

# PÁLYÁZAT

Sümege Város Önkormányzat Képviselő-testülete  
által meghirdetett  
Napfény Segítő Központ  
intézményvezető (magasabb vezető)  
beosztás ellátására

Készítette:  
**NÉMETH ILDIKÓ**  
szakvizsgázott szociálpolitikus

*„Minden munkát ugyanazzal a kérdéssel kezdünk:  
Hogyan hozhatnánk létre olyan valamit, ami azelőtt sohasem létezett?”*

*Stuart Hornery*

## I. Bevezető gondolatok

22 éve dolgozom szociálpolitikusként. Erre alapozva úgy vélem kellő szakmai tapasztalattal és kompetenciával rendelkezem a vezetői státusz betöltésére.

Szociálpolitikusi munkámat mindig igyekeztem igényesen, alázattal végezni. Számomra mindig fontos, hogy legyen célom, és ezzel összhangban lévő jövőképem.

Úgy érzem, életem azon pontjához értem, amikor tapasztalataimat, tudásomat meg kell osztani, és közvetlen környezetemet segítenem, serkentenem kell, ezáltal én is tanulok.

Szeretném kollégáim érdekeit képviselni, a Fenntartóval jó, együttműködő kapcsolatot kialakítani. Elkötelezettnek érzem magam az intézményem iránt, nyitott és befogadó vagyok.

Tenni akarok, hogy az Intézmény fejlődjön szakmailag, emberileg, a belső tudást megosszuk egymással és esetleg más intézményekkel.

Támogatom kollégáim továbbtanulását és képzéseit. Bízom a kollektívában, akik számára szintén elsődleges a magas szintű szakmai munka és a megújulás. Kompetenciáikon túl egyediek, mindenki valamiben kiemelkedő, melynek kiaknázása, hasznosítása egyik fő célom.

További célom a közvetlen partnerekkel aktív kapcsolati rendszer kiépítése és fenntartása, az Intézmény harmonikus működtetése érdekében.

Munkatársaimmal együtt gondolkodáson alapuló konstruktív csapatmunkát igyekszek megvalósítani. Innovatív, megújulni képes Intézményt akarok, ahol jól érzi magát kliens/gondozott/ellátott, hozzátartozó és dolgozó egyaránt.

Mindent megteszek, hogy intézményem tárgyi feltételei is javulhassanak.

Vallom Thomas Gordon megállapítását, "konfliktusok pedig vannak". Az emberi kapcsolatban érdekütközések igenis vannak. Úgy gondolom, a tisztelet, az elfogadás, a megbecsülés, az őszinteség légköre eleve csökkenti a konfliktushelyzeteket. Nem a konfliktuskerülés híve vagyok, hanem a vereségmentes megoldásé. A megoldáskeresés folyamatában lehetőség adódik egymás mélyebb megismerésére, a szándékok, szükségletek feltárása során egymás eddig nem ismert értékeinek felfedezésére. Hiszem és vallom, hogy minden ember egyedi és megismételhetetlen.

Autonómiánkat megőrizve akarom intézményem működését hosszabb távon biztosítani.

A vezetés alapja mindig a bizalom és nem a kinevezéskor felruházott hatalom.

Dolgozni csakis kiegyensúlyozott, nyugodt légkörben lehetséges. Ennek érdekében az Intézményben dolgozók szükségleteit ki kell elégíteni, meg kell teremteni annak feltételeit, hogy a szükségleti-hierarchia rend megfelelően működjön, a munkatársak motiváltak legyenek.

Prioritások személyiségemből fakadóan:

- szakmaiság
- emberközpontúság
- nyitottság
- következetesség
- innováció
- empátia
- másság elfogadása.

## II. Vezetői program az intézmény vezetésére, fejlesztésére vonatkozóan

### 1. Helyzetelemzés

#### a) Az Intézmény tárgyi feltételei

A **Család- és gyermekjóléti Központ** és a **Védőnői Szolgálat** az Árpád utcában, műemlék jellegű épületben található. Egy pályázatnak köszönhetően, 2016-ban a nyílászárók cseréje és az épület homlokzati szigetelése megtörtént. Kialakításra került egy akadálymentes mosdó az ügyfelek számára.

Az **Alapellátási Szolgálat** a Kossuth L. utcában rendelkezik a legrégebbi épülettel, ami műemlék. A nyílászárók, és a tető cseréje sürgős beavatkozást igényel. Udvarrésze nagy, gondozott kerttel és történelmi várfallal, melyet a városba érkező turisták megsodálnak.

Az **Idősek Otthona** a Kompanik Zs. utcában egy nagyszabású pályázatnak köszönhetően 2018-ban szinte teljesen megújult. Megtörtént a nyílászárók cseréje, a fűtés korszerűsítése, az épület teljes szigetelése; napelemek segítik az áramfelhasználást. Kialakításra került egy akadálymentes mosdó a lakók számára, illetve egy vizesblokk átalakításra került. A lakószobák bútorzata részben kicserélődött az elmúlt öt évben. Tágas udvarral rendelkezik, amely az ott lakók nyugalmát és pihenését szolgálja.

Összegezve megállapítható, hogy a tárgyi feltételek alap szinten biztosítják a napi működést, de fejlesztésre szorulnak.

#### b) Személyi feltételek (szakmai dolgozók létszáma és képzettsége)

A Napfény Segítő Központnak, mint integrált intézménynek különböző a szervezete, de a jogszabályi előírásoknak megfelelően biztosított a személyi feltétel.

Négy kolléganő jelenleg GYES-en van, az ő helyükön határozott idejű munkaviszonyban fiatalabb, pályakezdő munkatársak dolgoznak.

Az Intézményben 100%-os a szakképesítés, mindenki rendelkezik a munkaköréhez szükséges képesítéssel.

A mindennapi munkánkat 1 fő közfoglalkoztatott segíti.

A munkatársak többsége közép és idősebb korosztályú, ennek előnye a szakmai stabilitás és a szilárd értékrend, mellyel rendelkezik az Intézmény; a munkahelyi légkör jó. A fluktuáció most már nem jellemző a szervezetre. Biztos a munkalehetőség, mely szerencsés esetben a nyugdíjig tart.

Sajnos egyre kisebb számban jelentkeznek az Intézménybe végzősök szakmai gyakorlatra, illetve munkafelvételre. Amennyiben ez a tendencia marad, vezetői beavatkozást fog igényelni a nyugdíjba menők pótlása.

A továbbképzések megtorpantak a járványügyi helyzet miatt. Az erre vonatkozó továbbképzési terv szerint több kolléganőnek célirányosan képeznie kellene magát a következő években, hiszen sem a választott, sem a munkakörhöz kötött továbbképzésük nem teljesült.

### c) Az Intézmény társadalmi környezetének ismerete, és minőségirányítási programja

A szociális, gyermekjóléti és egészségügyi szolgáltatások igénybevevői mások támogatására, gondozására szoruló emberek, akik gyakran fizikailag is igen törekenyek, és lelkileg, mentálisan, érzelmileg sérülékenyek.

A minőségbiztosítás háttérbe szorult, inkább vezetői szinten koncentrálódott e tevékenység.

A szakmai napok, belső műhelyek intézménye, mely korábban segítette a munkatársak szakmai megújulását, háttérbe szorult a COVID-19 járvány miatt. Ezek megújítása, felébresztése a célom.

Mindenképpen szükséges belső csoport létrehozása, mint minőségbiztosítási team, de szabadabb keretek között. Ennek megvalósítása függ a központi intézkedési tervtől, jogszabályi kötelezettségektől.

### d) SWOT analízis

A rendelkezésemre álló dokumentumok, kollégáim elmondása alapján az Intézmény erősségeit, gyengeségeit és lehetőségeit, veszélyeit az alábbiakban látom:

#### **Erősségek:**

- magasan képzett munkatársak
- ismert az Intézmény a város és a járás lakossága körében
- inkluzív szemléletű dolgozók
- jól együttműködő gondozói párok
- elkötelezett, hivatásukat szerető munkatársak

#### **Gyengeségek:**

- eszköznorma hiányosságai
- túlterheltség a sok adminisztráció miatt
- információ áramlás működési hibái, elakad a fontos ismeret, illetve nem megy a visszajelzés (nem kétirányú)
- egyenlő leterheltség elve nem érvényesül

#### **Lehetőségek:**

- elvrendszer, szokás és szabályrendszer átdolgozása, aktualizálása
- az információs rendszer átgondolása, lehetőség szerinti megvalósítása
- példaértékű munkatárs viselkedése minta lehet, etikai és szakmai normákat mutat
- kreatív munkatársak innovatív tevékenységének támogatása, értékeik alkalmazása
- pályázási lehetőségek maximális kihasználása
- kapcsolatrendszer bővítése a helyi vállalkozók körében

#### **Veszélyek:**

- egyre szűkösebb költségvetés
- a társadalomban megjelenő közkerétkölszi és értékválság
- a szociális munka presztízsének, társadalmi elismertségének csökkenése
- központi szabályozások gyors, néha ellentmondó változásai
- munkahelyi feszültségek (bérfeszültség, centralizált szociálpolitika és egészségügy)

## 2. Jövőkép, fejlesztések

### a) Jövőkép

Meggyőződésem, hogy csak a munkatársak együttműködésével érhetek el eredményeket. A szociális és egészségügyi pályán nem egyének, hanem jól összeszokott csapatok játszanak. Egy kollektíva sokszínű, nem egyformák vagyunk, hanem egyenlők. Attól lesz különleges, ha lehetőséget biztosítunk arra, hogy mindenki hozzátegye a közös munkához egyéni erősségeit. Ennek kell teret adni, majd elismerni.

Az Intézmény minden dolgozójában tudatosítom, hogy a segítségi folyamat hatékonysága és az Intézményben folyó tevékenység színvonala között szoros összefüggés áll fenn. Intézményünk külső megítélése minden dolgozón múlik. A szociális asszisztens, a segítő és a takarító munkához való pozitív hozzáállása, tenni akarása éppolyan meghatározó és fontos, mint a gondozó/ápoló, a családsegítő, esetenedzser, védőnők munkája, vagy a részlegvezetőké. Segítő tevékenységünk legfontosabb színtere a klienseknek/gondozottaknak/ellátottaknak, hozzátartozóknak biztosított szolgáltatások, az értő szakmai munka.

A munkatársak felé annyi türelmet kell tanúsítanom, mint amennyit ők az ügyfelek felé. Ennek érdekében a rendelkezésre álló eszközök felhasználásával motiválom a dolgozókat, igyekszem megfelelő munkalétkört teremteni.

A munka mértékét mindig az általam biztosított feltételekkel összhangban határozom meg.

Az Intézmény működtetését az önkormányzati és állami támogatásból befolyó anyagi források tervszerű és költséghatékony felhasználásával hajtom végre. Előnyben részesítem a gazdaságos, környezetkímélő intézkedéseket.

Értékelem a munkakörön felüli tevékenységet, a magas szakmai munkát.

Az intézményegységek aktív menedzselésével, a külső kapcsolatokat kiépítésével bővítom a rendelkezésre álló anyagi erőforrásokat.

### b) Tárgyi feltételrendszer fejlesztése

Fontos feladat minden intézményegység ingatlanjainak állagmegóvása, a szükséges korszerűsítések végrehajtása.

Az intézményegységek dolgozóival konzultálva törekedni fogok arra, hogy mind a négy egység azonos, korszerű tárgyi feltételekkel működjön.

Ennek fedezetét az önkormányzat által tervezett költségvetésből és pályázati erőforrásokból (a lehetőségekhez mérten) fogom biztosítani. A hozzátartozói közösségben (Idősek Otthona) lévő szakemberek tudását is tervezem igénybe venni kisebb javítási munkák elvégzéséhez. Minden hozzátartozói felajánlást készséggel fogadunk.

#### **Tárgyi fejlesztések:**

- udvar és térrendezés, talajjavítás valamennyi telephelyen
- korszerű kerti bútorok
- vizesblokkok korszerűsítése, beépített ventilátor megoldása a WC-kben
- intézményegységenként egy-egy klímatisztított helyiség biztosítása
- nővérhívó korszerűsítése és bővítése az Idősek Otthonában
- bejárat aszfaltozási/térkövezési munkálatai az Idősek Otthonában
- Kossuth utcai épület állagmegóvása
- irodák bútorcseréje

- konyhai eszközök pótlása, tálaló konyhák korszerűsítése
- számítógéppark felújítása

#### c) Személyi erőforrások fejlesztése

A jelenlegi szervezeti felépítésen nem kívánok változtatni. Szándékom, hogy a munkatársi egység megerősödjön, több találkozással, párbeszéddel, közös élménnyel, rekreációs napok igénybevételével.

Az általános intézményvezető helyettes és a részlegvezetők egy-egy intézményegység közvetlen életét szervezik.

Töreksem az Önkormányzat által nyújtott lehetőségek kihasználásával a jelenlegi munkakörök megtartására.

#### d) Ellenőrzés, értékelés rendszere

Az intézményi munka színvonalának legfontosabb meghatározója, hogy a munkatársak beosztásuktól függetlenül periodikus és átfogó szakmai értékelésen essenek át. Erre eszközt és módszert azonban nem kapunk kormányzati jogszabályok által.

Nem a hibakeresés, hanem a javító szándék a fontos az építő munkához. Kollégáimat szóbeli és anyagi/nem anyagi elismerésben részesítem, amikor kiemelkedő, illetve munkakörükön felül tevékenykednek az intézményi célok megvalósulása érdekében.

Híve vagyok az őszinte párbeszédnek, a pozitív megerősítésnek.

A munka erkölcsi elismerésére több figyelmet fordítok (kitüntetésre felterjesztés, jutalmazás).

A team munka produktív erejére támaszkodva oldjuk meg a felmerülő feladatokat. Ennek során az egyenlő leterheltség elvét figyelembe veszem. A team összeállításánál ügyelek a munkatársakban rejlő értékekre és tartalékokra, mely kellő motiválás útján szakmai önbizalmat adhat.

#### e) Kapcsolatrendszer

Alapvető elvem, hogy minden olyan személlyel és intézménnyel élő kapcsolatot alakítok ki, és tartok fenn, akik az általam vezetett intézmény munkáját, hatékonyságát növelni tudják.

Ennek megfelelően vannak állandó és időszakosan működő kapcsolatok, a szociális, gyermekjóléti és egészségügyi munka mindenkor érdekéből és aktuális feladataiból fakadóan.

A kapcsolattartás során alapvető etikai szabályként a korrektséget, nyitottságot, ugyanakkor a kliensek/ellátottak/gondozottak, hozzátartozók személyiségi jogainak tiszteletben tartását veszem figyelembe.

A mai gazdasági helyzetben gyorsan és gyakran kell az Intézmény gazdálkodását érintően dönteni. Az előrelátó tervezés, a jó vezetői stratégia rendkívül fontos a Segítő Központ pénzügyi egyensúlyának megőrzése szempontjából, hogy elegendő alap álljon rendelkezésre az Intézmény minőségi munkájának anyagi hátteréhez.

Ezért fontos, hogy a Fenntartó tisztában legyen az Intézményben folyó munka minőségének szintjével, az azzal összefüggő anyagi szükségletek indokoltságával.

Ennek érdekében a jelentések, beszámolók, értekezletek alkalmain túl meghívom a Képviselőtestület, kiemelten a Szociális Bizottság és önkormányzati szervezetek képviselőit rendezvényeinkre. Így kötetlenebb formában találkozhatnak a kliensekkel/ellátottakkal/gondozottakkal, hozzátartozóikkal, az intézményi dolgozókkal egyben közvetlen tapasztalatokat, benyomásokat szerezhetnek az Intézményben folyó munkáról, az intézményi hangulatról.

Nyitott vagyok az intézményi célok elérése érdekében újabb együttműködő szervezetek felkeresésére és fogadására.

#### f) Azonnali intézkedést igénylő fejlesztések

- az Intézmény információs rendszerének felülvizsgálata, fejlesztése
- a kapcsolattartás modern formáinak kialakítása (elektronikus)
- az Intézmény kapcsolatrendszerének bővítése
- a munkatársi egység megerősítése
- munkahelyi klíma javítása
- családbarát munkahely jellegének erősítése (színházlátogatás, úszóbérlet, egyéb juttatások, családi napok, utalványok)



### **III. A működtetésre vonatkozó elképzelések**

Amennyiben elnyerem a Képviselő-testület bizalmát és (újra) intézményünk vezetője leszek, ebben a minőségben elsődleges feladatomban a Napfény Segítő Központ szakszerű és törvényes működtetése, valamint az intézményi takarékos gazdálkodás végrehajtása. Mindezzel tudom megteremteni az értékközpontú szociális és egészségügyi munka biztonságos és hatékony környezetét.

#### **1. A működtetés során azonban figyelembe kell majd vennem az alábbi befolyásoló tényezőket, melyek új szemlélet szükségességét vetik fel:**

- szociokulturális változások a használók körében
- kliensi/ellátotti/gondozotti, hozzátartozói igények változása
- családok értékrendi válsága.

Mindezek megerősítik bennem, hogy humánerőforrás gazdálkodásunk, szakmai koncepciónk terén a szakszerű és sikeres működés érdekében változtatni kell.

#### **Szakmai munkánk tekintetében:**

- Szakmai munkacsoport alakítása, mely a kollégák munkáját, fejlődését segíti elő.
- Jó gyakorlatunk átadása más intézményeknek, publikálás segítése.
- Az értékelési és ellenőrzési rendszer egységesítése.
- Pályázatfigyelés, lehetőségek kihasználása.
- Szakmai munkacsoportok tapasztalatainak beépítése ellenőrzési rendszerünkbe, szempontsorok felülvizsgálata, alkalmazása.
- Továbbképzések szervezése, szakmai napok rendezése. Élő párbeszéd, építő eszmecsere.
- Referátumok, előadások egy-egy mindenkit érintő és érdeklő szociális, gyermekjóléti vagy egészségügyi témáról.
- Testvérintézményi kapcsolatépítés (jó gyakorlat átvétele, eszmecsere).

#### **Humán erőforrás gazdálkodás tekintetében:**

- Lehetőségeink hatékonyabb kihasználása, működtetése.
- Folyamatos képzés, önképzés támogatása, továbbképzés preferálása.
- Intézménytakarítói státusz igénylése (Árpád utca épületbe).
- Dolgozók munkarendjének, időbeosztásának felülvizsgálata, igény és hatékonyság szerinti átszervezés, kooperáció növelése.

#### **2. Működtetési feladatok**

**Mindezek figyelembevételével a törvényes és jogszerű működés biztosítása érdekében a vezetői kompetenciák hangsúlyozása mellett feladatomban tekintem:**

- A szociális munka és az egészségügyi etika normáinak betartatását, az azért való felelősségvállalást.
- A jogszabályi változások figyelemmel kísérését, megismerését, megismertetését, betartását és betartatását. Az ebből adódó módosítások elvégzését, elvégztetését a munkatársak bevonásával.
- Az Intézményre vonatkozó jogszabályokban előírt személyi feltételteremtést.
- Az alapdokumentumok hozzáférhetőségének biztosítását.
- A folyamatba épített, előzetes és utólagos vezetői ellenőrzés rendszerének működtetését.
- Következetes ellenőrzési, mérési, értékelési rendszer munkamegosztáson alapuló működtetését.

- Az alkalmazás jogszerűsége területén:
  - A közalkalmazotti foglalkoztatást, a jogszabályi előírások érvényesítésével.
  - A közalkalmazotti pályáztatást az előírt munkakörökben.
  - Az Intézmény alapdokumentumaiban, belső szabályzataiban rögzítettek szerinti munkavégzést, teljesítést.
  - A KIRA, ASP programok alkalmazását.
  - A dolgozók személyi anyagának pontos vezetését.
  - A havi jelentések határidőre történő elkészítését.
  - A közfoglalkoztatottak előírás szerinti beléptetését.
  - Intézményi humánerőforrás stratégia kialakítását.
  - Továbbképzési terv elkészítését, figyelembe véve az Intézmény szakmai, módszertani tudásigényét.
- Dokumentumok szabályozottsága területén:
  - A dokumentumok koherenciájának megvalósítását, az arra épülő tervezést.
  - A vezetendő dokumentáció törvényes, naprakész vezetését.

#### **Gazdálkodás területén feladatommak tekintem:**

- A gazdálkodás területén szükséges ismeretek megszerzését.
- Hiánylista rendszerének működtetését, mely segítségével információt szerzek a különböző területeken felmerülő igényekről, szükségletekről.
- A beszerzés és a megvalósítás ütemezését.
- A gazdálkodási folyamatok szabályszerűségének biztosítását.
- A rendelkezésre álló pénzeszközök előírás szerinti felhasználását.
- A rendszeres ellenőrzést, a költségvetési előirányzatok tartását.
- A lehetőségek maximális kiaknázását.

#### **A tárgyi feltételek biztosítására érdekében vezetői feladataim:**

- A biztonságos működés feltételeinek mindenkori megteremtése
  - állagmegóvás, folyamatos karbantartás,
  - udvarok folyamatos megújítása,
  - a csatorna-, elektromos- és fűtészálózati működésének figyelemmel kísérése,
  - szükséges javítások elvégzése.
- A HACCP szerinti működés biztosítása
  - az elhasználandó háztartási kisgépek,
  - a tárolókonyhai bútorok,
  - konyhai edények, textíliák pótlásával, cseréjével.
- Az eszköznorma szerinti felszereltség biztosítása.
- Szakszerű készletgazdálkodás.
- Higiénés környezeti feltételteremtés megvalósítása.
- Az informatikai és irodatechnikai eszközök fejlesztése, folyamatos karbantartása.
- A forrásbővítés rendszerének kidolgozása
  - pályázatfigyeléssel,
  - támogatói rendszer kialakításával,
  - a rendelkezésre álló anyagi források kihasználásával.

#### **Máshol nem megjelenő vezetői feladatok**

- Az intézményi működést befolyásoló tényezők, adatok gyűjtése, elemzése, az eredmények felhasználása adott területeken.
- A külső és belső környezet, valamint az Intézmény működésére hatással lévő változások folyamatos figyelemmel kísérése, a szükséges beavatkozások végrehajtása.

- Az intézményi dokumentumokban felvázolt jövőkép alapján a célrendszer kialakítása a munkatársakkal együtt, és megvalósulásának figyelemmel kísérése, visszajelzések adása, korrigálások végrehajtása.
- Az Intézmény időszakonkénti SWOT analízisének elkészítése/elkészíttetése, szükséges lépések, feladatok meghatározása.
- Az intézményi tervek összehangolása, megvalósításának biztosítása, értékelése.
- A hatékony működés érdekében intézményi feladatkört állítok fel az SZMSZ-szel összhangban, melyben meghatározásra kerülnek a jogkörök és hatáskörök, valamint a felelősségi területek. A vezetési feladatok egy részét delegálom a megfelelő szintre az általános intézményvezető helyettes, a részlegvezetők, a közalkalmazotti képviselők körébe.
- Rendszeresen hajtok végre önértékelést, a külső reakciók figyelembe vételével vizsgálom tevékenységem eredményességét. A külső és belső reakciók értékelésével és más eszközökkel fejlesztem vezetői képességeimet.

#### **IV. Záró gondolatok**

A helyzetelemzésnél a jelenlegi státuszom által rendelkezésemre álló adatokat, a kollégákkal történt egyéni elbeszélgetések során szerzett információkat, az egyénileg tapasztaltakat használtam fel.

A vezetői programomban leírtak alkotják elképzelésem fő vonalát, tükrözik értékrendemet, alapelveimet és az általam kiemelten kezelendő területeket.

Az Intézmény körülményeit, közösségét és feltételrendszerét jól ismerem. A pályázatban leírtak nem egy kötelező érvényű dogma, a helyi sajátosságainak figyelembevételével, a munkatársak demokratikus döntése alapján nyitott vagyok a logikus, értékteremtő változtatásokra.

Bízom abban, hogy az előkészítő bizottság és az Önkormányzat Képviselő-testületének bizalmát elnyerve a következő öt évben terveimet megvalósíthatom Sümeg város szociálpolitikai és egészségügyi fejlesztése érdekében.

Sümeg, 2020. november 05.

  
Németh Ildikó