



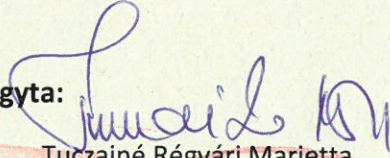
"A "csináld magad" mozgalmak ideje lejárt...
Azoké a jövő, akik működő partnerkapcsolatokat tudnak kialakítani.
Az együttműködésre képes, együtt dolgozó és tanuló,
a tapasztalataikat, információikat egymás között megosztó egyénekből
végül egy közösség formálódik."
(John Milton Fogg)

Szervezetfejlesztési és Szakmai fejlesztési stratégia

Szombathelyi Egyházmegyei Karitás

EFOP-1.9.8-17-2017-00008

Jóváhagyta:


Tuczainé Régvári Marietta

Karitás igazgató Egyházmegyei

Karitás

9701 Szombathely, Hollán E. u. 14.
Tel/Fax: (36-94) 318-560
Adószám: 18889741-2-18
szombathelyikaritasz@gmail.com

Szombathely, 2018. december 10.

SZÉCHENYI 



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFECTETÉS A JÖVŐBE



Tartalomjegyzék

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	3
SZOMBATHELYI EGYHÁZMEGYEI KARITÁSZ BEMUTATÁSA	4
SWOT ANALÍZIS.....	8
ERŐSSÉGEK	10
GYENGESÉGEK	12
LEHETŐSÉGEK.....	15
VESZÉLYEK	18
DICHOTÓM VÉLEMÉNYKÉRDŐÍV – KLÍMATESZT.....	21
JAVASLATOK A KARITÁSZ SZERVEZETFEJLESZTÉSÉRE	31
MELLÉKLET: Karitász szervezeti felépítése	34

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

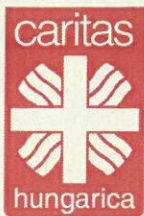
A Szombathelyi Egyházmegyei Karitás (továbbiakban Karitás) megbízásából a Konszenzus Alapítvány Budapesti Szervezete szervezeti átvilágítást végzett. A Karitás által fenntartott szociális alapszolgáltatást nyújtó intézmények feltérképezésére kétféle módszert alkalmaztunk: a méltán közismert SWOT-analízist és egy 10 dichotóm állítást tartalmazó, ún. 360 fokos kérdőívet. A válaszadók száma 32 fő volt.

A SWOT-analízisben a négy tényezőt nézve egyértelműen az Erősség jelent meg legtöbbször (37 %), a Gyengeségek (24 %), a Lehetőségek (22 %) és a Veszélyek (17 %) előtt. A Karitás munkatársak többsége nem kívülről keres magyarázatokat és okokat a hibákra, elakadásokra, hanem hangsúlyosabban a saját, belső szervezetre vonatkozó tényezőkre támaszkodik. Egy vitalitással rendelkező, elhivatott, egymással együttműködő csapat jelenik meg az Erősségek alapján, amelyre a vezetők tudnak támaszkodni a napi munkavégzés és a jövőbeli változtatások érdekében egyaránt. A szervezeti egységek erősségei közötti eltérések: a Karitás központnál és a Szikla Közösségi Pszichiátriai Gondozónál a humán erőforrást látták elsősorban erősségnek, ezzel szemben a Szent Család Szociális Központban az infrastruktúrát emelték ki legtöbbször.

A munkatársak elsősorban építő kritikákat soroltak a Gyengeségek közé, amelyeket a vezetők fel tudnak használni további munkájuk során. A szervezeti egységek gyengeségei közötti eltérések: a Karitás központnál a kommunikációt látták elsősorban gyengeségnek, ezzel szemben a Szikla Közösségi Pszichiátriai Gondozónál, a RÉV-nél és a Hársfa-háznál az infrastruktúrát emelték ki legtöbbször.

A 10 állításból álló, ún. dichotóm kötelező választásos skála alapján magas az inkább igaz válaszok aránya (61%) az inkább nem igaz (39%) válaszokhoz képest, azaz alapvetően egy jól működő szervezetről tanúskodnak a válaszok.

A saját szervezeti egység megítélése minden szempont alapján jobb, mint a Karitás egészéről alkotott vélemények. A különbség viszonylag nagymértékű: amíg a saját szervezeti egységre vonatkozóan értékelések (320 db) 74 %-a inkább igaz, vagyis pozitív, addig a Karitás egészére vonatkozó válaszoknak (315 db) mindössze 48 %-a pozitív.



SZOMBATHELYI EGYHÁZMEGYEI KARITÁSZ BEMUTATÁSA

A Szombathelyi Egyházmegyei Karitás (továbbiakban Karitás) fenntartója a Szombathelyi Egyházmegye, amely a Magyar Katolikus Egyház belső egyházi jogi személyeként működik.

A Karitás önállóan gazdálkodó szervezet, amely beszámolási kötelezettséggel tartozik évente egy-egy alkalommal a Szombathelyi Egyházmegye, és az ellátási szerződés értelmében Szombathely Megye Jogú Város felé. A Karitás igazgatóját a Szombathelyi Egyházmegyei Hatóságot irányító megyéspüspök nevezi ki.

A Karitás – szakemberek és önkéntesek bevonásával – végzett karitatív és szociális tevékenységének hatálya a Szombathelyi Egyházmegye területére terjed ki.

A Karitás az alábbi, a szociális törvényben meghatározott szociális alapellátásokat biztosítja pszichiátriai és szenvedélybetegek számára Vas megyében:

- Szendélybeteg Alacsonyküszöbű Szolgálat
- Szendélybeteg Közösségi Ellátás
- Szendélybeteg Nappali Ellátás
- Pszichiátriai Közösségi Ellátás
- Pszichiátriai Nappali Ellátás
- Szociális foglalkoztatás

Telephelyek

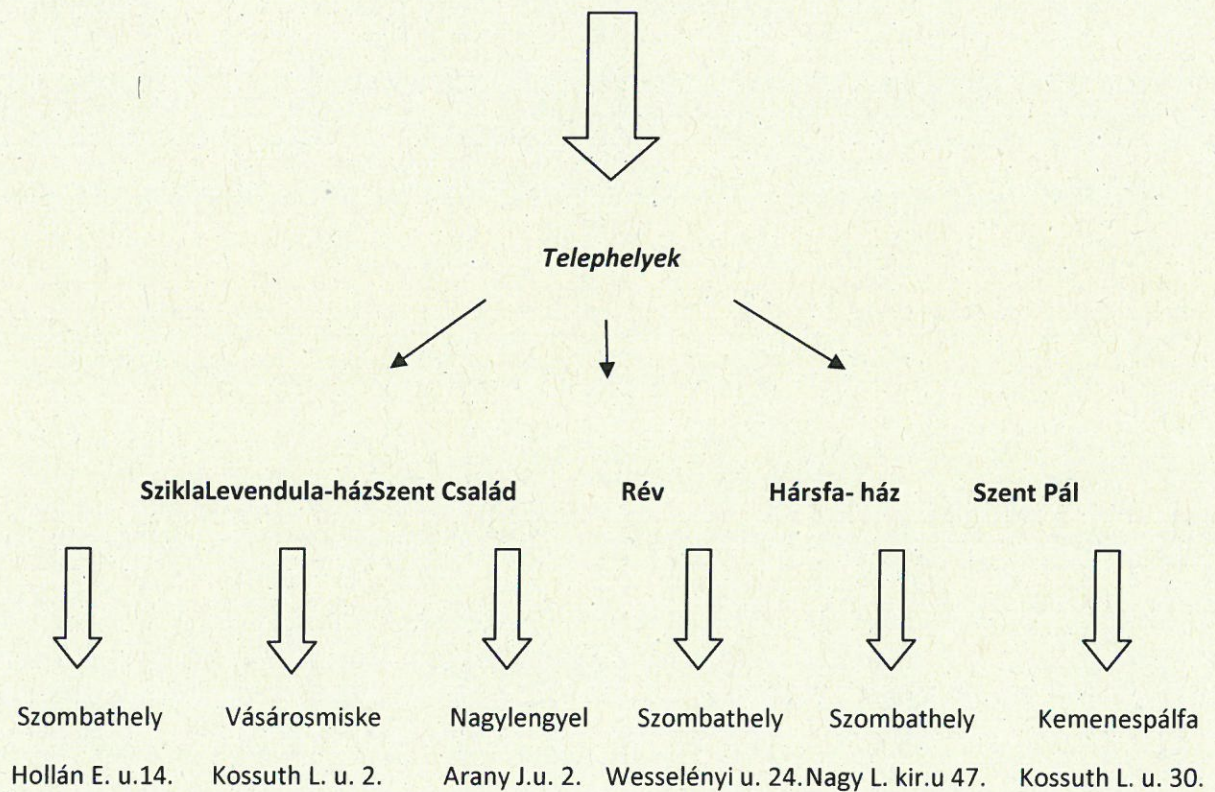
A telephelyek a szociális igazgatásról és szociális ellátásokról szóló, 1993. évi III. törvény alapján személyes gondoskodás keretébe tartozó alapszolgáltatást nyújtó intézmények, amelyek önálló költségvetéssel rendelkeznek, de nem önállóan gazdálkodó szervezeti egységek. Gazdálkodási feladataikat a Szombathelyi Egyházmegyei Karitás látja el.

A szakmai vezetők irányításával a telephelyeken önálló szakmai munka folyik. Az intézménnyel kapcsolatos munkáltatói joggyakorlás körében a munkaviszony létesítése, módosítása és megszüntetése a Karitás igazgatójának hatáskörébe tartozik. A telephelyek képviselőjét az intézmények vezetői és a Karitás igazgatója látják el.

1. ábra: A szakmai egységek s z e r v e z e t i felépítése a karitás intézményrendszerében

Szombathelyi Egyházmegyei Karitás: (székhely)

(Szombathely Hollán Ernő u. 14.)



1. táblázat: Telephelyek tevékenységi körei

Telephely neve	Tevékenységi kör	Finanszírozott kliensek száma (fő)
Szikla	Szikla Pszichiátriai Betegek Közösségi Gondozója	nincs adat
	Szikla Pszichiátriai Betegek Nappali Ellátója és Szociális Foglalkoztatója	70
Rév	Szenvedélybeteg Közösségi Gondozó és Alacsonyküszöbű Szolgálat	40
	Rév Szenvedélybetegek Nappali Ellátója	20
Hársfa-ház	Pszichiátriai betegek Nappali Ellátója	60
	Szenvedélybetegek Nappali Ellátója és Szociális Foglalkoztatója	20
Levendula-ház	Pszichiátriai Betegek Nappali Ellátója	50
Szent Család Szociális Központ	Pszichiátriai Betegek Nappali Ellátója	35
Szent Pál Szociális Központ	Pszichiátria Betegek Nappali Ellátója	45

A telephelyek mellett az alábbi s karitatív tevékenységet végző önkéntes csoportok működnek a Karitászt keretében:

- Plébániai Karitászt csoportok
- Kórházi Beteglátogató csoportok
- Tábort és üdültetési csoport (Brenner János Ifjúsági Zarándok Ház – Narda, Szent Erzsébet Pihenőház – Döbörhegy)

Munkavállalók száma

A pszichiátriai - és szenvedélybeteg nappali ellátók munkatársai intézményenként (50 főre vetítve: 1 fő intézményvezető, 2 fő terápiás munkatárs, 1 fő pszichiáter szakorvos, továbbá 50-100 főre vetítve +1 fő terápiás munkatárs.

A szociális foglalkoztatási egység munkatársai intézményenként 1 fő koordinátor és 1 fő szociális foglalkoztatás segítő.

A pszichiátriai- és szenvedélybeteg közösségi gondozók és alacsonyküszöbű szolgáltatások munkatársai intézményenként 1 fő koordinátor, 2 fő közösségi gondozó és 1 fő pszichiáter.

A szenvedélybeteg alacsonyküszöbű szolgáltatások munkatársai intézményenként 1 fő koordinátor, 2 fő segítő és 1 fő pszichiáter.

A szervezeti átvilágítás során összesen 32 fő töltötte ki a kérdőíveket. A válaszadók megoszlása az alábbi volt:

2. táblázat: Válaszadók megoszlása a munkavégzés helye szerint

Telephely neve	Válaszadók száma
Karitás központ	8
Szikla Nappali Ellátó	4
Szikla Közösségi Pszichiátriai Gondozó	3
RÉV	6
Hársfa-ház	5
Levendula-ház	1
Szent Család Szociális Központ	3
Szent Pál Szociális Központ	2
Összesen	32

A táblázatból látható, hogy több ellátó helyen is alacsony volt a válaszolók száma (Levendula-ház, Szent Pál Szociális Központ, Szent Család Szociális Központ, Szikla Pszichiátriai Gondozó), ezért a saját szervezetre vonatkozó válaszok ismertetésénél figyelembe kell venni, hogy az eredmények nem a teljes munkavállalói oldal véleményét tükrözik.

SWOT-ANALÍZIS

A probléma azonosításához, a problémafelvetéshez szükséges helyzetelemzés leggyakrabban alkalmazott módszere a SWOT-analízis, amely a szervezetet négy dimenzió mentén vizsgálja:

Erősségek: (Strengths) Pozitív belső tényezők, amikre támaszkodhatunk a projekt megvalósításában, és lehet rá befolyásunk, hogy még fejlődjenek.

Gyengeségek: (Weakness) Fejlesztendő belső tényezők, amelyek nem jól működnek, de lehet rá befolyásunk, hogy jobb legyen a helyzet.

Lehetőségek: (Opportunities) Támogató belső adottságok, környezeti tényezők, amelyekre építve ki tudjuk használni erősségeinket.

Veszélyek: (Threats) Gátló korlátozó belső és/vagy környezeti tényezők, amelyek csökkentik a siker esélyét, kockázatot jelenthetnek

A SWOT-analízis Segítségével megfelelő képet kapunk a szervezet, egy adott terület adottságairól, lehetőségeiről és veszélyezettségéről, azok kapcsolatairól.

A jó helyzetelemzés kellő alapot nyújt a további lépésekhez. A SWOT-elemzés táblázatos formában megjelenített gyorsfénykép, amely átláthatóan jeleníti meg a vizsgált szervezet aktuális helyzetét. Arra kértük a munkatársakat, hogy a SWOT négy alapfogalmából írjanak eddigi tapasztalataik alapján minél konkrétabb jellemzőket a Karitás szervezet egészére, illetve a tagintézményére vonatkozóan is.

A feldolgozás során első lépésként kvantitatív elemzést végeztünk. Mivel nem korlátoztuk a kitöltőket, hogy mennyi választ várunk vagy lehet írni, ezért már a válaszok számszerű megoszlása is érdekes lehet számunkra. Összesen 606 különböző választ kaptunk, amelyekben természetesen vannak tartalmi azonosságok és átfedések is. Az 1. sz. táblázatból látható, hogy a válaszok többségében pozitív (59 %, erősségek, lehetőségek) és kisebb arányban negatív (41 %, gyengeségek, veszélyek) fogalmakra vonatkoznak. Másik szempontból nézve a válaszok többsége (61 %) olyan belső dolgokra (erősségek, gyengeségek) vonatkozott, amelyeket irányítani, de legalábbis befolyásolni tudunk, és csak 39 % szerepel a külső tényezők között. Vagyis első látásra egy pozitív, a saját irányításában bízó, aktív közösségről van szó.

3. számú táblázat: SWOT analízisben kapott válaszok (606 db) megoszlása (N= 32 fő)

	POZITÍV 356		NEGATÍV 250	
Belső dolgok, amelyeket irányítani tudunk 369	ERŐSSÉGEK  223		GYENGESÉGEK  146	
	KARITÁSZ 108	INTÉZMÉNYEK 115	KARITÁSZ 61	INTÉZMÉNYEK 85
Külső tényezők, amelyeket nem tudunk irányítani, de befolyásolnak 237	LEHETŐSÉGEK  133		VESZÉLYEK  104	
	KARITÁSZ 66	INTÉZMÉNYEK 67	KARITÁSZ 54	INTÉZMÉNYEK 50

A négy tényezőt nézve egyértelműen az erősség jelent meg legtöbbször (37 %), a gyengeségek (24 %), a lehetőségek (22 %) és a veszélyek (17 %) előtt. Összességében megállapítható, hogy a Karitás munkatársak többsége nem kívülről keres magyarázatokat és okokat a hibákra, elakadásokra, hanem hangsúlyosabban a saját erősségeket, illetve a belső, a saját szervezetre jellemző gyengeségeket említették.

A Karításra (48 %) és a saját szervezeti egységre vonatkozó válaszok aránya (52 %) közötti kis eltérés oka lehet, hogy a saját szervezeti egységéről nagyobb tudása, nagyobb kompetenciája, így több véleménye volt a munkatársak többségének.

Megjegyzés: a Szikla Nappali Ellátó és a Hársfa-ház munkatársai 90%-ban azonos szövegeket írtak, ezért – bár a kvantitatív elemzés összesítésénél mindegyiket figyelembe vettük – a tartalomelemzésnél csak egyszer vesszük számításba a szó szerint azonos megfogalmazásokat.

ERŐSSÉGEK

Az erősségekre segítik a célok elérését és lehet rájuk támaszkodni a változások tervezésénél. Alább olvashatók a leggyakrabban említett komponensek, dőlt betűvel az idézett válaszok.

Karitás szervezet egészére vonatkozó erősségek

Az egyik leggyakrabban említett erősség a humán erőforrás, a csapat: *egy szervezett, összetartó kollektíva, ahol elkötelezett, nyitott, lojális, valamint jó kommunikációérzékű kollégák dolgoznak egymással, ahol fontos az egymás közti kapcsolat milyensége, a munkatársi tolerancia.* Többen írták a *jól működő önkéntes hálózatot, a stabil önkéntes bázist.*

A munkatársak sok szervezeti előnyt látnak a külső szereplőkkel történő összehasonlításban, illetve az egyházi fenntartásból fakadóan: *országot átfogó hálózat, egyházilag egységes, egyházi háttér, közös hitrendszer, vallási alapon működő, nagy múlttal rendelkező szervezet.* Ebből és a vezetők munkájából fakadóan jelen van a *stabil anyagi háttér, több évtizedes stabil működés, tapasztalat, jó szakmai gyakorlatok megléte.*

Sokan kiemelték a szakmai munkát és annak támogatását: *megfelelő képzések, felsővezetés pozitív hozzáállása, széles spektrumú szervezet, jól lefedett területek, Karitás vezetősége bármikor elérhető, segítő, támogató, tanácsot adó; szupervízor havi rendszerességgel látogatja az intézményeket, ahol problémák vannak, azok megoldásai megbeszélhetők.*

A fentiekből fakadóan többen említették az infrastrukturális feltételeket: *megfelelő közösségi élethez megfelelő tér, megfelelő tárgyi feltételek, az épület állagának megtartásához, fejlődéséhez a költségeket fedezik.*

Külön kiemelték a hatékony belső és külső kommunikációt: *jó kommunikáció, sokféle médiumban megjelenünk, PR munka, hatalmas –szervezett PR tevékenység, információ megfelelő terjesztése.*

A jelentős múlt és a szervezet mérete, nagyfokú kiterjedtsége ellenére jelen van a *megújulás képessége, a rugalmasság is.*

Karitás egyes szervezeti egységeire vonatkozó erősségek

Karitás központ

Közel száz százalékban a humán erőforrás jelenik meg erősségként a munkatársak véleményében, amelyet két fő csoportra lehet osztani:

Az általános részben a szakmaiság és a terhelhetőség a fő vonal: *szervezőkészség, tapasztalat, terhelhető munkatársak, munkabírás, munkához való hozzáállás.*

Másik jelentős komponens az itt dolgozók rugalmassága a változásokat illetően: *dolgozók képessége a helyzetekhez való alkalmazkodásra, rugalmasság, megértés készség, rögtönzések végrehajtása, önállóság a dolgozók részéről.*

Szent Család Szociális Központ

Itt a fő hangsúly az infrastruktúrára, a külső fizikai környezetre került: *motiváló környezet, kellemes munkakörnyezet, megfelelő eszköztár, külső munkák végzése a kert megléte miatt, fizikai állóképesség karbantartása a ház körüli környezet rendben tartása által, épület komfortérzetének, kényelmének megfelelő kialakítása (udvar, kert, gyümölcsös hasznosítása).*

Szent Pál Szociális Központ

A telephelyen dolgozók szerint a szervezetük társadalmi környezete az erősségük: *vidéki intézmény, elfogadó közösség, közvetlen kapcsolat a helyi szereplőkkel, intézményekkel kapcsolatban.*

Szikla Nappali Ellátó

Könnyen megközelíthető, családias, szupervízió.

Szikla Közösségi Pszichiátriai Gondozó

A leggyakrabban említett erősség a humán erőforrás, a csapat: *jó csapatszellem, családias légkör, összetartozás érzése, hasonló gondolkodásmód, kliensközpontúság, hasonló, kliensközpontú gondolkodásmód, szakmai egyetértés, szakképzett munkatársak, több mint 10 éves szakmai tapasztalat minden dolgozó esetén, hatékony szakmai viták, nagy empátiakészség, rugalmasság a munkatársak részéről, precíz, rugalmas, kreatív kollégák, jó kollegiális légkör.*

RÉV



Több évtizedes szakmai hagyomány, kapcsolati tőke, diszkréció és bizalom, magasan képzett és elszánt munkatársak, kliensközpontúság, komplex ellátás, ingyenes tanácsadás lehetősége, kommunikáció, visszajelzések.

Levendula ház

Az itt jelenítik meg leginkább a klienseket, és a velük folytatott munka tartalmát, színvonalát: létező jól működő nappali programok, csoportfoglalkozások pl. bibliai csoport, színjátzó csoport, kirándulások, gyalogtúrák; 4 órás munka után jut idő a nappali foglalkozásokra, programokra, levendula gondozásra; nincs várólista, a jelentkezési feltételeknek megfelelő klienseket azonnal fel tudjuk venni.

Másik vonalon megjelenik a szervezet külső társadalmi-szakmai környezete: együttműködő, hatékony kapcsolat környéken lévő intézményekkel, önkormányzatokkal, orvosokkal, plébánosokkal; vidéki intézmény lévén, szinte mindenki ismer mindenkit; a terápiás foglalkoztatók is az ellátási területen élnek; Cellcomps Kft biztosít stabil munkalehetőséget napi 4 órában.

Hársfa-ház

HÁRSFÁS csapathoz való tartozás érzése, viszonylagos ÖNÁLLÓSÁG megélése, innovatív munka lehetősége.

Összességében egy vitalitással rendelkező, elhivatott, egymásra támaszkodó csapat jelenik meg az erősségek alapján, amelyre a vezetők tudnak támaszkodni napi munkavégzés és a változtatások érdekében a jövőben is. Érdekes elemzési szempontot kínálnak a szervezeti egységek erősségei közötti eltérések: a Karitás központnál és a Szikla Községi Pszichiátriai Gondozónál a humán erőforrást látták elsősorban erősségnek, ezzel szemben a Szent Család Szociális Központban az infrastruktúrát emelték ki legtöbbször.

GYENGESÉGEK

A gyengeségek a sikert gátló tényezők, máshogyan fogalmazva olyan fejlesztendő területek, amelyeket elkerülve, illetve számításba véve az erősségekre támaszkodva lehet szervezeti szintű változásokat tervezni és megvalósítani.

Karitás szervezet egészére vonatkozó gyengeségek

Egyik leggyakrabban felmerülő terület a belső kommunikáció hiánya vagy minősége: *rossz kommunikáció; nehézkes kommunikáció a szervezeten belül; egyes esetekben kommunikáció és kontroll hiánya; információ-áramoltatás; információk áramlása nehézkes; információ-áramlás hiánya.*

Másik érzékeny terület a motiváció hiánya, amely elsősorban a feladat-meghatározás kiszámíthatatlanságából, illetve a terhelés és bérezés aránytalan viszonyából fakad. Ilyen válaszok érkeztek: *„ad hoc” jelleg, feladatfelelősök pontos definiálása, belső folyamat leíró anyagok hiánya, nem motivált szakemberek; egységes dokumentáció nehézségei; bérügyileg lehetne több a juttatás, mivel mindig több a feladat; egyre több feladat, intézménybővítések miatt; bérezés alacsony; a sok intézmény létrehozásával egyre több a feladat; anyagi ösztönzés hiánya, különösen nyugdíj előtt állók esetén; nagyon alacsony bérezés; feladatok elosztásakor több hárul a központba dolgozókra.*

Megjelenik a humán erőforrás kérdése, a szakma elöregedése, a generációk közötti szemléletbeli különbség is: *nehéz az utánpótlás kinevelése; fiatal munkatársak nem veszik át az idősebbek szemléletét, fizikai értelemben sem vesznek le terhet a vállukról az intézményekben; önkéntesek között kevés a fiatal, leginkább a kötelező óraszám letöltése miatt kapcsolódnak be a Karitás munkába; jogi végzettségű szakember hiánya.*

Néhányan említették az infrastrukturális feltételek hiányosságait is: *technikai és kommunikációs eszközök elavultsága; informatikai eszközök régiek, több esetben nem látják el funkciójukat; kevés szakmai műhely; kicsi és kevés terem (műhely).*

Ide tartoznak a bővülésből és a több telephelyből fakadó problémák is: *a több telephely miatt a kohézió hiánya; Karitás intézményeinek dolgozói több alkalommal látogassák egymást, ahol betekintést nyernek az adott intézmény életébe, tapasztalatot lehet cserélni; egyre több intézmény keletkezik, több dolgozóval.*

Bár csak kevés munkatárs említi, de megjelenik a vezetők módszereinek, vezetési stílusának kritikája: *matriarchális – autoriter Karitás vezetés – egy kézben van az irányítás; WC papír vásárlás Karitás igazgatói feladatkör - nincs bizalom; döntési jogkörök intézményvezetőnek nincs delegálva.*

Karitás egyes szervezeti egységeire vonatkozó gyengeségek

Karitás központ:

A Karitás központra, a hogyan a Karitás egészére vonatkozóan is hangsúlyosan jelenik meg a kommunikáció, mint fejlesztendő terület: *információ hiány; információ áramlás; gyenge kommunikáció; gyenge az irodák közötti kapcsolatok; gazdasági (vezetői) egységek közötti kommunikáció hiánya; telefonközponti feladatokat a gazdasági iroda látja el; kommunikációs problémák; információ hiány.*

Szintén ismerős, visszatérő téma a feladatok kiosztásának átláthatóságának, tervezhetőségének problémaköre: *feladat meghatározás kiszámíthatatlan; feladat meghatározás konkrétsága; hatáskörök, jog, feladatkörök konkrétsága; napirend nehezen tervezhető előre; rögtönzés, ad-hoc jellegű munkák.*

Szent Család Szociális Központ

Közösségi szellem; kliens- tolerancia, viselkedéskultúra, egymás elfogadása, egymás tisztelete; kiszolgáló helységek nem megfelelő szintje konfliktusra ad okot; Kliens viszony a felkészítéshez, felettesek elfogadása, tisztelete, kliensek közti megfelelő empátia.

Szent Pál Szociális Központ

Vidéki intézményként a közlekedés nehezen megoldható; egysíkú funkciók; a klienskörön kívül az intézmény kevésbé ismert, tud megjelenni; hiányos információ-technológiai feltételek, hiányos munkaerő.

Szikla Nappali Ellátó

Helyhiány, eszközhány. Helyhiány a jelentkezőkkel szemben.

Szikla Közösségi Pszichiátriai Gondozó

Infrastrukturális: Szolgálati gépjármű hiánya. Saját iroda csak más munkaterületen történő átjárással közelíthető meg.

Szakmai keretek tartása: Segítő kapcsolat határainak megtartása a speciális ellátotti csoport miatt néha nehéz; Kiegész veszélye; Segítő kapcsolatnak időkorlátai vannak.

RÉV

Tárgyi feltételek: előadóterem hiánya, parkolóhely hiánya; rossz megközelíthetőség; kis alapterület; elavult multimédiás infrastruktúra.

Humánerőforrás: három szociális szolgáltatás együttes jelenléte problémaforrás; információelakadások; fluktuáció; konfliktuskezelés.

Levendula ház

A gyengeségek elsősorban a kliensekre vonatkozó panaszokban jelentek meg ezen a telephelyen: *A kliensek a nappali foglalkoztatást nem veszik komolyan, csak a céges foglalkoztatást, amiért havonta fizetést kap; Értékekre, szerszámokra, foglalkoztatási eszközökre nem vigyáznak a kliensek, többször fordul elő lopás; Klienseink jelentős része nyugdíjas, vagy 1-2 éven belül eléri a nyugdíjazást. Ritkán van fiatal, agilis jelentkező; Nem mindenki veszi ki a részét a nappali tevékenységekből, hangoztatva, hogy 4 óráért kap fizetést.* Ugyanakkor a fejlesztés során figyelemmel kell arra lenni, hogy ezek a megállapítások nem feltétlenül az ügyfelek gyengeségeit tükrözik.

Hársfa-ház

Elsősorban az infrastrukturális és eszköz-hiányosságok jelennek meg: *Karbantartás nagyon nehézkes; Kapu nem zárható napközben; nincs portaszolgálat; Ház kialakítása közel 20-25 emberre történt (Átmeneti Otthon), jelenleg 80-85 fő használja –ami folyamatos problémákat generál; Tisztítószer, irodaszer anyagellátmány beszerzése nem egységes....(6 hónapra/ megküldjük az igényt e-mailen, jóváhagyás/ bevásárlás-konfliktus helyzet....Folyamatosan magyarázkodni kell;*

Feltűnik a központtól való távolság, és az elhagyatottság érzete is: *információáramlás többnyire egy irányú; gyakrabban szeretnénk visszajelzést; intézményvezető jelenléte hiányzik, évente 2X aláírásra korlátozódik.*

Összességében építő kritikákat soroltak a munkatársak a gyengeségek közé, amelyeket a vezetők fel tudnak használni további munkájuk során. A szervezeti egységek gyengeségei közötti eltérések: a Karitás központnál a kommunikációt látták elsősorban gyengeségnek, ezzel szemben a Szikla Közösségi Pszichiátriai Gondozónál, a RÉV-nél és a Hársfa-háznál az infrastruktúrát emelték ki legtöbben.

LEHETŐSÉGEK

A lehetőség egy támogató külső tényező, amellyel a vezetők tudnak számolni a fejlesztés során. A lehetőségek között nagy számban fogalmazódtak meg javaslatok, jövőbeli célok is a munkatársak részéről. A gyengeségek ismeretében nem meglepő, hogy hasonló területek jelennek meg itt is, csak pozitív megfogalmazásban.

Karitás szervezet egészére vonatkozó lehetőségek

A legtöbb javaslat, ötlet a Karitás külső kapcsolatainak építésére és a szervezet társadalmasítására vonatkozik: *Szervezeti háttér és az önkéntesekkel jó a kapcsolat; Széles*

önkéntes bázis; Kapcsolati háló erősítése; Együttműködés a környező településekkel; Városi politikai vezetéssel hatékonyabb kapcsolattartás; Szakintézmények közötti együttműködés erősítése; Sok településen való aktív jelenlét; Több településen való jelenlét Pl. Gyerektábor; Az egyházon keresztül sok embert el tudunk érni; Nagy mozgástér, széles lehetőségek az egyház berkein belül; Szeretetszolgálatként kapocs a hívekhez; Széles bázis miatt hatékonyabb segítségnyújtás; Missziós tevékenységek bővítése; Szeretetszolgálat jelenléte; Magyarország más Karitás szervezetének átvehető MINTA az itt folyó munka. Részmunkaidő, 4 órás/ 6 órás munka preferálása.

Szintén jelentős témakör a humán erőforrás fejlesztése és megbecsülése: Jó szakmai gyakorlatok közvetítése; Irányítási rendszer lecserélése; Csapatépítő tréning; Képzések szélesítése; Munkavállalók továbbképzésének, tanulmányainak támogatása; Karitás munkatársainak folyamatos képzésének, továbbképzésének, szupervízióknak megtartása a továbbiakban is; Munkatársak jobb anyagi ösztönzése; Nagyobb összegű terápiás juttatások bevezetése; Karitás dolgozók ösztönzési rendszerének kidolgozása; Eredményesebb munkavégzés – átláthatóbb rendszer- feladatok/ döntések /jogkörök delegálásával. Bár kisebb mértékben, de ismét megjelent a kommunikáció: Szélesebb körű kommunikáció; PR munka növelése; Karitás munka széleskörű megismertetése.

Karitás egyes szervezeti egységeire vonatkozó lehetőségek

Karitás központ:

Hangsúlyosan jelenik meg a humán erőforrás és annak fejlesztése: Megújulás; Fejlődés lehetősége; Kollektív szellem kialakítása; Szakemberek munkaköri feladatokon túl szociális és önkéntes feladatokba egyaránt bekapcsolódnak; Szakemberekkel jó a kapcsolat; Adományok beszerzése, raktározása; Elosztás megszervezése; Önkéntesek elhivatottságának ellenőrzése.

Itt is felmerül a kommunikáció fejlesztése: Kommunikáció; Meglévő részinformációk összegzése; Konkrét kommunikáció; Rendszeres tájékoztatások a jelen feladatokról.

Igény mutatkozik az infrastruktúra fejlesztésére is: Eszközök és munkavégzéshez szükséges gépek beszerzése akadálytalan; Eszközök beszerzése gyorsan megtörténik; Külső iparosokkal jó az együttműködés; Gépjárművek jó állapotúak, cseréire szükség esetén lehetőség van.

Szent Család Szociális Központ

Nem írtak Lehetőségeket.



Szent Pál Szociális Központ

A helyismeret lévén számos lehetőséggel rendelkezünk (kliensbővítés, részvétel a helyi szervezetek akcióiban). A közvetlen kapcsolat révén jobban megismerhetjük a kliensek életét, nehézségeit, ezzel könnyebbé válik a krízisek megoldása is.

Szikla Nappali Ellátó

Magas színvonalú szakmai munka. Szakmai ismeretek, szaktudás.

Szikla Közösségi Pszichiátriai Gondozó

Szakmai képzéseken, konferenciákon való részvétel biztosított. Szakmai továbbfejlődés lehetőségei biztosítottak. Szakmai konferenciák befogadása. Jó csapatmunka általi hatékonyabb kliens-ellátás

RÉV

Szellemi befektetés a humán erőforrásba: csapatépítő, szakmai továbbképzések. Kapcsolatok fejlesztés más intézmények látogatásával. Külső előadók meghívása. Csoportdinamika jobb kihasználása: csoportként működni.

Infrastruktúra: Tetőtér kiépítése. Parkoló kialakítása. Helyiségek kialakítása. Internet elérés. Elektronikai eszközök fejlesztése. Multimédiás rendszer fejlesztése.

Levendula ház

Munkaügyi központokon segítségével megkeresni azokat a klienseket, akik jogosultak a nappali ellátásra. Családtagoknak betekintést biztosítani az intézmény életébe, közös programok szervezése. További foglalkoztatási lehetőségek keresése.

Hársfa-ház

Intézmény vezető – ütemezhetően, kiszámíthatóan, tervezhetően – havonta egy alkalommal jelenjen meg az intézményünkben. Kliensek felé is láthatóan megjelenni. Évente 2x, 3x (Karácsonyi műsor- évzárás, kitüntetés átadás kor Ági megjelenik...) kevés. Visszaforgatni az adott intézménybe a keletkezett bevételeket. Informatikai fejlesztés

VESZÉLYEK

A Veszély olyan negatív külső tényezők, amelyek kockázatot, akadályt, nehézséget jelenthetnek az alpműködésben, a hatékony ellátásban. A veszélyek között – a racionális, megjósolható jövőkép mellett – megjelenhetnek aggodalmak, érzelmi alapú félelmek is. Az alábbiakban látható, hogy a válaszadók jelentős része belső, a szervezettől függő veszélyeket fogalmazott meg, sokszor megismételve a gyengeségeket.

Karitás szervezet egészére vonatkozó veszélyek

Új témaként jelent meg a környezetben kialakult kép, a társadalmi megítélés: *Információ hiányában a szervezet megítélése. A szereplők miatt társadalom leszakadt rétegének segítése, bevándorlókkal való kapcsolat, fenyeget minket a diszkrimináció veszélye. Elutasítottság az egyházzal kapcsolatban ellenszenvet érzők körében. Egyházi szervezatként nagyobb elvárásokat fogalmaznak meg irányunkba. A "hírnév" sok esetben teher (közvélekedésnek való megfelelés egyházi jelleg miatt fokozottabb kell legyen). Csak adakozó szervezetnek tűnhet.*

A humánerőforrás alacsony motivációjának, elhanyagolásának is vannak veszélyei: *Szakemberhiány a szociális ágazatban. Jogi végzettségű szakember hiánya –plusz kiadás. A fiatalabb korosztályt nem vonzza túl sok minden, hogy itt dolgozzon. Bérezésen lehetne egy kicsit finomítani felfele. Minimálbéren dolgozunk, béren kívüli juttatások hiányosak.*

Felmerültek pénzügyi és szervezeti veszélyek is: *A szervezet tevékenységének hatékonysága. Egyre nehezebb koordinálni a szervezetet, az intézményeket és az önkéntesek munkáját. Aránytalanul eloszló feladatok. Túlterhelt munkatársak (nemcsak szakmai, hanem fenntartói hatáskörbe tartozó, ill. egyéb "kidelegált" feladatok ellátása is). Fejlesztések magas költségei. Működési költségek hiánya. Tőkehiány állandósulása. Létszámcsökkenés. Normatív támogatás hiányában nem tudja működtetni az intézményeit. Törvényi változások érzékenyen érintik a szervezetet. A gyakran változó jogszabályok miatt*



az adminisztráció szaporodása és előtérbe helyezése. A szervezeti fejlesztésével, újabb intézmények létrehozásával a jelenlegi intézményekre kevesebb odafigyelés jut.

A vezető egyszemélyes megítélése itt is megjelent: *Matriarchális – autoriter Karitás vezetés – egy kézben van az irányítás. Döntési jogkörök intézményvezetőnek nincs delegálva. Közvetlen kontroll elvesztése. WC papír vásárlás Karitás igazgatói feladatkör? - nincs bizalom!*

19

Karitás egyes szervezeti egységeire vonatkozó veszélyek

Karitás központ:

Egyértelműen a humán erőforrás túlterhelése, alulfizetése és az ebből fakadó elvándorlás veszélyezteteti leginkább a Központ működését az ott dolgozók szerint: *Hosszabb távollét esetén létszámhiány, Alacsony bér miatti elvándorlás lehet, Létszámcsökkenés, Szombati és munkaidőn túli munkavégzés, Dolgozók nem megfelelő bérezése, ösztönzése, Túlmunka esetén a család háttérbe szorul, Túlállalás, Nincsenek egyenlően megosztva a feladatok, Félre informálás a konkrétumok hiányába, Kompetenciák nem tisztázottak, A program sokasága miatt állandó stresszhelyzet munkavégzés közben, Az azonnali megoldásokat igénylő munkavégzés, Sokasodó elmaradások, Bizonyos feltételek hiánya a munkavégzéssel.*

Megjelent a finanszírozás kérdése is: *Finanszírozás miatt csak adott év tervezhető, Adórendszer változások, Költségvetési bizonytalanság.*

Szent Család Szociális Központ

Nem írtak Lehetőségeket.

Szent Pál Szociális Központ

Két külső veszélyt említettek: *Elutasítottság az egyházzal kapcsolatban ellenszenvet érzők körében, Az intézmény hirdetése/reklámozása nehézkes.*

Érdekes vonulat a kliensek és a dolgozók közötti szakmai határok átlépéséből faladó veszélyek megjelentése: *a kliensek korábbi kapcsolati viszonyai nehezen bonthatók fel/javíthatók (korábbi konfliktusok, előítélet, stb.), Az intézmény dolgozói és a kliensek sokszor személyesen ismerik egymást, ez rossz hatással lehet a gondozási folyamatra.*

Szikla Nappali Ellátó

Eszközhiány, helyhiány.

Szikla Községi Pszichiátriai Gondozó

Felmerült az alacsony létszám, illetve az idős kollégák pótlásának a nehézsége: *Betegségek esetén nehéz a helyettesítés, Közeljövőben nyugdíjazás miatti szakemberhiány, Hosszabb betegség miatti helyettesítés nehezen megoldható, Nyugdíjkorhatárhoz közel álló kolléga (szakmai utánpótlás hiánya).*

20

RÉV

Visszatérő probléma az infrastrukturális feltételek hiánya: *Három szolgálat miatt kicsi az épület, emiatt gyakoriak a súrlódások. A foglalkoztatás akadálya lehet a parkolási feltételek hiánya. Kis helyiségekből fakadó több konfliktus. Kis tér feszültségeket generál.*

Levendula ház

A korosodó kliensekkel egyre nehezebb a feladatok elvégzése

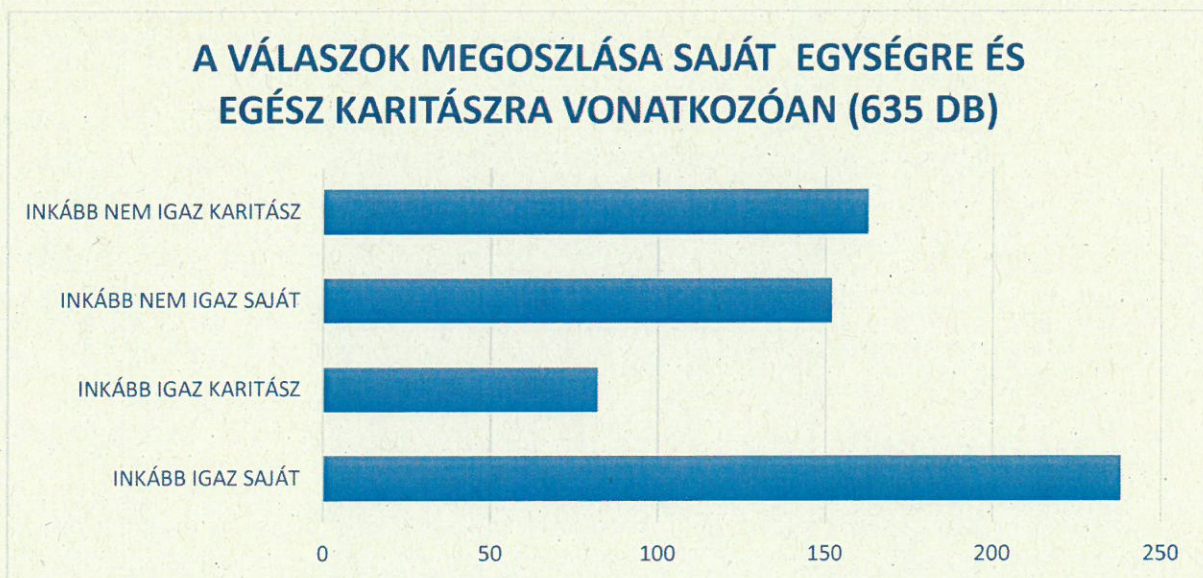
Hársfa-ház

A humánerőforrás témájában erős hangsúllyal jelentkezik a túlterhelés, illetve a szakmai ventilálás hiánya okozta kiégés: *Megterhelő a munka. Pszichiátriai betegekkel napi 8 óra. Ideális lenne a 6 órás munkaidő. Rekreációt nem a zárandokutak jelentik. Tudatos feltöltődés hiánya- kiégés. Szupervízió ha van pályázat- akkor van. Ha nincs –akkor nincs.*

DICHOTÓM VÉLEMÉNYKÉRDŐÍV – KLÍMATESZT

A SWOT-analízis mellett egy 10 állításból álló, ún. dichotóm kötelező választásos skálát alkalmaztunk a vélemények feltérképezésére, a munkatársak elégedettségi szintjének megismerésére. Ez a kérdőív „kiprovokálja” az állásfoglalást a kitöltő személy részéről, mert – ellentétben az 5 vagy 7 fokú ún. Likert skálákkal szemben – itt nem lehetséges a vélemény nélküliséget vagy semlegességet jelentő középső értéket választani. A dichotóm skála hátránya azonban, hogy az igen és nemek mögött nem érzékelhető az egyetértés vagy elutasítás intenzitása, mélysége.

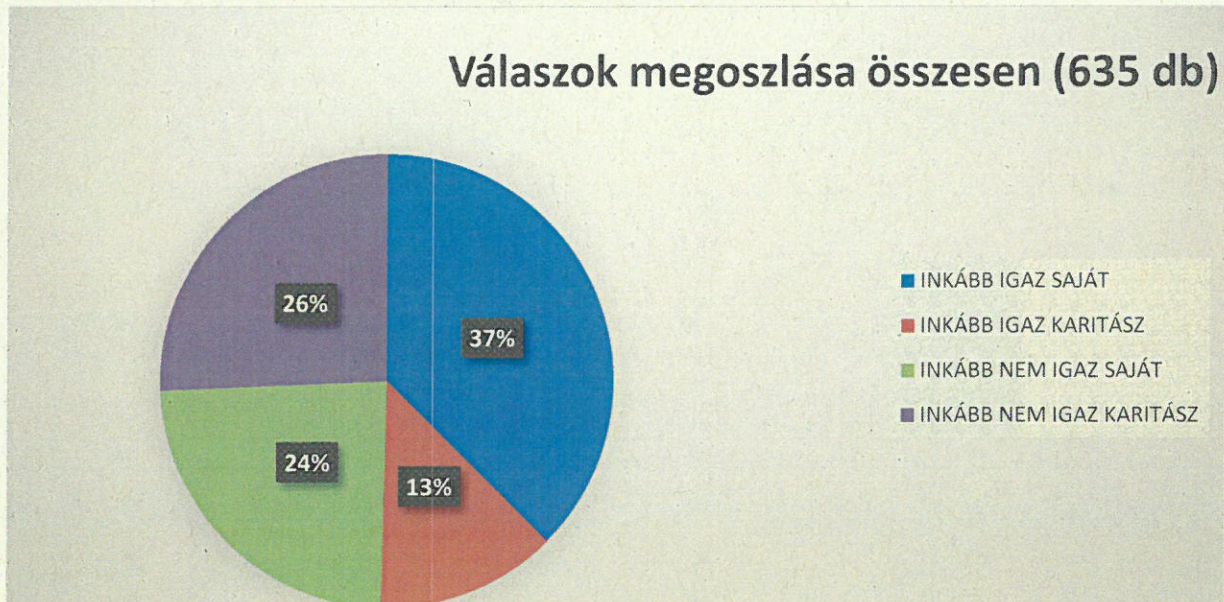
Összesen 635 választ kaptunk, a saját szervezeti egységre és az egész Karitászt szervezetre vonatkozóan (A 32 fő elméletben összesen 640 választ adhat a 10-10 állításra, azonban minden állításnál előfordul egy-két vélemény nélküliségből vagy figyelmetlenségből fakadó kitöltetlen rubrika.)



Magas az inkább igaz válaszok aránya (61%) az inkább nem igaz (39%) válaszokhoz képest, azaz alapvetően egy inkább jól működő szervezetről tanúskodnak a válaszok.

A saját szervezeti egység megítélése minden szempont alapján jobb, mint a Karitászt egészéről alkotott vélemények. Összességében a különbség viszonylag nagymértékű: amíg a

saját szervezeti egységre vonatkozóan válaszok (320 db) 74 %-a inkább igaz, vagyis pozitív, addig a Karitásztól egésszére vonatkozó válaszoknak (315 db) mindössze 48 %-a pozitív.



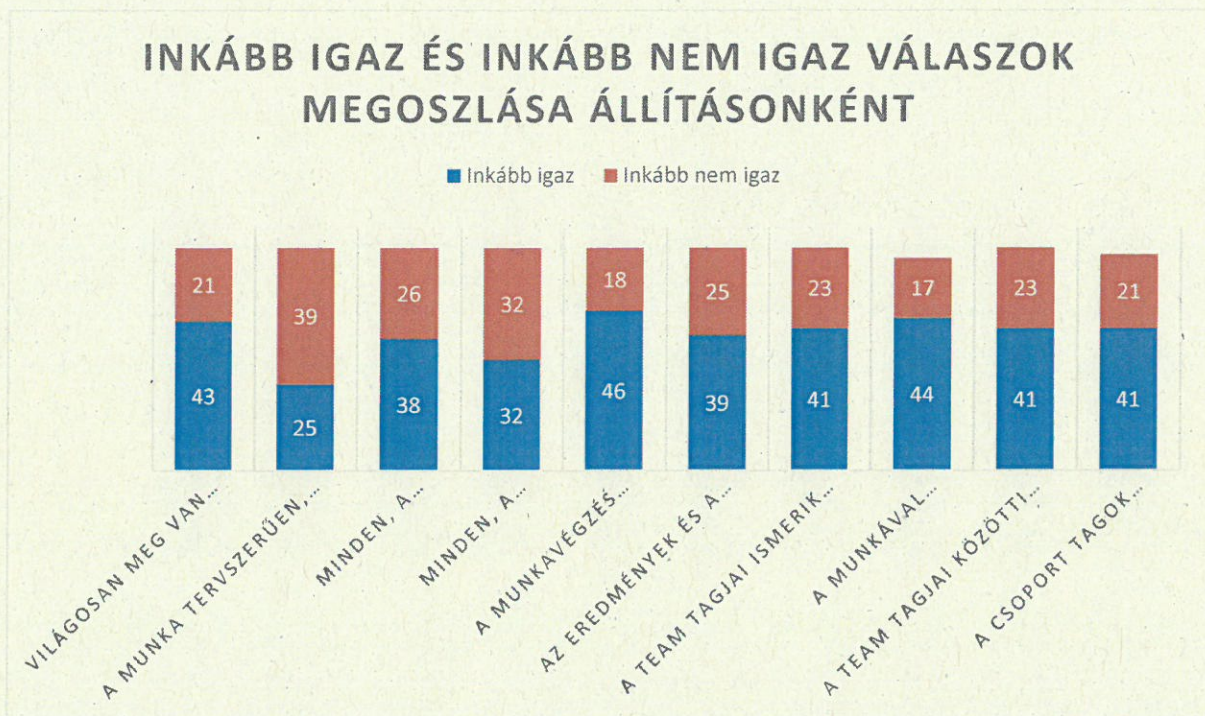
A saját szervezetre vonatkozóan – egy állítás kivételével – minden állítást igaznak gondolt a válaszadók többsége, ezzel szemben a Karitásztól egésszére vonatkozóan csak három állítást tartott igaznak a többség.

A választható állítások a következők voltak:

1. Világosan meg van határozva, mi a munkánk lényege, és kinek mi a dolga
2. A munka tervszerűen, kiszámíthatóan folyik
3. Minden, a munkavégzéshez szükséges információ rendelkezésünkre áll
4. Minden, a munkavégzéshez szükséges eszköz a rendelkezésünkre áll
5. A munkavégzés ütemezése és minősége megfelelő ellenőrzés alatt áll
6. Az eredmények és a kitűzött célok összevetése rendszeresen megtörténik
7. A team tagjai ismerik egymás tevékenységét
8. A munkával kapcsolatos elvárások pontosan ismertek

9. A team tagjai közötti kommunikáció mennyisége és tartalma lehetővé teszi a hatékony munkavégzést

10. A csoport-tagok megfelelő ösztönzést és támogatást kapnak egymástól és a vezetőktől

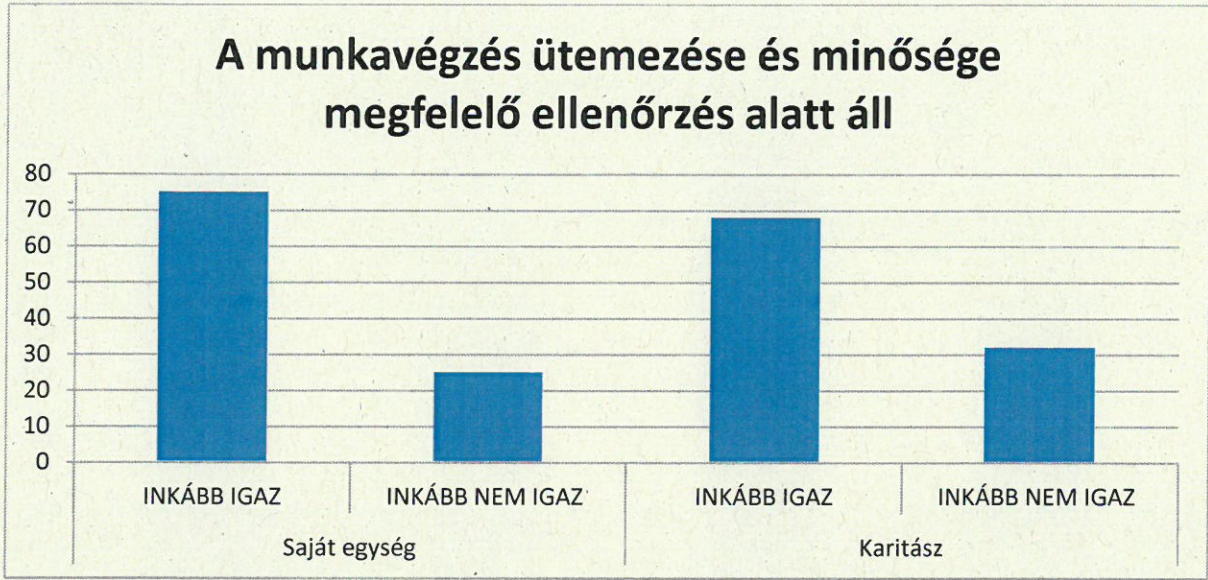


A 32 fő válaszadó munkahelye szerint 9 telephelyen dolgozik, vagyis az alminták (telephelyek) magas száma, ennek következtében az egyes alminták alacsony esetszáma (1, 2 vagy 3 fő telephelyenként) következtében nincs értelme a telephelyek szerinti válaszok bemutatásának, mert nem kaphatunk megbízható eredményt egy tartalmi összehasonlító elemzés során.

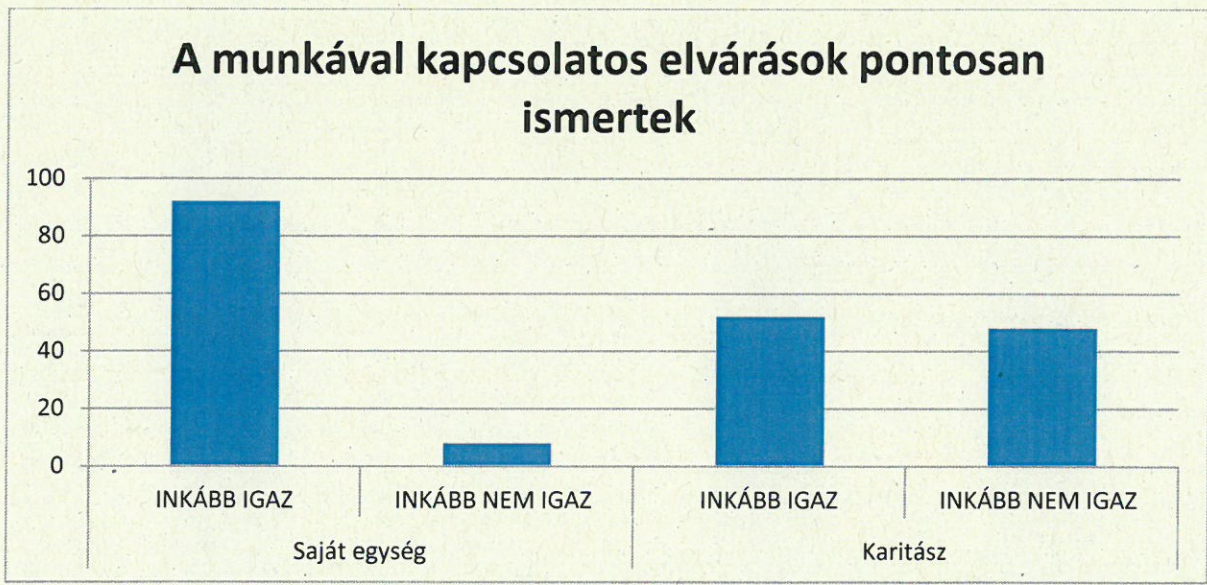
ÁLLÍTÁS	Saját szervezeti egység		Karitás		Összesen	
	inkább igaz	inkább nem	inkább igaz	inkább nem	inkább igaz	inkább nem
1. Világosan meg van határozva, mi a munkánk lényege, és kinek mi a dolga	28	4	15	17	43	21
2. A munka tervszerűen, kiszámíthatóan folyik	15	17	10	22	25	39

ÁLLÍTÁS	Saját szervezeti egység		Karitás		Összesen	
	inkább igaz	inkább nem	inkább igaz	inkább nem	inkább igaz	inkább nem
3. Minden, a munkavégzéshez szükséges információ rendelkezésünkre áll	24	8	14	18	38	26
4. Minden, a munkavégzéshez szükséges eszköz a rendelkezésünkre áll	17	15	15	17	32	32
5. A munkavégzés ütemezése és minősége megfelelő ellenőrzés alatt áll	24	8	22	10	46	18
6. Az eredmények és a kitűzött célok összevetése rendszeresen megtörténik	26	6	13	19	39	25
7. A team tagjai ismerik egymás tevékenységét	26	6	15	17	41	23
8. A munkával kapcsolatos elvárások pontosan ismertek	29	3	15	14	44	17
9. A team tagjai közötti kommunikáció mennyisége és tartalma lehetővé teszi a hatékony munkavégzést	26	6	15	17	41	23
10. A csoport-tagok megfelelő ösztönzést és támogatást kapnak egymástól és a vezetőktől	23	9	18	12	41	21
Összesen	238	82	152	163	390	245

Pozitívan megítélt belső tényezők



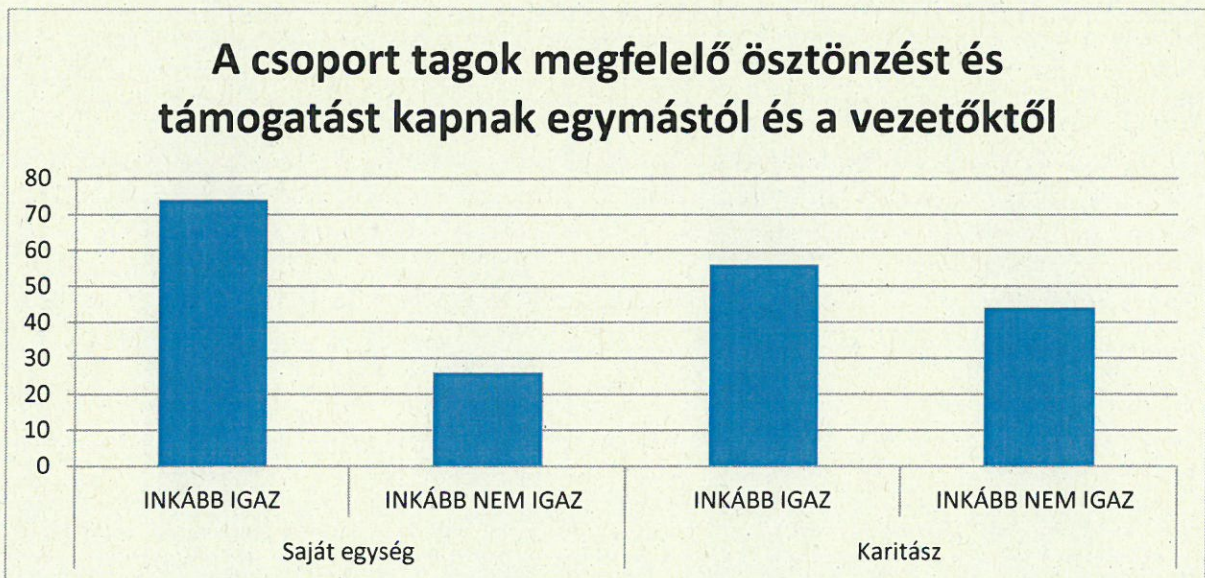
A munkatársak leginkább a vezetők részéről tapasztalható kontrollal - *A munkavégzés ütemezése és minősége megfelelő ellenőrzés alatt áll* - voltak elégedettek (72 % igen). Azért is kapott összességében magas pontszámot ez az állítás, mert itt majdnem azonosan pozitív volt a saját szervezet (75 % igen) és a Karitász egészének (68 % igen) megítélése.



A feladatok elosztása és az elvárások területén - *A munkával kapcsolatos elvárások pontosan ismertek* - szintén magas az inkább igaz válaszok aránya (72 %) de csak összességében. Jelentős eltéréseket találunk külön vizsgálva a válaszokat: amíg a saját szervezeti egységre vonatkozóan a kimagasló többség 92 % (29 igen – 3 nem) értett egyet az állítással, a Karitász egészére vonatkozóan mindössze a fele, pontosan 52 % értett vele egyet.



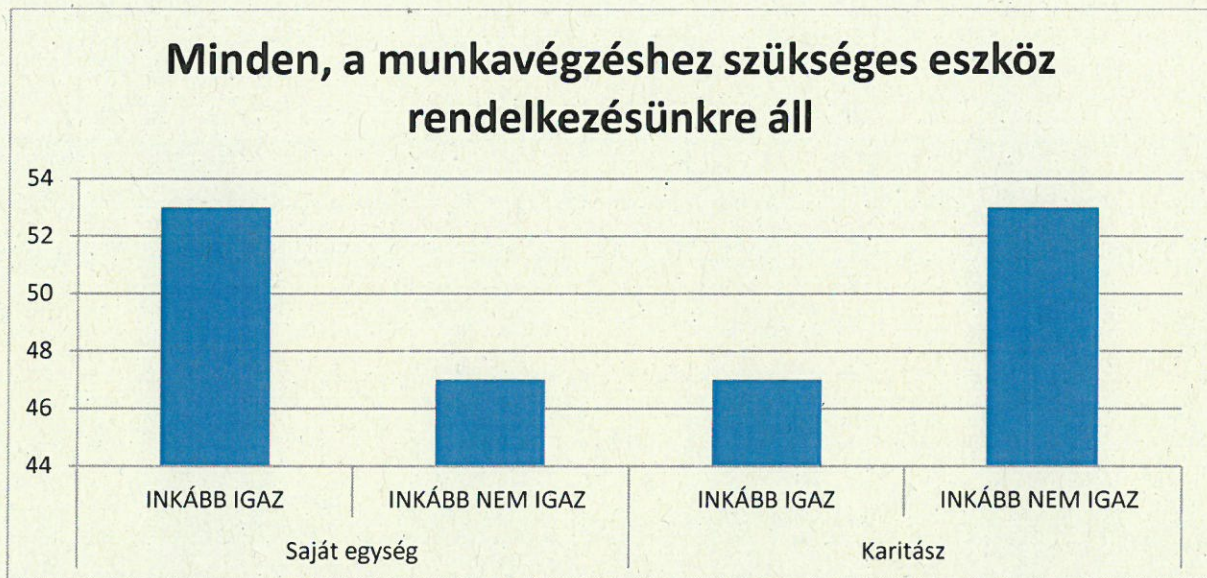
A saját szervezeti egységre vonatkozóan kimagaslóan magas az igenek aránya (88 %) a cél és feladat-meghatározásra - *Világosan meg van határozva, mi a munkánk lényege, és kinek mi a dolga* – vonatkozóan. Ezzel szemben a válaszadóknak csak közel fele (53 %) fogadja el ezt az állítást a Karitász egészére vonatkoztatva.



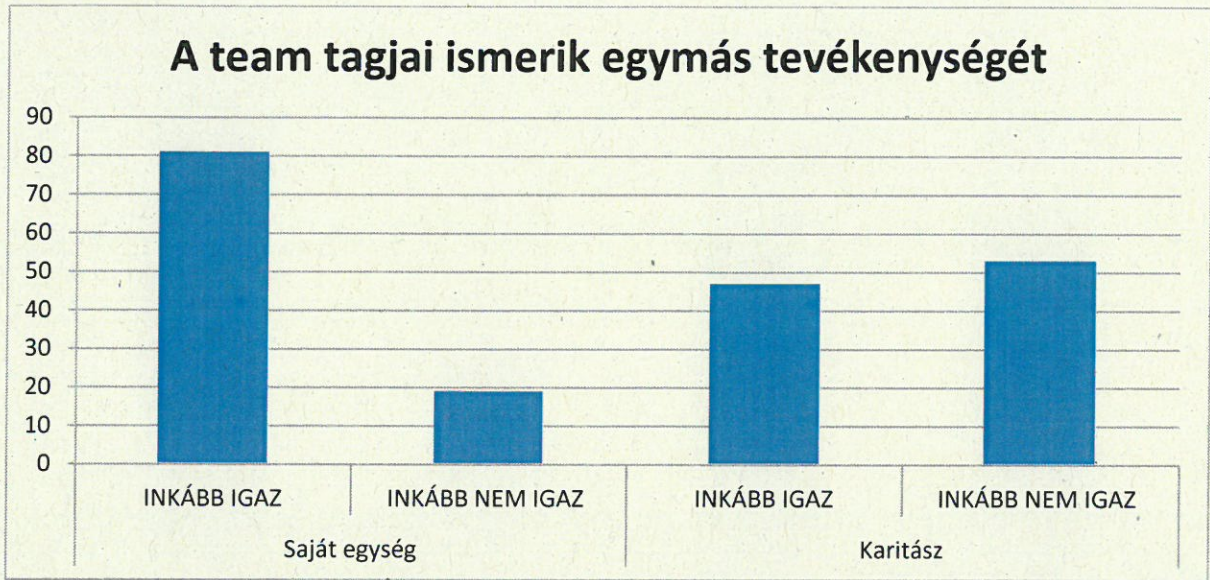
A Karitász egészére vonatkozóan a vezetőktől kapott motiváció és segítség tekintetében - *A csoporttagok megfelelő ösztönzést és támogatást kapnak egymástól és a vezetőktől* -, a második legmagasabb az igenek aránya (56 %) a 10 állítás közül, azonban még ez a terület is elmarad a saját szervezetre vonatkozó igen válaszok 74 %-os arányától.

Semlegesen megítélt belső tényezők

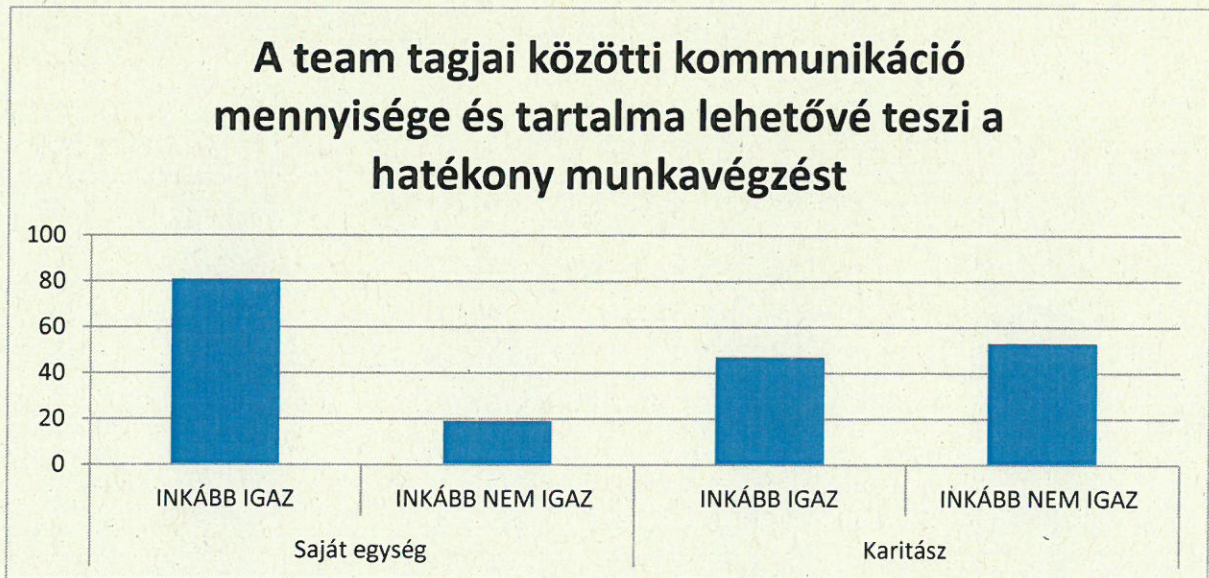
A semlegesség igazából egy arányos, közel fele-fele arányú megoszlás, egy átlag, amely erős megosztottságot vagy jelentősen eltérő feltételeket, tapasztalatokat is jelenthet a szervezeten belül a különböző munkatársak részéről. Azonban mindössze két téma tartozik ebbe a kategóriába, amely közvetve a csapategységet, az általános véleményazonosságot is jelentheti.



Ebbe a véleménycsoportba sorolható az eszközellátottság mértékének megítélése - *Minden, a munkavégzéshez szükséges eszköz a rendelkezésünkre áll* – ami nem meglepő, mert a SWOT-analízisben a telephelytől függően megjelentek az egyes dimenziók között az erre vonatkozó konkrét említések. Összességében 50-50 % az igenek és nemek aránya, amelyben a saját szervezetre vonatkozóan (53 % szerint igaz) és a Karitás egészére vonatkozóan (47 % igaz) sincs jelentős eltérés.



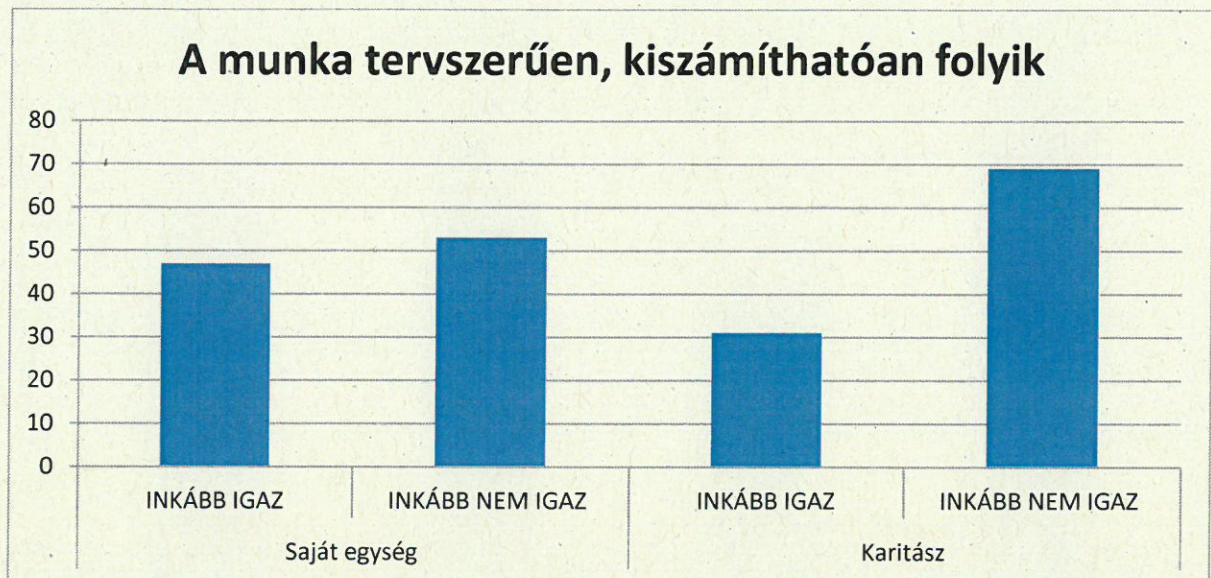
A válaszadó munkatársak mindössze 47 százaléka szerint *ismerik egymás tevékenységét a team tagjai a Karitász egészében*. A kis létszámú, többnyire vidéki szervezeti egységekre vonatkozóan ez az arány 81 %.



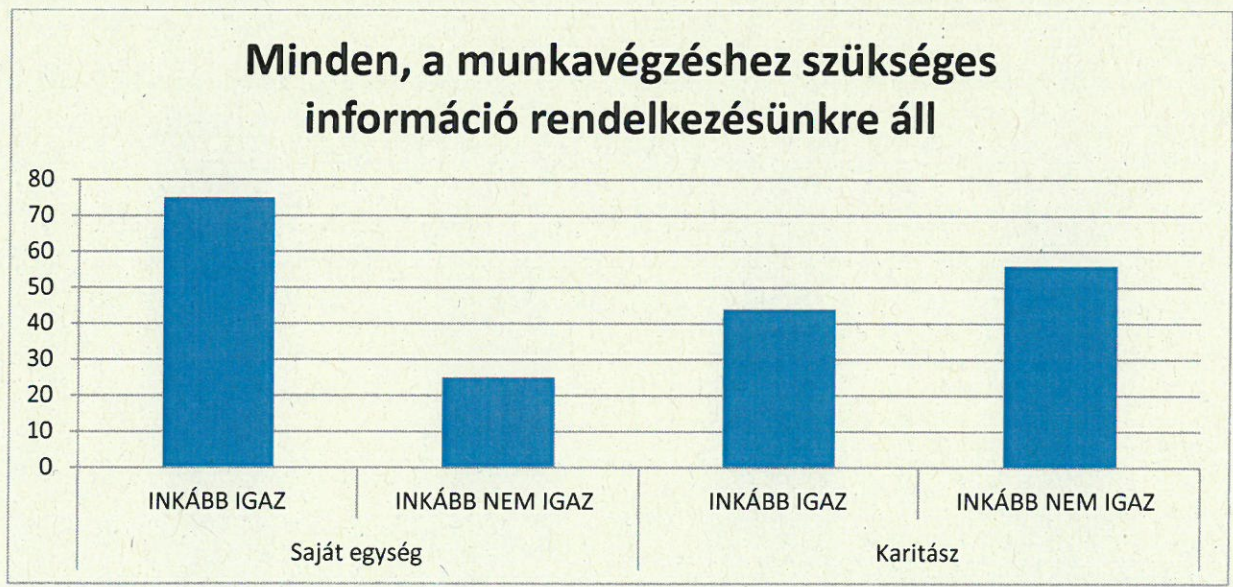
Hasonlóan a válaszadók közel fele, 47 százaléka értett egyet a Karitász egészére vonatkoztatva a belső kommunikáció, információáramlás témában is: *A team tagjai közötti kommunikáció mennyisége és tartalma lehetővé teszi a hatékony munkavégzést*. A saját telephelyre vonatkozóan ez az arány szintén kimagaslóan magas, 81 %.

Negatívan megítélt belső tényezők

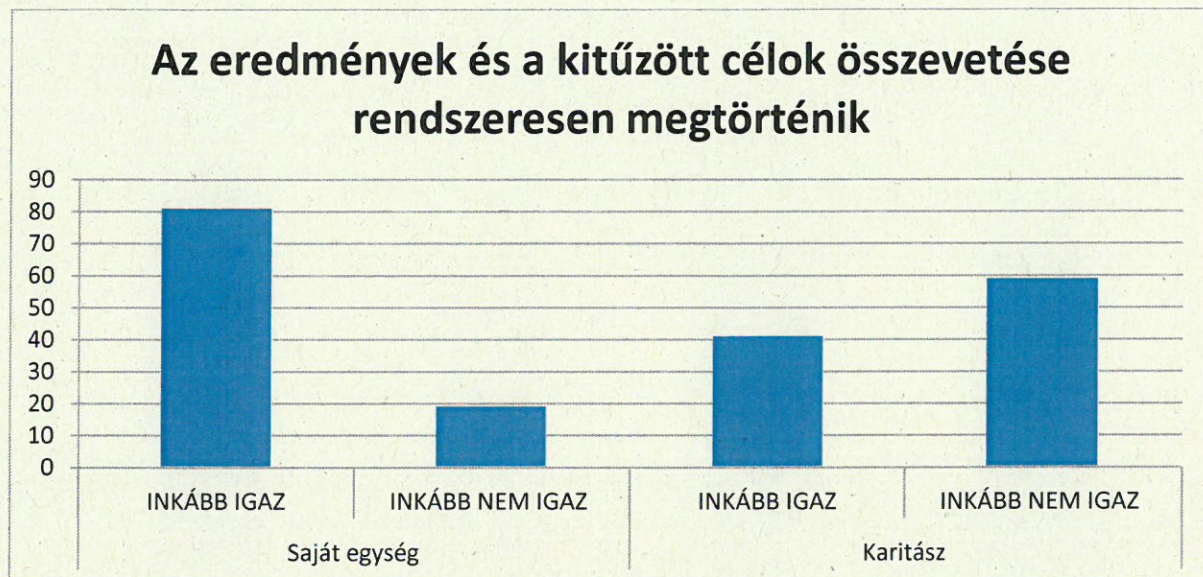
A Karitás egészére vonatkozóan egységesen és kimagaslóan negatív a tervezhetőség és kiszámíthatóság megítélése, amelyre két állítás is vonatkozik.



Kétharmad (69 %) szerint inkább nem igaz, hogy *a munka tervszerűen, kiszámíthatóan folyik* a Karitás egészének vonatkozásában. Ez a szempont – egyedül a 10 állítás közül – a szervezeti egységek tekintetében is negatív megítélést kapott (53 %) a munkatársak körében.



A Karitás egészének vonatkozásában szintén erősen negatív a 32 válasz alapján összesített vélemény a *„Minden, a munkavégzéshez szükséges információ rendelkezésünkre áll”* kijelentésre vonatkozóan is: 56 % szerint ez nem igaz. Ellenpólusként a saját szervezetre 75 % tartotta ezt igaznak.



Szintén negatív a folyamatkövetés, visszacsatolás megítélése, „Az eredmények és a kitűzött célok összevetése rendszeresen megtörténik”: a Karitász egészének vonatkozásában csak 41 % értett ezzel egyet, míg a saját szervezetnél 81 % ez az arány.

JAVASLATOK A KARITÁSZ SZERVEZETFEJLESZTÉSÉRE

Javasolt célok:

- a szervezet hatékony működtetése a kliensek magas színvonalú, törvény szerinti ellátása érdekében
- a szervezet tudatos vezetése a hatékony működés érdekében
- szervezet egészségének (életképességének) és teljesítményének javítása
- a társadalmi és jogszabályi környezet állandó változása miatt az egyszeri kiigazításokon túl a folyamatos alkalmazkodás elősegítése, képességének kialakítása
- a szervezeti változások, vezetői beavatkozások során célintegráció: a célokat szolgáló pozitív változások elősegítése, vezetői intézkedésekkel

Javasolt vezetői alapelvek

- A munkavállaló (egyén) tisztelete és méltósága
- Vezetői nyitottság, bizalom, támogatás
- A fölérrendeltség és kontroll kevésbé hangsúlyos megjelenése a napi munkában
- Szembenézés a problémákkal, konfliktusok átlátható kezelése
- Munkavállalók bevonása a változások tervezésébe és megvalósításába
- A bürokratikus terhek, adminisztráció csökkentése
- Egyén és szervezet közös fejlődése

A kétszintű adatfelvétel eredményeinek ismeretében és a fenti célok, elvek tükrében az alábbi konkrét változtatásokat javasoljuk:

Szervezeti struktúra elemzése

A szervezeti ábra elemzéséből és az adatfelvételekből, a munkatársak válaszaiból a szervezeti struktúra alábbi jellemzői rajzolódhatnak ki.

A hatáskör megoszlik a telephelyek képviselőjében az intézmények vezetői és a Karitászigazgatója között. Alapesetben a Karitászigazgatójának feladata meghatározni a Mi? Mikor? Mennyiért? alapkérdéseket, az intézmények vezetőinek pedig a Ki? Hogyan? Mennyire jól?

alapkérdéseket. Ettől el lehet térni, de annak világosnak kell lennie minden esetben a munkavállalók számára is.

A Karitás központ felelős a futó projektek menedzseléséért, irányításáért is. A projektszemlélet megjelenése a segítő szakmákban, a projektszervezet megjelenése a meglévő hierarchián belül, a plusz projektadminisztráció jelentős többletterhekkel és feszültséggel jár. Azonban ha nem tisztázott, hogy a projekt mely része fejlesztés, mely része az alaptevékenység finanszírozása, az a belső kommunikáció romlását, egyben a munkatársak motivációjának csökkenését is eredményezheti. A Karitás központ dolgozóit feszíti a projektekből fakadó plusz teher és elvárás felülről, illetve a projektekkel szembeni ellenállás alulról. Az elvárásoknak megfelelni vágyó projekt munkatársak ezért – formális hatalom hiányában – kénytelenek az informális kompetenciáikat használni: ilyenek a szakértői tudás, tapasztalat, személyes kapcsolatok és barátságok, információs előnyök, hatalmi közelség és személyes kisugárzás, meggyőző képesség (karizma).

A hagyományos funkcionális szervezetekhez képest a projektirányítóknak nagyobb, jó esetben teljes hatáskört kell biztosítani a hatékony irányításhoz.

Szervezeti jövőkép, misszió meghatározása

A múlttal és jelennel csak olyan szintig foglalkozunk, hogy megértsük az esetleges (jelenlegi és jövőbeli) elakadási pontokat. Elsődleges a közös cél és az irány meghatározása, a résztvevő számára a lehető legpontosabban meghatározott jövőképet biztosítása – lehetőleg a bevonásukkal.

Kiszámítható szervezeti légkör

A szervezeti kultúra lényegében egyfajta szociális összetartó erő, látható és láthatatlan elemekkel. Az ezekből az elemekből felépített erős szervezeti kultúra alakítja az intézmény, szervezet munkatársainak identitás- és környezettudatát, pozitív hatásként elősegítheti a célokkal való azonosulást, valamint stabilitást és egyszerűséget eredményez.

Fontos feladat a bizalmi légkörön alapuló szervezeti klíma kialakítása. Ehhez szükséges lehet egy szervezeti átalakítás, személyek mozgásával járó költöztetés is. Az ad hoc szervezeti átalakításokkal szemben a középvezetők és a munkavállalók képviselőinek a tervezésbe való bevonása, a terv bevezetés előtti véleményezése a munkavállalók részéről növeli a vezetőkkel szembeni lojalitást, a változásba vetett bizalmat, csökkentheti a passzív ellenállást.

Stabil szervezeti struktúra és szakembergárda kialakítása

A vezetők munkájának hatékonyságát elsősorban a stabil szervezeti struktúra által megtartott, motivált és lojális szakembergárda szolgálja. A szociális szakmában ma jellemző alacsony bérszínvonal és az ennek következtében jelentkező munkaerőhiány mellett amúgy is nehéz megelőzni a fluktuációt, de egy kiszámítható HR politika – a meglévő és a felvételre jelentkező munkatársak felé egyaránt – fontos szempont a szakemberek elérésében és megtartásában.

Tiszta kompetenciahatárok kialakítása

A segítő szakemberek munkájának közel 100 százaléka kommunikáció. A belső kommunikáció szabályozottá, szokásszerűvé, hatékonyá tételének alapfeltétele a feladatok egyértelművé tétele, a Karitás egészére és a szervezeti egységek szintjén egyaránt. Ami egyben a kompetenciák és kompetenciahatárok tisztázását és "megszokottá tételét" is jelenti egyben.

Konkrét fejlesztési lépések:

FEJLESZTÉSI TERV KIDOLGOZÁSA

1. Szakmai fejlesztési program kidolgozása
2. Erőforrás szükséglet felmérése, forrásbiztosítási terv készítése
3. Beavatkozások minőségbiztosításának tervezése

FEJLESZTÉSI TERV VÉGREHAJTÁSA (BEAVATKOZÁS)

1. Végleges fejlesztési terv kialakítása
2. Szervezeti döntés a fejlesztési tervről
3. A fejlesztési beavatkozások megvalósítása

Fejlesztői módszerek (mint a tevékenységek kerete)

- facilitált csoportmunka (műhelymunka)
- tréningek (egyéni tudásátadás, képesség és attitűd fejlesztés)
- tanácsadás (konkrét probléma megoldása)
- szupervízió alapú, a személyekre koncentrázó tanácsadási formák

Tevékenységi területek, beavatkozások:

Célok tisztázására, szervezeti stratégia kialakítására irányulóan

- Környezetelemzés, helyzetelemzés
- Jövőkép tisztázás
- Misszióalkotás
- Stratégiai tervezés
- Stratégiaváltás

Szervezeti (cél szerinti) tevékenység fejlesztésére irányulóan:

- Igényfelmérés (kliensek körében)
- Szolgáltatásfejlesztés
- Kliensbevonás, klienskonzultáció
- Fejlesztési javaslatok összegyűjtése, kidolgozása
- Szolgáltatói attitűd erősítése

Munkavégzés körülményeinek és feltételeinek javítására irányulóan:

- Infrastruktúrafejlesztés
- Munkakörök tisztázása
- Együttműködés fejlesztés
- Konfliktuskezelés
- Csapatépítés
- Kommunikáció fejlesztése
- Teljesítményértékelés
- Értékelési, visszajelzési rendszer kialakítása, fejlesztése
- Motivációs rendszer kialakítása és alkalmazása

MELLÉKLET: Karitász szervezeti felépítése

Szombathelyi Egyházmegyei Karitás



VÉGREHAJTÁS

Szikla Községi Pszichiátriai Gondozó

Szikla Pszichiátriai betegek Nappali Ellátója és Szociális Foglalkoztatóia

Levendula ház - Vásárosmiske

Szent Család - Szociális Központ - Nagylengyel

Szent Pál - Szociális Központ - Kemenespálfa

Családokat segítő Szolgálat

Rév Szenvedélybeteg Községi Gondozó

Rév Alacsonyküszöbű pszichoszociális ellátás

Rév Szenvedélybeteg Nappali

Hársfa-ház Pszichiátriai és Szenvedélybetegek Nappali Ellátója és Szociális Foglalkoztatója

Plébániai Karitás hálózat 119 csoport

Szent Erzsébet Pihenőház, Döbörhegy

Brenner János Ifjúsági Zarándokház, Narda

Pszichiátria

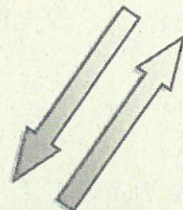
Szenvedélybeteg

Folyamatos egyeztetések

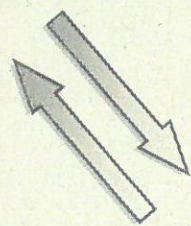
IRÁNYÍTÁS

KOORDINÁCIÓ

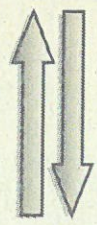
I G A Z G A T Ó S Á G



KARITÁSZ KÖZPONT
intézmények koordinálása
pályázatírás, projektirányítás
gazdálkodás, logisztika



KARITÁSZ IGAZGATÓ
szakmai vezetés



KARITÁSZ LEKLI VEZETŐ
lelki vezetés

KÉPVISELI: DR. SZÉKELY JÁNOS MEGYÉSPÜSPÖK

AZ ALAPÍTÓI JOGOK GYAKORLÓJA A SZOMBATHELYI EGYHÁZMEGYE



G A Z D Á L K O D Á S

KÖLTSÉGVETÉSI, GAZDÁLKODÁSI, PÉNZÜGYI, MUNKAÜGYI, MŰSZAKI, KÖNYVVIZSGÁLATI TEVÉKENYSÉG

C O N T R O L L I N G

TERVEZÉS. ELEMZÉS. VEZETŐI INFORMÁCIÓSZOLGÁLTATÁS. MARKETING. PR TEVÉKENYSÉG. INFORMATIKA. LOGISZTIKA