munkatársak, a szolgáltatás igénybevevői, illetve a fenntartó és a szélesebb környezet ismeri.

- 1.3. A szervezet saját preferenciáinak megfelelő minőségmodellt választott ki és működtet.

Indikátorok:

- A szervezet valamilyen minőségmodellt működtet.
- Működtetett minőségmodell megfelel a szervezet jellegzetességeinek.

- 1.4. A szolgáltatást igénybe vevők számára érdekképviselési rendszer működik.

Indikátorok:

- A szervezet igénybevevői érdekképviselési rendszert működtet.

- Az érdekképviselői testület rendszeresen ülészik.
- Az érdekképviselői testület és a szolgáltató közötti a párbeszédet igazoló dokumentáció rendelkezésre áll (pl. jegyzőkönyvek).

1.5. A szervezet a szolgáltatáshoz való hozzáférhetőséget elősegítő intézkedéseket tett.

Indikátorok:

- Megtörtént a szervezet/szolgáltatás fizikai és infokommunikációs akadálymentesítése.
- A szolgálat/szervezet rendszeresen információt szolgálat működéséről, szolgáltatásairól, szolgáltatási feltételeiről a társszervezetek és a helyi érdekcsoportok számára.
- Releváns módon szolgálat információt a társszervezetek és a helyi érdekcsoportok számára (pl. alacsony Internet-hozzáféréssű csoportokhoz nem az Interneten fordul, hanem számukra elérhető médiumban).

2. sztenderd: A szociális szolgáltatások / szervezetek menedzsmentje szolgáltatási tervet készít, és annak megfelelően működik a szolgáltatás/szervezet fenntarthatósága érdekében.

Magyarázat:

A mára kiépült vegyes rendszerű (állami, nonprofit, forprofit) jóléti modell a humánszolgáltatásban dolgozó vezetőktől megkövetel bizonyos speciális adminisztrációs ismereteket; ilyenek pl.:

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

Mindezt megfelelő ütemezéssel, rendszerességgel mindig időbeli korlátok függvényében kell megoldani. Nyilvánvaló, hogy csak ilyen átfogó felkészültséggel lehet megfelelő helyzetbe hozni a szolgáltatások igénybevevőit és jó színvonalú szolgáltatásokat nyújtani.

Kritériumok:

- 2.1. A szolgálat/szervezet szükséglet-, és helyzetfelmérést végez, környezetének változásait folyamatosan figyelemmel kíséri, és az eredményeket visszacsatolja a tervezési folyamatba.

Indikátorok:

- A szervezet rendszeres szükséglet-, és helyzetfelmérést végez a szolgáltatásában érintett földrajzi területen, társadalmi csoportban.
- A szervezet összehasonlításokat végez a korábbi felmérések eredményeivel.
- Az összehasonlítások eredményeit beépíti a szolgáltatási tervbe.

- 2.2. A szolgálat/szervezet stratégiai tervet készít, melyben kimunkálja jövőképét a jövőbeni fejlesztési irányokat.

Indikátorok:

- Van világos és egyértelmű, határozott kifejtés arról, hogy mire törekszik a szervezet, és mit kíván elérni, és ennek a jövőképnek a birtokában határozzák meg a fejlesztési prioritásokat.

- 2.3. A stratégiai tervben rövid-, és hosszútávú, célok vannak meghatározva.

Indikátorok:

- A tervek alapján megfelelő jövőkép rajzolódik ki, amihez igényes, ugyanakkor elérhető követelményrendszer társul. Mindez pénzügyileg alátámasztott és megvalósítható.
- A rövidtávú, korlátozott mennyiségű célkitűzések szorosan kapcsolódnak a hosszútávon megvalósítható stratégiához (mérőföldkövek, célokkal való azonosulás).

- 2.4. A stratégiai tervben helyet kap a humánerőforrás tervezése, a szervezés, a munkatársak karrierterve, szupervíziója.

Indikátorok:

- A szervezet a szolgáltatás(ai) nyújtásához szükséges emberi erőforrásokat és szakmai kompetenciákat felméri (pl. kompetencia-mátrix).

- A szervezet kidolgozott munkaköri leírásokkal rendelkezik.
- A szervezet munkatársai számára karriertervezést végez, és a munkatársait a szervezeten belüli előmenetel lehetőségeiről tájékoztatja.
- Továbbképzési lehetőséget biztosít a szervezet munkatársai részére, vagy támogatja munkatársai továbbképzését.
- A szervezet igénybe vesz magas szakmai színvonalú külső támogató szolgáltatásokat (pl: szupervízió, szakmai, szervezetfejlesztési tanácsadás).
- Van értékelési rendszere a munkatársak és az önkéntesek értékelésére, és ez segíti a kiemelkedő elkötelezettséget a tevékenység és a szakmai fejlődés iránt.
- A szervezeten belül teljesítményértékelés és ösztönzés történik.

2.5. A stratégiai tervben szerepel a változásmenedzsment kérdése (kríziskezelés, kockázatok azonosítása és kezelése, változó környezethez való alkalmazkodás).

Indikátorok:

- Készült felmérés arról, hogy a jelenlegi programok milyen mértékben felelnek meg a környezet változásainak, a felmerülő szükségleteknek; és ha nem, akkor vannak új programok, új eljárasmódok, amelyek a jövőképpel összhangban vannak.

2.6. A stratégiai terv a munkatársak érdekeinek figyelembevételével készül a fenntarthatóság érdekében.

Indikátorok:

- A munkatársaknak lehetősége van szakmai érdekképviselési vagy munkavállalói érdekképviselési tagságra.
- Az érdekképviselési szervezet és a szolgáltató közötti a párbeszédet igazoló dokumentáció (pl. jegyzőkönyvek) fellelhetők.
- A vezető tájékoztatja a munkatársakat ez irányú jogaikról és lehetőségeikről.

2.7. A stratégiai terv kiterjed a monitoring megszervezésére és biztosítására.

Indikátorok:

- A szervezetnél adatrendszerek állnak rendelkezésre, beleértve ebbe a szolgáltatások közösen alkalmazott meghatározását és a felhasználóknak nyújtott szolgáltatások nyomon-követését.
- A szervezet vizsgálja szolgáltatásai hatékonyságát, és a mérések eredményét beépíti a szolgáltatástervezésbe. Kidolgozott-e erre alkalmas mutatókat.

2.8. A stratégiai terv összhangba hozza a forrástervezést a stratégiai célkitűzésekkel.

Indikátorok:

- Van kidolgozott jövedelemszerző tevékenysége a szervezetnek (például van nonprofit szervezetekkel kapcsolata).
- Van önálló forrásteremtési tevékenysége és stratégiája.
- A szervezet/szolgálat forrástervezést végez; illetve folyamatosan ellenőrzi ezt abból a szempontból, hogy hogyan elégíti ki a szükségleteket, mennyire veszi figyelembe a célokat.

3. sztenderd: A szociális szervezet/szolgáltatás menedzsmentje rendelkezik megfelelő felkészültséggel (kompetenciákkal és képzettséggel) a szolgáltatás/szervezet tevékenységének irányítására.

Magyarázat:

A szociális szervezet menedzsmentje által végzendő szigorú adminisztráció, amely a kliensek érdekeit helyezi előtérbe, ezen a ponton sok feladatot ad a szervezet vezetőinek, a törvények ismeretében:

- meg kell fogalmazniuk a szervezeti filozófiát,
- hiteles leírást kell készíteniük a szervezetről,
- gondoskodniuk kell a közzétételéről,
- meg kell határozniuk a hosszabbtávú és rövid távú célokat,
- nyilvános kritériumrendszert kell alkotniuk a „bekerülést” illetően úgy, hogy a szolgáltatás igénybevevője is pontosan tájékozódhasson,
- részletesen le kell írniuk a szolgáltatás tartalmát,
- meg kell határozniuk a szolgáltatás minőségét,
- gondoskodniuk kell a szolgáltatást igénybevevő jogainak érvényesüléséről,
- meg kell határozniuk a szolgáltatásból való kizáró feltételeket is.

Ezek a kérdések a vezetés napi gyakorlatába tartozó döntések, melyek meghozatalában jó, ha nem csak a vezetők vesznek részt, hanem a szervezet valamennyi munkatársa, illetve az igénybevevők és képviselőik is. Minél többen értenek egyet az adott intézmény, szervezet céljával, működésével, annál nagyobb lesz a támogatottsága, annál biztosabb, hogy a szolgáltatással az igénybevevők elégedettek lesznek.

A már említett kliens-központúság mellett még számos összetevőt kell figyelembe venni a szolgáltatástervezés folyamatában. Első lépésként a tervező teamnek a jelen helyzet és a várható tendenciák alapján fel kell vázolnia egy jövőképet (e teamnek mindenkor tagja kell, hogy legyen az igénybevevők képviselője is.). Minden évben a költségvetés az egyik legfontosabb tervezési feladat. A tervezés szakaszának meghatározó eleme a követendő elvek és értékek meghatározása, amelyeknek a szolgáltatás működése során folyamatosan érvényesülniük kell. Ezeknek az elveknek összhangban kell lenniük a Szociális Munka Etikai Kódexével³, és a vonatkozó jogszabályokkal. Vezetői feladat egy pontos időbeli és pénzügyi terv kialakítása a program kereteinek behatárolására, valamint a várt eredmények meghatározása is. Figyelembe kell venni, és lehetőség szerint számolni kell a szóba jöhető kockázatokkal is, szem előtt tartva a szervezet által mutatott erősségeket, gyengeségeket és lehetőségeket. A problémák pontos elemzése után, a tervezési szakasz elvi megalapozását konkrét cselekvési terv kidolgozásának kell követnie. Konkrét feladatok megfogalmazása, a végrehajtás felelőseinek kijelölése, a határidők meghatározása mellett az indikátorok megtervezése is hozzátartozik a vezetői feladathoz. Ez esetben is együtt kell működni a kliensek képviselőivel, és a professzionális munkatársak feladatai mellett meg kell határozni a szervezet életében résztvevő önkéntesek feladatait is.

A szociális intézmény vezetőinek ismeretei közé tartozik a szakterületre vonatkozó jogi és szakmai szabályok alapos ismerete, az ügyek igényeinek minél pontosabb felmérése és a szolgáltatás megszervezése.

A szolgáltatás megtervezése mellett a szociális intézményvezetők kompetenciájába tartozik annak megszervezése is. A folyamatok bonyolítása, ismét egy sor ismeretet feltételez. E feladat ellátásakor a vezetőnek tisztában kell lennie a távlati fejlesztésekre vonatkozó célokkal, a realizálható szervezeti lehetőségekkel, mind az anyagi, mind a személyi feltételeket illetően. A legtöbb konfliktus a forráshiányból, s a kevés, illetve nem megfelelő létszámú és/vagy képzettségű munkatársból adódik. De sokszor hiányzik a kezdeményezőkézség is, amely mintegy húzóerőként jelenik meg a célalkotásban.

A szervezői munka feltétele a megfelelő tárgyalási készség, mind a kliensekkel, mind a munkatársakkal. A szóbeli tárgyalások vezetése és rögzítése szintén olyan tudás, amely segíti

³http://3sz.hu/sites/default/files/uploaded/etikai_kodex.pdf

a szervezeti kultúra hitelességének és tárgyyszerű működésének kialakulását. A megállapodások írásbeli rögzítése is feladat, mely a napi munka része. Végül a jelentések, kimutatások, összefoglalók, eseteírások, döntés előkészítésre szolgáló részanyagok készítése sokszor nehéz, de nélkülözhetetlen része a szolgáltatásoknak. E tapasztalatokból születnek az új igények, azok megfogalmazásai, az új tervek, és következik a pályázati lehetőségek felkutatása, s a pályázatok elkészítése. Csak akkor jó színvonalú az ellátás, ha megbízható, pontos, kiszámítható.

Ugyanakkor rendkívül fontos, hogy a vezető *tudja munkatársait szakmailag és emberileg támogatni*, megalégedettséghez juttatni.

A szervezet struktúrája nagymértékben befolyásolja a menedzsmenttel szemben támasztott követelményeket. Míg nagy létszámú, illetve integrált szervezet esetén célszerű lehet a menedzsment és szakmai vezetői funkciókat szétválasztani, addig ez a két terület kisebb szervezet esetén egybeeshet, illetve legtöbbször egybe is esik. Minél kiterjedtebb azonban egy szervezet tevékenysége – akár szolgáltatás-területi, akár földrajzi szempontból -, a nagyobb struktúra irányítása egyre több önálló vezetői szakterületi ismeretet követel meg. Ez a képzettségi követelmények területén is kettősséget okoz: egyfelől elvárható, hogy a vezető tisztában legyen a szolgáltatási területtel kapcsolatos alapvető szakmai szempontokkal, másfelől szükségessé válik a menedzsment-jellegű képzettséggel kapcsolatos igény a vezető személye esetében. (A problémát felismerve ezen a területen várható az I/2000. (I.7.) SzCsM rendelet 3. számú, képzési minimumfeltételekkel foglalkozó mellékletének módosítása is.)

Kritériumok:

3.1. A vezető megfelelő ismeretekkel rendelkezik a szolgáltatási területet illetően.

Indikátorok:

- Van a vezetőnek felsőfokú szociális szakmai végzettsége.
- Birtokában van a vezető a szolgáltatási területtel kapcsolatos alapvető szakmai ismereteknek (pl. idősügyben az öregedés biológiai és szociális folyamatai).
- A vezető képzettsége megfelel a szervezeti struktúrának.

3.2. A vezetőben megvan az ütemezés képessége és pontosság.

Indikátorok:

- Ütemezik a feladatokat a szervezeten belül, és ez az ütemezés minden érintett számára világos.
- A feladatokban lévő átfedéseket kiküszöbölik, egyenletes a szervezeten belüli munkaterhelés és -tempó.
- Vizsgálják a határidők betartását és a pontos munkavégzést.
- Visszacsatolják a működésbe a vizsgálat eredményét. Az esetleges szankciók ismertek-e az érintettek előtt.

3.3. A vezető ismeri a szolgáltatás jogszabályi környezetét, szakma-etikai szabályozóit, betartja és betartatja azokat.

Indikátorok:

- Gyűjti a szervezet a működésére vonatkozó jogszabályokat és normákat.
- Ismereteseek ezek a jogszabályok és normák minden érintett számára.
- Vizsgálja a szervezet a jogszabályi feltételek teljesülését, és ha ezek nem teljesülnek, szabályozza a hibajavítás módját.

3.4. A vezető megfelelő tárgyalási-, kommunikációs- és lobbykészség kompetenciákkal rendelkezik.

Indikátorok:

- A vezető ismeri azokat az igazgatási struktúrákat és érdekcsoportokat, amelyek elősegíthetik vagy gátolhatják a szervezet működését.
- A vezető kapcsolatot tart fenn azokkal igazgatási struktúrákkal és érdekcsoportokkal, amelyek elősegíthetik vagy gátolhatják a szervezet működését.
- Maximálisan képviseli a vezető a szervezet érdekeit, és ezen keresztül munkatársai és a szolgáltatást igénybevevők érdekeit.

3.5. A vezető megfelelő konfliktuskezelési ismeretekkel és gyakorlattal rendelkezik.⁴

Indikátorok:

- A vezető ismeri a konfliktuskezelés általános technikáit, módzatait.
- A vezető törekszik a konfliktusok korai feltárására, azok mielőbbi kezelésére.

⁴ A konfliktuskezelés keretei, Herb Bisno: A konfliktuskezelés keretei. In: Hegyesi Gábor – Talyigás Katalin (szerk.): A szociális munka adminisztrációja. Wesley János Kiadó, Budapest, 2009, 72-99 oldal

- A vezető elkötelezett a szervezeten belüli konfliktusok elkerülésében, ha az nem lehetséges. kezelésében akár külső szakértő bevonásával is.

3.6. A szolgáltatás/szervezet menedzsere törekszik a takarékosagra és hatékonyságra a források felhasználásában.

Indikátorok:

- A vezető a lehető legmagasabb szintű szolgáltatást nyújtását célozza meg a rendelkezésére álló erőforrások alapján.
- A vezető vizsgálja a felhasznált források hatékonyságát, és javítja a szervezet/szolgáltatás működését azokon a pontokon, ahol pazarlást tapasztal.

4. sztenderd: A szociális szolgáltatás/szervezet működése, hierarchiája, belső szabályrendszere transzparens.

Magyarázat:

Rendkívül fontos elv, hogy a szolgáltatás igénybevevői ismerjék a lehetőségeket, a feltételeket és a szabályokat, amelyek alapján az adott szolgáltatás igénybe vehető. A kritériumrendszer nyilvánosságra hozatala, az elosztási szabályok közzététele minden esetben a szolgáltatást nyújtó szervezet előírt feladata. De ez a feladat azonnal felvet morális kérdéseket, és etikai követelményeket is, amelyekkel naponta találkozhatnak a szociális munkások.

Egyfelől a szükséglet felmérése, másfelől az értékelés sok adat összegyűjtését feltételezi. A legegyszerűbb döntés is feltételezi a vonatkozó jogszabályok, valamint a nemzetközi és hazai általános adatok ismeretét. Ezekből kiindulva össze kell gyűjteni az adott területre vonatkozó ismereteket, és össze kell foglalni az esethez tartozó konkrétumokat. Az adatok gyűjtése, rendezése, osztályozása, és értékelése. hozzátartozik a vezetői feladatokhoz.

Minden szervezetnek vannak szabályai a szolgáltatásra, a minőségre, a vezetésre, az etikára, az együttműködésre vonatkozóan. Ezek az írott és íratlan szabályok azt is tartalmazzák, hogy a megszegésük milyen szankciókkal jár. Ha a szervezet szabályai nem egyértelműek, konkrétak és közzismertek, nem is lehet elvárni, hogy a munkatársak, az igénybevevők betartsák őket. Igencsak idő és munkaigényes a viták kezelése egyedi esetekben, ha nem tisztázottak a szabályok. Ideális esetben átítatja e szabályokat a tisztelet és a kölcsönös

megbecsülés egymás iránt, s a konfliktuskezelésnek jól kidolgozott rendszere van: a konfliktusok megoldásából a szervezet is tanul.

Kritériumok:

4.1. Kialakult és logikus a szolgáltatás/szervezet szervezeti struktúrája.

Indikátorok:

- A szervezet rendezett hierarchikus és szerződéses viszonyokkal rendelkezik, és minden érintett tisztában van a szervezeti hierarchiával.
- Átlátható a szervezeten belüli döntési és cselekvési hierarchia nemcsak a szervezeten belül, de a szervezeten kívüli számára is.

4.2. Kialakult és minden érintett által ismertek a jogkörök és kompetenciahatárok.

Indikátorok:

- A szervezeten belüli munkamegosztást, felelősségi köröket formalizálták, erről nemcsak a belső, de külső érdekcsoportokat is tájékoztatják.
- Nyilvánvaló, hogy mely érdekcsoport képviselője milyen szinten léphet kapcsolatba a szervezettel, és hol kap adekvát választ.

4.3. A a szolgálat/szervezet szerződéses és pénzügyi viszonyai megfelelnek a jogszabályoknak.

Indikátorok:

- A szervezet minden formális partnerével az együttműködés természetének megfelelő szerződéses kapcsolatban áll.
- A pénz-, és vagyonkezelés megfelel nemcsak a szakmai, hanem a pénzügyi-gazdasági jogszabályoknak is.

4.4. Szigorú adminisztrációs rend jellemzi a szolgálat/szervezet működését.

Indikátorok:

- A szervezet a jogszabályi környezetnek, valamint a szakmai követelményeknek megfelelően vezeti adminisztrációját.
- A szervezet adminisztrációja megfelel a szolgáltatások tervezésére és monitorozására vonatkozó követelményeknek (pl. a statisztikai adatokat a tervezési szükségleteknek megfelelően gyűjtik).

- Az adminisztrációs anyagokhoz való hozzáférés szabályozása az adatvédelmi szempontoknak megfelelően történik.

4.5. A szervezet törekszik értékeinek, céljainak és tevékenységének a nyilvánosságára.

Indikátorok:

- Hozzáférés és szolgáltatásból való kizárás szabályait a szervezet/szolgálat dokumentumai tartalmazzák.
- Ezek a szabályok a megfelelő médiumokon keresztül nyilvánosak minden releváns érdekcsoport számára.
- A szervezet missziója, tervei nyilvánosak.
- A fegyelmi rendszer minden munkatárs és a külső érintettek számára is ismert.

5. sztenderd: A szociális szolgáltatás/szervezet működése demokratikus, azaz kétoldali partneri viszonyokon alapul.

Magyarázat:

A szociális szervezetek és benne a szociális munkások a társadalom közvetlen és közvetett erőforrásait közvetítik az ügyfelekhez, a kliensekhez, ők pedig a jogszabályokban meghatározott feltételek szerint vehetik igénybe a szervezet szolgáltatásait.

Az értékelések, a vélemények szabad kifejtése nemcsak a profit-orientált szervezetekben célravezető, hanem a nonprofit humánszolgáltatásban is az adott szervezet jó hírének növelését célozza. A dokumentumok azt az elvet is tartalmazzák, hogy felelősek vagyunk egymásért, fontos tudnunk mit gondolnak a szolgáltatás igénybevevői, a szervezet dolgozói.

Minden szervezet életében vannak olyan periódusok, amikor a szükségleteket, a lehetőségeket, a versenytársak tevékenységét újra és újra elemezni kell, ez különböző módszereket igényel, de az elemzés nélkül csökken a szervezet alkalmazkodóképessége, és előfordulhat, hogy a szervezet tevékenysége öncélúvá válik. Ezért a helyzetelemzés, a külső tényezők számbavétele is hozzátartozik a vezetői feladatokhoz.

Kritériumok:

- 5.1. A szolgálat/szervezet működését demokratikus szervezetrányítási modell határozza meg.

Indikátorok:

- A szervezet/szolgálat dokumentumaiból egyértelműen kiolvasható, hogy miért jött létre a szervezet, melyek a követendő értékek és az elérendő célok, és mindez a felhasználók és munkatársak által jól ismert és kölcsönösen számon kérhető valamennyi egyeztetésen és munkafolyamatban.

5.2. A döntéshozatalban kompetenciájuknak megfelelően minden belső- és külső érdekcsoport részt vesz, beleértve az érintetteket (klienseket) is.

Indikátorok:

- A menedzsment a szakmai döntéshozatal során is egyeztet a szakmai és igénybevevői érdekképviselői csoportokkal.

5.3. A szociális szervezet/szolgáltatás párbeszédet folytat a társszervezeteivel, mind az ágazatközi, mind a szakmaterületen belüli egyeztetések során. (Munkaügyi kapcsolatok, szakmai és szakmaközi képviselő.)

Indikátorok:

- A szervezet felmérte a szolgáltatásaihoz kapcsolódó társszakmák körét.
- A szervezet felmérte a szolgáltatási területén működő társszervezetek körét, szolgáltatásaikat, és gyakorlataikat.
- A szervezet kapcsolatot tart fenn saját területén és a társszakmák területén működő szervezetekkel, közös eseteikben bevonja őket a problémamegoldásba.

5.4. Az esélyegyenlőség elveit a szociális szolgáltatások maximálisan betartják, elősegítik, és saját működésükre nézve is alkalmazzák.

Indikátorok:

- A szervezet rendelkezik esélyegyenlőségi tervvel.
- A szervezet minden munkatársa és igénybevevője tisztában van az esélyegyenlőségi alapelvekkel, követelményekkel.
- A szervezet elősegíti kapcsolatrendszerében is az esélyegyenlőség elvének érvényesülését.

5.5. A szervezet/szolgálat kidolgozott eljárásokkal rendelkezik az ügyek és ügyfelek képviselőire és érdekképviselőire vonatkozóan.

Indikátorok:

- A szolgáltató legfontosabb feladatának ügyfelei érdekeinek magas szintű képviselőt tartja, és ennek érdekében harcba száll a szakmai alapelveknek ellentmondó szabályozással, lobby-tevékenysége során mindenekelőtt ügyfelei érdekét hangsúlyozza.

6. sztenderd: A szociális szervezetek menedzsmentje igénybe veszi az önkéntességet és szolgálja a közösségfejlesztést.

Magyarázat:

A humánszolgáltatások területén fontos kompetenciaelemek az önkéntesekkel való foglalkozás, az adományszervezés, az akciók szervezése, a közösségfejlesztésben való jártasság.

Az utóbbi évtized során jelentősen nőtt a holisztikus megközelítés népszerűsége a vezetés gyakorlatában. A vezetés döntések és cselekvések sorozata, és minden egyes munkahelyi döntésnek vannak mind szervezetet befolyásoló, mind pedig morális következményei. A humán szolgáltatásban etikusan eljárni annyi, mint megfelelni a támogatóinknak és a kliensek iránti felelősségvállalás követelményeinek, azon a közösségen belül, amely keretében a szervezet működik.

Kritériumok:

- 6.1. A szolgáltatás irányítása során a vezető erősíti a szolgáltatás társadalmi jellegét az önkéntes munka elismerésével, ösztönzésével, fejlesztésével és szervezésével.

Indikátorok:

- A szervezet igénybe veszi működése során önkéntesek segítségét, és gondot fordít önkéntesei ösztönzésére és megfelelő képzésére.

- 6.2. A szociális szolgáltató mindig az adott közösség igényeit és érdekeit szem előtt tartva biztosítja szolgáltatásait.

Indikátorok:

- A szolgáltató célcsoportjának a helyi közösség kontextusában nyújtja szolgáltatásait (szükséglet-, és helyzetfelmérés alapján; ld. 2.1. kritérium!)

III. A menedzsment sztenderdeknek való kiváló szintű megfelelés kritériumai

A megfelelés-elméletünk alapján, amely megtalálható jelen dokumentum alapfogalmakkal foglalkozó részében, különböző színvonalú szolgáltatásokról beszélhetünk még akkor is, ha a megfelelés teljesül. Ennek a teljesítmény-skálának a két végpontján alulról a minimumszintű megfelelés áll – ezt tükrözi néhány korábban bemutatott kritérium, aminek betartása minden körülménytől (szervezeti méret, erőforrásokkal való ellátottság, stb.) független; ide tartozik például a törvényi előírások betartása a szolgáltatás szervezése során. Ennek a minőségi skálának a csúcán helyezkedik el a kiváló szintű megfelelés, ami tulajdonképpen a bemutatott kritériumok lehető legmagasabb szinten való teljesülését jelenti.

Az alábbiakban összefoglaljuk, hogy a bevezetett kritériumok tekintetében mi jelenti a kiváló szintű megfelelést. Ez azt a célt is szolgálja, hogy bemutassuk, hogy – természetesen az adott szervezet lehetőségeihez mérten – milyen cél felé lehet továbbfejleszteni a menedzsmentet.

1. sztenderd: A szociális szervezetek menedzsmentjét hasssa át a kliens-centrikus és minőségközpontú megközelítés.

Az itt megjelenő kritériumok kiváló minőségét az jelzi, hogy milyen gyakorisággal, és milyen intenzitással történik meg az érdekelt bevonása a tervezésbe. A kritérium minimumszinten teljesíthető, ha évente egyszer elégedettségmérés történik; azonban a kiválóság rendszeres és gyakori kapcsolattartást és eszmecserét feltételez az érintettek és a menedzsment között.

A küldetésnyilatkozatot illetően fontos kiválósági kritérium a küldetésnyilatkozatban megfogalmazottak rendszeres felülvizsgálata és adott helyzetnek megfelelő módosítása, valamint az értékpreferenciákban a kiválóságra való törekvés megjelenítődése.

Kiváló szinten a szervezet a választott minőségmodellt nemcsak fenntartja, de folyamatosan fejleszti a körülmények változásának megfelelően, szükség esetén pedig minőségmodellt vált – természetesen egy magasabb szintű minőségi rendszer felé haladva.

Az igénybevétel és hozzáférés tekintetében a kiválóság akkor valósul meg, ha az igénybevétel szándékától függetlenül MINDENKI hozzáfér a szolgáltatásról szóló információkhoz az egyenlőség és teljes körűség elvei szerint.

2. sztenderd: A szociális szolgáltatások / szervezetek menedzsmentje szolgáltatási tervet készít, és annak megfelelően működik a szolgáltatás/szervezet fenntarthatósága érdekében.

A második sztenderdnek való kiváló szintű megfelelés ismét a kritériumok teljesítésének intenzitásában keresendő. Ez alatt értendő például a szükséglet-, és helyzetfelmérés gyakorisága, a felmérés eredményei figyelembevételének a mértéke a szolgáltatás kialakítása során. Hasonlóképpen a stratégiai tervek esetében nem elég a tervet elkészíteni, hanem rendszeres időközönként felül kell vizsgálni annak megvalósulását, és módosítani a tervet a körülmények változásához képest.

A kiváló szinten teljesítő menedzsment értéként, sőt, tökéként kezeli a munkatársait, ezért a szervezeten belüli jóllétükre, a rendszeres továbbképzésükre és fejlesztésükre fokozott figyelmet fordít. Ezzel kapcsolatos, hogy a munkavállalókat rendszeres eszmecserék keretében bevonja a döntéshozatalba, és lehetőséget biztosít számukra kezdeményezéseik bemutatásához, adott esetben megvalósításához; azaz munkavállalóit proaktivitásra ösztönzi.

A monitoring és a források és célok összehangolása tekintetében a kiválóság ismét magas fokú tevékenységbeli intenzitást feltételez.

3. sztenderd: A szociális szervezetek / szolgáltatások menedzsmentje rendelkezik megfelelő felkészültséggel (kompetenciákkal és képzettséggel) a szolgáltatás / szervezet fenntarthatósága érdekében.

A kiváló szintű vezetői kompetenciák tekintetében elvárás, hogy a vezető mélyrehatóan ismerje nemcsak a saját szolgáltatási területével kapcsolatos szakmai ismereteket, de az egész szociális területre vonatkozóan rendelkezzen magas fokú rálátással, ami kiterjedt kapcsolatrendszert, a szakmai innovációk nyomonkövetését, nemzetközi kapcsolatok fenntartását, valamint a társszakmák beható ismeretét is jelenti.

A minél alaposabb szakmai ismeretek teszik lehetővé azt is, hogy a szakmai sztenderdek megvalósulását a menedzser folyamatosan képes ellenőrizni és elősegíteni a minél magasabb szakmai színvonalon történő szolgáltatás, illetve a célcsoportok lehető legmagasabb szintű megelégedettsége érdekében.

A vezető behatóan ismeri a tevékenység jogszabályi környezetét, nemcsak a szaktevékenységeket, de a támogató tevékenységeket (pl. HR, pénzügy, stb.) illetően is, és figyelemmel kíséri azok változásait.

A kiváló szintű vezetés a feladatok ütemezésekor nem egyszerűen a pontosságra törekszik, hanem emellett állandó terhelési szintet képes fenntartani a szervezet egészét tekintve.

A vezető fontos szerepe a szervezet / szolgáltatás külső képviselője is, ezért a kiválóság szintjén magas szintű lobby-, tárgyalási-, és képviselői ismeretek és készség szükséges a vezető részéről, aminek része a magas szintű konfliktuskezelési képesség is. Kiváló szinten mindezeket a készségeket a vezető nemzetközi szinten is teljesíteni képes, ami idegen-nyelv ismeretét, és a nemzetközi gyakorlatok ismeretét feltételezi.

4. sztenderd: A szociális szolgáltatás/szervezet működése, hierarchiája, belső szabályrendszere transzparens.

A kiválóság szintjén a szervezeti transzparencia nemcsak átlátható, de még a laikusok számára is könnyen követhető. Ez járul hozzá ahhoz, hogy mindenki tisztában legyen saját kompetenciáival, illetve a külső érdekeltek a szolgáltatásba való belépési pontokkal. Természetesen a kiváló szinten nem elegendő a struktúra tisztázása, azt széles körben kommunikálni is kell. Szorosan kapcsolódik ehhez a szervezet értékeinek, céljainak és tevékenységének a minél szélesebb körű nyilvánosságának a biztosítása, amelyet olyan módon kell megtenni, hogy az a célcsoportok számára is érthető és kezelhető legyen.

A kiváló szintű adminisztráció a jogi és szakmai szabályoknak megfelelő adminisztrációs rendnek való megfelelésen túl azt is jelenti, hogy minden érintett és érdekelt könnyedén és átlátható rendszerben hozzáfér a jogosultságának megfelelő dokumentumokhoz. Ez felveti a jogosultságok le szabályozottságának, illetve a jogosultságok ismeretének kérdését is, aminek

természetesen a kiválóság szintjén maximálisan meg kell, hogy feleljen a szervezet/szolgáltatás

5. sztenderd: A szociális szolgáltatás/szervezet működése demokratikus, azaz kétoldali partneri viszonyokon alapul.

Az 5. sztenderdnek való kiváló szintű megfelelés a szoros, partneri viszonyokon alapuló együttműködést jelenti minden érdekcsoporttal, úgymint a társszervezetekkel, az ügyfelekkel, a fenntartókkal és támogatókkal, valamint a belső érdekelttekkel is. Ez magában foglalja nemcsak az esélyegyenlőség biztosításának, de az egyenlőségen és kölcsönösségen alapuló partneri viszonyok kialakításának követelményét is.

6. sztenderd: A szociális szervezetek menedzsmentje igénybe veszi az önkéntességet és szolgálja a közösségfejlesztést.

A szociális szolgáltatások legfontosabb jellemzője, hogy társadalmi problémák megoldására szervezik őket, éppen ezért elvárás feléjük, hogy erősítsék a társadalom részvételét, általában szolgálják a közösségek megerősítését, annak érdekében, hogy a közösségek képesek legyenek saját problémáik proaktív kezelésére (empowerment). Éppen ezért a kiválóság szintjén a szolgáltatás nemcsak kiszolgálja az érintett közösségek érdekeit, hanem lehetőséget ad számukra érdekeik artikulálására, igényeik kielégítésének megvalósítására, öngondoskodó képességük kiaknázására az önkéntesség és a közösség bevonása útján.

IV. Melléklet:

Ajánlások

Ajánlások az elégedettség vizsgálathoz

Az elégedettség vizsgálat általában kérdőíves felmérés, amely során az adott kliensre és problémára szabott kérdésekkel mérjük fel a célcsoport elégedettségi szintjét, véleményét és esetleges igényeit. A kérdőív többnyire skálás kérdések segítségével méri az elégedettséget befolyásoló tényezőket – de lehetőség van specifikusabb, az egyes témákat jobban körüljáró, az esetleges igényeket feltáró, a módosítási, fejlesztési elképzeléseket tesztelő, vagy akár javaslatokat gyűjtő kérdések, kérdésblokkok elhelyezésére is.

Az elégedettség vizsgálatot javasolt bizonyos időközönként (legalább évente egyszer) – azonos vagy legalább lényegileg azonos kérdőívvel – megismételni, így nyomon követhető az elégedettség változása, és ezáltal az egyes intézkedések, fejlesztések elégedettségre gyakorolt hatása.

Elégedettség vizsgálatok során alkalmazhatóak további módszerek is. Az intézmény típusától függően pl. fókuszcsoportos beszélgetések során, lakógyűlésen, érdekképviselői fórumon feltárhatóak az igénybevevői elégedettség mélyebb aspektusai, és a kérdőíves lekérdezésnél rugalmasabb módszert kínálnak az igények megismerésére, az esetleges ötletek, javaslatok begyűjtésére.

Ajánlások az információszolgáltatáshoz

A tájékoztatás, információszolgáltatás célja a lakosság, az érintettek, a szolgáltatás lehetséges igénybe vevőinek tájékoztatása a szervezet, intézmény szolgáltatásairól, a szolgáltatás igénybevételeinek feltételeiről.

Fontos a folyamatos, a mindenre kiterjedő, mindenki számára elérhető tájékoztatás – egyenlő esélyű hozzáférés biztosítása -, aminek lehetséges formái:

- szórólap
- információs füzet
- hírlevél
- szociális kalauz
- helyi /megyei lap
- önkormányzati kiadvány
- honlap

- zöld szám
- tájékoztató filmek
- személyes találkozás
- információszolgálat
- nyílt nap
- közösségi rendezvények (pl. falunap)

Ajánlások a Szolgáltatási tervhez

A Szolgáltatási terv bemutatja az intézmény által vállalt rövid- és hosszútávú célokat, azok teljesítésének feltételeit, módját, a jövőbeni fejlesztési irányokat a célcsoport tagjainak érdekében.

- A Szolgáltatási tervben az ellátottak jellemzésén keresztül célszerű bemutatni a szolgáltatások iránti igényeket.
- A Szolgáltatási tervben szükséges bemutatni a célcsoport(ok) szükségleteihez kapcsolódóan a támogatások, ellátások és szolgáltatások iránti igényeket is.
- Ezzel együtt át kell tekinteni a jelenlegi ellátási, szolgáltatási rendszer helyi sajátosságait, különbségeit, hibáit, hiányosságait, az ellátással le nem fedett élethelyzeteket, a ki nem elégített szolgáltatások iránti igényeket a megvalósítás helyszínén.
- Tartalmaznia kell a munkatársak karriertervét, a humánerőforrás tervezését, a dolgozók továbbképzéseinek lehetséges támogatását.
- Fel kell mérni és a tervbe beépíteni a megvalósítás kockázatait, azok kezelését.
- Az intézmény mutassa be, miképp tervezi a szolgáltatások dokumentálásának, ellenőrzésének rendszerét, módszerét.
- Legyen része a forrástervezés.
- A szolgáltatási tervet célszerű évente felülvizsgálni és a szükséges módosításokat átvezetni.

Ajánlások a munkatársak lelki egészségének megőrzéséhez

A szupervízió célja a szakmai kompetencia növelése, a kooperáció és a hatékonyság fejlesztése. Elősegíti az intervenciók lehetőségeinek tudatosítását, és támogatja a kapcsolatok és munkaköri rendszerek hatékony együttműködését.

A szupervízió elősegíti a szakmai önazonosság, kompetencia megerősödését, a szakmai szerepek tisztázását, a munkahelyi hatékonyságot, a mentális egészség megerősítését. A szupervízió a leghatékonyabb módszer a segítő szakembereket fenyegető burn-out jelenség, a

kiegész kivédésére. A folyamat során a segítő kap támogatást olyan védett, elfogadó szakmai közegben, hol végre önmagával foglalkozhat.

A szupervízió folyamatot jelent. Az együttes munka kereteit, célját, az ülések számát (általában 7-8 alkalom) előzetes közös megegyezés, szerződés szabályozza.

A saját tapasztalatra épülő tanulási folyamat hatékony mindazoknak, akik szakmai elakadásokkal küzdenek, de hajlandóak önmagukkal szembenézni, önmagukért tenni is.

A szupervízió típusai:

- egyéni szupervízió
- csoportos szupervízió (a hasonló szakmájú, hasonló munkakörben, de nem egy munkahelyen, nem együtt dolgozó emberek szupervíziója)
- team szupervízió (a csoportos szupervízió sajátos formája, az egy munkahelyen dolgozó szakemberek szupervíziója)

Team-szupervízió

A módszer különösen hatékony azonos teamben dolgozók számára. Bár középpontban mindig egy ember, az esethez áll, a többiek is dolgoznak magukkal, és saját reflexiójukkal segítik az esethezót önmaga jobb megértésében. A stábtagok tapasztalata, tudása összeadódik és aktivizálódik a folyamat során: közös tudássá válik. Éppen ezért a módszer erősíti a csoport kohézióját, ugyanakkor rávilágít az együttműködés problémás területeire, fejleszti az egyének közötti hatékonyabb kommunikációt, a hatékonyabb konfliktus- és stresszkezelést.

Az esetmegbeszélés

A segítő tevékenység tervezésével, az esetvezetéssel kapcsolatos problémák „teamben” való megbeszélése, hogy a team segítséget adjon az esethez személyes érzelmeinek a megértéséhez, az adott probléma kreatív megoldásához.

Az esetmegbeszélést célszerű heti rendszerességgel tartani. A közvetlen kollegák (team) közösen beszélnek meg az esetvezetéssel kapcsolatos problémáikat. A segítő és kliense közötti kapcsolat, a személyes problémák, az érzelmi-indulati tényezők megbeszélése nagyon fontos, mivel a segítő „kiadhatja” magából a felgyülemlett indulatokat illetve a „több szem többet lát” elv alapján ugyanazon problémát más-más szemszögből megközelítve láthatja át az esetet. A probléma megoldásához új ötletekkel gazdagodhat. Az esetmegbeszélés során a segítő ismerteti az esetet, majd a team új alternatívákat adhat a továbblépésre. Az esetvitel folyamán rendszeresen értékelni kell a problémamegoldó folyamatot, megbeszélni a sikeresség/sikertelenség okait, a nehézségeket, kudarccokat, eredményeket.

A team lényeges funkcióját akkor képes betölteni, ha a segítő munka két vagy több munkatárs részvételét igényli. Az esetmegbeszélés során szükséges a team folyamatos értékelő visszajelzése, a felmerülő problémák megoldásához nyújtott segítsége.

Ajánlás a teljesítményértékelési rendszerhez

A teljesítményértékelés fő feladata, hogy az egyéni célokat összehangolja a szervezeti célokkal. Ahhoz, hogy ez sikeresen mehessen végbe, a teljesítményértékelési rendszer (TÉR) bevezetésekor tisztázni kell, hogy mit értünk teljesítmény alatt, illetve annak elérésétől milyen konkrét szervezeti eredményt várunk.

Mindez természetesen nem lehet öncélú, az alkalmazottakat is tájékoztatni kell az értékelés rájuk vonatkozó következményeiről, elvégre csakis ebben az esetben azonosulnak kellő mértékben a szervezeti célokkal. Ennek érdekében ajánlatos közzé tenni a TÉR-rel kapcsolatos minden tudnivalót, hogy mindenkinek idejében tudomása lehessen a teljesítményértékelési kritériumokról, azok fokozatairól, az értékelés időpontjáról, gyakoriságáról, az értékelést végző személyekről, valamint az értékelés egészének lefolyásáról.

A teljesítményértékelési rendszer sikeres bevezetéséhez továbbá elengedhetetlen, hogy mind a vezetők, mind a beosztottak elfogadják teljesítményük mérését, korrektnek, igazságosnak tartásuk, s ne a rendszert hibáztassák az esetleges rosszabb eredményért. Ehhez létfontosságú, hogy az elvárt teljesítmények a munkaköri követelményeken alapuljanak (konkrét viselkedési formákat előírva), a kritikus események mindenkor rögzítésre kerüljenek (jó és rossz egyaránt), valamint, hogy az értékelés felülvizsgálatának lehetőségét biztosítsák. Az értékelés során érdemes több értékelőt is felkérni, több vélemény ugyanis nagyban csökkentheti a lehetséges viták számát, az általa nyert objektívabb eredményekről nem is beszélve.

A teljesítményértékelési rendszernek számos feltételnek kell megfelelnie, hogy eredményes legyen, ezért nélkülözhetetlen:

- ☐ a célok pontos meghatározása
- ☐ a vezetés elkötelezettsége
- ☐ a nyitott hozzáállás
- ☐ az értékelési szempontok pontos megfogalmazása
- ☐ az értékelők felkészítése
- ☐ hatékony adminisztráció
- ☐ fellebbezés lehetősége
- ☐ megfelelő (az értékelést támogató) szervezeti kultúra megléte
- ☐ a résztvevők elvárásainak figyelembe vétele

A teljesítményértékelési rendszer kidolgozása

1. lépcső: Az éves munkaterv összeállítása

Az éves munkaterv meghatározza a munka célját, a fő, illetve résztevékenységeket, valamint az ehhez szükséges eszközöket, anyagi forrásokat. A célok kitűzésekor törekedni kell arra, hogy a cél legyen konkrét, mérhető (milyen szintre kíván eljutni), megvalósítható (becsülje fel a lehetőségeket), jelentőségteljes (a munka fejlődésre adjon lehetőséget), s időben meghatározott.

2. lépcső: A munkaterv felülvizsgálata, fejlesztése

A munkatervben szereplő elvárások nem állandóak, időnként felülvizsgálatra szorulnak. A piaci igények változása ugyanis a feladatok módosítását is magával vonhatja, így érdemes negyedévenként, de legalább félévenként újragondolni a követelményrendszert. Természetesen a felülvizsgálat az alkalmazottak kérésére is megtörténhet, ekkor a vezetővel egyeztetve módosulhat a munkaterv.

3. lépcső: A teljesítmény értékelése

A teljesítmény értékelése során nem pusztán (üzleti) eredmények sokaságának összevetése történik, sok egyéb jellemző változásának vizsgálata is folyik: mérni kell a szaktudás növekedését, a személyiségjegyek változását, a motivációt, s a fejlődési potenciált. A teljesítmény függvényében aztán megtörténhet a bérmódosítás, illetőleg az előléptetés vagy a lefokozás.

Ajánlás a tárgyalási és kommunikációs készség fejlesztéséhez, a konfliktuskezeléshez

A humánfejlesztés egyik sarkalatos pontja ma a hatékony képzés, ezen belül is kiemelt fontossággal bírnak a készségfejlesztő tréningek. Lényege, hogy a személyiség így sokkal eredményesebben formálható és a képességek, készségek sikeresebben fejleszthetők csoportos helyzetben, csoportdinamikai eszközök felhasználásával. A különböző képzési formáktól eltérően a tréning a tanulás, gyakorlás, alkalmazás, értékelés folyamatát kell, hogy tartalmazza, illetve a struktúra körforgása a biztosítéka annak, hogy a program minden szakasza gyakorlati hasznossággal bír, és valóban készségfejlesztéssel jár.

A kommunikációs készség fejlesztése:

A menedzsment tevékenységének fontos része a rendszeres közvetlen, ill. közvetett kommunikáció pl. a munkatársakkal, a szolgáltatást igénybe vevőkkel, a fenntartóval, a támogatókkal, a partnerszervezetekkel, intézményekkel.

A hatékony kommunikáció feltétele a kommunikáció alapelemeinek, főbb szabályszerűségeinek, és saját kommunikációs stílusunk ismerete annak érdekében, hogy mondanivalónk a „vevő” számára befogadható, fizikai, pszichológiai és kognitív értelemben „zajmentes”, pontosan érthető legyen.

Az egyén kommunikációs készségeinek kibővítésére, felfrissítésére, a szervezetben jelentkező kommunikációs problémák megszüntetésére kommunikációs készségek fejlesztése tréning keretében nyílik lehetőség. E tréningek célja, hogy a résztvevők megismerjék saját kommunikációs stílusukat, interperszonális hatékonyságukat, ugyanakkor elsajátíthatják a meggyőzés technikáját, valamint a non-verbális üzenetek dekódolási képességét.

Tárgyalástechnikai készség fejlesztése:

A menedzsment számára a szakmai, szervezeti célok eléréséhez, a munkatársak, a szolgáltatást igénybe vevők érdekeinek megfelelő képviseléséhez kiemelt fontosságú a tárgyalási technikák ismerete.

A tárgyalástechnika tréning során megismerhetők az alapvető tárgyalási szituációk, a hatékony és eredményes tárgyalások előkészítésének és levezetésének folyamata. A résztvevők képessé válnak annak felismerésére, hogy a különböző tárgyalási szituációkban melyik tárgyalási modell a célravezető, és képessé válnak azok gyakorlati alkalmazására.

Konfliktuskezelés és mediáció:

Az interperszonális kommunikáció egyik fontos területe a konfliktus megelőzés és a konfliktuskezelés, amely nélkülözhetetlen az emberi kapcsolatok kezelésében, és megkülönböztetett szerepe van a vezetői gyakorlatban.

Rendkívül fontos a konfliktuskezelés képességének fejlesztése, ahol a résztvevők megismerik a konfliktusok eredetét és okát, a konfliktusok szintjeit és fajtáit, a különféle

konfliktuskezelési módokat és szituációs gyakorlatokon keresztül vizsgálják a megoldási alternatívákat, elsajátítják az aszertív magatartás képességét.

A konfliktuskezelés célja az, hogy a résztvevők megismerhessék a konfliktusokban rejlő pozitív lehetőségeket, valamint olyan készségbeli eszközöket sajátítsanak el, melyek segítségével képessé válnak a konfliktusok megelőzésére, továbbá a konfliktushelyzetek hatékonyan kezelésére.

A mediáció a konfliktuskezelés egy speciális fajtája, amely a konfliktuskezelési folyamatban egy, az eredeti konfliktushelyzetben nem szereplő közvetítő részvételét jelenti. A közvetítő lehet laikus, de ma már célirányos módszertani képzésben résztvevő mediátorok töltik be leginkább ezt a szerepet. A tréningen a mediáció bemutatásával színesebbé válik a résztvevők konfliktuskezelésről alkotott képe, tudatosul annak lehetősége, hogy a konfliktuskezelésbe külső segítség is bevonható, ha a saját erőforrás kevésnek látszik/bizonyul a konfliktushelyzet kezeléséhez.

Ajánlás a feladatellátási ütemtervhez

Az éves munkaterv mellékleteként, az abban foglaltak megvalósításának segítésére készül(het) a feladatellátási ütemterv. Az ütemterv tartalmazza az ellátandó feladatokat, a feladat ellátásáért felelős személy/személyek/szervezeti egység nevét, a feladatellátásban közreműködő személy/személyek/szervezeti egység nevét, a feladat ellátásának, megvalósításának időtartamát, határidejét, továbbá a feladat ellátásának helyszínét.

A feladatok teljesüléséről, ill. az esetleges megvalósulási akadályokról, nehézségekről a feladatellátás felelősei munkatársi és vezető értekezleten tájékoztatást adnak.

A feladatellátást akadályozó tényezők megszüntetésére, elhárítására az okok megvizsgálása után intézkedési tervet dolgoznak ki a felelősök a feladatellátásban résztvevő személyek, és szükség esetén a menedzsment bevonásával.

A feladat meghiúsulása esetén a menedzsment megvizsgálja az okokat, és szükség esetén megállapítja a felelősségeket és határoz a szankciókról.

Ajánlás a feladat- és felelősségi körhöz

A menedzsment feladata a felelősségek és hatáskörök meghatározása és az intézményen belüli közzététele. A szolgáltatásokra vonatkozó követelmények megfeleléségét befolyásoló személyekre meg kell határozni a szükséges felkészültséget.

A felelősségi körök és hatáskörök egyik meghatározási módja a munkaköri leírás. A szervezet, intézmény sajátosságainak és rendjének megfelelően készítsük el a munkaköri leírás egységesített formuláját. Célszerű a standard elemek meghatározása, az általánosan (minden munkaköri leírásban azonosan megjelenő) rögzíthető szövegek megírása.

A munkaköri leírás javasolt tartalma:

- Azonosítási, igazolási információk (a munkáltató és a munkavállaló megnevezése, azonosítói, a munkaköri leírás érvényessége, a kiadás és átvétel dátuma, aláírások, példányszám, oldalszám, készítő, jóváhagyó)
- A munkakör megnevezése
- A munkakör célja
- Beosztás
- A munkakör betöltésének feltételei (képzettség, végzettség, szakmai tapasztalat)
- A munkavégzés helye (székhely, telephely, munkaterület)
- Munkaidő (munkaidő, munkarend)
- Függelmi kapcsolatok (felettes, beosztottak, felmentés, kinevezés)
- Helyettesítés (ki, kit, mikor, milyen esetben, jogosultságok, korlátozások)
- Információs kapcsolatok (bejövő, kimenő információkkal, azok kezelésével kapcsolatos előírások, beszámolási kötelezettség)
- Képviselési és aláírási jogosultság (képviselési és aláírási jogosultságok és korlátok)
- Feladatok (a munkakörhöz kapcsolódó feladatok és kritériumok)
- Felelőségek (a munkavállalóhoz, munkakörhöz tartozó felelőségek)
- Hatáskörök, jogkörök (intézkedési, döntési, ellenőrzési, javaslattevési és egyéb jogkörök)
- A munkavégzésre vonatkozó előírások (a munkaszerződés előírásai, a munkavédelmi, higiéniai, szakmai, iratkezelési, gazdálkodási, pénzügyi előírások, és egyéb belső szabályozó előírásai)
- Munkaruha, védőeszköz, munkaeszköz ellátás (a munkáltató által biztosított eszközök)
- Munka és teljesítményértékelési kritériumok
- Információbiztonság, titoktartás
- Továbbképzéssel kapcsolatos elvárások (továbbképzési kötelezettség leírása)
- Problémák kezelése (problémák, nézeteltérések, panaszok, viták belső kezelési módja)
- Érvényesség, egyéb előírás (a munkaköri leírás érvényessé válása, az érvényesség időtartama)
- Átvétel igazolási nyilatkozat (A munkaköri leírás átolvasásának, értelmezésének és megértésének, valamint a tudomásul vételének rögzítése. A munkaköri leírásban meghatározottak betartásáért való felelőségek leírása. A munkakörre való alkalmasság változásának kezelése. Nyilatkozat a munkaköri leírás átvételéről.)
- Az átadás, átvétel rögzítése (Átadói, átvevői aláírások, dátumok)

Ajánlás a demokratikus működéshez

1. A demokratikus működés érdekében a külső (kliens, vagy szolgáltató) és belső (szervezet munkatársa, vagy szakmai team tagjai) érdekcsoportok működjenek együtt.
2. Az érintetteknek, ügyfélnek és szolgáltatónak egyaránt elegendő információhoz kell jutniuk a megfelelő döntéshozatalhoz.
3. A szervezet által működtetett jelzőrendszer legyen hatékony, vegyen részt benne a lehető legtöbb kompetens szervezet és jelzésre alkalmas egyén, vagy szerv.
4. Legyen a szervezetnek esélyegyenlőségi terve, amit minden érintett megismer és a benne lévőket szem előtt tart.
5. A szolgáltató képviselje ügyfeleit minden élethelyzetben, a hozzá fordulóknak panaszainak orvoslásában legyen tájékozott, tudja a megfelelő technikákat alkalmazni munkájuk során.

Tudásunk azáltal fejlődik, hogy párbeszédet folytatunk az érdekcsoportokkal és partnereinkkel. Vállalatokkal, szakszervezetekkel és más szervezetekkel való együttműködéseknek köszönhetően ismerünk meg új dolgokat, oszttjuk meg tapasztalatunkat, és végeredményképp így többre vagyunk képesek, mintha egyedül tevékenykednénk.

A szervezetnek különösen nagy hangsúlyt kell fektetnie arra, hogy ügyfelei érdekei megfelelő képviselést élvezzenek, hiszen a kliensek nem minden esetben tudják magukat hatékonyan képviselni, társadalmi helyzetük, iskolázottságuk, vagy előzetes tapasztalathiányuk miatt.

Egy-egy ügy kezelésében gyakran kell több szerv képviselőjének részt venni, hiszen ahogy a probléma, úgy a megoldás is összetett lehet, aminek megoldásában egy meghatározott team kell, hogy együttműködjön.

A döntéshozatalban nagy szerepet kap a megfelelő információval történő ellátottság, ami a megfelelő kommunikációt feltételezi. A pontos információ nyújtása már fél siker, megkönnyíti a kliens és a szervezet dolgát is egyaránt. Ügyelni kell az érthetőségre, a pontosságra, a probléma irányultságra és arra, hogy tömören, világosan tartalmazza a legszükségesebb instrukciókat. Ha ezek a kritériumok nem teljesülnek, akkor nem várható el a döntéshozó mechanizmus résztvevőitől az, hogy a lehető legrövidebb úton történjen meg a probléma kezelése.

Az információ megfelelősége mellett fontos az elegendőség is. Törekedni kell arra, hogy az információ elegendő legyen az ügy feldolgozásának segítése érdekében.

Az információ többféleképpen juthat el az érintettekhez, alkalmazhatjuk a szóbeli közlést, az írott sajtót, a körlevelet, a médiát, az információs táblát, füzetet, különböző rendezvényeket, kimondottan információs napokat.

Az információnak mindig naprakésznek kell lennie.

A problémák észlelésében segítségünkre lehet a megfelelő jelzőrendszer működtetése.

A szervezet által működtetett jelzőrendszer legyen szerteágazó, az élet szinte minden területéről vonjunk be alkalmas személyeket, akik jelzéseikkel segítik a munkát.

Fontos, hogy legyen körültekintően megszervezve a jelzőrendszer kiépítése, legyen a kialakításának megfelelő propagandája, és a szervezet alkalmas legyen ennek a tevékenységnek a megfelelő kézben tartására.

Ügyelni kell arra, hogy működjön a jelzés-visszajelzés, hiszen minden résztvevőnek tisztában kell lenni az általa tett jelzés további sorsával.

A jelzőrendszeri tagok rendszeres találkozása nélkülözhetetlen.

A szervezet hatékony működésének másik elengedhetetlenül fontos eleme, az esélyegyenlőségi terv. Az esélyegyenlőségi terv alkalmas eszköz lehet a munkáltató számára, hogy a munkahelyi esélyegyenlőség előmozdításával kapcsolatban rá háruló feladatokat, elvárásokat hatékonyan teljesítse. A munkáltatóknak, illetőleg a személyzeti ügyekért felelős vezetőknek számos eszköz áll a rendelkezésére annak érdekében, hogy a munkavállalók közötti esélyegyenlőséget biztosítsák, illetve előmozdítsák. Ilyen célból alkalmazhatnak belső szabályzatokat, iránymutatásokat illetve tematikus munkahelyi tréningeket is szervezhetnek. Jóllehet, e megoldások segíthetik a munkáltatókat abban, hogy a vonatkozó jogszabályi követelményeknek megfeleljenek, azonban nagy hátrányuk, hogy a legtöbb esetben az ilyen szabályzatok, iránymutatások és tréningek a munkáltató egyoldalú döntésén alapulnak, és azok kidolgozásában, a tematika meghatározásában a munkavállalók, és különösen a hátrányos helyzetű munkavállalói csoportok véleménye nem tükröződik. Ez pedig gyakran rontja a hatékonyságot. Mindezeket figyelembe véve az esélyegyenlőségi terv intézménye megfelelő alternatívát jelenthet a munkáltatóknak, illetve személyzeti vezetőknek, hogy az esélyegyenlőséghez kapcsolódó célokat megvalósítsák.

Az esélyegyenlőségi terv kizárólag határozott időre szólhat és ebben olyan munkáltatói intézkedések, és programok rögzíthetők, amelyek a hátrányos helyzetű csoportok esélyegyenlőségének előmozdítását célozzák.

E körbe sorolhatók különösen a nők, a negyven évnél idősebb munkavállalók, a romák, a fogyatékos személyek, valamint a két vagy több, tíz éven aluli gyermeket nevelő munkavállalók vagy tíz éven aluli gyermeket nevelő egyedülálló munkavállalók.

Az esélyegyenlőségi terv szerkezetileg két részből áll. Az első rész egy helyzetfelmérést ad a munkáltatónál munkaviszonyban álló, hátrányos helyzetű munkavállalók foglalkoztatási helyzetéről, így különösen a bérükről, munkahelyi körülményeikről, szakmai előmenetelükről és képzettségükről, anyasággal és gyermekneveléssel kapcsolatos juttatásaikról. A második részben a felek a helyzetfelmérés eredményei alapján meghatározzák az adott időszakban elérni kívánt célokat és az azokhoz kapcsolódó munkáltatói programokat, így különösen a képzési, munkavédelmi, valamint a munkáltatónál rendszeresített, a foglalkoztatás feltételeit érintő programokat. Mindemellett az esélyegyenlőségi tervnek rendelkeznie kell a fogyatékos személyek akadálymentes munkahelyi környezetének megteremtését biztosító intézkedésekről, valamint a munkáltató szervezetén belüli, az egyenlő bánásmód követelményének érvényesítésével kapcsolatos eljárási rendről.

A munkáltató az esélyegyenlőségi terv elkészítéséhez szükséges különleges személyes adatokat kizárólag az adatvédelmi törvény rendelkezései szerint, az érintett önkéntes adatszolgáltatása alapján az esélyegyenlőségi terv által érintett időszak utolsó napjáig kezelheti.

A szervezet rendelkezzen olyan megfelelő képzettségű szakemberekkel, akik a hozzájuk forduló problémáival szakértelemmel tudnak foglalkozni.

Ismerje fel azokat a lehetőségeket, technikákat, mely az adott szituációban a leghatékonyabb segítség lehet. Tudja eldönteni, mikor van szükség azonnali beavatkozásra, ismerje fel a krízist, vegye észre, ha tovább kell az ügyfelet irányítani, tudja eldönteni, hogy mikor van szükség egy egyszerű információújításra, illetve mikor szükséges társszervek bevonása.

Az ügyfelek problémája mindig az első helyen áll, a szervezet munkatársaink jó lobby képességgel kell rendelkezni a különböző szolgáltatók által nyújtott szolgáltatás igénybevételével kapcsolatos ügyek intézésében.

Ajánlás az önkéntes munka igénybevételére, szervezésére

A nemzetközi gyakorlatban is többféle definíciója van az állampolgárok által végzett önkéntes tevékenységnek. Az önkéntes munka olyan szabadon választott, kényszer és ellenszolgáltatás nélkül, más(ok) javára végzett tevékenység, amely anyagi érdekektől mentes. Ugyanakkor az önkéntességen alapuló munkavégzés (segítés) azt is jelenti, hogy a segíteni szándékozó állampolgár – vagy polgárok közössége – szabad akaratából oda ajánlja fel „térítésmentesen” a munkáját, oda csatlakozik, ahová akar. (Zentai László: Önkéntes segítség Magyarországon ma és holnap Megjelent: Polgári Szemle, 2006. május – 2. évfolyam 5. szám)

Az önkéntes munka olyan tevékenység, melyet egyénileg vagy csoportosan, rendszeresen vagy alkalmanként, belföldön vagy külföldön a közös jó érdekében személyes akaratból végeznek anyagi ellenszolgáltatás nélkül. Az önkéntes tevékenység közvetlen anyagi haszonnal nem jár annak végzője számára, továbbá az önkéntes nem helyettesíti a fizetett munkaerőt. Az önkéntes nem elsősorban saját családjának segít, munkálkodása hozzáadott értéknek jelenik meg a fogadó szervezet életében. A tevékenység megvalósulhat non-profit, civil szervezet, vagy állami intézmény-, ritkább esetben for-profit szervezet (cégek, vállalkozások) keretein belül. Előnye, hogy elősegíti a társadalmi beilleszkedést, hozzájárul a szegénység, a kirekesztődés csökkentéséhez és a teljes foglalkoztatottsághoz. Az önkéntesség segít környezetünk és közösségünk jobbá tételében.

Az önkéntesség célja, hogy minél több társadalmi réteget megszólítva tudatosítsa az emberekben az aktív állampolgárság pozitív következményeit, hiszen az unió egyik alapelve, hogy a társadalmi munka hosszú távon hozzájárul a demokrácia fejlődéséhez, de fejleszti a szociális készségeket és kompetenciákat is, segíti a szolidaritást, valamint sokoldalú tapasztalatot nyújt (Czibere Ibolya: Önkéntesség a szociális ellátórendszerben Készült a SZOLID Projekt keretében 2004).

Fontos elv, hogy a rendszert úgy kell kialakítani, hogy azok összhangban álljanak az egész kistérség igényeivel és a megfogalmazott térségi preferenciákkal. A tervezés során szükség van arra, hogy a rendszer lokális szintig lefutva, összehangolt rendszer alakulhasson ki, mert ez lehet a garancia arra, hogy a párhuzamos, ill. a szükségletekhez nem megfelelően igazodó ellátásokat kiszűrje, ill., hogy az igényekhez igazodjék.

Célszerű arra törekedni, hogy az adott település kötelezően teljesítendő feladataihoz illeszkedjenek az önkéntes tevékenységek körének kiválasztása, és a kötelező feladatokból induljon ki, és ezekhez kötve határozzuk meg az önkéntesek által is felvállalható szociális feladatokat.

Az önkéntes munkával kapcsolatba több ellentmondást is felvetődhet.

1. A szakemberek és a laikusok önkéntes tevékenysége során keletkező feszültségek feloldása.
2. Hogyan különítsük el a segítették otthonában végzett önkéntes tevékenységet az intézmények keretén belül zajló önkéntes tevékenységtől?

Erre megoldást az nyújthat, ha meghatározzuk az elvégzendő tevékenységek körét és az ehhez kapcsolódó szakmai kompetenciákat.

Az önkéntesként végezhető tevékenységek köre (Czibere 2004):

- ☐ az önkéntes szakképesítési körébe tartozó feladatok, szolgáltatások
- ☐ az önkéntes szakképesítési körébe nem tartozó feladatok, szolgáltatások (laikusként végzett feladatok)

Az önkéntes munka szervezése során fontos szempont hogy elősegítsük a szociális jellegű önkéntes tevékenységek népszerűsítését, társadalmi elismertetését és az *elfogadó és befogadó szakmai légkör* kialakulását. Az önkéntesség olyan erőforrásokat aktivizálhat, amelyek ez eddig feltáratlanok és sajnos kiaknázatlanok, mégis hatékonyan szolgálhatnak szociálpolitikai és egyéni érdekeket egyaránt.

Az önkéntes tevékenységek színtere lehet :

- idősgondozás
- családi napközi
- műhelynapok szervezése
- baba-mama klub szervezése
- ifjúsági klub szervezése
- hagyományőrző csoportok szervezése
- telefonos, ügyfélszolgálati munka
- irodai kisegítő munka
- helyi közösségek rendezvényeinek szervezésébe
- étkeztetés
- házi segítségnyújtás
- családsegítés
- speciális alapellátási feladatok
- idősek számára nappali ellátást nyújtó intézményi szolgáltatás
- utcai szociális munka
- éjjeli menedékhely
- nappali melegedő
- idősek átmeneti elhelyezését szolgáló intézmény
- nappali ellátást nyújtó intézményi formák.

Míg a kisebb településeken elsősorban a háztartási és ház körüli személyes ellátásokra lenne igény, addig a nagyobb településeken e kettő ötvözetére.

Az intézménynek alkalmasnak kell lennie arra, hogy az önkéntes tevékenységeket koordinálva megszervezze mind az otthoni, mind az intézményi igények kielégítését. Ehhez természetesen arra is szükség van, hogy megfelelő számú önkéntes álljon rendelkezésre. (Czibere 2004) További biztosíték lehet, ha az önkéntes munkát végző embereket a településen nyilvántartja és szerződést köt velük az elvégezendő feladatra.

Nyilvántartás

Garanciális eleme lehet a rendszernek az önkéntes tevékenységet végzők és a végzett tevékenységek nyilvántartása. A nyilvántartási rendszer segíthet elosztatni azokat a kétségeket, melyek arra irányulnak, hogy az önkéntes tevékenységet végzők teljesítménye nem kérhető számon, nem vonhatók felelősségre, szakmai színvonal nem követelhető tőlük. A nyilvántartási rendszer által javulhat a tervezhetőség, a számon kérhetőség, a feladat megosztási szisztéma, tervezhetővé válhat a költségfinanszírozás, a jutalmazás rendszere, stb.

Szerződéskötés

Hasonlóan a nyilvántartáshoz, garanciális elem a szerződéskötés intézménye, amely védelmet nyújthat a szociális jellegű állami feladatok átvállaltatásával szemben azáltal, hogy az önkéntes kizárólag a szerződésben meghatározott, a szociális alapfeladatokat kiegészítő vagy ahhoz kapcsolódó szolgáltatások végzésével bízható meg.