

Egységes szervezet-átalakítási koncepció és végrehajtási protokoll

A kiadvány az EFOP-1.9.1-VEKOP-15-2016-00001 kódszámú „**TÁRS PROJEKT – Szociális intézményi férőhely kiváltási szakmai koordinációs műhely kialakítása**” című kiemelt projekt keretében készült.

A kiadványt Kovács Tímea és Varga Péter készítette.

2017

Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft.

1071 Budapest, Damjanich utca 4.
Telefon: +36 1 450 3230, +36 1 450 3240
E-mail: titkarsag@fszk.hu
Weboldal: www.fszk.hu

Tartalomjegyzék

1	Bevezető	4
2	Útmutató a szervezet-átalakítási protokoll használatához	6
3	Fogalomtár	8
4	A szervezet-átalakítás javasolt folyamata	11
4.1	Meglévő feladatok, szervezet, munkakörök rögzítése	12
4.1.1	Intézmény feladatainak összegyűjtése.....	12
4.1.2	Formális és informális szervezeti felépítés.....	12
4.1.3	Munkaköri leírások.....	16
4.1.4	Munkaszerződések.....	16
4.2	Tervezett feladatok azonosítása.....	16
4.3	Feladatok csoportosítása	21
4.3.1	Szolgáltatások	22
4.3.2	Szervezet működése	28
4.3.3	Minőségbiztosítás	29
4.4	Feladatok alapján a szükséges humánerőforrás meghatározása	30
4.5	Szervezeti felépítés tervezése.....	30
4.5.1	Szervezeti felépítés meghatározása	31
4.5.2	Munkatársak kompetenciáinak felmérése	35
4.5.3	Humánerőforrás-terv összeállítása	35
4.6	Változások elemzése, gátló tényezők feltárása	39
4.7	Változáskezelési folyamat tervezése	40
4.7.1	A változás természete	41
4.7.2	Változáskezelés tervezése	45
4.8	Változáskezelés végrehajtása	49
4.9	Szervezeti változás végrehajtása	49
4.9.1	Pozíciók betöltése.....	50
4.9.2	Egyéni képzési tervek végrehajtása.....	50
4.9.3	Szervezeti változás életbelépése.....	50
4.10	Működés	50
	Mellékletek	52
1.	Melléklet - Ábrák jegyzéke	52
2.	Melléklet - Táblázatok jegyzéke	52
3.	Melléklet – Szervezet-átalakítás és a változáskezelés ütemezése.....	53
4.	Melléklet - A támogatott lakhatás szolgáltatásai és az irányadó alapszolgáltatások kapcsolata, a szolgáltatások biztosításának lehetséges formái.....	55

1 Bevezető

Az elmúlt évtizedben a fogyatékos emberekkel kapcsolatos szemléletmód, a fogyatékoság mibenléte tekintetében jelentős paradigmaváltás ment végbe. E folyamat leginkább a medikális szemlélet felől az emberi jogi, közösségi, társadalmi megközelítés felé történő elmozdulásban foglalható össze. Míg előbbi alapvetően az érintett személy testi, biológiai (orvosi értelemben vett) károsodására, hiányzó képességeire helyezte a hangsúlyt, és a legfőbb teendőit ezek gyógyításában látta, addig az utóbbi a fogyatékos személy aktív és önálló, másokkal azonos alapon történő társadalmi részvételét, szuverén közösségi szerepvállalását helyezi középpontba. E szemléletváltásból adódóan a modern fogyatékosügy a fogyatékos embert nem a többségi társadalom jótékonykodására szoruló személynek tekinti, hanem a társadalom egyenrangú és egyenértékű tagjaként jogok birtokosának, aki mindenekelőtt abban számíthat a nem fogyatékos személyek segítségére, hogy életét a lehető legnagyobb – általa igényelt – önállósággal élhesse.

E paradigmaváltás egyik legfontosabb következménye az intézeti ellátásról a közösségi életvitelt támogató szolgáltatásokra való áttérés folyamatának elindulása. Ehhez a célhoz illeszkedik az EFOP-1.9.1-VEKOP/15 kódszámú, „TÁRS Projekt - A Szociális intézményi férőhely kiváltási szakmai koordinációs műhely kialakítása” című kiemelt projekt (továbbiakban: TÁRS Projekt), melyet a Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhatalmú Nonprofit Kft. (továbbiakban: FSZK) valósít meg.

A TÁRS Projekt általános célja - kapcsolódva az Emberi Erőforrás Fejlesztési Operatív Programban, az EFOP Éves Fejlesztési Keretében, az Országos Fogyatékosügyi Programban és az 1257/2011. (VII. 21.) Korm. határozatban elfogadásra került, az intézményi férőhely kiváltási stratégiában meghatározott célok eléréséhez - a szociális intézményi férőhely kiváltás szakmai- módszertani hátterének biztosítása.

A TÁRS Projekt az EFOP-2.2.2-17 és az EFOP-2.2.5-17, illetve a VEKOP-6.3.2-17 konstrukciók keretében megvalósítandó szociális intézményi férőhely kiváltási projekteket (továbbiakban: Projekt) támogatja a módszertani keretek biztosításával.

Az átalakítás az érintett intézmények szervezeti struktúrájának és méretének előírt változása mellett szemléletváltással jár, amelynek lényegesebb elemei az alábbiakban foglalhatók össze:

- Az intézmények lakói a régebben "ellátott" személyek helyett a jövőben "lakók" vagy "a szolgáltatást igénybe vevő személyek" lesznek, akiknek ellátás helyett személyre szabott szolgáltatást kell nyújtani.
- Az elszigetelten működő intézmények helyett a helyi közösségekbe integrálódó egységek jönnek létre.
- A nagy létszámú intézmények központosított, hierarchikus jellegét felváltja a kis létszámú támogatott lakhatási (a továbbiakban röviden: TL) forma, mely rugalmasabb, nagyobb önállóságot követelő működés.

A fentiek tükrében az érintett szervezetek átalakításáért felelős vezetőkben az alábbi kérdések merülhetnek fel:

- Hogyan biztosítható, hogy a sikeres átalakításhoz szükséges minden lényeges tényezőt (célok, szervezeti funkciók, feladatok, szerepkörök meghatározása) kellő szakmai megalapozottsággal, körültekintően figyelembe vegyünk és kezeljünk?
- Képesek lesznek-e az eddigi működéshez szokott dolgozók és vezetők az új szemléletet igénylő feladatok megfelelő ellátására?

- A jelenlegi erőforrásokkal megvalósítható-e az új struktúra működtetése?

Az új célok, funkciók, a szemléletváltás megvalósítása új szervezeti struktúrát és kultúrát igényel. Ezek meghatározását és az átalakítási folyamat sikeres megvalósítását hatékonyan segíthetik a különböző szervezetfejlesztési eszközök, módszerek alkalmazása, melyeket célszerű a pályázathoz kapcsolódó tervezés során figyelembe venni.

A szervezet-átalakítás megvalósításához külső szakértő (szervezet-átalakítási tanácsadó) bevonása ajánlott, mivel a célok eredményes megvalósításához a partnerségnek, az együttműködésnek merőben új értelmezésére és alkalmazására van szükség. A szociális intézményi férőhely kiváltás megvalósítása érinti a teljes szervezetet, a szervezet minden tagját. Az érintettség okán különösen fontos, hogy a folyamatban részt vegyen egy külső szakértő, aki érintettség nélküli nézőpontjából, objektíven támogathatja és ítélni meg a tervezett és a megvalósított folyamatot.

A szervezet-átalakítás olyan összetett fejlesztési tevékenység, amelynek a célja egy szervezet fejlődésének elősegítése, a szervezet hatékonyságának és életképességének növelése, változási képességének erősítése. Tervszerű és kontrollált kell, hogy legyen ez a beavatkozás, amely a szervezet egészére kiterjed, sikerességének kulcstényezője a felső vezetés elkötelezettsége. Az átalakuló szociális intézmények esetében a szervezet-átalakítást a szervezeti környezettel együttműködésben és az intézményrendszerrel partnerségben javasolt megvalósítani.

2 Útmutató a szervezet-átalakítási protokoll használatához

Az egységes szervezet-átalakítási koncepció és végrehajtási protokoll (továbbiakban: Protokoll) elsődleges célja, hogy segítséget nyújtson az intézmény vezetőinek a szervezet-átalakítás tervezéséhez, a változási folyamatok, ellenállások azonosításához és kezeléséhez, valamint a változások vezetéséhez. Az összeállított szervezet-átalakítási folyamat több módszertani elemet is tartalmaz, azonban a koncepció nem általános módszertani alapokat sorol fel, hanem a konkrét folyamatra adaptált módszertanokat ad közre. A Protokoll épít az Intézményi Férőhely Kiváltási Terv, Módszertani Útmutatóban (továbbiakban: IFKT) megadott szempontokra, ajánlásokra.

A koncepció tartalmazza a szervezeti átalakítás ajánlott protokollját, amely alapján az intézményi szervezet-átalakítási folyamatok megtervezhetők és megvalósíthatók. Fontos kiemelni, hogy minden átalakítandó intézmény eltérő kiindulási szervezettel és eltérő célszervezettel rendelkezik. A Protokoll rögzíti egyrészt az ajánlott folyamatot, másrészt az egyes folyamatok kapcsán meghozandó döntésekhez figyelembe veendő szempontokat.

A konkrét döntéseket az adott intézmény vezetőinek kell meghozniuk. A döntések megalapozásához igyekeztünk a lehető legszélesebb szempontrendszer kialakítani az „1. kiváltási kör” tapasztalatai alapján, valamint olyan kérdéseket megfogalmazni, amelyek megválaszolásával a kialakítandó szervezet működésének kockázatai csökkenthetők.

A kialakítandó szervezet tervezésénél a várható feladatokat vettük alapul. Az intézmények vezetői számára is javasoljuk a feladatalapú szolgáltató szervezet kialakítását. Az intézmény átalakítása lehetőség a feladatok, a folyamatok, a munkakörök, a szervezet optimális, költséghatékony rendszerének kialakítására, valamint a munkavállalók kiválasztására a kompetenciájuknak és motivációjuknak leginkább megfelelő munkakör elvégzésére.

A megfelelő feladatalapú szervezet kialakítása és a munkavállalók kiválasztása jelentősen növelheti a szervezetszintű motiváció szintjét, ami szükséges a kiváltási folyamat kapcsán megnövekedő feladatok elvégzéséhez.

Javasoljuk, hogy az intézmény vezetői teljes terjedelemben olvassák el a szervezet-átalakítási protokollt. Ezt követően a vezetők, mint szervezet-átalakítási csoport, lehetőleg egy külső szervezet-átalakítási tanácsadó bevonásával, a Protokollban részletezett lépések alapján készítsék el a saját intézményükre vonatkozó szervezet-átalakítási tervet, ütemezést a mellékletben megadott sablonok felhasználásával. Továbbá közösen végezzék el az egyes lépésekben részletezett feladatokat, például a feladatok azonosítását, csoportosítását.

A szervezet-átalakítási tanácsadót a TÁRS Projektben belül az FSZK-tól lehet igényelni. A szervezet-átalakítási munkacsoport létrehozása és a szervezet-

Szervezet-átalakítási csoport

A szervezet felső-, és középvezetőiből álló csoport, amely lehetőség szerint egy külső tanácsadó vezetésével tervezi és irányítja a szervezet-átalakítás feladatait.

A csoport tagjaként javasoljuk a felsővezetés mellett a munkatársak irányítását végző szakmai középvezetők bevonását is.

Munkavállalók vagy lakók bevonását nem javasoljuk a csoportba, mert a szervezeti döntések meghozása vezetői feladat és felelősség.

A szervezet kialakításánál és módosításánál természetesen az érintettek véleményét, visszajelzését figyelembe kell venni.

A szervezet-átalakítási csoport részét képezheti a Projekt megvalósítására létrehozandó belső szakmai teamnek (Intézményi Férőhely Kiváltási Terv Módszertani Útmutató, 158. oldal).

átalakítási tanácsadó bevonása már a Projekt kezdetétől javasolt.

Fontosnak tartjuk felhívni a figyelmet arra, hogy a Projekt fejlesztési részének megvalósításához szükséges szervezeti erőforrást, illetve a szervezeti változásokat külön érdemes kezelni. A Protokoll az intézmény új működéséhez szükséges szervezeti változások megvalósításához nyújt segítséget, a jelenlegi és a tervezett működés közti átmenetet és az új szervezeti működés elindítását támogatja.

3 Fogalomtár

A fogalomtárban a Protokollban használt szakkifejezések és rövidítések feloldását és magyarázatát gyűjtöttük össze, betűrendben.

1.kiváltási kör: a TIOP-3.4.1.A-11/1 Bentlakásos intézmények kiváltása „A” Szociális intézmények komponense pályázat keretében megvalósított 6 projekt.

Adminisztratív szervezeti változás: olyan folyamat, amely során az új szervezeti forma és annak működése vezetői döntés alapján, felülről jövő irányítással jön létre és valósul meg.

Belső Szakmai Team összetétele és kompetenciái: A munkakörök és a kompetencia szerint összeállított Belső Szakmai Team 8–18 fős munkacsoport, melynek munkáját speciális ismeretekkel rendelkező tanácsadók segítik. Kompetenciák, amelyeket a team tagjainak le kell fedniük: lakók felmérője és támogatója, munkatársak felmérője és támogatója, HR terület, pénzügyi tervezés, foglalkoztatási terület, lakók képviselője, munkavállalók képviselője, adatbázis kezelője. Munkakör szerint a belső teamhez tartozik: fenntartó által kijelölt képviselő, intézményvezető, gazdasági vezető, ápoló-gondozó munkacsoport 1–3 tagja, foglalkoztatási munkacsoport 1–3 tagja, mentálhigiénés munkacsoport 1–3 tagja, fejlesztési munkacsoport 1–3 tagja, szociális ügyintéző. A Belső Szakmai Team tagjai szükség szerint kiegészülhetnek olyan külső szakemberekkel, akik időszakosan, speciális szaktudásukkal vesznek részt a munkában. Ennek a szakértői körnek a kijelölése az intézményi igények szerint történik.

Egyéni képzési terv: a munkavállalók készség-, és képességfelmérésén alapuló, a munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciák elérését célzó, személyre szabott képzési, továbbképzési, készség-, és képességfejlesztési terv, mely az IFKT HR- felmérésének eredményei alapján készülő egyéni munkavállalói terv része.

Erőtér elemzés: egy Kurt Lewin által kidolgozott elmélet, mely a szervezet változásának és a beavatkozás módjának tervezése céljából azonosítja azokat az erősségeket (hajtóerők) és gyengeségeket (fékezőerők), melyek támogatják vagy akadályozzák a változást.

Esetfelelős: a támogatott lakhatást igénybe vevő személy egyéni szolgáltatási tervében meghatározott célokért és tevékenységekért felelős, amely kiterjed az igénybevevő képességeiről, nehézségeiről, mindennapi életéről, az általa ténylegesen igényelt segítségről szóló szolgáltatási terv elkészítésére, az egyéni esetkezelésre, a döntéseinek támogatására, a segítői munkát végző csoport munkájának koordinálására (1/2000 SzCsM rendelet 110/G§ (3)-(4)).

Formális szervezeti felépítés: a Szervezeti és Működési Szabályzat melléklete, amely tartalmazza az intézmény összes szervezeti egységét és azok kapcsolódásait, hierarchiáját.

FSZK: Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft.

Humánerőforrás terv: az intézmény által elvégzendő feladatok felmérésén alapuló, létszám, végzettség és kompetencia adatokat tartalmazó dokumentum.

IFKT: Intézményi Férőhely Kiváltási Terv, Módszertani Útmutató.

Informális szervezeti felépítés: az intézmény formális szervezetén belüli, nem hivatalos, személyes és csoportos kapcsolatokon, interakciókon, viselkedési normákon alapuló együttműködési rendszer.

Intézmény: fogyatékossgal élők, pszichiátriai betegek és szenvedélybetegek számára személyes gondoskodást nyújtó, állami, önkormányzati, civil vagy egyházi fenntartású szervezet, amely az intézményi férőhely kiváltási folyamatban vesz részt.

Intézményi Férőhely Kiváltási Terv, Módszertani Útmutató (IFKT): A Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft. (FSZK) által, az EFOP-1.9.1.-

VEKOP-15-2016-0001 kódszámú, ún. TÁRS Projekten belül elkészített módszertani útmutató, amely az EFOP–2.2.2–17, EFOP-2.2.5, illetve a VEKOP-6.3.2 projektek pályázói részére készült.

Intézményi (telephely) központ: az új szervezeti forma azon része, amely a fogyatékosokkal élők számára szolgáltató intézmény (telephely) irányítását végzi, működését koordinálja, technikai és adminisztratív háttérrel ad a TL-házak számára, továbbá saját fenntartásban szociális szolgáltatásokat működtethet.

Önálló, önrendelkező élet: Az Európai Fogyatékosügyi Fórum (EDF) 2016-ban elfogadott határozata alapján: „Az önálló élet az emberi jogi alapú fogyatékospolitikák napi megnyilvánulása. Az önálló élet különféle környezeti és egyéni tényezőkhöz keresztül lehetséges, melyek lehetővé teszik, hogy a fogyatékos személyek irányítsák saját életüket. Magába foglalja a valódi választás és döntés lehetőségét arról, hol lakjanak, kivel lakjanak együtt és hogyan éljenek. A szolgáltatásoknak elérhetőeknek és akadálymenteseknek kell lenniük mindenki számára és azoknak az esélyegyenlőségen, a szabad és tájékozott beleegyezésen kell alapulniuk és rugalmasságot kell biztosítaniuk a fogyatékos személyek mindennapi életében. Az önálló élethez szükséges, hogy az épített környezet, a közlekedés és az információ hozzáférhető (akadálymentesek), a műszaki segédeszközök elérhetőek legyenek, személyi segítséghez és/vagy közösségi alapú szolgáltatásokhoz hozzá lehessen jutni. Rá kell mutatni, hogy az önálló élet minden fogyatékos személyt megillet, nemtől, kortól és támogatási igény szinttől függetlenül.”

Kompetencia: az adott munkakör betöltéséhez szükséges készségek, képességek, ismeretek összessége.

Külső szolgáltató: olyan, nem az intézmény működtetésében álló szervezet, amely szociális alapszolgáltatásokat, egészségügyi ellátást vagy piaci alapokon szerveződő szolgáltatásokat biztosít.

Open space: nagy létszámú csoportok számára kidolgozott módszertan, a szervezetet érintő vitás kérdések csoportos formában történő megbeszélésére és cselekvési tervek készítésére.

Projekt: Intézményi ellátásról a közösségi alapú szolgáltatásokra való áttérés fejlesztése – intézményi férőhely kiváltás EFOP–2.2.2–17, továbbá az EFOP-2.2.5, illetve a VEKOP-6.3.2 konstrukció megvalósításához szükséges projekt.

Szervezet-átalakítás: a bentlakásos szociális ellátásokat biztosító szervezetek intézményi férőhely kiváltási projekt keretében támogatott lakhatás ellátási formára való szervezeti átalakulás folyamata.

Szervezet-átalakítási protokoll: a szervezet-átalakítás tervezéséhez, a változási folyamatok, ellenállások azonosításához és kezeléséhez, valamint a változások vezetéséhez segítséget nyújtó szakmai módszertani anyag, mely tartalmazza a végrehajtáshoz javasolt módszertani elemeket is.

Szervezet-átalakítási csoport: A szervezet felső-, és középvezetőiből álló csoport, amely lehetőség szerint egy külső tanácsadó vezetésével tervezi és irányítja a szervezet-átalakítás feladatait. A csoport tagjaként javasoljuk a felsővezetés mellett a munkatársak irányítását végző szakmai középvezetők bevonását is. Munkavállalók vagy lakók bevonását nem javasoljuk a csoportba, mert a szervezeti döntések meghozása vezetői feladat és felelősség. A szervezet kialakításánál és módosításánál természetesen az érintettek véleményét, visszajelzését figyelembe kell venni. A szervezet-átalakítási csoport részét képezheti a Projekt megvalósítására létrehozandó belső szakmai teamnek (Intézményi Férőhely Kiváltási Terv Módszertani Útmutató, 158. oldal).

Szervezeti felépítés: az intézmény működési rendje alapján kialakított struktúra.

Szociometria: a társas kapcsolatok rendszerének vizsgálatára használt szociológiai módszer, mely feltérképezi a szervezeten belüli személyes kapcsolatok hálózatát.

Szolgáltatásokat biztosító munkatárs: az intézmény alkalmazásában álló személy, aki a TL szolgáltatást igénybe vevő lakók szükségletfelméréseik és igényeik alapján biztosítják szolgáltatásokat.

Támogatási szükséglet: az IFKT keretében elkészült egyéni kiváltási szükségletfelmérés (EKISz1), illetve az ennek eredményire épülő egyéni kiváltási tervek alapján, továbbá a folyamat későbbi szakaszában megvalósuló újabb, mélyebb, a lakók képességeit, készségeit, kompetenciáit vizsgáló felmérésen (EKISz2) és a TL-házak lakóinak komplex szükségletfelmérésén alapuló, az intézmény munkatársai vagy külső szolgáltatók által biztosított, az önellátáshoz és az önálló életvitelhez nyújtott támogatások köre, ide értve a felügyeletet, az étkeztetést, a gondozást, a készségfejlesztést, a tanácsadást, a pedagógiai segítségnyújtást, a gyógypedagógiai segítségnyújtást, a szállítást és a háztartási vagy háztartást pótló segítségnyújtást.

Támogatott lakhatás (TL): a fogyatékos személyek, a pszichiátriai betegek és a szenvedélybetegek részére biztosított, jelen pályázati feltételek szerint maximum 12 fős, lakókörnyezetbe és társadalomba integrált, a lakók egyéni támogatási szükségletein alapuló, önellátást, öngondoskodást és önálló életvitelt támogató, lakhatást nyújtó szociális szolgáltatás, amely az életkornak, egészségi állapotnak és önellátási képességnek megfelelően – a lakó önálló életvitelének fenntartása, illetve elősegítése érdekében - biztosítja a lakhatási szolgáltatást, a mentálhigiénés, szociális munka körébe tartozó és egyéb támogató technikák alkalmazásával végzett esetvitelt, a közszolgáltatások és a társadalmi életben való részvételt segítő más szolgáltatások igénybevitelében való segítségnyújtást, valamint az lakó komplex szükségletfelmérése alapján nyújtott egyéb támogatási szolgáltatásokat (1993. évi III. törvény alapján).

TL-ház: maximum 12 fő számára kialakított lakás vagy ház.

TÁRS Projekt: EFOP-1.9.1-VEKOP/15 kódszámú, „A Szociális intézményi férőhely kiváltási szakmai koordinációs műhely kialakítása” című kiemelt projekt, melyet a Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft. valósít meg.

Változáskezelés: olyan (lehetőleg külső szakember segítségével vezetett) folyamat, amely a változás sikerességének biztosítására, a változásokkal szembeni ellenállások és kedvezőtlen hatások csökkentésére, továbbá a változással kapcsolatos kommunikációra irányul.

Változáskezeléssel támogatott szervezeti változás: olyan folyamat, amely során a szervezetben kialakuló változást nem közvetlenül utasításokkal, kizárólag adminisztratív módon érik el, hanem a változáskezelés eszközrendszerét használva, a szervezet munkatársait bevonva.

Ventilláció: a felgyülemlett feszültség és a negatív érzelmek levezetése, szóbeli kifejezése stresszoldás céljából.

World café: olyan módszertan, amely során a szervezet munkatársai kötetlen és rugalmas formában, kis csoportokban, „kávéházi” hangulatban, előre meghatározott kérdések mentén osztják meg egymással ötleteiket, céljaikat és tapasztalataikat a változással kapcsolatosan, egy facilitátor vezetése mellett.

4 A szervezet-átalakítás javasolt folyamata

A szervezet-átalakítás javasolt folyamata tartalmaz minden olyan lépést, ami az intézmény-átalakítás kiindulásától kezdve az új szervezeti forma működéséig szükséges. A folyamat elemeit az útmutató a javasolt logikai sorrendben tartalmazza. A folyamat egyes lépései párhuzamosan is elvégezhetők, illetve szükséges a párhuzamos elvégzésük. A folyamat bemutatására készített ábrán láthatók a lehetséges és elvárt párhuzamosságok. A folyamat illeszkedik az IFKT-ban bemutatott projekt tervezési és megvalósítási módszertanhoz.

A Protokoll nem kötelező érvényű, a folyamat egyes lépései kihagyhatók, az esetlegesen elhagyott lépések azonban kockázattal járnak. A változáskezelési folyamat például csökkenti a szervezetben és az egyéneken meglévő, a változással szemben kialakuló ellenállás szintjét, így gyorsítja a változási folyamatot, az új szervezeti forma normál működésének kialakulását.

A szervezet-átalakítási folyamat által érintett főbb területek:

- feladatok meghatározása,
- munkakörök meghatározása,
- szervezet meghatározása,
- szervezet-átalakítási folyamat tervezése,
- változáskezelési folyamat tervezése,
- végrehajtás támogatása,
- működés támogatása.

A Protokollban az egyes területek a végrehajtáshoz javasolt módszertani elemekkel együtt szerepelnek. A Protokoll folyamata a szervezet-átalakítás végrehajtását támogatja a valós, megvalósításához szükséges döntések és feladatok meghatározásával. A következő fejezetek tartalmazzák az egyes folyamatlépések részletes tartalmát.

A szervezet-átalakítási folyamatot a fenntartói döntéstől kezdve javasolt elkezdni. A folyamat javasolt ütemezését a „3. Melléklet – Szervezet-átalakítás és a változáskezelés ütemezése” tartalmazza.

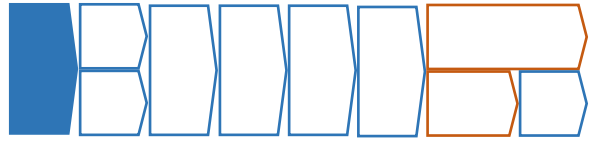
1. ábra – A szervezet-átalakítás javasolt folyamata¹



¹ Forrás: saját szerkesztés

4.1 Meglévő feladatok, szervezet, munkakörök rögzítése

A szervezet-átalakítási folyamat első lépése a kiinduló állapot rögzítése. A sikeres szervezet-átalakítási folyamathoz szükséges a változások kezelése, ami elsősorban a változással



kapcsolatos ellenállások kezelését jelenti. A változáskezeléssel kapcsolatosan a Protokoll 4.6 és 4.7 fejezetei további útmutatást adnak.

A változáskezelés tervezéséhez szükséges a kiindulási helyzet részletes ismerete, amely alapján mind az egyének, mind a szervezet változásait azonosítani lehet.

A feladat kapcsán az alábbi adatokat, információkat és dokumentumokat javasoljuk összegyűjteni és dokumentálni.

4.1.1 Intézmény feladatainak összegyűjtése

A kiváltás kapcsán létrehozandó támogatott lakhatás elsősorban a feladatok ellátásának módszertanát befolyásolja, és minőségét növeli. Az új szervezeti forma kialakításához össze kell gyűjteni a feladatokat, ennek első lépése a kiindulásnál meglévő feladatok, elvárások listázása.

A feladatok forrása:

- intézmény működését befolyásoló jogszabályok,
- alapító dokumentum,
- szakmai programok,
- Szervezeti és Működési Szabályzat,
- fenntartói elvárások,
- szakmai felügyeletet biztosító szervezetek elvárásai,
- lakók szükségletei,
- szakmai elvárások,
- Intézményi Férőhely Kiváltási Terv, Módszertani Útmutató és az ennek alapján elkészült szakmai tervek (a Projekt szakmai terve).

Az összegyűjtött feladatok alapul szolgálnak a folyamat következő lépéséhez, amely az átalakult szervezet feladatait listázza. A feladatokat a támogatott lakhatás formájában kell biztosítani. A feladatok, elvárások összegyűjtése kapcsán ajánljuk a forrás megjelölését is.

4.1.2 Formális és informális szervezeti felépítés

Az átalakulás meghatározásához szükséges a szervezeti felépítés kiinduló állapotának rögzítése. Minden szervezetre vonatkozik, hogy rendelkezik egy formális és egy informális felépítéssel. A szervezet-átalakításban mindkét struktúra átfogó ismeretére szükség van.

A formális szervezeti felépítés a Szervezeti és

A formális szervezeti felépítés a Szervezeti és Működési Szabályzat melléklete, amely tartalmazza az intézmény összes szervezeti egységét és azok kapcsolódásait, hierarchiáját.

Működési Szabályzat melléklete, azonban nem minden esetben végleges, és nem minden

Az informális szervezeti felépítés az intézmény formális szervezetén belüli, nem hivatalos, személyes és csoportos kapcsolatokon, interakciókon, viselkedési normákon alapuló együttműködési rendszer.

esetben tartalmaz létszámadatokat, illetve munkaköri adatokat. Javasoljuk a valós szervezeti ábrát elkészíteni, amely rögzíti a változás előtti állapotot, tartalmazza az összes szervezeti egységet, valamint az egyes szervezeti egységekbe tartozó munkaköröket az aktuális létszámadatokkal. A formális szervezeti ábra alapján javasoljuk a felelősségi és utasítási láncok elkészítését, berajzolását a szervezeti ábrába. Az utasítási és felelősségi láncok részben eltérhetnek az SZMSZ-ben rögzített adatoktól. A munkaköröket is tartalmazó szervezeti ábra segítségével pontosan láthatóvá válnak a tervezett változások, az érintett munkakörök és létszámok.

A formális szervezeti ábra mellett javasoljuk összeállítani az **informális szervezet felépítésének** ábráját. **A formálison belül mindig van egy informális szervezet.** A személyes és csoportos kapcsolatok, valamint viselkedési normák a hivatalos szervezeten kívül léteznek, ezért az informális szervezet konfliktusba kerülhet a formális szervezet célkitűzéseivel. Az informális szervezet a szervezetben dolgozó emberek interakcióiból, pszichológiai és szociális szükségleteiből, a csoportok és kapcsolataik, valamint viselkedési normáik fejlődéséből alakul ki, függetlenül a formális szervezetben meghatározottaktól. Az informális szervezet rugalmas és lazán strukturált, a kapcsolatok meghatározatlanok maradhatnak, a tagság pedig spontán és változó mélységű.

Az informális szervezet erőforrásként használható a szervezet változásánál. Amennyiben a szervezet vezetői ismerik a formális szervezetben működő informális szervezet vagy szervezetek jellemzőit, vezetőit, hatékonyabban tudják kezelni a változással szemben kialakuló ellenállást. Az informális szervezet főbb funkciói:

- kielégíti a szervezet tagjainak szociális szükségleteit, erősíti az önazonosság és hovatartozás tudatát,
- kommunikációs csatornát biztosít (például a „pletykacsatornán” jövő információ gyorsan eljut a tagokhoz),
- motivációs eszközt biztosít (például a státuszon, a szociális interakción, az unalmas és rutinmunka változatossá válásán, valamint a munka informális módszerein keresztül),
- biztosítja a stabilitás és a biztonság érzetét, és az informális viselkedési normákon keresztül valamiféle ellenőrzést gyakorol a tagok felett,
- eszközként használható a formális szervezet hiányosságainak és gyengeségeinek feltárása során,
- erős hatást gyakorol a közhangulatra, motivációra, a munkaköri elégedettségre és a teljesítményre,
- nagyobb lehetőséget biztosít a kezdeményezőkézség és kreativitás kiaknázására mind a személyi, mind a szervezeti fejlődésben.

Az informális szervezet megismerésén, feltérképezésén **jelentősen múlik a projekt sikeressége.** Az informális szervezettel való együttműködés növeli a változáskezelés hatékonyságát, a változások elfogadását.

1. táblázat – Formális és informális szervezetek összehasonlítása²

Formális szervezet	Informális szervezet
Tervezett létrehozás, tervezett struktúra.	Spontán alakulás és struktúra. Egy formális szervezeten belül több informális szervezet is működhet, akár egymástól függetlenül is.
Racionális alapok.	Emocionális alapok.
Szerepek munkakör alapján.	Szerepek a csoportban létrejövő hierarchia alapján.
A szervezet célja a társadalmi hasznosság vagy szolgálat.	A szervezet a tagok által elfogadott értékek és célok kielégítését szolgálja.
A szerepek kinevezés alapján jönnek létre, delegálva a munkakör betöltéséhez szükséges hatalmi kompetenciákat.	A szerepek a személyiség alapján jönnek létre.
Formális kommunikációs csatornák, vertikális irányú, lassú információterjedés.	Informális kommunikációs csatornák, pletykacsatornák, az információk hálózatos módon és gyorsan terjednek.
Ellenőrzés felülről lefelé.	Ellenőrzés hálózati alapon.
Átlátható hálózatok a szervezeti felépítés alapján.	Ad hoc, változó hálózatok a személyes kapcsolatok alapján, a „Szervezet” a szociogram elvei alapján jön létre.
Mindenki tagja a formális szervezetnek.	Vannak kirekesztettek, nem mindenki tagja az informális szervezetnek.
Az interperszonális kapcsolatokat a munkaköri leírás szabályozza.	Az interperszonális kapcsolatok spontán módon születnek.
A szervezet vezetője kinevezés által kerül pozícióba.	A szervezet vezetőjét a tagok határozzák meg, több vezető is lehetséges egy informális szervezeten belül.

Az informális szervezet feltárását javasoljuk a külső szervezet-átalakítási tanácsadó, mint külső szereplő igénybevételeivel elkészíteni.

A szervezet-átalakítási tanácsadó interjúk, kérdőívek segítségével, illetve a kommunikáció elemzésével készíti el a szervezet szociometriáját. A szociometria alapján megtalálhatóak az informális szervezet „erős emberei”, véleményformálói, akik bevonása a változási folyamatokba hatékonyabbá teheti a szervezeten belüli kommunikációt.

A vezetők számára fontos az informális szervezet tagjai között megosztott információk, álinformációk és pletykák ismerete. Pletykák és álinformációk minden szervezetben léteznek, megszüntetésük nem lehetséges. A pletyka ismerhető szereplőkről szóló, nem publikus információ, aminek a legfőbb jellegzetessége a terjedés. Az álinformáció pedig általában negatív információ, amely vagy félelemből ered, vagy a létrehozó személy pozíciójának biztosítása érdekében. A pletykák és álinformációk kezelésének, hatásaik csökkentésének, vagy „felhasználásuknak” lehetőségeit a változáskezelési folyamat tervezése című fejezet tartalmazza.

² Forrás: saját szerkesztés

4.1.3 Munkaköri leírások

Az átalakulás kezdetekor javasolt az érvényes munkaköri leírások összegyűjtése. A munkaköri leírás a munkakör részletes kifejtése, egy lista arról, hogy mely feladatok tartoznak az adott munkakörhöz. A feladatok mellett a munkaköri leírás tartalmazhatja a következőket:

- felelősségek felsorolása,
- utasítási lánc rögzítése, kinek az utasítását köteles a munkavállaló végrehajtani,
- helyettesítési rend,
- a szükséges végzettségek és kompetenciák (melyeket részben az IFKT HR-felmérésének eredményei is tartalmaznak).

A munkaköri leírások összegyűjtése akkor is javasolt, ha a fenti elemeket nem, vagy csak részben tartalmazzák. A szervezeti felépítés alapján ellenőrizni kell, hogy az összes munkakörhöz tartozik-e munkaköri leírás.

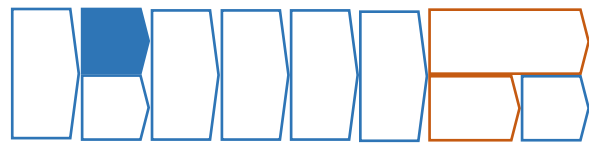
A munkaköri leírások összegyűjtése az egyéni tervek összeállításánál lesz fontos. Az átalakítási terv alapján kialakított új munkakörök és a meglévő munkakörök alapján mérhetők fel az egyénekenként szükséges feladatváltozások, amit az egyéni tervek összeállításánál figyelembe kell venni.

4.1.4 Munkaszerződések

A munkaszerződések összegyűjtése elsősorban a munkatársak új munkakörének meghatározásához, az egyéni változási ellenállások kezeléséhez szükséges. A munkaszerződések mellett minden olyan dokumentum összegyűjtése fontos, amely alapján bármilyen egyéb juttatáshoz jutnak az intézmény munkatársai (pl. megbízási szerződések, célfeladatok). Az átalakításhoz pontos információval kell rendelkezni minden munkatárs összes jövedelméről és feladatáról.

4.2 Tervezett feladatok azonosítása

A szervezet kialakításának alapja a szervezet által ellátandó feladatok összegyűjtése. Fontos, hogy a lehető legrészletesebb feladatlista készüljön el. A feladatlistát a



szervezet-átalakítási csoport állítsa össze. A lista összeállítása során különös figyelmet kell fordítani a „megszokások” felülvizsgálatára. A szervezet tervezése jó alkalom a rendszerben lévő, a szervezet működése szempontjából haszontalan szokások felülvizsgálatára, és ha kell, megszüntetésére.

A feladatlista összeállításakor figyelembe kell venni, hogy a régi és új szervezeti forma feladatai között több jelentős eltérés is van. **A legfontosabb különbség, hogy a TL-házak (mint front office) a lakhatást, az esetvitelt, a közszolgáltatások igénybevételét, valamint a társadalmi életben való részvétel lehetőségét támogatják. Az intézményi központ (mint back office) biztosítja a TL-házak működési feltételeit, valamint igény esetén a lakók számára további szolgáltatásokat.** A lakók a TL-házzal, illetve annak esetfelelősével állnak kapcsolatban. A

A szervezeti átalakítás jó lehetőség a szervezetben rögzült, de a feladatok elvégzése szempontjából szükségtelen vagy gátló szokások megszüntetésére.

TL-ház által biztosított szolgáltatáson kívüli szolgáltatásokat az esetfelelős támogatásával tudják igénybe venni.

A front és back office tagolás mellett a feladatlista összeállításánál a következő szempontokat javasoljuk figyelembe venni:

- az ápolás és gondozás helyett a lakók támogatása kerül előtérbe, növekszik az intézmény szolgáltatási portfóliója és a külső szolgáltatók köre,
- a feladatok végzésének helye megváltozik, az intézmény a front és back office-on keresztül térben elkülönülten nyújtja a szolgáltatásokat, és biztosítja a szolgáltatások működését,
- az intézmény a back office szolgáltatásokat külső szolgáltatók bevonásával a lakók szükségletfelmérései és igényei alapján biztosítja,
- a back office szolgáltatások nyújtásában részt vesznek külső szolgáltatók,
- a tervezett feladatok megállapításánál a Projekt keretében elérni kívánt állapotot vegyük figyelembe,
- a szervezet működésében további változások is várhatóak, amelyekre a 4.10 Működés című fejezetben térünk ki.

A back office feladatai elláthatók az intézmény saját fenntartásában működő szolgáltatásként vagy a külső szolgáltatók, partnerek bevonásával, vagy ezek kombinációjával. Ennek eldöntéséhez megfelelő alapot szolgáltat az Intézményi Férőhely Kiváltási Terv alapján elkészített szolgáltatásfejlesztési terv kimenete, az új szolgáltatási és HR- struktúra.

A támogatott lakhatás feladatstruktúrája jelentősen eltér a jelenlegi intézmények feladatstruktúrájától. A IFKT Módszertani Útmutató Szolgáltatási Környezet felmérése fejezet alapján a 4. Melléklet részletesen tartalmazza a támogatott lakhatás szolgáltatásait és azok biztosításának lehetséges formáit. Az IFKT alapján az intézmény által ellátandó feladatokat, szolgáltatásokat több szereplő együttműködésben biztosítja:

- A támogatott lakhatás szolgáltatásait működtető **TL-házak (front office)**:
 - lakhatás,
 - esetvitel,
 - közszolgáltatások és a társadalmi életben való részvételt segítő más szolgáltatások igénybevitelében való segítségnyújtás.
- Az **intézményi központ (back office)**, amely az intézmény irányítása mellett szakmai és adminisztratív háttérrel biztosít a támogatott lakhatás számára, továbbá saját fenntartásában működtethet további szociális szolgáltatásokat a TL-házak esetfelelőseinek, illetve lakóinak „megrendelésére”:
 - felügyelet,
 - étkeztetés,
 - gondozás,
 - készségfejlesztés,
 - tanácsadás,
 - pedagógiai segítségnyújtás,
 - gyógypedagógiai segítségnyújtás,
 - háztartási vagy háztartást pótló segítségnyújtás,
 - logisztika, szállítás.
- Szükség esetén a back office szolgáltatások nyújtásában együttműködő **külső szolgáltatók (back office szolgáltatások)**.

Az intézmény által ellátandó feladatok ellátását három szereplő biztosítja:

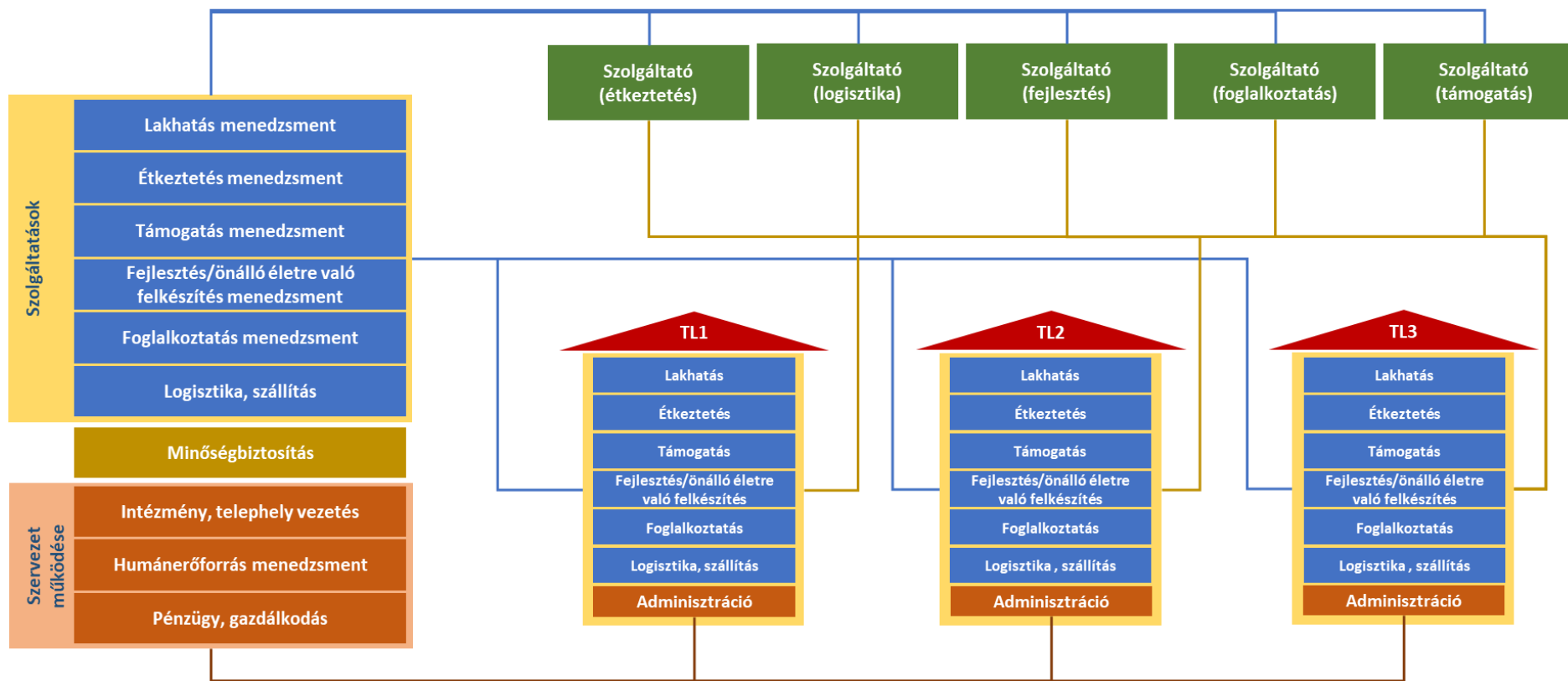
- **TL-házak,**
- **intézményi központ,**
- **külső szolgáltatók.**

A támogatott lakhatás működéséért, a kötelezően ellátandó feladatokért, a szolgáltatások színvonaláért az intézmény/telephely vezetője a felelős. Ugyancsak a vezető feladata az erőforrás-gazdálkodás, amely a rendelkezésre álló erőforrások optimális felhasználását jelenti. Az intézményi központ vezetője megosztja felelősségét az egyes területek vezetőivel.

A TL-házak nyújtják a közvetlen (front office) szolgáltatásokat a lakók számára. A szolgáltatások tartalmát és minőségét a TL-házak esetfelelősei határozzák meg a lakók egyéni szükségletei és támogatási igényei alapján.

Az intézményi központ, valamint a bevont külső szolgáltatók (amennyiben vannak) biztosítják a lakók szükséglet felmérései és igényei alapján a lakók számára a szolgáltatásokat. A lakók számára a szolgáltatásoknak egységes rendszerben kell rendelkezésre állni. A külső szolgáltatók bevonását a központ végzi. A szolgáltatók kapcsolatban vannak a TL-házak munkatársaival és a központtal is.

2. ábra – A támogatott lakhatás feladatainak struktúrája³



³ Forrás: saját szerkesztés

A szervezet-átalakítás kapcsán a fókusz az elvégzendő feladatok precíz meghatározásán, valamint a feladatokhoz szükséges erőforrások biztosításán van. A feladatok meghatározása kapcsán fontos, hogy annak irányítása és felelősségi körei is meghatározásra kerüljenek.

A feladatokat a lakók tervezett tevékenységei alapján határozzuk meg. A tevékenységek a lakók szükségleteire és igényeire épülnek.

Az intézmény vezetője felelős azért, hogy az előírt szolgáltatások megfelelő minőségben elérhetőek legyenek a lakók számára, az egyes feladatok elvégzésére megfelelő humánerőforrás és infrastruktúra, vagy külső szolgáltatótól vásárolt szolgáltatás álljon rendelkezésre. Az állami intézmények esetében a vezetőknek az eddigi működés során megszokottnál nagyobb hangsúlyt kell fektetni a kapacitástervezésre, hogy jól mérjék fel a várható igényeket, jól meg tudják becsülni a szolgáltatások nyújtásához szükséges belső és külső erőforrásokat.

A szervezet-átalakítási csoport közösen állítsa össze a támogatott lakhatás biztosításának feladatait. Javasoljuk, hogy a feladatok összeállítása ne a meglévő SZMSZ vagy munkakörök alapján történjen, hanem a lakók szükségletfelmérésének eredményei alapján (komplex szükségletfelmérés, továbbá IFKT Egyéni kiváltási szükségletfelmérés és Egyéni kiváltási terv – IFKT Módszertani Útmutató), valamint a támogatott lakhatás szakmai elvárásai alapján.

- Első lépésben a szükségletfelmérések és esetleg a már meglévő és az új lakhatási formában várható igények alapján állítsuk össze a lakók **napi tevékenységét**, és ez alapján gondoljuk végig a lakók napi tevékenységének elvégzéséhez szükséges feladatokat a TL-ház, az intézményi központ és a külső szolgáltatók részéről.
- Második lépésben állítsuk össze a lakók **heti rendszerességű tevékenységét és az azokhoz kapcsolódó feladatokat azonos bontásban**.
- Harmadik lépésben kerüljenek összegyűjtésre a lakók **havi rendszerességű tevékenységei** és a szükséges feladatok.
- Negyedik lépésben az **évi rendszerességű tevékenységek** és a kapcsolódó feladatok kerüljenek összegyűjtésre.

Az összegyűjtött feladatokat csoportosítsuk a szereplők szerint. A feladatok csoportosításánál gondoljunk a külső szereplők bevonásának adminisztratív feltételeire, valamint esetleges finanszírozási igényeire. Amennyiben olyan feladat kerül azonosításra, amelyet nem lehet egyértelműen besorolni a szereplők alapján, azok a feladatok az intézményi központhoz kerüljenek rögzítésre.

A szervezet-átalakítási csoport a lista összeállításához szükség szerint vonja be a szervezet munkatársait. Cél a lehető legrészletesebb tevékenység- és feladatlista elkészítése.

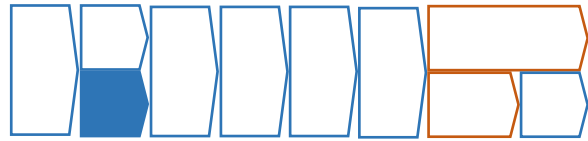
Az első változat összeállítása után a feladatlistát vessük össze az első lépésben összegyűjtött intézményi feladatokkal, és ha szükséges, bővítsük a feladatlistát.

3. ábra - Feladatok összegyűjtésének struktúrája⁴

	Lakó	TL ház	Intézményi/telephely központ	Külső szolgáltatók, partnerek
Napi tevékenységek, feladatok	Tevékenység	Feladat	Feladat	Feladat
	Tevékenység	Feladat	Feladat	Feladat
	Tevékenység	Feladat	Feladat	Feladat
	Tevékenység	Feladat	Feladat	Feladat
	Tevékenység	Feladat	Feladat	Feladat
Heti tevékenységek, feladatok	Tevékenység	Feladat	Feladat	Feladat
	Tevékenység	Feladat	Feladat	Feladat
	Tevékenység	Feladat	Feladat	Feladat
	Tevékenység	Feladat	Feladat	Feladat
Havi tevékenységek, feladatok	Tevékenység	Feladat	Feladat	Feladat
	Tevékenység	Feladat	Feladat	Feladat
	Tevékenység	Feladat	Feladat	Feladat
Éves tevékenységek, feladatok	Tevékenység	Feladat	Feladat	Feladat
	Tevékenység	Feladat	Feladat	Feladat

4.3 Feladatok csoportosítása

A következő lépésben az elkészült feladatlista alapján készítsük el a feladatlista csoportosítását. A csoportosítást a **feladatot ellátó szervezeti egység**, valamint a **feladat típusa** alapján végezzük el. A feladatokat szervezeti egységenként az előző lépésben besoroltuk, a feladat típusa alapján történő besorolás közben azonban a szervezeti egységre történő besorolást is felülvizsgálhatjuk, és ha szükséges, a feladatokat megbonthatjuk a szervezeti egységek között.



A feladatok típusai elsősorban a támogatott lakhatáshoz és a lakók szükségletfelmérései alapján, igény szerint biztosított szolgáltatásokhoz, a szervezet működéséhez, továbbá a szervezet működésének minőségbiztosításához kapcsolódnak.

– Szolgáltatások:

- lakhatás,
- étkeztetés,
- támogatás
 - esztvitel,
 - közszolgáltatások és a társadalmi életben való részvételt segítő más szolgáltatások igénybevételeben való segítségnyújtás,
 - felügyelet,
 - gondozás, amely magában foglalja az egészségügyi ellátást is,
 - tanácsadás,
 - háztartási vagy háztartást pótló segítségnyújtás,

⁴ Forrás: saját szerkesztés

- fejlesztés, önálló életvitelre való felkészítés
 - készségfejlesztés,
 - pedagógiai segítségnyújtás,
 - gyógypedagógiai segítségnyújtás,
- foglalkoztatás,
- logisztika, szállítás.
- Szervezet működése:
 - intézmény-, telephelyvezetés,
 - humánerőforrás menedzsment,
 - pénzügy, gazdálkodás,
 - adminisztráció.
- Minőségbiztosítás:
 - minőségbiztosítás, amely magában foglalja a lakók kapcsolattartást is.

A feladat hatékony végrehajtása érdekében a lakók összetételétől, illetve a területileg eltérő szolgáltató partnerektől függően javasolt a szakmai szolgáltatásokat TL-házanként végiggondolni. A feladatok csoportosítását célszerű, ha a szervezet-átalakítási csoport végzi el, esetleg az egyes szakmai területek munkatársainak bevonásával.

4. ábra – Feladatok csoportosítása⁵

		TL ház	Intézményi központ	Külső szolgáltatók, partnerek
Szolgáltatások	Lakhatás menedzsment	Feladat	Feladat	Feladat
	Étkeztetés menedzsment	Feladat	Feladat	Feladat
	Támogatás menedzsment	Feladat	Feladat	Feladat
	Fejlesztés/önálló életre való felkészítés menedzsment	Feladat	Feladat	Feladat
	Foglalkoztatás menedzsment	Feladat	Feladat	Feladat
	Logisztika, szállítás	Feladat	Feladat	Feladat
	Minőségbiztosítás	Feladat	Feladat	Feladat
Szervezet működése	Intézmény-, telephelyvezetés	Feladat	Feladat	Feladat
	Humánerőforrás menedzsment	Feladat	Feladat	Feladat
	Pénzügy, gazdálkodás	Feladat	Feladat	Feladat
	Adminisztráció	Feladat	Feladat	Feladat

4.3.1 Szolgáltatások

4.3.1.1 Lakhatás

A lakhatás feladatcsoport célja, hogy biztosítsa a lakhatás feltételeit a lakók számára. A lakhatási feltételekbe beletartozik:

- ingatlan (ház, kert) fenntartása és rendszeres karbantartása,

⁵ Forrás: saját szerkesztés

- a házak működésének biztosítása (például: fűtés, meleg víz, világítás, kommunikáció, kert, takarítás, ágynemű csere, mosás),
- közművek menedzselése (szerződéskötés, órák leolvasása, számlák fizetése),
- a település által az ingatlan-tulajdonosoktól elvárt feladatok teljesítése,
- berendezés (bútorok, eszközök) beszerzése, karbantartása.

A feladatokat állapotuktól, képességeiktől függően végezhetik a lakók, a házhoz beosztott munkatársak, külső szolgáltatók vagy a központ.

A központ feladata, hogy menedzselje az egyes feladatok elvégzését:

- minden háznál számon tartsa, hogy az egyes feladatok elvégzéséért ki a felelős,
- biztosítsa a szükséges erőforrásokat,
- ellenőrizze a szolgáltatások minőségét,
- kezelje a szerződéseket, fizesse a számlákat.

A feladatok tervezését segítő, gondolatindító kérdések:

- Ki végzi el a ház körüli tevékenységeket (például: kert, udvar, hó eltakarítása, ház előtti járdák)?
- Mely tevékenységekbe vonhatók be a lakók? Ki koordinálja az ő munkájukat? A feladatok ellátásába bevonhatók-e a más TL-házakban lakó lakók?
- Ki és milyen gyakorisággal méri fel a TL-házak és a benne található eszközök állapotát? Ki gondoskodik azok pótlásáról, karbantartásáról?
- Milyen formában történik a házak karbantartása? Ki koordinálja a munkálatokat, és ők szükség esetén hogyan érhetők el?
- Milyen formában történik a közmű számlák fizetése?
- Milyen gyakorisággal és ki által történik az ágyneműcsere, mosás?
- Ki és milyen formában végzi a lakók ruháinak mosását?
- Ki tartja rendben a házat (például: takarítás, ablakmosás)

4.3.1.2 Étkeztetés

Az „étkezés” feladatcsoport alatt az étkezés, étkeztetés biztosításához kötődő feladatokat értjük. A lakóknak napi ötszöri étkezést kell biztosítani, amelyből egy meleg étkezés. Az étkeztetésbe tartozó főbb feladatok:

- étkezés tervezése (például: diétás étkezése, kalória és tápanyag tervek),
- alapanyag beszerzés, logisztika, hűtési lánc biztosítása,
- alapanyag tárolás,
- konyhai feladatok (például: előkészítés, főzés, tálalás),
- elkészült ételek szállítása,
- étkeztetés,
- mosogatás,
- maradékok kezelése, tárolása,
- saját ételek tárolása, kezelése.

Az „1. kiváltási kör” tapasztalatai több megoldást kínáltak az étkeztetés megoldására:

- központi főzés, készétel kiszállítás, helyben történő tálalás,

- meleg ételek esetében külső szolgáltatónál történő főzés, készétel kiszállítás, helyben történő tálalás, többi étkezés házanként történő beszerzésben és elkészítésben,
- a nappali foglalkoztatóban történő ebédeltetés, többi étkezés házanként történő beszerzése és elkészítése,
- központ által történő beszerzés, házanként történő főzés, tálalás,
- házanként történő beszerzés, főzés és tálalás.

A helyi megoldás kialakítása a fenti lehetőségek keveredése is lehet. A lakókat állapotuktól, képességeiktől függően fontos bevonni az étkeztetésbe, főzésbe, tálalásba és a többi kapcsolódó feladatba. A lakók az étkezésüket önállóan, saját maguk is biztosíthatják.

Az intézményi központ alapfeladata, hogy az előírásoknak megfelelően menedzselje a lakók étkezését. Minden lakó esetében pontosan ismernie kell, hogyan jut hozzá a napi ötszöri, előírt étkezéshez, illetve hozzájut-e a számára előírt típusú ételekhez.

Az ellátás kialakításával kapcsolatos döntések közvetlen kihatással vannak a feladatokra, így a létrehozandó szervezetre is. Az „1. kiváltási kör” tapasztalata, hogy több helyen jelentős erőforrásokat kötnek le az ellátással kapcsolatos feladatok, az élelmiszer alapanyag beszerzés, a főzés, a logisztika.

A tervezés nélküli rendszerek jelentős plusz erőforrást kötnek le, nem biztosítják a kockázatkezelést, így nem lehet felkészülni a váratlan eseményekre, kockázatokra.

A feladatok tervezését segítő, gondolatindító kérdések:

- Milyen formában valósulnak meg az étkezések a TL-házak lakói esetében? (Külön átgondolásra érdemes a reggeli, az ebéd és a vacsora, továbbá a külső foglalkoztatókban, illetve a fejlesztő foglalkoztatásban foglalkoztatott lakók esete.)
- Milyen formában valósul meg az alapanyagok beszerzése, tárolása?
- Van-e az intézménynek saját konyhája?
- Az ételek szállítása milyen formában megoldható? Ki tartja kézben ezt?
- Van-e a településen az étkeztetés biztosításába bevonható külső szolgáltató? Kinek a feladata ennek szervezése?
- Ki tervezi meg az étkezéseket, ki és milyen formában követi nyomon a speciális diéták biztosítását?
- Kinek a feladata az alapanyagok beszerzése?
- Ki szerzi be, követi nyomon, pótolja az étkezésekhez szükséges eszközöket (házanként és központi szinten)?

4.3.1.3 Támogatás

A támogatott lakhatás ellátási formában a korábbi ápoló-gondozó szemlélet és tevékenységek helyett a lakó egyéni szükségleteihez illeszkedő „támogatás” kap főszerepet. Ennek megvalósításában központi szerepe a támogatott lakhatásban dolgozó munkatársaknak, az esetfelelősöknek lesz, ám ez sok esetben részükről nagyfokú szemléletváltást igényel, ezért a kiváltási folyamatban nagy hangsúlyt kell fektetni az esetfelelősök és a további munkatársak felkészítésére, képzésére, esetenként átképzésére is.

A támogatási szükséglet lakónként változó, a lakók egyéni kiváltási szükségletfelmérései és a komplex szükségletfelmérés alapján tervezhető, emiatt házanként is eltérő. Továbbá a

támogatási szükséglet – a támogatott lakhatás céljaiból és eszközrendszeréből következően – egy folyamatosan változó feladat, amelyet az erőforrások tervezésénél is fontos figyelembe venni.

A szervezet-átalakítási protokoll szempontjából a támogatás feladatcsoportba soroljuk az alábbi tevékenységekhez kötődő részletes feladatokat:

- esetvitel,
- közszolgáltatások és a társadalmi életben való részvételt segítő más szolgáltatások igénybevételeiben való segítségnyújtás,
- felügyelet,
- gondozás,
- tanácsadás,
- háztartási vagy háztartást pótló segítségnyújtás,
- vásárlás, ügyintézés, mindennapi életvitel szervezésének támogatása, és az ahhoz való hozzáférés biztosítása (az önálló életvitelt segítő, a lakók szükségletein és képességein alapuló támogatás formájában),
- egészségügyi alap-, és szakellátásokhoz való hozzáférés,
- a szabadidős és kulturális tevékenységekhez, valamint azok szervezéséhez való hozzájárulás támogatása, továbbá a társas kapcsolatok kialakításához és fenntartásához való segítségnyújtás, a szabadidő önálló szervezéséhez való segítségnyújtás.

A támogatás feladatcsoport elsődleges megvalósítói az esetfelelős és a támogatott lakhatásban dolgozó további munkatársak, továbbá a feladatok elvégzésébe bevonhatók a jogszabály által meghatározott alapszolgáltatásokat nyújtó szervezetek is. Az intézményi központ elsődleges feladata annak biztosítása és nyomon követése, hogy minden lakók a neki szükséges és igényelt támogatást megkapja, az ehhez szükséges erőforrásokat biztosítsa, a szolgáltatásokat szervezze.

A feladatok tervezését segítő, gondolatindító kérdések:

- Az adott házba költöző lakók milyen egyéni támogatási szükségletekkel rendelkeznek?
- Az ezekben való támogatáshoz milyen speciális és mindennapi eszközök szükségesek?
- Mennyi időt vesz igénybe a munkatársak részéről?
- A településen működik-e a feladatellátásba bevonható külső szolgáltató (például házi segítségnyújtás, támogató szolgálat)? Kinek a feladata a velük való kapcsolattartás, adatszolgáltatás?
- Az intézmény foglalkoztat-e önkéntes segítőköt, ők bevonhatók-e a tevékenységekbe?
- A lakók mindennapi életéhez milyen háztartási eszközök szükségesek? Ki szerzi be, cseréli le, tartja karban ezeket?
- Vannak-e a településen a lakosság számára is elérhető szolgáltatások (például: élelmiszerüzlet, fodrászat, hivatalok, gyógyszertár, gyógyászati segédeszköz bolt, kórház, kulturális, szórakoztatást biztosító szolgáltatásokat)? Ezek milyen formában érhetők el a lakók számára (például: önállóan, kíséréssel, tömegközlekedéssel, gépkocsival)?
- Rendelkezik-e az intézmény saját gépkocsival? Mi az igénybevitel menete?

- Ki végzi a házban a háztartási munkákat?
- Van-e a településen a lakók számára is elérhető házi orvosi és szakorvosi ellátás?
- Az intézmény foglalkoztat-e saját orvost?
- Kinek a feladata az egészségügyi szolgáltatókkal való kapcsolatfelvétel, kapcsolattartás, az egészségügyi dokumentáció vezetése, az egészségi állapot nyomon követése?
- Hogyan valósul meg a lakók kisebb egészségügyi ellátása a házakban?
- A lakók öngyógyszerelők-e? Milyen módon valósítható meg a lakók gyógyszerhez való hozzáférése a házban? (A kérdés a súlyosan, halmozottan sérült lakók esetében nem releváns, az ő gyógyszerrel való ellátásuk kontrollra szorult!)

4.3.1.4 Fejlesztés, önálló életvitel

A fejlesztés feladatcsoport elsődlegesen a lakók képességeinek, készségeinek, különböző eszközökkel történő fejlesztésére vonatkozik, az önálló életvitelhez szükséges ismeretek kialakításával és fenntartásával kapcsolatosan.

A fejlesztés feladatcsoportba soroljuk az alábbi feladatokat:

- a lakók egyéni kiváltási szükségletfelmérésein, továbbá a komplex szükségletfelmérésen alapuló, egyéni vagy csoportos formában történő készségfejlesztés,
- pedagógiai segítségnyújtás,
- gyógypedagógiai segítségnyújtás,
- szocioterápiás foglalkozások,
- egyéni életvitelt segítő mentálhigiénés vagy szociális segítségnyújtás, tanácsadás,
- oktatási, képzési lehetőségekhez való hozzáférés segítése.

A fejlesztés tervezése, különösen az egyéni készségeken alapuló, önálló életvitelhez kötődő tevékenységek esetében kiemelt jelentőséggel bír. A fejlesztések intenzitása és egyéni igénye, összetétele folyamatosan változó feladat, ezért szükséges ennek rendszeres felülvizsgálata és az erőforrások tervezése.

A fejlesztés az intézmény kiváltás előtti működésének is szerves részét képezi, mind a szociális életvitelt, a mentálhigiénés támogatást, mind pedig a készségfejlesztést tekintve. Az intézményi központ feladata ezek további működtetése, szervezése, átalakítása, figyelembe véve a területi osztottságot is.

A feladatok tervezését segítő, gondolatindító kérdések:

- Milyen egyéni fejlesztési szükségletei vannak a lakóknak?
- Mely munkatársak kompetenciája ezek ellátása? Ők milyen funkcióval rendelkeznek a megújult rendszerben?
- Hol zajlanak az egyéni és csoportos fejlesztő foglalkozások?
- Milyen gyakorisággal és ki által történik a fejlesztési szükségletek felülvizsgálata? Mi a módosítás menete?
- Milyen szocioterápiás foglalkozások jellemzőek az intézményben?
- Bővíthető-e ezek köre (akár a lakók, TL-házak közti mozgásával)?
- Ki koordinálja a szocioterápiás foglalkozásokat?

4.3.1.5 Foglalkoztatás

A támogatott lakhatási szolgáltatást igénybe vevő lakók önálló életvitelének elősegítése érdekében kiemelt figyelmet kell fordítani a foglalkoztatással kapcsolatos feladatokra. A tevékenységek az intézmény korábbi működésében is erőteljesen jelen voltak, de a foglalkoztatással kapcsolatos minőségi és mennyiségi növekedés elengedhetetlen része az új működésnek.

A foglalkoztatás feladatcsoport magában foglalja a fejlesztő foglalkoztatás működtetéséhez kötődő feladatokat, az akkreditált és nyílt munkaerő-piaci foglalkoztatás keretében végzett munkalehetőségek szervezéséhez, illetve a lakók felkészítéséhez kötődő részletes feladatokat.

A feladatok tervezését segítő, gondolatindító kérdések:

- Az intézmény működtet-e fejlesztő foglalkoztatást?
- Az intézményben milyen fejlesztő tevékenység valósul meg?
- A foglalkoztatás bővíthető-e a tevékenységek és a telephelyek tekintetében?
- A lakók mely foglalkoztatási formákat vették eddig igénybe?
- A településen és vonzástörzetében van-e akkreditált munkahely, illetve a lakók foglalkoztatására nyitott nyílt munkaerő-piaci vállalkozás?
- Kinek a feladata a foglalkoztatás bővítése, kapcsolattartás, kapcsolatfelvétel, felülvizsgálat?
- A milyen közlekedési eszközökkel érik el a munkahelyüket?
- Zajlik-e foglalkoztatásra való felkészítés, és ha igen, milyen formában?

4.3.1.6 Logisztika, szállítás

A logisztika és a szállítás az intézmény korábbi működéséhez képest nagyobb hangsúllyal jelenik meg a támogatott lakhatások esetében. A különböző településrészekben, településeken elhelyezkedő házak esetében is biztosítani kell szállítási, utaztatási feladatokat, beleértve a személyszállítást, a tárgyi eszközök, ételek szállítását (és ezek raktározását, beszerzését), továbbá a munkavállalók utazásának kérdését.

A feladatok tervezését segítő, gondolatindító kérdések:

- Az intézmény hány gépkocsival rendelkezik? Mi az igénybevétel menete?
- A településeken (a TL-házak között, illetve a TL-házak és az intézményi központ, a foglalkoztatók között) milyen tömegközlekedési eszközök vehetők igénybe?
- Van-e a lakók számára is akadálymentesen igénybe vehető tömegközlekedés?
- Van-e a településen személyszállításba bevonható külső szolgáltató (pl. támogató szolgálat)?
- Az eddigi tapasztalatok alapján jellemzően hova kellett gépkocsival szállítani a lakókat? Mivel bővül ez most?
- Szükséges-e az ételek, tiszta ruhák stb. szállítása az intézményi központból a házakba?
- A központban dolgozó munkatársak számára milyen formában elérhetőek a házak?
- Ki szerzi be az élelmiszer alapanyagokat, tárgyi eszközöket?
- Hol és hogyan valósul meg ezek raktározása?

4.3.2 Szervezet működése

4.3.2.1 Intézményvezetés

Az intézmény vezetése eddig is működött, azonban az új működési formához szemléletváltásra van szükség. **A feladatok újragondolása kapcsán fontos szempont az elkülönült telephelyen működő házak szolgáltatásaihoz szükséges döntési jog és felelősség minél pontosabb szabályozása, megfelelő mértékű átadása, ellenőrzése.**

Az intézményvezetéshez közvetlenül kapcsolódik a belső ellenőr tevékenysége is. A belső ellenőr elsősorban a működés szabályosságát, törvényességét, a jogszabályok és a belső szabályzatok betartását vizsgálja.

4.3.2.2 Humánerőforrás menedzsment

A szervezet kiemelten fontos erőforrása a feladatokat a szervezet keretein belül megvalósító humánerőforrás. Az átalakulással kapcsolatban a humánerőforrás menedzsmentnek több feladata is jelentkezik. A humánerőforrás területén az átalakulás hosszabb időt vesz igénybe, mert várhatóan kompetencia, ismeretbővítő és a szemléletváltást támogató tréningekre és képzésekre lesz szükség. Így a feladatokat javasoljuk kétfelé bontani:

- az átalakulás és
- a működés feladataira.

Az átalakulás feladataihoz a változáskezelési folyamat tervezése fejezetben (4.7 fejezet) több szempontot is megfogalmaztunk.

A működés feladataihoz javasoljuk beemelni az újonnan belépő kollégák orientációs képzését, amely segíti őket a gyors beilleszkedésben, valamint az intézmény minden munkatársa számára a rendszeres csoportos szupervíziót. A működés feladatait a 4.10 fejezetben részleteztük.

4.3.2.3 Pénzügy, gazdálkodás

Az intézményben jelenleg is ellátott pénzügyi és gazdálkodási feladatok mellett új gazdálkodási feladatok is megjelennek:

- a külső szolgáltatókkal kötött szerződések gazdasági menedzselése (megrendelés szabályozása, keretgazdálkodás, számlázás, fizetés),
- a TL-házak gazdálkodását támogató pénzügyi rendszer kialakítása és működtetése,
- a TL-házak beszerzéseinek támogatása (például: élelmiszervásárlás, keretgazdálkodás, számlakezelés).
- a több helyszínen történő készpénzkezelés adminisztratív rendszerének kialakítása, támogatása,
- térítési díj.

Több intézmény nem végez saját pénzügyi tevékenységet, gazdálkodást. Az ő esetükben a fenntartóval kell egyeztetni a változó pénzügyi és gazdálkodási feladatokról.

A feladatok kialakításába mindenképpen javasoljuk bevonni az intézmény gazdasági vezetőjét, munkatársait.

4.3.2.4 Adminisztráció

Az adminisztratív feladatok alatt a TL-házakban szükséges adminisztrációt értjük. A szakmai és adminisztratív feladatok kapcsán végig kell gondolni, hogy milyen adminisztrációt vár el a központ a TL-házak munkatársaitól, az alábbi szempontok alapján:

- a TL-házak működésének ellenőrzése elsődlegesen ne adminisztratív úton, dokumentumok kitöltésével történjen,
- a TL-házakban minimális legyen a kötelezően elvégzendő adminisztratív feladat,
- egy adatot csak egy helyen kelljen megadni, a központ alkalmazza a belső adat- és információ megosztás lehetőségét,
- használják az automatikusan előálló adatokat, amelyek valamely informatikai alkalmazás használatából származnak,
- a rögzített adatok a TL-házak munkatársai számára is elérhetőek legyenek, saját döntéseik támogatása érdekében.

A több távoli telephely működtetése jelentős változást, kockázatnövekedést jelent a központ számára. Fontos kiemelni, hogy a kockázatok csökkentése csupán adminisztratív eszközökkel nem hatékony, sőt túlzott adminisztráció esetén csökkenti a motivációt és növeli a szervezeti ellenállást.

Amennyiben lehetséges, a TL-házak adminisztrációjánál az adatok rögzítésénél, az időzítésnél (pl. rendszeres jelentés esetén automatikus figyelmeztetés) alkalmazni kell az informatikai eszközöket, alkalmazásokat. Az informatikai fejlesztések esetében kiemelten fontos annak bevezetése, a munkatársak képzése, támogatása.

4.3.3 Minőségbiztosítás

A minőségbiztosítás feladata az intézményi humánerőforrás ellátottságtól függően nem feltétlenül önálló munkakört jelent. A feladatok elvégzése azonban fontos a szervezeti átalakítás és a szolgáltatások minősége érdekében. Amennyiben nem lehetséges az önálló munkakör kialakítása, a feladatok ellátásáról akár megosztott munkakörben is javasoljuk gondoskodni.

A támogatott lakhatás esetében az intézmény által nyújtandó szolgáltatások több, térben is elkülönült telephelyen kerülnek megvalósításra. A minőségbiztosítás célja az intézmény által nyújtott szolgáltatások szakmai színvonalának folyamatos ellenőrzése, mérése, az elvárt és a megvalósult feladatok és szakmai színvonal közötti eltérések rögzítése.

A minőségbiztosítás kiterjed a szakmai szolgáltatások színvonalára, a TL-házak munkatársainak és a szakmai szolgáltató partnereknek a munkájára.

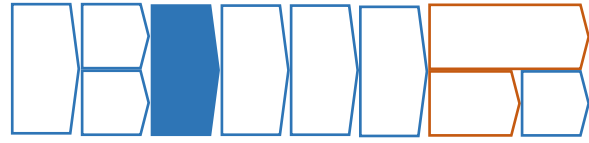
A minőségbiztosító nem azonos a belső ellenőrrel, elsősorban a szakmai munka színvonalát, tartalmát vizsgálja. A belső ellenőr az intézményvezetés feladataihoz kapcsolódik.

A kiváltási folyamathoz szakmai támogatást nyújtó TÁRS Projekt kidolgozza és a pályázó intézmények rendelkezésére bocsátja a Támogatott Lakhatás (TL) hatékony működésének és működtetésének minőségirányítási rendszerét. Az elkészült dokumentum alkalmazásához, bevezetéséhez a TÁRS Projekt szakmai segítséget is nyújt.

A minőségbiztosítási rendszer bevezetésénél fontos szempontként kell figyelembe venni, hogy a munkatársak adminisztratív terhei ne növekedjenek, illetve növekedés esetén szükséges az erőforrások biztosítása. A minőségbiztosítási rendszer tervezésekor az automatikus informatikai adatgyűjtés lehetőségét minél több folyamatba be kell illeszteni.

4.4 Feladatok alapján a szükséges humánerőforrás meghatározása

A feladatok összegyűjtését követően a szervezet-átalakítási csoport rendelkezik egy táblázattal, amely az első lépésben meghatározott szakmai csoportosításban,



továbbá a feladat végzője szerinti csoportosításban tartalmazza az intézmény által végzendő összes feladatot. Ahogy az előző lépésben többször is jeleztük, a szakmai feladatok oszlopban a tervezett TL-házakat külön ajánlott megjeleníteni, hogy minél pontosabb becslést tudjunk készíteni az egyes TL-házak működéséhez szükséges humánerőforrásról.

A táblázatban részletezett feladatokhoz cellánként becslést kell készíteni, amelyben a szükséges humánerőforrás mértékét meghatározzuk (óra/hónap mértékegységben). Továbbá összeállítjuk a munkakör ellátásához szükséges végzettségi, ismereti és tapasztalati, valamint kompetencia elvárásokat. Lehetőség szerint standardizáljuk a szükséges humánerőforrást, és vegyük figyelembe a jogszabályi elvárásokat és elnevezéseket.

A humánerőforrás becslésének összesített adatai várhatóan meghaladják a rendelkezésre álló humánerőforrást. A becsült értékek a feladat önálló elvégzését tartalmazzák, azonban a feladatok megfelelő csoportosításával, a feladatok „átlapolásával” az értékek jelentősen csökkennek.

A becslés célja, hogy a következő lépésben szereplő kompetencia felmérés adataival együtt megállapítsuk a humánerőforrás tartalékokat és hiányokat.

A szükséges humánerőforrás meghatározása a szervezet-átalakítási csoport, valamint a bevonandó szervezet-átalakítási szakértő közös feladata.

A humánerőforrás meghatározásánál javasoljuk figyelembe venni a TL-házak működésének szakmai elképzelését és amennyiben a komplex támogatási szükségletfelmérés ezt alátámasztja a napi 24 órás jelenlét biztosítását, vagy a rugalmas szolgáltatások, jelenlét biztosítását. A folyamatos jelenlét értelemszerűen több munkatárs foglalkoztatást feltételezi. A jelenlét tervezéséhez az IFKT tartalmaz szakmai szempontokat. A súlyos- halmozott fogyatékossgal élő lakók esetében fontos 0 -24 órás jelenlét biztosítása.

4.5 Szervezeti felépítés tervezése

A fejezetben ismertetünk egy általános, javasolt szervezeti felépítést, valamint a javaslat testre szabásához szükséges szempontokat. A szervezeti felépítés alapján



lehetőség nyílik a munkakörök feladatainak és kompetenciáinak összeállítására, a humánerőforrás-terv elkészítésére. A humánerőforrás-terv tartalmazza munkakörönként a szükséges humánerőforrást, végzettséggel, tapasztalattal kompetenciával és készségekkel. A humánerőforrás-tervhez javasoljuk a meglévő munkatársak kompetenciáinak felmérését a szervezetfejlesztési tanácsadó bevonásával, amely segítséget nyújt az ellátandó munkakörök betöltésének tervezéséhez.

4.5.1 Szervezeti felépítés meghatározása

Az intézmény működési rendje, valamint a várható feladatok alapján javasoljuk a szervezeti felépítés kialakítását. Az általános szervezeti felépítés kialakításakor az alábbi szempontok figyelembevételét javasoljuk:

- a front office és a back office feladatok irányításának különválasztása,
- a humánerőforrás hatékony felhasználása a lakók igényei és szükségletei alapján történő erőforrás felhasználás tervezéssel,
- feladatok csoportosítása alapján több, önálló irányítást feltételező részleg kialakítása,
- döntési és felelősségi lánc biztosítása, a jogszabályok, a fenntartói elvárások és a szakmai etika alapján (az átalakítás kapcsán kiemelten fontos, hogy az egyes munkakörökhöz és a szervezeti egységekhez egyértelmű felelősségi körök kapcsolódjanak),
- szakmai beszámolási kötelezettség teljesítése,
- adminisztratív elvárások, előírások, jogszabályok, fenntartói és finanszírozói elvárások.

Fontosnak tartjuk kiemelni, hogy a szervezeti felépítés alapja a lakók szükséglete és igénye, a lakók önálló életvitelének biztosításához szükséges szükségletfelmérése. A munkakörök és szervezeti egységek meghatározásánál csak akkor tervezzünk állandó munkakört, ha biztos, hogy a munkaidőben a teljes terheléssel számolhatunk. A TL- házakban a javasolt szervezeti felépítésben csak az esetfelelősökkel számoltunk. A szolgáltatásokat biztosító munkatársakat a szolgáltatási igazgatóság alá rendeltük, ahonnan a TL esetfelelősök, illetve a lakók rendelhetik meg a szolgáltatásokat.

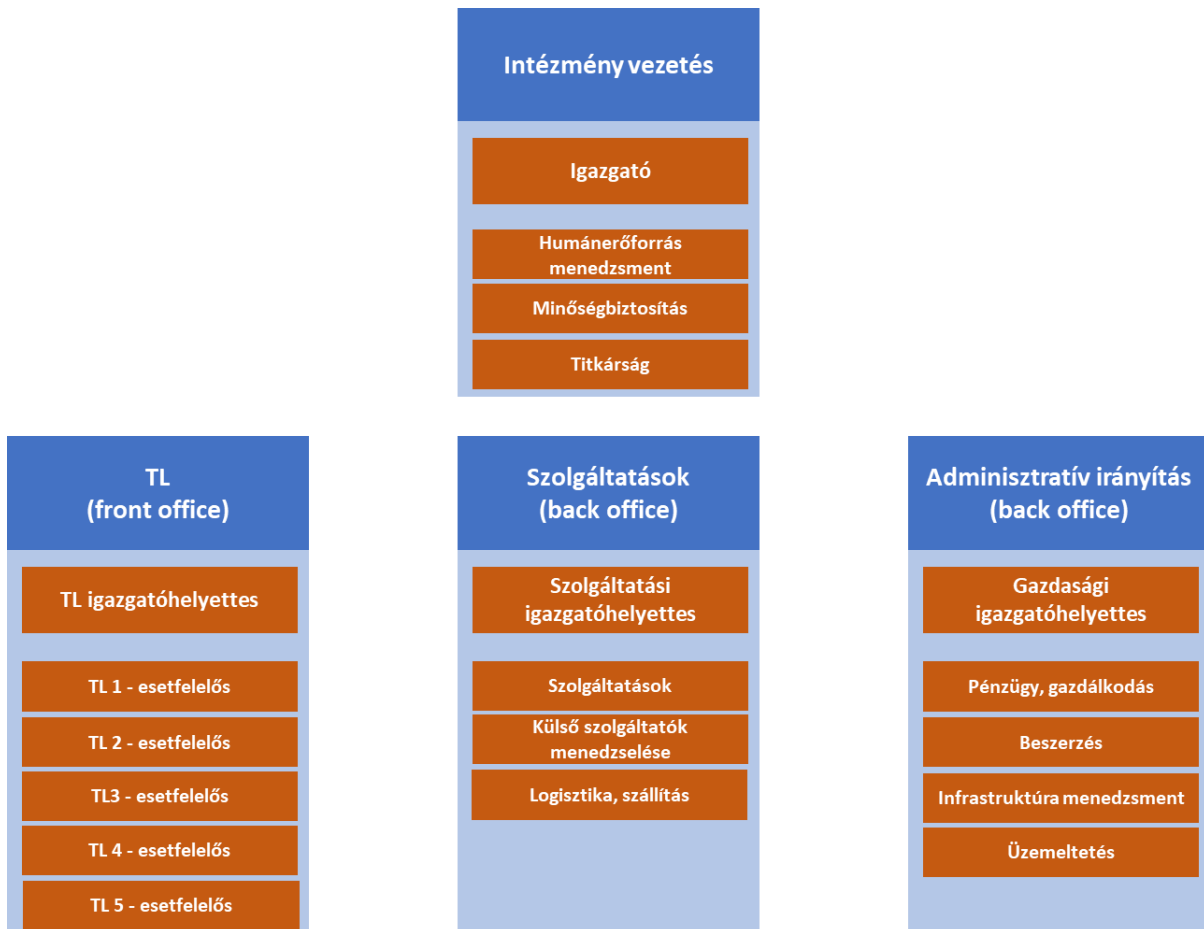
Az intézmények által az egyedi szervezeti felépítés kialakításához ajánlott szempontok:

- az intézmény nagysága, a létrehozandó támogatott lakhatást nyújtó házak száma,
- a szolgáltatásokhoz intézményi vagy külső szolgáltatói kapacitások igénybevétele.

A szervezeti felépítés kialakításánál négy nagyobb működési területet javasolunk elkülöníteni, amelyeket az alábbi ábra is tartalmaz.

- **Intézmény vezetése** – A teljes intézmény vezetése a működéshez szükséges területekkel (titkárság, HR és minőségbiztosítás).
- Front office működési területek:
 - **TL-házak** – A TL-házak működésének irányításáért felelős igazgatóhelyettes, valamint az irányítása alá tartozó esetfelelősök. Az esetfelelősök a lakók egyéni szükségletei és igényei alapján „rendelik meg” a back office által működtetett szükséges szolgáltatásokat.
- Back office működési területek:
 - **Szolgáltatások** – A back office szolgáltatások üzemeltetése, valamint a TL-házak igényei alapján a szolgáltatások biztosítása. A igazgatóság menedzseli a külső szolgáltatókat is (szerződések, erőforrás menedzsment).
 - **Adminisztrációs irányítás** – Az adminisztrációs feladatok jelentősen függenek az intézmény típusától. Önálló intézmények esetében az igazgatóság végzi a gazdasági feladatokat (könyvelés, controlling). Az igazgatóság vagy a kirendeltség feladata az adminisztrációs háttér biztosítása, valamint a beszerzés és az üzemeltetési feladatok menedzselése.

5. ábra – Sematikus szervezeti felépítés



4.5.1.1 Intézményvezetési feladatok

Az intézmény vezetése a támogatott lakhatás létrehozásával jelentősen megváltozik. Az egy vagy két telephelyes működés helyett több telephelyen működő, az esetlegesen külső szolgáltatásokat igénybe vevő intézményi és szervezeti struktúra jön létre, amelyben az intézményi és benne a vezetői felelősség nem változik.

Az intézmény a jelentősen megnövekedett számú telephelyen, esetenként külső szolgáltatók bevonásával nyújtja a támogatott lakhatásra alapozott szolgáltatásokat. Az intézmény vezetése eddig jellemzően az egy telephelyen működő intézményt vezette, ellenőrizte a működését. Találkozhatott a lakókkal, munkatársakkal.

A megváltozott szolgáltatások, intézményi struktúra, területi elhelyezkedés a vezetés megerősítését igényli. Javasoljuk, hogy az intézmény vezetését az igazgató két vagy opcionálisan három helytessel közösen lássa el:

- TL igazgatóhelyettes,
- szolgáltatási igazgatóhelyettes,
- opcionálisan az adminisztrációs vezető, gazdasági igazgatóhelyettes.

Azokban az intézményekben, ahol a gazdasági feladatokat nem a megyei szervezet látja el, értelemszerűen tervezni kell a gazdasági igazgatóhelyettes pozícióval is. Azonban felhívjuk a szervezet-átalakítási csoport figyelmét arra, hogy a Protokollban szükséges a gazdasági szervezeti egységeknél szereplő feladatok ellátása, ezért ellenőrizzék, hogy a megyei

szervezet felkészült-e az új feladatok (pl. pénzkezelés, számvitel) elvégzésére, menedzselésére. A lakók szükséglet és igény alapon történő szolgáltatás megrendelése jelentősen növeli a pénzügyi adminisztráció munkáját. Szükséges a megrendelések, a szolgáltatások teljesülésének és a pénzügyi rendezésnek a nyilvántartása, egyéni elszámolások vezetése, számlázás, pénzügyi teljesítés nyomon követése.

Az igazgatói döntések megalapozásához, valamint az intézmény működésének ellenőrzéséhez nagyobb és speciális erőforrásra van szükség. Az intézmény vezetőjét támogató javasolt funkciók az alábbiak:

- **minőségbiztosító** – feladata az intézmény szakmai működésének ellenőrzése, a belső szakmai minőségi követelmények, szabályzatok, valamint a lakók visszajelzéseinek, pozitív és negatív tapasztalatainak, javaslatainak összegyűjtése alapján,
- **humánerőforrás menedzsment** – az intézmény humánerőforrás gazdálkodása, munkakörök karbantartása, kiválasztás, szerződések megkötése, foglalkoztatási adminisztráció,
- **titkárság** – az igazgató munkájának közvetlen támogatása, kommunikáció szervezése.

A javasolt funkciók ellátása önálló szervezeti egységenként a leghatékonyabb, azonban az intézmények ismert humánerőforrás ellátottsága nem mindenhol teszi lehetővé ezek létrehozását. Ellenben a funkciók ellátása a szervezeti átalakítás, valamint a további működés kockázatát jelentősen csökkenti. Önálló szervezeti egység hiányában a funkciók összevontan is elláthatók, illetve a kockázatok felvállalása mellett létrehozásuk elengedhető. A fenti funkciók felügyeletét a szervezeti formától függetlenül javasoljuk az igazgató közvetlen hatáskörébe telepíteni.

Az intézmény stratégiai irányításához kapcsolódó döntéseket a három vagy négy felsővezető (igazgató, igazgatóhelyettesek) közösen hozzák meg. A vezetés azonban az intézmény vezetőjének a felelőssége. A szervezet kialakításában fontos, hogy az egyes munkakörökhöz tartozó felelősségek egyértelműek legyenek.

4.5.1.2 Támogatott lakhatással kapcsolatos feladatok

A támogatott lakhatás biztosítása, elsődlegesen a TL-házakban biztosított támogatott lakhatás szakmai és adminisztratív vezetését jelenti. A TL-házak önálló irányítás alatt működnek, az intézmény háttérszolgáltatásainak és a közösségi szolgáltatások támogatásával. A támogatott lakhatás működéséért TL-házanként az esetfelelősök felelősek. A támogatott lakhatás megvalósulásához szükséges feladatokat házanként kell tervezni (ld. előző fejezet) a lakóösszetétel alapján. A házak működésének adminisztrációja is a támogatott lakhatáshoz tartozó feladatcsoport, amely szintén az esetfelelősök feladata. Az adminisztrációt is az esetfelelősök delegálhatják és irányítják.

A támogatott lakhatás feladatainak irányítására önálló igazgatóhelyettest javasolunk kinevezni. Az igazgatóhelyettes feladata az esetfelelősökkel együtt a támogatott lakhatás működtetése az érintett telephelyeken.

A szolgáltatások a támogatott lakhatáshoz kapcsolódnak, a lakók által történő igénybevételeket a támogatott lakhatás munkatársai segítik. Az ide tartozó feladatokat az IFKT határozta meg (a 4. Melléklet tartalmazza):

- lakhatási szolgáltatás,
- esztvitel,

- a közszolgáltatások és a társadalmi életben való részvételt segítő más szolgáltatások igénybevételeiben való segítségnyújtás.

A szolgáltatások biztosítása több telephely esetén az intézményi központ és a külső szolgáltatók bevonásával lehetséges, azonban az intézménynek egységes minőségben teljesítenie kell a jogszabályokban előírt és szakmailag elvárt szolgáltatásokat. Az egyes szolgáltatások menedzselését az intézményi központ végzi, a meglévő intézményi kapacitások és a külső szolgáltatóktól vásárolt vagy a partnerségi szerződéssel biztosított kapacitások összehangolt működésének biztosításával.

A szolgáltatások igénybevétele az egyéni szükségletek alapján a TL esetfelelősei rendelik meg, illetve biztosítják a lakók szolgáltatáshoz való hozzáférését.

4.5.1.3 Szolgáltatási feladatok

A lakók részére az egyéni szükségletük és igényük alapján szükséges szolgáltatásokat az intézményi központ saját megvalósításban, saját kapacitással vagy külső szolgáltató kapacitásainak igénybevételeivel biztosítja. A szolgáltatásokat az TL esetfelelősök vagy a lakók rendelik meg az intézményi központtól.

A szolgáltatások közül a lakók igényeitől függően a legnagyobb feladatot az étkeztetés jelentheti. Az lakók szükséglet-, és igényfelmérése alapján tervezhető meg az étkeztetés biztosítása, ami a teljesen önellátó státusztól a teljes kiszolgálásig terjedhet. Az étkeztetési feladatok részletes végiggondolása és a megfelelő erőforrás biztosítása kiemelten fontos a szervezet kialakításánál.

A logisztikai és szállítási feladatok jelentik egyrészt a lakók szállítását a lakóhelyek és a szolgáltatások helyei között, valamint a beszerzések lebonyolítását, az élelem és az eszközök szállítását.

Az egyes szolgáltatások az átalakulás során külön-külön felelőst igényelhetnek. A további működéshez, az intézmény méretétől függően, lehetséges az egyes szolgáltatások vezetésének összevonása.

4.5.1.4 Gazdasági és adminisztrációs feladatok

A gazdasági és üzemeltetési feladatokat ellátó szervezeti egységeket az intézmény típusától és méretétől függően önálló igazgatóhelyettesi vezetés alatt javasoljuk létrehozni az alábbi feladatokra:

- számvitel, tervezés és beszerzés- az intézmény teljes gazdálkodását kezelése, beleértve a gazdasági tervezést, a beszerzést és controllingot, amely a tervezést és a megvalósulást veti össze.,
- infrastruktúra menedzsment – a TL-házak és az intézményi központ infrastruktúrájának menedzselése, karbantartása,
- üzemeltetés – az intézményi központ által működtetett szakmai szolgáltatások üzemeltetési feladatainak biztosítása.

A számviteli, tervezési és beszerzési feladatok jelentősen megváltoznak a jelenlegi intézmény feladataihoz képest. Az intézmény megnövekedett számú telephelyen működik, a telephelyeken várható a készpénzkezeléssel járó feladatok megjelenése, jelentősen nőhet a külső szolgáltatók száma. A pénzügyi és számviteli csoportnak számolnia kell a megnövekedett készpénzkezeléssel és adminisztrációval.

Jelentősebbé válik a tervezés is. A külső szolgáltatók lehetséges igénybevétele keretszerződések szerint történik, amelyek alapján a szakmai szolgáltatások vezetői leírhatják a szükséges szolgáltatásokat. A keretek tervezése, figyelése, valamint a szerződések kezelése a tervezési csoport feladata. A tervezés határozza meg a szakma bevonásával a szükséges szolgáltatási kontingenseket, a szolgáltatások menedzserei hívják le a szolgáltatásokat. Fontos, hogy az igények és a rendelkezésre álló keretek fedjék egymást.

A beszerzési és közbeszerzési csoport végzi el a jogszabályi előírások és a tervek alapján a beszerzéseket. Ez a csoport vesz részt a fejlesztési projektek beszerzéseiben is.

A controlling figyeli a terveket és a megvalósulás alakulását, az esetleges eltéréseket.

Az infrastruktúra menedzsmentnek fel kell készülnie a jelentős számú, térben elszórtan elhelyezkedő ingatlanok, kertek, közterületek karbantartására, tisztántartására, ápolására.

Az üzemeltetéssel kapcsolatos feladatok végzése - a támogatott lakhatási szolgáltatás céljaival megegyezően - a lakók készségeinek fejlődésével, önállóbbá válásával változhat.

4.5.2 Munkatársak kompetenciáinak felmérése

A kiváltási projekt kapcsán jelentősen megváltoznak a feladatok, valamint a feladatokhoz kapcsolódó kompetencia és ismereti elvárások. A humán erőforrás menedzsment rendelkezik a munkavállalók végzettségi, ismereti és szakmai tapasztalataikra vonatkozó adataival. A változáskezelés feladatainak tervezéséhez a tervezett szervezet részletes meghatározása mellett pontosan ismerni kell a munkavállalók kompetenciáit.

A felmériendő kompetenciák listáját a munkakörök alapján kell összeállítani. Az új feladatok alapján azonban biztosan felmériendő kompetenciák a következők:

- **probléma-megoldó képesség** – az intézmény feladatai között jelentősen növekszik az egyéni problémamegoldó képességet igénylő feladatok aránya,
- **döntési képesség** – a támogatott lakhatás során a munkavállalók több felelős döntést hoznak szabályozott keretek között, a döntési képesség alapfeltételként jelenik meg a legtöbb munkakör esetében,
- **kommunikációs képesség** – jelentősen megnövekszik a szervezeten belüli kommunikáció jelentősége mind a telephelyek számának növekedése, mind a külső szolgáltatók megjelenése okán.

A kompetencia felmérést tesztekkel javasoljuk elvégezni a szervezetfejlesztési tanácsadó bevonásával. A kompetenciák felmérése az egyéni képzési tervek összeállításához feltétlenül szükséges. A hiányzó kompetenciákat képzésekkel kell fejleszteni, biztosítani.

Az intézmény munkatársainak felmérése az Intézményi Férőhely Kiváltási Tervben is szerepel, amennyiben ez korábban elkészült, az információk jó alapot szolgáltathatnak (IFKT Módszertani Útmutató).

4.5.3 Humán erőforrás-terv összeállítása

Az azonosított és csoportosított feladatok és a szervezeti felépítés, valamint a meghatározott munkakörök alapján a következő lépés a humán erőforrás-terv összeállítása. A humán erőforrás-terv tartalmazza a szervezeti egységet, a munkakört, a szükséges létszámot, végzettséget, a szükséges ismereteket és tapasztalatokat, valamint a szükséges kompetenciákat.

A humánerőforrás-terv összeállítása a szervezet-átalakítási csoport feladata. Javasoljuk, hogy az intézmény humánerőforrás vezetője és a szervezet-átalakítási tanácsadó készítsenek javaslatot a tervre, amelyet bemutatnak, majd véglegesítenek a szervezet-átalakítási csoporttal.

A humánerőforrás-terv alapján lehet elkezdni a meglévő munkatársak besorolását a szervezetbe, illetve a személyes egyeztetéseket megkezdeni.

2. táblázat – Intézményi humánerőforrás-terv (minta)

Szervezeti egység	Munkakör	Szükséges létszám	Szükséges végzettség	Szükséges ismeretek, tapasztalatok	Szükséges kompetenciák
Igazgató					
	igazgató				
Titkárság					
	asszisztens				
HR menedzsment					
	HR vezető				
	asszisztens				
Minőségbiztosító					
	minőségbiztosító				
TL Igazgatóhelyettes					
	TL igazgatóhelyettes				
Esetfelelős (ház1)					
Esetfelelős (ház2)					
Szolgáltatási igazgatóhelyettes					
	szolgáltatási igazgatóhelyettes				
Szolgáltatásokat biztosító munkatárs					
	munkatárs				
Fejlesztés/önálló életre való felkészítés menedzsment					
	fejlesztési munkatárs				
Foglalkoztatás menedzsment					

Szervezeti egység	Munkakör	Szükséges létszám	Szükséges végzettség	Szükséges ismeretek, tapasztalatok	Szükséges kompetenciák
	foglalkoztatási menedzser				
Logisztika					
	logisztikai vezető				
	sofőr				
Gazdasági igazgatóhelyettes					
	gazdasági igazgatóhelyettes				
Számvitel, tervezés, beszerzés					
	számviteli vezető				
Pénzügy, számvitel					
	penzügyi csoportvezető				
	könyvelő				
Controlling					
	controller				
Közbeszerzés, beszerzés					
	közbeszerzési szakértő				
Infrastruktúra menedzsment					
	infrastruktúra vezető				
Ingatlan karbantartás					
	karbantartók				
Kert karbantartás					
	kertész				

4.6 Változások elemzése, gátló tényezők feltárása

A változáskezelés tervezése előtt, a szükséges szervezeti változás ismeretében javasoljuk, hogy a szervezet-átalakítási csoport elemezze a változásokat, tárja fel a lehetséges gátló tényezőket és kockázatokat.



A változások elemzéséhez a szervezet-átalakítási csoport rendelkezik a humánerőforrás-tervvel, valamint a munkatársak adataival. A meglévő adatok és információk alapján javasoljuk az erőter elemzés elkészítését. Az erőter elemzés eredeti változatát Kurt Lewin fejlesztette ki az ötvenes években. Azóta számos változatban és széles körben használják a szervezetek változási helyzetének elemzése és a szükséges beavatkozások megtervezése céljából.

A modell alapötlete, hogy minden egyensúlyi helyzetet dinamikus erők tartanak fenn. A hajtóerők a jelenlegi helyzetet a kívánt irányba mozdítanak el. Az erők másik csoportja, a fékezőerők távolítják a helyzetet a pozitív kimeneteltől. Ha a hajtóerők és fékezőerők relatív egyensúlyban maradnak, akkor nem következik be változás. Gyakori, hogy ha csak a hajtóerőket fokozzuk, a velük szembeni fékező erők is növekednek. Ilyenkor beszélünk a „változással szembeni ellenállás növekedéséről”, amely kulturális visszarendeződéshez vezet. Az ellenállás csökkentése elsősorban akkor sikeres, ha egyszerre fokozzuk a hajtóerőket és csökkentjük a fékezőerőket.

Az erőter elemzés négy lépésben végezhető el:

- **Cél megfogalmazása** - Mit szeretnénk elérni a változással?
- **Befolyásoló erők felsorolása** – Fontos, hogy lehetőség szerint tüntessük fel, milyen szervezeti csoport, vagy szereplő fejt ki az adott hatást. Ennél a pontnál vegyük figyelembe az informális szervezet működését.
- **Erők súlyozása** – Ebben a lépésben határozzuk meg, melyik tényező milyen súllyal hat a jelenlegi helyzetre. Az erő mértékét 1-10-ig terjedő értékkel jelezzük, ahol 1 a legkisebb, 10 a legnagyobb mértéket jelzi.
- **Szükséges beavatkozások** - Az elemzés elvégzése után érdemes stratégiát kialakítani, hogy hogyan csökkenthetők a fékezőerők, és hogyan erősíthetjük a hajtóerőket. Amennyiben a fékezőerők vannak túlsúlyban, érdemes végiggondolni, milyen további hajtóerőket alakíthatunk ki az egyensúly megváltoztatása érdekében.

A kiváltási projekt kapcsán példaként összegyűjtöttünk néhány fékező-, és hajtóerőt, amelyeket az alábbi táblázatok tartalmaznak. Javasoljuk, hogy a szervezet-átalakítási csoport által gyűjtött fékező-, és hajtóerőket hasonló rendszerben gyűjtsék össze.

3. táblázat – Fékezőerők listája

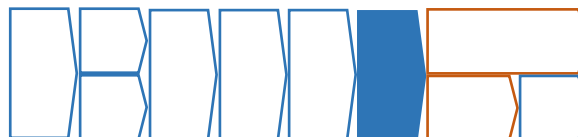
Fékezőerő	Mértéke	Hogyan csökkenthetjük?
a munkavégzés helyszínének változása	6	egyéni függő, az egyéni igények figyelembevétele a munkakörök elosztásánál
megnövekszik az egyéni döntés és problémamegoldás szükségessége	6	képességek fejlesztése
meglévő szervezeti kapcsolatok változása	6	változáskezelés támogatása
félelem a jelenlegi helyzet elvesztésétől	8	változáskezelés támogatása

4. táblázat – Hajtóerők listája

Hajtóerő	Mértéke	Hogyan erősíthetjük?
partneri kapcsolat kialakulása a lakókkal	3	változás előnyeinek megismertetése
lakóhelyhez közelebbi munkavégzés	10	
gondozás helyett támogatás	3	változás előnyeinek megismertetése

4.7 Változáskezelési folyamat tervezése

A kiváltási projekt által generált szervezet-átalakítási folyamat jelentős változásokat fog létrehozni az intézmény munkatársainak életében. A szervezeti változásokat lebonyolított vezetők többsége már tudja, hogy a változás erőforráscsapdaként működik, mert csökkenti a szervezet működésének hatékonyságát, növeli az ellenállást, és sok álhírt és pletykát indít el.



A szervezeti változások tervezésének és bevezetésének két alapvetően eltérő módja van, az adminisztratív és a változáskezeléssel támogatott forma.

- Az **adminisztratív bevezetés esetén** a teljes szervezet-átalakítási folyamat, a szervezet kialakítása, az új szabályzatok elkészítése, az új munkaköri leírások elkészítése és bevezetése vezetői döntések alapján történik. A szervezetben dolgozó munkatársak ebben az esetben nem részesei, hanem tárgyai lesznek a változásnak.
- A **változáskezeléssel támogatott** szervezet-átalakítási folyamat esetében a szervezet munkatársai folyamatos tájékoztatást kapnak a várható változásokról, figyelembe veszik és kezelik az egyéni félelmeiket, és szabályozott keretek között, kompetencia alapon bevonják őket a részcélok, résztvekenységek kialakításába. A változáskezeléssel támogatott szervezet-átalakítási folyamatban is el kell végezni a szükséges adminisztratív változásokat.

Mindkét típusnak vannak előnyei és hátrányai.

- Az adminisztratív bevezetés elsősorban formális szabályrendszer és utasítás alapján működő szervezetek esetében hatékony, ahol a munkatársaknak nem kell egyéni döntéseket hozni (pl. katonaság, rendőrség, összeszerelő üzemek), illetve más szervezetek esetében kisebb, kényszerű átalakítások esetében (pl. közigazgatási szervezetekben, jogszabályok betartása érdekében bekövetkezett változások).
- A változáskezeléssel támogatott szervezet-átalakítási folyamat használata olyan szervezetek esetében javasolt, ahol a munkatársak sok egyéni döntést hoznak feladatuk ellátása közben, ahol a szervezet működésének hatékonyságához a munkatársak egyéni tudása, kreativitása is közvetlenül hozzájárul (pl. tudás alapú szervezetek).

A kiváltás projekt esetében, ismerve az intézmények eddigi működését, a változáskezeléssel támogatott szervezet-átalakítási folyamatot javasoljuk alkalmazni. Fontos azonban figyelembe venni, hogy az intézményekben több munkatárs eddig főleg utasítások alapján működött, csak kisebb mértékben kellett egyéni döntések alapján munkát végezniük. A támogatott lakhatás esetében azonban jelentősen csökkennek az intézményben a közvetlen utasítás alapján végzendő feladatok, nő a munkatársak önállósága és ezzel együtt a

felelőssége. A visszajelzések alapján sok intézményben a felelősség növekedése okozza az érintett munkatársakban a legnagyobb félelmet.

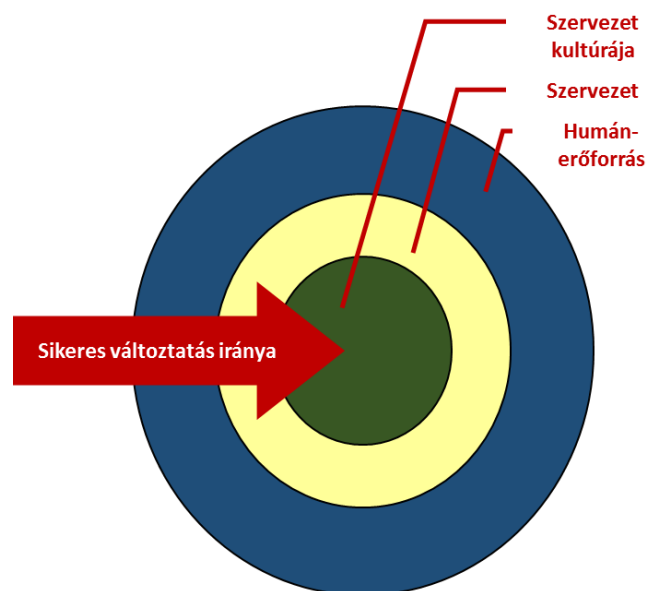
A munkatársak kompetenciáinak felmérése kapcsán ezért is szükséges az egyéni munkavégzésre és döntéshozásra irányuló képességek felmérése és fejlesztése.

A változáskezelési folyamat tervezéséhez szükséges ismerni a változás természetét, a kezelt és kezeletlen változási folyamat közötti különbséget. Fontos kiemelni, hogy a változáskezelés nem szünteti meg, csak csökkenti a változás káros hatásait, illetve az időben történt tervezés esetén bizonyos folyamat elemeket segít elkerülni.

4.7.1 A változás természete

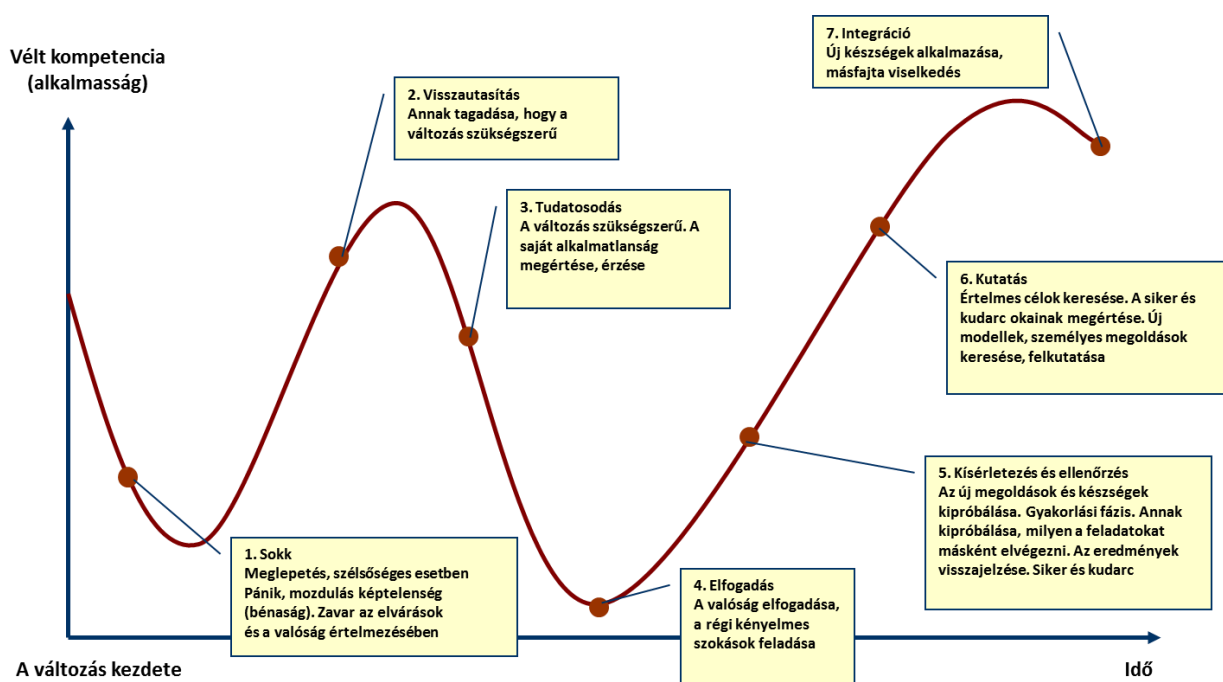
A szervezeti változás sikerességének legfontosabb feltétele, hogy a szervezet tagjai mennyire vesznek részt a változásban, támogatják vagy ellenzik, illetve támogatják-e a változást saját változásukkal a képességeik, készségeik, ismereteik fejlesztésével. A sikeres változás iránya az egyének felől indul a szervezet felé. Akkor mondhatunk sikeresnek egy változást, ha a szervezet kultúrája is az előre tervezett irányba változik.

6. ábra – Sikeres változás iránya



A változás, bár eseményhez vagy eseményekhez kötődik (intézményi férőhely kiváltás), mégis elsősorban egy folyamat, mely nem záródik le az események végével (TL-házakba való kiköltözés). A változási folyamatot leginkább a résztvevők alkalmassági érzésének (vélt kompetencia) változásával lehet érzékeltetni.

7. ábra - A változás folyamat, nem esemény



A változás folyamatát bemutató ábrán egy kezeletlen változási folyamat főbb mérföldköveit mutatjuk be. Fontos kiemelni, hogy a változási folyamat kezdete nem a változáshoz kötődik, hanem a változásról szóló első hírekhez, függetlenül azok „hivatalos” vagy valós forrásától. Így a változási folyamat görbéjét egy nem hivatalos álhír is el tudja indítani. A változási folyamat főbb lépésben írható le.

- A **folyamat első részében** csökken az alkalmasság érzés, nő a félelem, de még nincs ellenállás. Ebben a szakaszban a szervezet elfogadónak tűnik. A szakasz felismerhető arról, hogy a résztvevők nem igényelnek információkat a változásról, és beletörődnek a várható átalakulásba.
- A **második szakaszban** szerveződik meg az ellenállás, a változás szükségességének tagadása. A résztvevők ebben a szakaszban sem igényelnek információkat, vagyis szakmai érvek nélkül vagy általános szakmai érvek mentén történik a változás céljának és okának tagadása.
- A **harmadik szakasz** során történik meg a változás szükségességének tudatosodása. A résztvevők ebben a szakaszban kezdik igényelni a szakmai információkat, a részletek megismerését. A változás tartalmának megismerése újra elindítja az alkalmatlansági érzés növekedését.
- Az alkalmatlansági érzés mélypontján történik meg a **változás szükségességének elfogadása**. Az elfogadás segít a változás előtti helyzet elengedésében, a régi szokások

Az emberek nem a változásnak állnak ellen, hanem a veszteségeket és a befejezést tapasztalják, az átmenetnek állnak ellen!

A változás tervezése kapcsán számítsunk:

- bizonytalanságra a részletek körül,
- az embereknek a változásra adott eltérő reakcióira,
- az emberek tanulás közben elkövetett hibáira,
- az emberek eltérő véleményére a változás szükséges sebességét illetően,
- néhány problémára, ami a változás közben bukkan fel.

feladásában. Sok változási folyamat nem jut el az elfogadási pontig, sőt a tudatosodásig sem. Ebben az esetben a szervezet bár formailag megváltozik, kulturálisan visszarendeződik és sokáig (akár több évig is) fennmarad a változás szükségességének tagadása.

- Az elfogadást követően **kezdenek az érintettek bevonódni** a változás szakmai folyamataiba. A következő szakaszban elkezdődik az új folyamatok kipróbálása, emelkedik az alkalmassági érzés. Valós sikerek és kudarcok érik a résztvevőket.
- A következő szakaszban kezdődik az **új megoldások keresése**, a sikerek és kudarcok okainak feltárása, a saját kompetenciák, ismeretek önkéntes (belső motivációra alapozott) fejlesztése. A változás helyett ebben a szakaszban már a megoldások lesznek előtérben.
- A változás lezárásaként **integrálódnak az új készségek**. Az alkalmasság érzés meghaladja a kiinduló állapotot. Ebben a fázisban általában már új változási folyamatok is elindulnak.

Szervezeti változás elutasításának lehetséges okai:

- munkahely bizonytalansága,
- megváltozik a befolyás, hatalom, ellenőrzés,
- egyet nem értés a változással,
- hozzáértés elvesztése,
- a tudás és készségek leértékelődése,
- szokások változása,
- a változás és velejáróinak nem kellő megértése vagy félreértése,
- alacsony toleranciaszint a változást illetően.

A változás kezelése két célt támogat:

- **csökkenti a folyamat kilengéseit** az alkalmasság és alkalmatlanság érzés tekintetében,
- **eljuttatja a szervezet tagjait az elfogadásig**, vagyis megelőzi a kulturális visszarendeződést.

A változás kezelésének tervezéséhez a vezetőknek tudatosítaniuk kell, hogy a résztvevők elsősorban nem a változást ellenzik, hanem a várakozásaik, biztonságuk szertefoszlását. Az ellenállás tehát a veszteséggel szemben alakul ki, nem a szervezettel, feladatokkal kapcsolatban. A változás kommunikációját ennek megfelelően az egyéni biztonságérzet megmaradásáért, kialakulásáért és fejlesztéséért kell működtetni.

A kiváltási projekt az intézmény minden munkatársát érinteni fogja, jelentősen meg fognak változni az egyes munkakörökhez a szükséges kompetenciák. Így várható, hogy a munkatársaknál a személyes félelem jelentős gátló tényezőként fog jelentkezni, amely megnehezíti a szervezet eljutását a tudatosodási pontig.

A változási folyamat jelentősen érinti az intézmény lakóit is. A szervezet-átalakítási folyamatban azonban a lakók változási folyamatait nem vesszük figyelembe, a lakókat érintő változásokkal kapcsolatban az IFKT tartalmaz módszertani ajánlásokat.

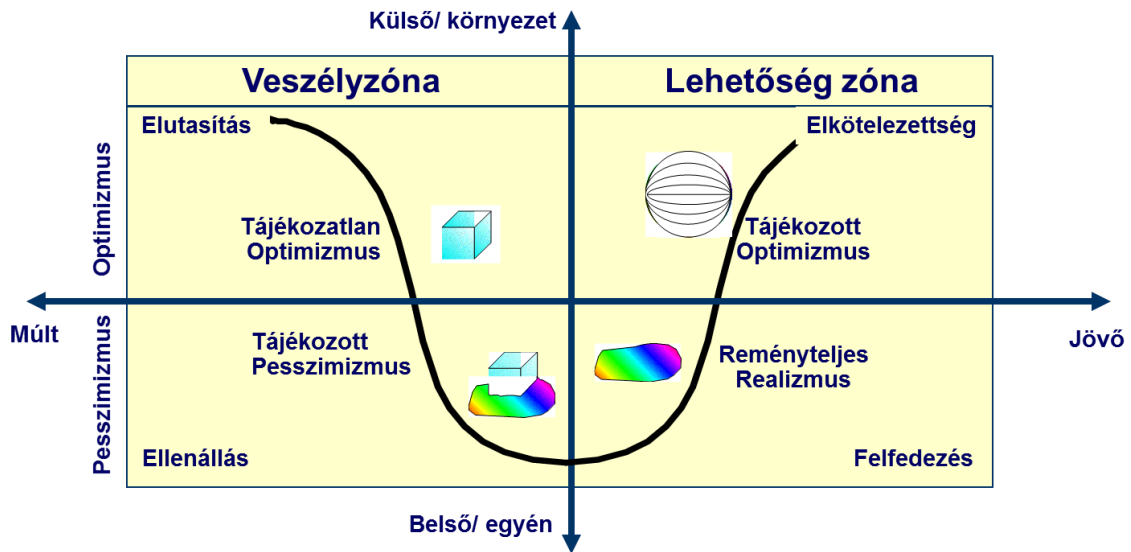
Fontos szempont, hogy a munkatársak között lehetnek olyanok, akik számára a változás mértéke meghaladja a feldolgozható mértéket. Minden ember más mennyiségű változást képes feldolgozni. Számukra egyéni segítséget kell nyújtani, hogy túljussanak a változási folyamatokon.

Az egyéni alkalmasság érzésének ingadozása mellett a változtatás rendszerint nem megy végbe a szervezet teljesítményének visszaesése nélkül. A szervezeti változást a szakirodalom négy szakaszra osztja. A Projekt kapcsán létrejövő változási folyamatok a teljes szervezetet, minden munkavállalót érintenek. Az egyes szakaszokon minden érintett

„átesik”, azonban annak időtartama eltérhet a személyes képességek és változási készség alapján.

- **Elutasítás szakasza**, amelyben a résztvevők még optimisták, bíznak a változás elkerülhetőségében. Erre a szakaszra a tájékozatlan optimizmus jellemző a teljes szervezetben. Itt még a régi szervezeti kapcsolatok működnek.
 - A szakaszra jellemző a „gyorsan vége lesz” érzés, az egykedvűség és a zsidbadtság.
 - Vezetőként ebben a szakaszban legfontosabb a kommunikáció, az információk megisméltése, a változás fontosságának hangsúlyozása, a türelem, valamint az egyéni félelmek kezelése.
- **Ellenállás szakasza**, melyet a tájékozott pesszimizmus jellemez. Elindul a szervezeti kapcsolatrendszer feloldódása. Amennyiben ezen a szakaszon nem jut túl a szervezet, várható a kulturális visszarendeződés.
 - A szakaszra jellemző az egyének visszavonulása a csapattól, a harag megjelenése, a munkavégzésben megjelenő figyelmetlenség, panaszkodás, kevés energia és a szemrehányás.
 - Vezetőként ebben a szakaszban legfontosabb a meghallgatás, az érzelmek tudomásul vétele, a bátorítás, támogatás és az óvatos konfrontálás.
- **Felfedezés szakasza**, melyet a reményteljes realizmus jellemez. A régi szervezet kapcsolatrendszere teljesen feloldódik, és lehetőség nyílik a szervezeti kapcsolatrendszer felépülésére, a kristályosodásra.
 - A szakaszra jellemző a sok feszültség, a „sok tennivaló”, a sok energia és új ötletek, valamint a káosz.
 - Vezetőként ebben a szakaszban legfontosabb a fejlesztés biztosítása, a prioritások hangsúlyozása és a rövid távú célok kitűzése és elérése.
- **Elkötelezettség szakasza**, melyet a tájékozott optimizmus jellemez. Kialakul és megerősödik a szervezet.
 - A szakaszra jellemző a csapatmunka, az elégedettség, a világos terv és odafigyelés.
 - Vezetőként ebben a szakaszban legfontosabb az eredmények észrevétele, és a hosszú távú célok megfogalmazása.

8. ábra - Változás szervezeti szakaszai



A szervezeti változás sikerességét, ahogy eddig is jeleztük, a fenntarthatóságon mérhetjük le. A sikertelen változás esetében az adminisztratív szervezeti változtatások megtörténnek, de a szervezet kulturálisan visszarendeződik, az egyének nem jutnak el az elfogadásig. A szervezetek kettős működésére sok élő példa van, évtizedekig fennmaradhat ez az állapot. A kettős működésű szervezetek jellemzője az alacsony határfok, a „rossz” hangulat, a kritizálás, a passzivitás és az együttműködési képtelenség. A kulturális visszarendeződést, a kettős működést kisebb átalakításokkal vagy képességfejlesztő tréningekkel nem lehet kezelni.

A szervezeti átalakítás után a változáskezelés sikerességétől függően a munkatársakat három nagy csoportra oszthatjuk.

- **Kelletlenül elkötelezett** – megteszi, amit elvárnak tőle, mert kötelező, de mindenki tudomására hozza, hogy nem támogatja az új rendszert, nem látja az új rendszer előnyeit.
- **Formálisan elkötelezett** – megteszi, amit kell, de nem többet, nagyjából látja az új rendszer előnyeit.
- **Őszintén elkötelezett** – mindent megtesz, sőt még többet is.

Sikeres változáskezelés esetén a munkatársak többsége a harmadik csoportba tartozik, ami feltétele a fenntartható működésnek.

4.7.2 Változáskezelés tervezése

A változáskezelés tervezése alatt annak a folyamatnak a kialakítását értjük, amely a változást akadályozó tényezők kezelésére irányul, és segít az egyéneknek eljutni az elfogadásig, megakadályozza a kulturális visszarendeződést. Az előző fejezetben részletesen bemutattuk, hogy a szervezeti változás sikerességének alapja az egyének elfogadásán alapszik, így a változáskezelés célcsoportja elsősorban a szervezetben dolgozó egyének.

A változáskezelést a tanácsadók sokszor azonosítják a kommunikációval. A változáskezelés eszköze valóban a kommunikáció, azonban önmagában ez nem elegendő. A tervezéskor meg kell határozni a folyamat egyes részeihez illeszkedő kommunikációt, annak célját, résztvevőit, irányát, tartalmát és csatornáját. Ahogy a változás folyamatának ismertetése során jeleztük, vannak szakaszok, ahol nem szükséges a részletes információmegosztás, mert az érintettek nem fogadják be azt. Ebben a szakaszban sokkal fontosabb, hogy a változás érintettjei szabadon ventillálhassanak, elmondhassák véleményüket, kérdezhessenek, még akkor is, ha a feltett kérdésekre nem rendelkezünk válasszal.

Fontos kiemelni, hogy a változáskezelés során nem a döntéseket bocsátjuk véleményezésre, illetve nem a munkatársakkal közös döntések meghozatala a cél. A változáskezelés elsősorban informálásról, ventillációról szól, a bevonáson alapuló döntések csak részterületeket érinthetnek. Az egyéni munkaköri változások kapcsán szükséges döntéseket természetesen lehetőség szerint az érintettek igényeit figyelembe véve kell meghozni.

A változás tervezése kapcsán a következő lépéseket kell elvégezni:

- cél meghatározása,
- változásról szóló döntés kommunikálása,
- ventilláció,
- szervezeti működés ismertetése,
- fejlesztési projekt ismertetése,
- előrehaladás rendszeres ismertetése, ventilláció (folyamatos tevékenység),
- javaslat az egyéni munkaköri változásokra, egyéni képzési tervek összeállítása,
- változás lebonyolítása (szükséges információk megosztása),
- változás közös értékelése, ventilláció, vélemények, javaslatok összegyűjtése,
- változás zárása, közös ünneplés.

Értsük meg!

- A kommunikáció a változás alatt megkerülhetetlen.
- Folyamatosan felül kell vizsgálni és módosítani a várakozásokat.
- A "Nem tudom" lehet egy életszerű válasz a várakozások lecsillapítására.
- Egy erős indok kell a változásra.
- Mindenki számára, aki vezető szerepben van, legyen világos a tennivaló.
- Mindenkinek, aki vezető szerepben van, valamilyen cselekvést kell végeznie.
- A cselekvést fenn kell tartani és folyamatosan megerősíteni.

A változáskezelési terv sablonját és a teljes szervezet- átalakítási folyamat ütemezését a 3. melléklet tartalmazza.

4.7.2.1 Cél meghatározása

Az intézményi férőhely kiváltási projekt kapcsán a cél adott, vagyis a nagy létszámú, bentlakásos intézmények fokozatos, kisebb létszámú szolgáltatásokká való átalakítása, egyénre szabott támogató szolgáltatásokkal a helyi közösségbe illeszkedő kisebb létszámú lakhatássá való átalakítása, a lakók önálló életvitelének biztosításával.

Figyelembe kell venni, hogy a változás kezdete a pályázat beadásával kapcsolatos döntések meghozatalához kötődik. Onnantól kezdve elindul az előző fejezetben ismertetett folyamat.

4.7.2.2 Változásról szóló döntés kommunikálása, ventilláció

Az intézményi férőhely kiváltásról szóló döntés meghozatalát követően minél hamarabb közölni kell az információt az intézmény munkatársaival, lakóival, valamint a lakók hozzátartozóival, hivatalos képviselőivel. Fontos, hogy a változási folyamatot hivatalos

információ indítsa el, ezzel kézben tudjuk tartani a folyamatot. Az információ közlésekor természetesen nem rendelkezünk részletes információkkal, döntésekkel, de ez ebben a szakaszban nem is fontos. A hír egyértelmű és hivatalos bejelentését követően lehetőséget kell biztosítani a munkatársaknak a ventillációra, kérdéseik feltételére, véleményük, félelmük elmondására, tanácsaik, elképzeléseik megosztására. A ventillációs alkalmakat célszerű, ha facilitátor vezeti, de vegyenek részt rajta az intézmény vezetői és középvezetői. A ventillációs alkalmakon biztosítani kell a szabad szólás légkörét.

A ventillációs alkalmon javasoljuk összegyűjteni a jelenlegi és a tervezett működéssel kapcsolatban a véleményeket az alábbi kategóriák szerint:

- szeretem,
- nem szeretem,
- szeretném,
- nem szeretném,
- muszáj.

Az összegyűjtött vélemények és javaslatok alapján a további alkalmakon a résztvevők visszajelzéseket kaphatnak a folyamat előrehaladása kapcsán.

4.7.2.3 Szervezeti működés ismertetése

A szervezeti működés ismertetése, tájékoztatás az átalakítás céljáról, az új feladatokról, a tervezett szervezetről és munkakörökről. A tájékoztatásban ki kell emelni a megváltozott döntési utakat és adminisztrációs feladatokat is.

A tájékoztatás során igyekezzünk a rendelkezésre álló legrészletesebb információkat átadni.

- Kivel, mikor, mi fog történni?
- Kinek, mi lesz a feladata?
- Ki, miért felelős?

Javasoljuk, hogy a szervezeti működés ismertetését követően a teljes munkavállalói állomány részvételével „open space” keretében gyűjtsük össze a kérdéseket, véleményeket. Az open space irányítását a szervezet-átalakítási tanácsadó végezze. Az open space módszertana lehetővé teszi, hogy nagy létszámú résztvevővel (akár 100 fő), a szervezőket és a résztvevőket érintő kérdésekre keressünk közös válaszokat, bevonva minden érintettet. Fontos, hogy a szervezeti működés ismertetése és a változás bejelentése között ne teljen el túl sok idő, legfeljebb 3-4 hét.

A bejelentést a létszámtól függően az intézményvezetőnek kell megtennie, nagyobb létszám esetén kisebb csoportokban célszerű folytatni, ahol az egyéni kérdésekre is lehet válaszolni. A kommunikációnak kétirányúnak kell lennie. Ha a felmerült kérdésekre nincs válasz, akkor a „nem tudom” is teljes értékű válasz. Hamis információk megosztása jelentős károkat okoz, és a szervezet kulturális visszarendeződését eredményezheti.

4.7.2.4 Fejlesztési projekt ismertetése

A fejlesztési projekt ismertetése az új szervezeti formához vezető utat, míg a Projekt (házépítések, eszközbeszerzések, képzések, tréningek) a fejlesztési szakaszt, a TL-házak pedig a fejlesztést követő működés alapját jelentik.

Az ismertetés kapcsán nyilvánossá kell tenni a Projekt tervezett eredménytermékeit, a Projekt tevékenységeit és azok ütemezését. További fontos információ, hogy a Projekt kit, milyen tevékenységgel és mikor érint (pl. képzések, a normál tevékenységhez képest plusz

tevékenységek). Az ismertetés kapcsán biztosítani kell a ventiláció lehetőségét, az egyéni és csoportos kérdezési lehetőséget.

4.7.2.5 Előrehaladás rendszeres ismertetése

A Projekt előrehaladását, az esetleges módosításokat rendszeresen, lehetőség szerint előre ütemezetten javasoljuk ismertetni. Amennyiben lehetséges vagy mód van rá, a Projekt tevékenységeit, eredményeit mindenki számára elérhető helyen célszerű közzétenni.

4.7.2.6 Javaslat az egyéni munkaköri változásokra, egyéni képzési tervek összeállítása

A szervezeti forma kialakítását és az egyéni kompetenciák felmérését követően történik a humánerőforrás-terv összeállítása. A humánerőforrás-terv tartalmazza az egyes szervezeti egységekhez és munkakörökhöz tartozó szükséges létszámot. Az elkészült humánerőforrás-terv alapján kerülhet sor az egyéni, személyes munkaköri változások tervezésére.

A szervezet-átalakítási csoport, az intézmény humánerőforrás-vezetője és a szervezet-átalakítási tanácsadó közösen állítsák össze a javaslatot. A javaslat alapján kerüljön sor az egyéni megbeszélésekre, az egyéni szempontok összegyűjtésére és a végleges javaslat összeállítására.

A végleges javaslat összeállításakor rögzítésre kerülnek az új munkakörhöz szükséges egyéni képzési szükségletek is. Az egyéni munkakörökre vonatkozó megállapodást és a szükséges egyéni képzéseket (ismeretbővítés, készségek fejlesztése stb.) az egyéni képzési tervben javasoljuk rögzíteni (Ennek alapjául szolgál az IFKT részét képező Egyéni munkavállalói terv – IFKT Módszertani Útmutató). Az egyéni képzési tervet az érintett munkavállaló, az intézmény vezetője és az érintett munkavállaló közvetlen felettese együtt fogadják el és írják alá. Az egyéni képzési terveket a humánerőforrás-vezető tarja nyilván, szervezi a szükséges fejlesztéseket és ellenőrzi az előrehaladást.

4.7.2.7 Változás lebonyolítása (szükséges információk megosztása)

A fejlesztési projekt megvalósulását követően az elkészült ingatlanokba történő átköltözéshez kapcsolódik a szervezeti átalakulás lebonyolítása, a szervezeti forma működésének kezdete.

A változás előkészítése az IFKT-ban szereplő szakmai folyamatokkal párhuzamosan történik, amelyek során kialakításra kerülnek a TL-házakhoz kapcsolódó teamek, valamint a lakók csoportjai. A létrehozott munkatársi és lakó csoportok közösen készülnek fel a lakóhely változására.

A változás lebonyolítása a megváltozott szervezeti forma és a megváltozott munkakörök életbelépését jelenti. Az életbelépés megkezdése előtt javasoljuk, hogy minden munkatárs kapjon megfelelő információt, valamint ismerje az életbelépés ütemezését. Fontos, hogy az életbelépés során minden munkatárs rendelkezzen az összes szükséges információval. Legyen lehetőség kérdésre mind a szervezeti, mind egyéni ügyekben. Az életbelépés elhúzódása esetén szükséges lehet egy változás közbeni tájékoztató eseményre is.

4.7.2.8 Változás közös értékelése, ventiláció, vélemények, javaslatok összegyűjtése

A változást követően, az üzemszerű működés első hete után javasoljuk a változás közös értékelését. Az értékelést a szervezet-átalakítási csoport tagjai és a szervezet-átalakítási

tanácsadó vezetésével javasoljuk megtartani a teljes állomány részvételével. Az értékelésre javasoljuk a „world café” módszertant alkalmazni, így lehetőséget adni mindenkinek, hogy elmondja tapasztalatait, véleményét és javaslatait. A world café lehetőséget ad a ventillálásra is.

A változás közös értékelése kapcsán felmerült véleményeket és javaslatokat a szervezet-átalakítási csoport értékelje, és szükség szerint végezzen változásokat a szervezet működésében.

4.7.2.9 Változás zárása, közös ünneplés

Fontos, hogy már a változás tervezése során határozzuk meg azt az eseményt, feltételt vagy időtávot, amikor a változást lezárnak tekintjük, és ezt ismertessük a munkavállalókkal is.

A feltételek teljesülése után javasoljuk, hogy az intézmény a munkatársak és a lakók közös ünneplésével zárja le a változást. A közös élmény segít a változás során szerzett egyéni sérelmek kezelésében, elfelejtésében. Az ünnepség során javasoljuk a köszönöm szó gyakori használatát, valamint „történetek” felelevenítését, rögzítését, fényképek, filmek vetítését.

4.8 Változáskezelés végrehajtása

A változáskezelési terv javasolt részeit az előző fejezetben ismertettük. A változáskezelési terv a fejlesztési projekttervvel együtt, azzal párhuzamosan kerüljön végrehajtásra.

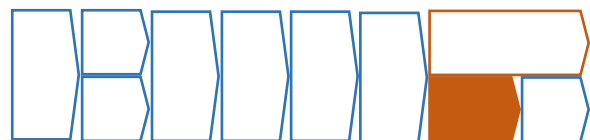


A változáskezelés indítása a kiváltási projektben jelentős késéssel indul, mert az intézmények döntöttek a pályázat beadásáról, elindult a házak helyének kiválasztása, valamint a lakó csoportok összeállítása is. Javasoljuk, hogy a változáskezelési tervben szereplő folyamat minél hamarabb kerüljön indításra a kezdő lépések megtételével. Minél hamarabb kerüljön felállításra a szervezet-átalakítási csoport, valamint kiválasztásra a szervezetfejlesztő tanácsadó. Ezt követően rövid időn belül kerüljenek megtartásra az első ventillációs alkalmak.

A változáskezelési folyamat tervezett ütemezése vélhetően változni fog a projekt ütemezéséhez igazodva. A változásokat a szervezet-átalakítási csoport minél hamarabb vezesse át a változáskezelési terven.

4.9 Szervezeti változás végrehajtása

A szervezeti változás végrehajtásának folyamata a személyes egyeztetésekkel, fórumokkal, interjúkkal indul el. Innentől válik minden munkatárs számára



„elkerülhetetlenné” a változás. Az interjúk során állítják össze az új munkakör betöltéséhez szükséges egyéni képzési terveket. A végrehajtás végét a teljes szervezeti átalakítás jelenti.

A szervezeti változás főbb lépései:

- pozíciók betöltése,
- egyéni képzési tervek végrehajtása,
- szervezeti változás életbelépése.

4.9.1 Pozíciók betöltése

Az előzetes humánerőforrás-terv alapján a munkatársakkal személyes interjú lefolytatása a pozíciók betöltésére. A pozíciók betöltését felülről javasoljuk elkezdni, hogy az egyes szervezeti egységek, csoportok vezetői részt tudjanak venni beosztottjaik kiválasztásában.

A humánerőforrás-terv elvárásai és az egyes munkavállalók ismerete, tapasztalata és kompetenciája között várhatóan különbségek lesznek. A pozíciók betöltésénél természetesen törekedni kell a lehető legkisebb különbségre, de mivel az új feladatok új kompetenciákat igényelnek, lesznek különbségek.

Javasoljuk, hogy az egyes munkavállalók szükséges fejlesztéseiről egyéni képzési tervet állítsanak össze. Az egyéni képzési terv tartalmazza a kiválasztott munkakört, valamint a munkakör betöltéséhez szükséges fejlesztési igényt. A szükséges fejlesztés eléréséhez a munkavállalónak ajánlott képzéseket, tréningeket, egyéb feltételeket javasolni. A képzési tervet az intézmény vezetője és a munkavállaló is írják alá. A munkavállaló az egyéni képzési tervvel együtt kapja meg a betölteni kívánt munkakör munkaköri leírását is.

4.9.2 Egyéni képzési tervek végrehajtása

Az egyéni képzési tervek végrehajtását az intézmény humánerőforrás-vezetője szervezi és ellenőrzi. A munkakör betöltése csak a képzési terv végrehajtása esetén lehetséges. Amennyiben a szükséges képzések és tréningek lebonyolítása nem lehetséges a szervezeti átalakítás előtt, az egyéni képzési tervben kerüljön rögzítésre a teljesítés végső dátuma.

Javasoljuk, hogy a szükséges képzések és tréningek a fejlesztési projekt keretében kerüljenek megvalósításra.

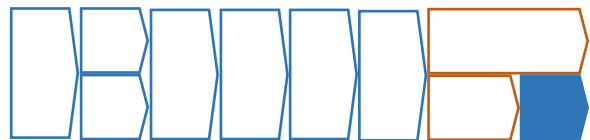
4.9.3 Szervezeti változás életbelépése

A szervezeti változás vezetői döntéssel lép életbe. Javasoljuk, hogy lehetőség szerint egy ütemben kerüljön sor a teljes szervezeti változásra. Amennyiben ez nem lehetséges, minél rövidebb idő alatt, és minél kevesebb ütemben hajtsák végre a szervezeti átalakítást. Átmenet esetén javasoljuk, hogy a módosult szervezeti felépítéssel lássák el a régi intézményi struktúra feladatait.

A szervezeti változás kapcsán a szervezeti felépítés, az új munkaköri leírások és az új szabályzatok (pl. SZMSZ) egyszerre lépnek életbe.

4.10 Működés

A szervezeti változást követően a fenntartható működés elsődleges feltétele, hogy a változási folyamat túljusson az elfogadási ponton, amit a változáskezelés támogat. További eszközöket is javasolunk a fenntartható működéshez.



- **Intézmény szakmai működésének minőségbiztosítása** – amely a tervezett szakmai működés és a valós működés közötti egyezőséget vizsgálja. A tervezett szakmai működést a szabályozási környezet, a fenntartói elvárások és a szakmai elvárások alapján kell meghatározni. A minőségbiztosító az intézményvezető utasításai alapján dolgozik és neki készíti a jelentéseit.

- **Szupervízió** – a munkatársak - elsődlegesen a lakókkal kapcsolatban lévők - számára nyújt lehetőséget mentális védelmükre és szakmai kompetenciájuk fejlesztésére. A szupervízió fókuszában a szakmai személyiség áll. Segíti a problémákra való rálátást egy külső szemszögből. A szupervízor reflektív jelenléte, kérdései segítségével a folyamatban részt vevő munkatárs képes lesz rálátni önmagára, a saját működés módjára, elsajátítja az önreflexió képességét. Az intézményben a csoportos szupervízió megvalósítását javasoljuk, amelynek céljai közé tartozik az együttműködés fejlesztése, a kommunikáció javítása a csoporton belül, illetve a vezető és a munkatársak között.

A TL működtetését támogatja a TÁRS Projekt keretében kidolgozásra kerülő TL protokoll és szolgáltatási gyűri módszertan. A munkatársak (vezetők, esetfelelősök, további lakótámogatásban részt vevő munkatársak) felkészítését pedig a TL protokollhoz igazodó formális képzésekkel támogatja a TÁRS Projekt, a szakmai, módszertani támogatást segítik továbbá az intézményi koordinátorok és tanácsadók is.

Mellékletek

1. Melléklet - Ábrák jegyzéke

1. ábra – A szervezet-átalakítás javasolt folyamata	11
2. ábra – A támogatott lakhatás feladatainak struktúrája	19
3. ábra - Feladatok összegyűjtésének struktúrája.....	21
4. ábra – Feladatok csoportosítása	22
5. ábra – Sematikus szervezeti felépítés	32
6. ábra – Sikeres változás iránya.....	41
7. ábra - A változás folyamat, nem esemény	42
8. ábra - Változás szervezeti szakaszai.....	45

2. Melléklet - Táblázatok jegyzéke

1. táblázat – Formális és informális szervezetek összehasonlítása	15
2. táblázat – Intézményi humán erőforrás-terv (minta).....	37
3. táblázat – Fékezőerők listája	39
4. táblázat – Hajtóerők listája.....	40
5. táblázat – Szervezet-átalakítás és a változáskezelés ütemezése	53
6. táblázat - A támogatott lakhatás szolgáltatásai és az irányadó alapszolgáltatások kapcsolata, a szolgáltatások biztosításának lehetséges formái	55

3. Melléklet – Szervezet-átalakítás és a változáskezelés ütemezése

5. táblázat – Szervezet-átalakítás és a változáskezelés ütemezése

Feladatok és tevékenységek	Felelős	Hónap											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Meglévő feladatok, szervezet, munkakörök rögzítése		x											
Napi, heti, havi és éves feladatok rögzítése		x											
Front office és back office feladatok rögzítése		x											
Feladatok alapján a szükséges humánerőforrás kiszámítása			x										
Szervezeti felépítés tervezése (front, back office, intézményi központ, TL és beszállítók)			x										
Változások elemzése (GAP és erőter elemzés) gátló tényezők és kockázatok feltárása			x										
Változáskezelési folyamat tervezése			x										
Változáskezelés			x	x	x	x	x	x	x	x			
Cél meghatározása			x										
<i>szervezet-átalakítási csoport megalakulása</i>			x										
<i>változáskezelési terv összeállítása</i>			x										
Változásról szóló döntés kommunikálása			x										
<i>állománygyűlés, általános ismertetés</i>			x										
<i>kisebb csoportokban ventilláció</i>			x										
Szervezeti működés ismertetése				x									
<i>állománygyűlés, általános ismertetés</i>				x									
<i>kisebb csoportok, részletek ismertetése, ventilláció</i>				x									
Fejlesztési projekt ismertetése				x									
<i>állománygyűlés, általános ismertetés</i>				x									
<i>kisebb csoportok, részletek ismertetése, ventilláció</i>				x									
Előrehaladás rendszeres ismertetése				x	x	x	x	x	x	x			
<i>rendszeres tájékoztatók kisebb csoportokban</i>				x	x	x	x	x	x	x			
<i>ventillációs lehetőség</i>				x	x	x	x	x	x	x			
Javaslat az egyéni munkaköri változásokra								x					
<i>személyes egyeztetések, interjúk a munkavállalókkal</i>								x					

Feladatok és tevékenységek	Felelős	Hónap											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>egyéni képzési tervek összeállítása, elfogadása</i>								x					
Szervezeti változás végrehajtása									x	x	x		
<i>Szervezeti változás életbeléptetése</i>									x				
<i>Információk megosztása</i>									x				
<i>Egyéni képzési tervek megvalósítása</i>								x	x	x			
<i>Változás közös értékelése</i>											x		
<i>workshop (world café), ventilláció, vélemények, javaslatok gyűjtése</i>											x		
Változás zárása											x	x	
<i>storyk gyűjtése, dokumentálás</i>											x	x	
<i>közös záró rendezvény</i>												x	
Működés													x

4. Melléklet - A támogatott lakhatás szolgáltatásai és az irányadó alapszolgáltatások kapcsolata, a szolgáltatások biztosításának lehetséges formái

6. táblázat - A támogatott lakhatás szolgáltatásai és az irányadó alapszolgáltatások kapcsolata, a szolgáltatások biztosításának lehetséges formái⁶

Szolgáltatás biztosítás esetei	TL szolgáltatás	Alapszolgáltatások „kiszerezés” esetén	Szolgáltatás biztosítás formái
TL keretében biztosítani kell minden esetben	Lakhatási szolgáltatás	Nincs, a fenntartó csak maga biztosíthatja	Fenntartó maga
	Esetvitel		
	Közszolgáltatások és a társadalmi életben való részvételt segítő más szolgáltatások igénybevételeiben való segítségnyújtás		
Szükségletfelmérés alapján, igény esetén kell biztosítani	Felügyelet	<ul style="list-style-type: none"> - jelzőrendszeres házi segítségnyújtás - támogató szolgáltatás - nappali ellátás 	<ul style="list-style-type: none"> - Fenntartó maga, támogatott lakhatás részeként - Fenntartó maga, saját fenntartásban álló szociális szolgáltatások útján - Kiszerezés, szociális szolgáltatást nyújtó szolgáltatóval, intézménnyel kötött megállapodások útján - Kiszerezés, támogatott lakhatás nyújtó fenntartóval - Hálózatban - Intézményen kívüli szervezet, megállapodás
	Étkeztetés	<ul style="list-style-type: none"> - étkeztetés - nappali ellátás 	
	Gondozás	<ul style="list-style-type: none"> - házi segítségnyújtás - közösségi alapellátás - támogató szolgáltatás - nappali ellátás 	
	Készségfejlesztés	<ul style="list-style-type: none"> - közösségi alapellátás - támogató szolgáltatás - nappali ellátás 	
	Tanácsadás	<ul style="list-style-type: none"> - közösségi alapellátás - támogató szolgáltatás - nappali ellátás - család- és gyermekjóléti szolgáltatás 	
	Pedagógiai segítségnyújtás	<ul style="list-style-type: none"> - támogató szolgáltatás - nappali ellátás - család- és gyermekjóléti szolgáltatás - gyermekek napközbeni ellátása 	
	Gyógypedagógiai segítségnyújtás	<ul style="list-style-type: none"> - támogató szolgáltatás - nappali ellátás - család- és gyermekjóléti szolgáltatás 	

⁶ Forrás: IFKT Módszertani Útmutató Szolgáltatási Környezet felmérése fejezet

Szolgáltatás biztosítás esetei	TL szolgáltatás	Alapszolgáltatások „kiszerezés” esetén	Szolgáltatás biztosítás formái
	Szállítás	<ul style="list-style-type: none"> - támogató szolgáltatás - falugondnoki és tanyagondnoki szolgáltatás 	
	Háztartási vagy háztartást pótló segítségnyújtás	<ul style="list-style-type: none"> - házi segítségnyújtás - nappali ellátás - támogató szolgáltatás nyújtására 	

SZÉCHENYI

2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE