



Wymiar profesjonalnego zarządzania ośrodkami pomocy społecznej w województwie pomorskim

Autorzy:

dr Małgorzata Szpunar, UG – opracowanie projektu badawczego i analiza merytoryczna

Andrzej Banach, FRDL – realizacja badania i opracowanie statystyczne materiału

Gdańsk 2016-2017

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie teoretyczne w problematykę	3
Założenia metodologiczne badań	5
Kadra kierownicza w świetle przeprowadzonych	6
Rekomendacje wynikające z podsumowania badań	52
Spis wykresów	53

Wprowadzenie teoretyczne w problematykę

Przygotowując projekt badawczy, w którym głównym przedmiotem jest profesjonalny wymiar zarządzania w pomocy społecznej, trudności na wstępie dostarczyła nikła analiza literatury przedmiotu. Kadrze zarządzającej w pomocy społecznej należy przyjrzeć się pod kątem możliwości i utrudnień, związanych z pracą w urzędzie samorządowym. Drugą perspektywą jest bycie zarządzającym w pomocy społecznej, gdzie ogromną rolę odgrywa misja, jaką realizuje pomoc społeczna, uwikłanie w relację zarządczą nie tylko z pracownikami socjalnymi, asystentami, pracownikami administracyjnymi, ale także z klientami pomocy społecznej oraz podmiotami w społeczności lokalnej, które działają na rzecz klienta i jego rodziny. Trzecia perspektywa, to tak samo jak w przypadku pracowników socjalnych i asystentów rodzin, ciągła konieczność doskonalenia zawodowego w sytuacji permanentnej zmiany.

Krzyszowski J. (2011) wyróżnia cztery elementy organizacji, którą między innymi jest ośrodek pomocy społecznej. Są nimi: zasoby ludzkie, zasoby materialne, zasoby informacyjne oraz zasoby finansowe. Zasoby ludzkie to zatrudnieni w ośrodkach osoby (głównie terenowi pracownicy socjalni, koordynatorzy, zastępcy, kadry, księgowość, rzecznicy, asystenci rodzin, pracownicy tzw. działów świadczeń, inna obsługa, szkoleniowcy). Zasoby materialne to obiekt, w którym realizuje się te zadania, jego wyposażenie, stan techniczny, niekiedy samochody, filie ośrodków. Zasoby informacyjne to wszystkie materiały informacyjne dotyczące klientów, analiz środowiska lokalnego, wiedzy na temat prawa i inne. Zasoby finansowe głównie związana są z zabezpieczeniem finansowym zadań (świadczenia, pochodne), zabezpieczenie zatrudnialności wraz z pochodnymi.

Warto pamiętać, że inaczej realizuje się cele organizacji i nią zarządza w zależności od wielkości ośrodka pomocy społecznej. Inne możliwości wykorzystywania zasobów mają kierownicy ośrodków pomocy w małych gminach, gdzie zatrudnia się 3 pracowników socjalnych, a inaczej, gdy zatrudnia się 200 pracowników socjalnych, których bezpośrednio koordynacją, delegowaniem, wspieraniem na co dzień zajmują się koordynatorzy, a zadaniem głównym dyrektora tak wielopoziomowej instytucji jest kreowanie polityki, planowanie, ustalanie strategii ogólnych itp.

Krzyszowski (2011) podkreśla, że zadaniem dobrego menadżera jest umiejętne łączenie i koordynacja zasobów poprzez planowanie, czyli określenie celów, podejmowanie

celów, podejmowanie decyzji, dotyczących wyboru najlepszych sposobów realizacji zadań, organizowanie, czyli porządkowanie działań i zasobów, oraz kierowanie ludźmi, czyli ich pracą na rzecz realizacji celów i kontrolowanie.

Przydatne w konstruowaniu narzędzia okazały się badania przeprowadzone przez Hysę i Kowalczyk (2014) wśród kadry zarządzającej w jednostkach samorządowych. Pozwoliły one wyróżnić i uporządkować obszary badania. Badacze zwracają uwagę na istotne obszary w byciu kierownikiem i są nimi: wiedza specjalistyczna (tu związana z pracą socjalną), wiedza z zarządzania (w tym jednostkami samorządowymi, pomocą społeczną), przestrzeganie procedur, przepisów prawa (zarówno z pomocy społecznej, ale także administracji), samodoskonalenie, doświadczenie zawodowe, umiejętność rozwiązywania konfliktów interpersonalnych, umiejętność przewidywania i analizowania, umiejętność delegowania zadań, tworzenie przyjaznej atmosfery w pracy, odporność na stres, umiejętność motywowania pracowników do pracy i rozwoju, motywacja osobista i zaangażowanie w wykonywane zadania. Lista ta nie jest skończona i waga poszczególnych elementów jest różna wśród różnych obszarów działalności samorządowej.

Dodatkowo Hysa i Kowalczyk wymieniają charakterystyczne problemy, z którymi zwykle borykają się kierownicy w samorządach. Są to:

- przeprowadzenie wyboru kandydatów na kierowników, pracowników zgodnie z zasadami konkurencyjności, poufności, otwartości,
- określenie kompetencji urzędnika,
- diagnozowanie personelu przed zatrudnieniem i w trakcie (ewaluacja),
- okresowe przeglądy wymaganych kompetencji,
- system motywacyjny,
- planowanie zasobów (2011, s. 3).

Większość zagadnień problemowych została wykorzystana w niniejszym badaniu w kontekście bądź utrudnień, źródeł stresu czy braku możliwości realizacji zadań.

Obraz profesjonalnego menadżera w pomocy społecznej to także jego osobiste kompetencje: kompetencje ogólnie organizacyjne (misja urzędu, stanowiska), dziedzinowe (związane z pomocą społeczną) oraz zadaniowe, które wiążą się z konkretnymi zadaniami, stawianymi zgodnie z analizą potrzeb i możliwości danej gminy.

Założenia metodologiczne badań

Przedmiotem przeprowadzonych badań był profesjonalny wymiar zarządzania ośrodkach pomocy społecznej województwa pomorskiego. Celem były:

- opis kondycji kompetencji poznawczych (wykształcenie, doskonalenie zawodowe, otwartość na doskonalenie i samodoskonalenie),
- ocena współpracy z różnymi podmiotami, pracującymi na rzecz klientów i ich rodzin,
- analiza codziennych rytuałów zawodowych kierowników ośrodków,
- analiza sposobów zarządzania zasobami ludzkimi,
- analiza obszarów poczucia zadowolenia zawodowego,
- analiza indywidualnych źródeł stresu,
- analiza sposobów kontaktowania się z mediami.

Opracowano na potrzeby badania narzędzie badawcze – ankietę, składającą się z 18 pytań o kafeterii zamkniętej lub półotwartej. W trzech przypadkach zastosowano skalę Likiertha, by ocenić współpracę z podmiotami w środowisku lokalnym, opisać codzienne rytuały w pracy oraz kierunki rozwoju zawodowego i osobistego.

Badania zostały przeprowadzone we wrześniu 2016 dzięki zaangażowaniu kierowników ośrodków pomocy społecznej województwa pomorskiego. Dedykowana były one do wszystkich kierowników ośrodków, a otrzymaliśmy zwrot poprawnie wypełnionych ankiet w ilości 100 sztuk.

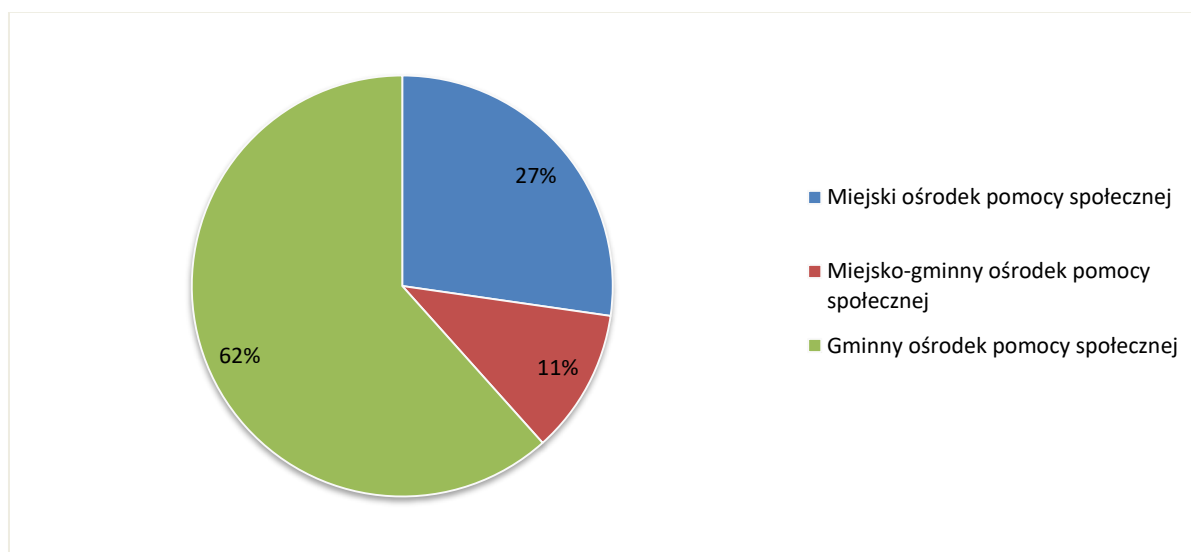
Kadra kierownicza w świetle przeprowadzonych badań

W zaprojektowanych badaniach ankietowych wzięło udział 99 osób, co stanowi 68% całej kadry kierowniczej w województwie pomorskim. Ze względu na specyfikę badań, kierowane one były do kierowników ośrodków pomocy społecznej, a nie do instytucji wsparcia środowiskowego czy stacjonarnych placówek typu domy pomocy społecznej i tym podobne. Działanie to było celowe ze względu na zaprojektowane między innymi obszary działania i rozwiązywania problemów w środowisku pracy bezpośredniej z klientami i intensywnością tychże działań.

W pierwszej kolejności dokonane zostaną podstawowe analizy środowiska kierowniczego ze względu na miejsce pracy oraz zmienne społeczno-demograficzne, istotne dla tego projektu badawczego.

Poniżej zaprezentowane zostaną dane, związane z miejscem pracy kierowników ośrodków, grupując ich według wielkości ośrodka i aglomeracji, w której są oni zatrudnieni. Zgodnie z zapisami Ustawy o pomocy społecznej możemy mówić o trzech możliwościach: miejskich ośrodkach pomocy społecznej (w miastach do mieszkańców), miejsko-gminnych ośrodkach pomocy społecznej (obsługujących miasta do mieszkańców oraz przyległy obszar gmin), gminnych ośrodkach pomocy społecznej (wsie gminne wraz z przyległymi do gminy miejscowościami).

Wykres nr 1: Kierownicy ośrodków pomocy społecznej ze względu na wielkość ośrodka

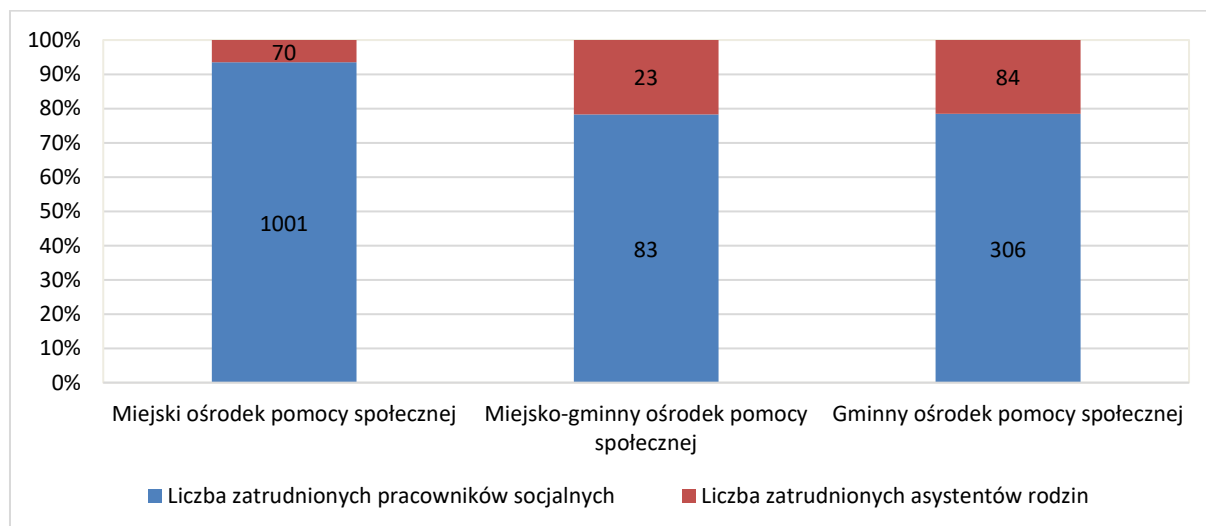


Z poniższego wykresu wynika, że większość badanych kierowników 62% (61 osób) zarządza najmniejszymi podmiotami w pomocy społecznej – gminnymi ośrodkami pomocy

społecznej, co dość istotnie może wpływać na specyfikę i jakość pracy. 27% (27 osób) badanych jest zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych w miastach na prawach powiatu. Dodać należy, że w województwie pomorskim mamy 4 miasta na prawach powiatu (Gdańsk, Gdynia, Sopot i Słupsk), jednak w każdym z tych ośrodków pomocy ze względu na spore zatrudnienie, rozległość, konieczność bliskości ośrodka w relacji z klientem i konieczność dzielenia obowiązków, podzielono terytorialnie te ośrodki zwykle zgodnie z podziałem większych dzielnic (w niektórych pozostał dawny podział zgodny z opieką medyczną mieszkańców). Stąd zatem wynika ilość miejskich kierowników, uwzględniająca zatrudnionych, np. w Dzielnicowych Ośrodkach Pomocy Społecznej (Gdynia), czy Centrach Pomocy Społecznej (Gdańsk). Najmniejszą grupę badanych reprezentują kierownicy zarządzający miejsko-gminnymi ośrodkami pomocy społecznej – 11%. W województwie pomorskim jest 38 miast, w których istnieją miejsko-gminne ośrodki pomocy społecznej, czyli do badania przystąpiło niecałe 30% kierowników.

Od 2012 roku obowiązkowo w ośrodkach pomocy społecznej pojawia się obok pracownika socjalnego – asystent rodziny. Ilość zatrudnianych asystentów uzależniona jest zarówno od potrzeb danego ośrodka, jak i możliwości finansowych gminy. Po 4 latach funkcjonowania tej roli zawodowej, warto sprawdzić, jak wygląda zatrudnialność tych drugich, gdyż oprócz obowiązku, nie ma uregulowanych żadnych innych standardów nasycenia wsparciem asysty rodzinnej. Z dyskusji z kierownikami na licznych forach, przy okazji nieformalnych spotkań, wywnioskować można, że ciągle otwartość na tę rolę jest niewielka, a finansowanie działalności asysty jest dość wysokie.

Wykres nr 2: Liczba zatrudnionych pracowników socjalnych i asystentów w rozbiciu na typ ośrodka

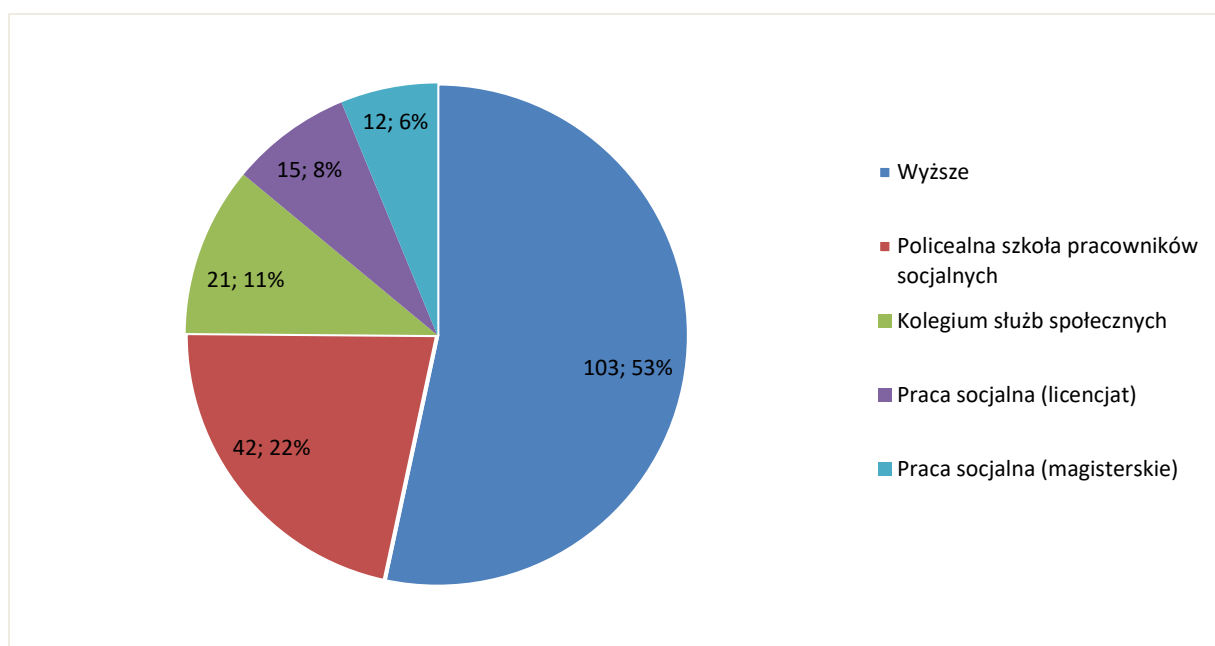


27 kierowników miejskich ośrodków pomocy społecznej zatrudnia ponad tysiąc pracowników socjalnych (1001) oraz 70 asystentów rodzin. Natomiast 61 kierowników gminnych ośrodków zatrudnia 306 pracowników socjalnych, a 84 asystentów rodzin. W nielicznych przebadanych miejsko gminnych ośrodkach zatrudnia się 83 pracowników socjalnych, a asystentów rodzin 23. W 11 miejsko-gminnych ośrodkach pomocy społecznej pracuje aktualnie 83 pracowników socjalnych i 23 asystentów rodzin.

Patrząc z kolei na proporcje zatrudnienia pracowników socjalnych do asystentów, można wyciągnąć wniosek, że w tych mniejszych ośrodkach są one zbliżone do 3:1 na korzyść pracowników socjalnych. Jednak ten wniosek nie może pozostać bez komentarza: w wielu gminnych ośrodkach pomocy społecznej pracowników socjalnych zatrudnionych jest ok. 3-4 osób, zatem zatrudnienie jednego asystenta (zgodnie z wymogami Ustawy o wspieraniu rodziny i pieczy zastępczej) daje wrażenie, że jest to tego rzędu proporcja. Średnia zatrudnienia w GOPS-ie to 15 osób, a w MOPS – 37, co uzupełnia ten obraz.

Kolejną prezentowaną zmienną jest wykształcenie kierowników ośrodków pomocy społecznej. Dla przypomnienia – kierownicy ośrodków pomocy społecznej zgodnie z Ustawą o pomocy społecznej powinni legitymować się wyższym wykształceniem, studiami podyplomowymi oraz co najmniej 3 letnim doświadczeniem pracy w pomocy społecznej.

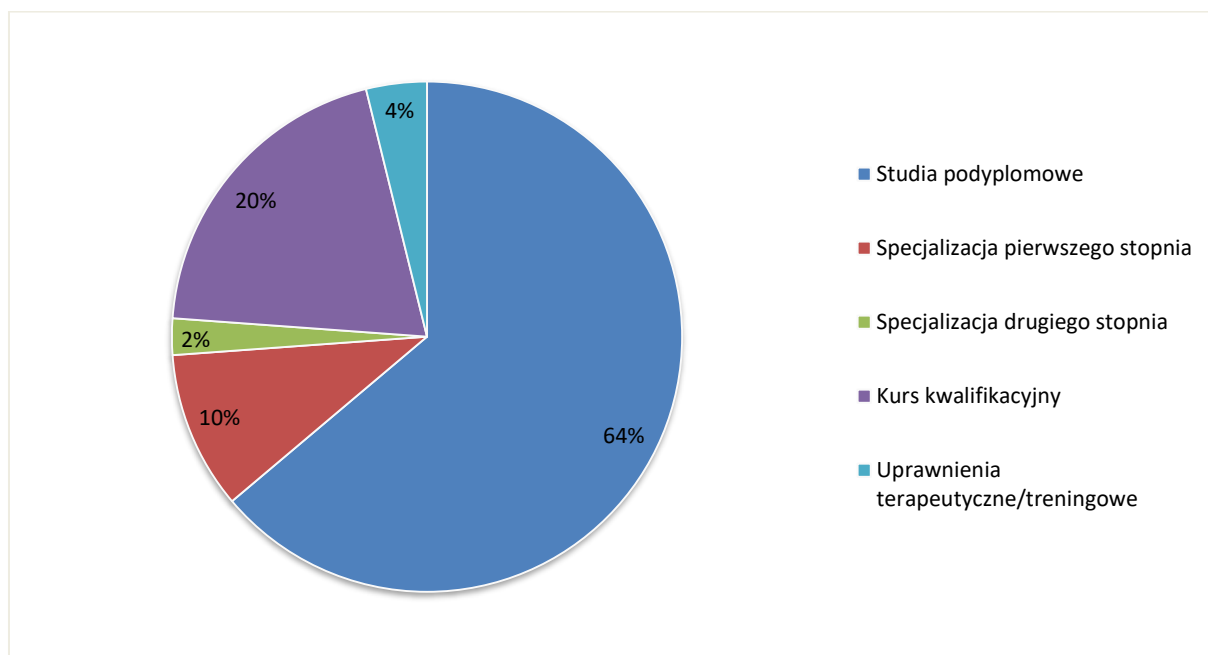
Wykres nr 3: Wykształcenie kierowników ośrodków pomocy społecznej



Istotnym wydaje się także, w jakim zakresie kierownicy wyposażeni są o dodatkowe kwalifikacje i uprawnienia, które można wykorzystywać do bardziej efektywnej pracy i zarządzania czy planowania pracy socjalnej w ośrodkach.

Poniższy wykres ukazuje w sposób ogólny, jakie dodatkowe wykształcenie mają kierownicy OPS-ów w badanej grupie w województwie pomorskim.

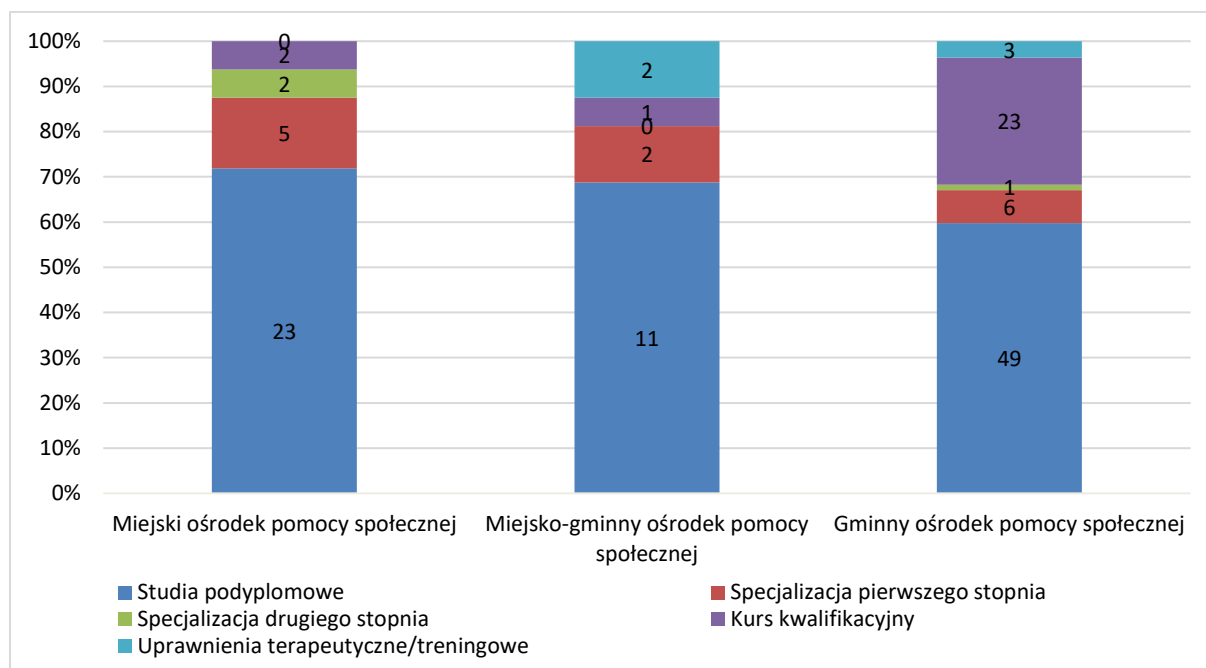
Wykres nr 4: Dodatkowe wykształcenie kierowników



Wśród badanych kierowników ośrodków pomocy społecznej 64% badanych wskazuje, że ma ukończone studia podyplomowe. Zastanawiające jest to z punktu widzenia obowiązujących przepisów Ustawy o pomocy społecznej, w której jednoznacznym wymogiem jest ukończenie studiów podyplomowych dla organizatorów pomocy społecznej. Zatem albo badani pominęli ten fakt, że mają takowe uprawnienia, albo aż 36% badanych nie ma wymaganego wykształcenia na stanowisku kierowniczym. Kurs kwalifikacyjny skończyło 20% badanych (być może tutaj w domyśle kierownicy mieli te studia, choć Ustawodawca jednoznacznie określa, że winny być to studia a nie kursy). Niewielki procent badanych (10%) ma ukończoną specjalizację pierwszego stopnia, a drugiego stopnia jeszcze mniej – 2%. Uprawnienia terapeutyczne lub treningowe ma jedynie 4% badanych.

Kolejny wykres odnosi się do tej samej zmiennej, ale ukazuje rozkład kwalifikacji kierowników w zależności od rodzaju ośrodka pomocy społecznej.

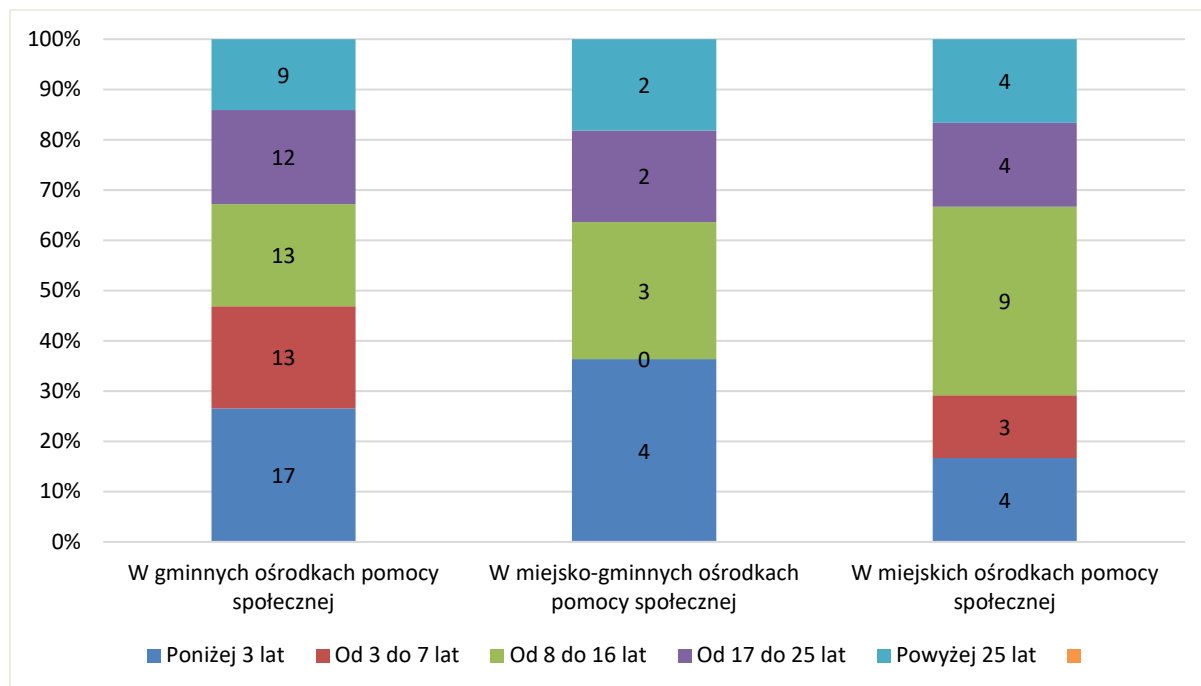
Wykres nr 5: Dodatkowe kwalifikacje kierowników z uwzględnieniem typu ośrodka



Najwyższy odsetek kierowników (49%), mających ukończone studia podyplomowe, odnotowano wśród kierowników najmniejszych ośrodków-gminnych. Wśród nich także najwyższy jest odsetek tych, którzy ukończyli różnorodne kursy kwalifikacyjne (23%) oraz specjalizację pierwszego stopnia (6%). Z kolei najmniejszy udział procentowy kierowników, mających ukończone studia podyplomowe jest wśród kierowników miejsko-gminnych ośrodków (11%). Proporcjonalnie najmniej jest wśród nich tych, którzy legitymują się dyplomem specjalizacji pierwszego stopnia. Jeśli natomiast chodzi o kierowników, zarządzających największymi ośrodkami i zespołami, to wśród nich 23% mają dyplom studiów podyplomowych, najwięcej wśród badanych proporcjonalnie ma ukończoną specjalizację pierwszego stopnia. Niewielki odsetek ma uprawnienia terapeutyczne i ukończyło dodatkowe kursy kwalifikacyjne (2%).

Kolejną istotną zmienną, wiążącą się z jakością zarządzania i spójności polityki społecznej w gminie, jest staż pracy na stanowisku kierowniczym. Dodatkowo warto przyrzeć się temu zagadnieniu z przyczyn politycznych. Często słyszy się, że są to stanowiska silnie związane ze zmianami politycznymi, które zachodzą podczas wyborów i nawet merytorycznie sprawni kierownicy referatów w gminach tracą pracę i są zastępowani „ludźmi władzy”.

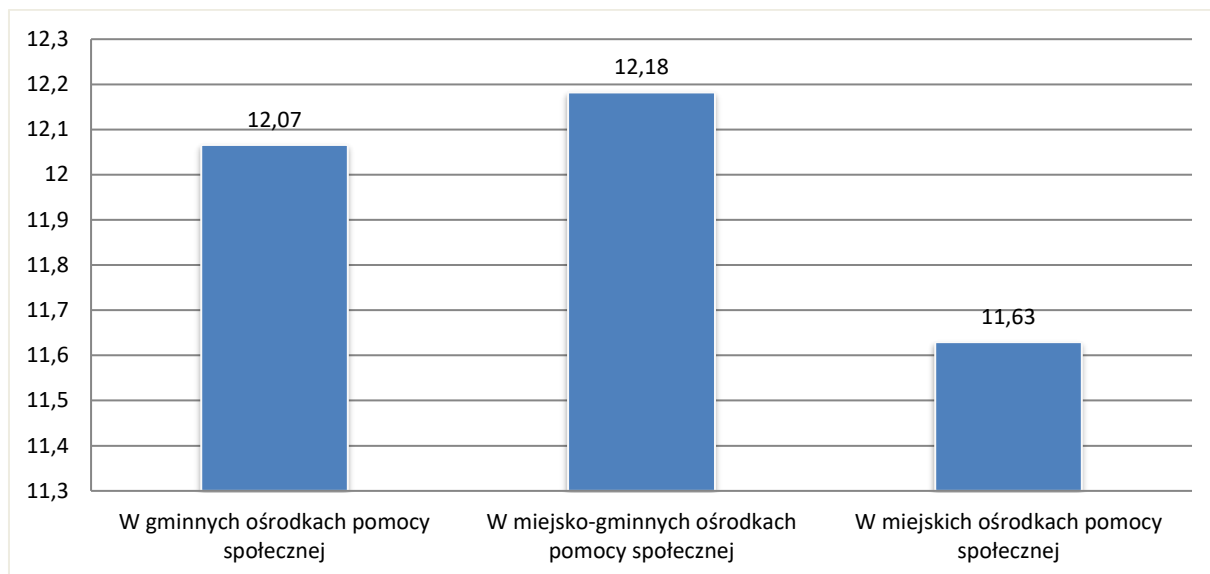
Wykres nr 6: Staż pracy na stanowisku kierowniczym wg miejsca zatrudnienia



Patrząc na najkrótsze staże pracy na stanowisku kierowniczym, to widoczny on jest w gminnych strukturach pomocy społecznej (17% do 3 lat a 13% od 3 do 6lat). Jednak w tej samej grupie widzimy także najwyższy odsetek tych o najdłuższym stażu pracy – 9%. W miejskich ośrodkach pomocy społecznej największy odsetek badanych opisał swój staż pracy w przedziale od 8 do 16 lat (9%).

Poniższy wykres obrazuje średni czas sprawowania funkcji kierowniczych w poszczególnych ośrodkach.

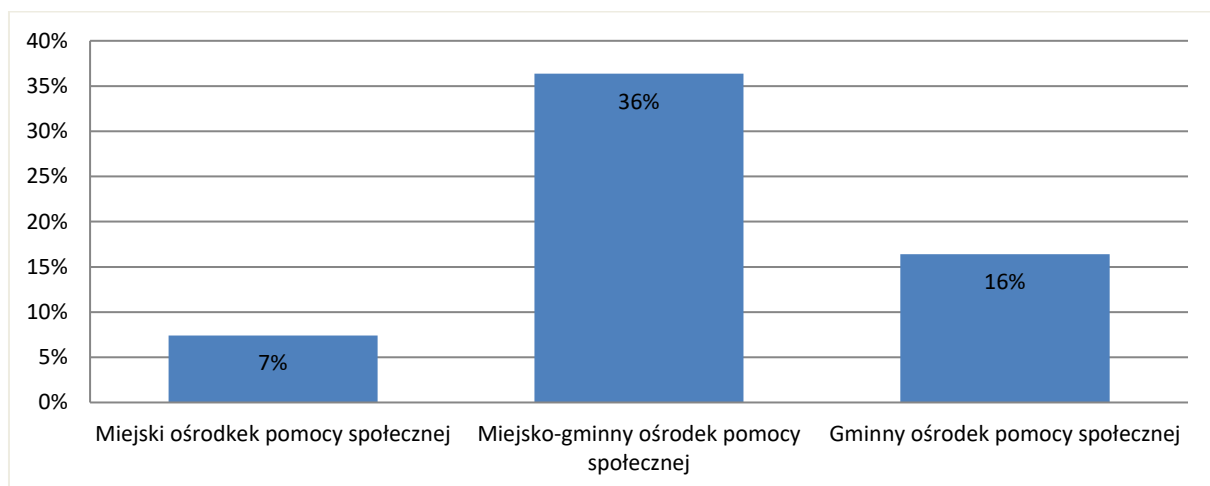
Wykres nr 7: Średni staż pracy kierowników wg miejsca zatrudnienia



Jak widać na powyższym wykresie średnio najdłuższy czas zatrudnienia na stanowisku kierowniczym odnotowany został wśród kierowników miejsko-gminnych ośrodków pomocy społecznej, a najkrótszy w miejskich ośrodkach.

Kolejnym interesującym zagadnieniem jest fakt czy kierownicy ośrodków pomocy społecznej mieli wcześniej doświadczenie zawodowe w pracy w pomocy społecznej. Przypominając, że Ustawa o pomocy społecznej wprowadza wymóg co najmniej 3-letniego doświadczenia zawodowego w instytucjach pomocy społecznej, można, dokonując uproszczenia, powiedzieć, że albo zatrudniając osoby bez doświadczenia na stanowiskach kierowniczych, dokonano wybiegu prawnego, albo mamy do czynienia z powołaniami związanymi z nepotyzmem.

Wykres nr 8: Kierownicy bez doświadczenia pracy w pomocy społecznej wg miejsca pracy



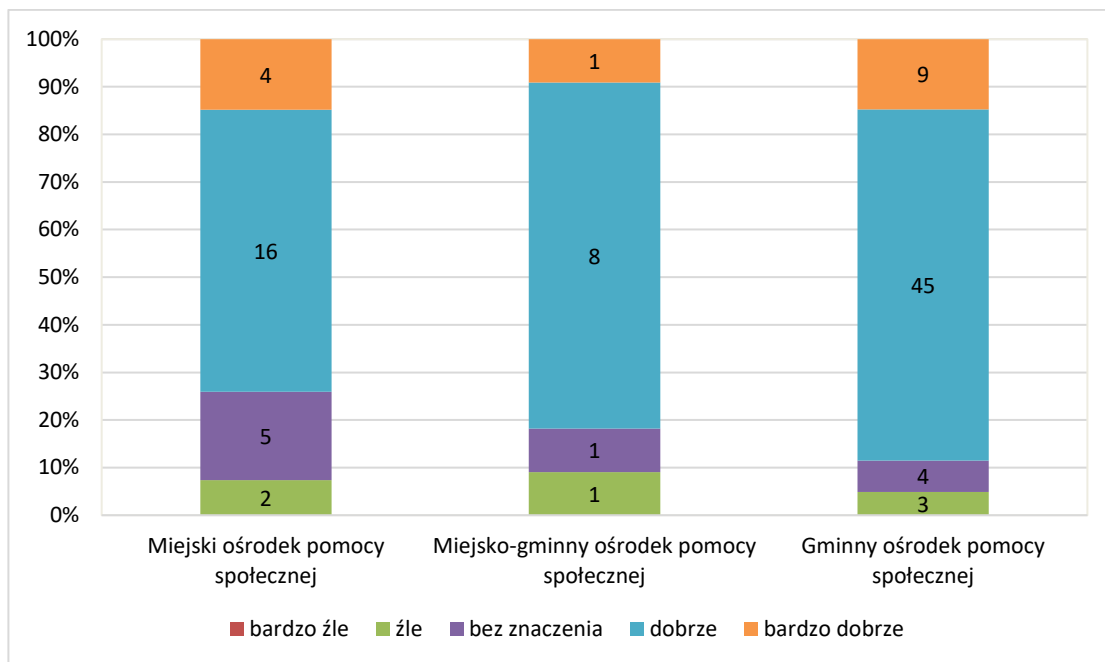
Najmniejszy odsetek badanych kierowników, którzy nie mieli wcześniej kontaktu z pracą w pomocy społecznej, odnotowano w miejskich ośrodkach pomocy społecznej (7% - 2 osoby), w miejsko-gminnych ośrodkach to 4 kierowników bez doświadczenia (36%), a w gminnych ośrodkach to 10 osób (16%).

W zmieniającej się dynamicznie polityce społecznej, która między innymi dąży do współodpowiedzialności, współpracy, szeroko rozumianej interdyscyplinarności różnych podmiotów w środowisku lokalnym ze swoimi mieszkańcami, a także delegowaniu i poszerzaniu oferty działań społecznych, realizowanych przez inne instytucje niż pomoc społeczna, istotnym wydaje się przyjrzenie temu, jak na dzień dzisiejszy układa się współpraca pomiędzy kluczowymi podmiotami środowiska lokalnego i ośrodków pomocy społecznej.

W pierwszej kolejności poddano analizie ocenę współpracy z sądami i kuratorami. Współpraca ta stanowi istotne ogniwo w pracy pracowników socjalnych i ośrodków, głównie w zakresie sprawowania pieczy nad małoletnimi, choć wiele innych spraw łączy te dwie instytucje. W licznych badaniach oraz zasłyszanych opiniach jest to grupa najbardziej negatywnie oceniana przez pomoc społeczną, jako tych, którzy wyręczają się w swoich działaniach pracownikami socjalnymi, nie szanują ich ocen i pracy (np. nie biorą pod uwagę przygotowywanych opinii o rodzinie), nie chcą współpracować, czy nawet uczestniczyć w pracy zespołów interdyscyplinarnych. Jednak wieloletnia współpraca, nakaz ustawowy pracy w zespołach, wysiłek podejmowany przez wielu kierowników ośrodków pomocy społecznej owocuje w wielu ośrodkach pozytywnymi zmianami ku wzajemnemu szacunkowi i wspólnej pracy.

Poniższy wykres obrazuje subiektywną ocenę kierowników OPS współpracy z sądami i kuratorami.

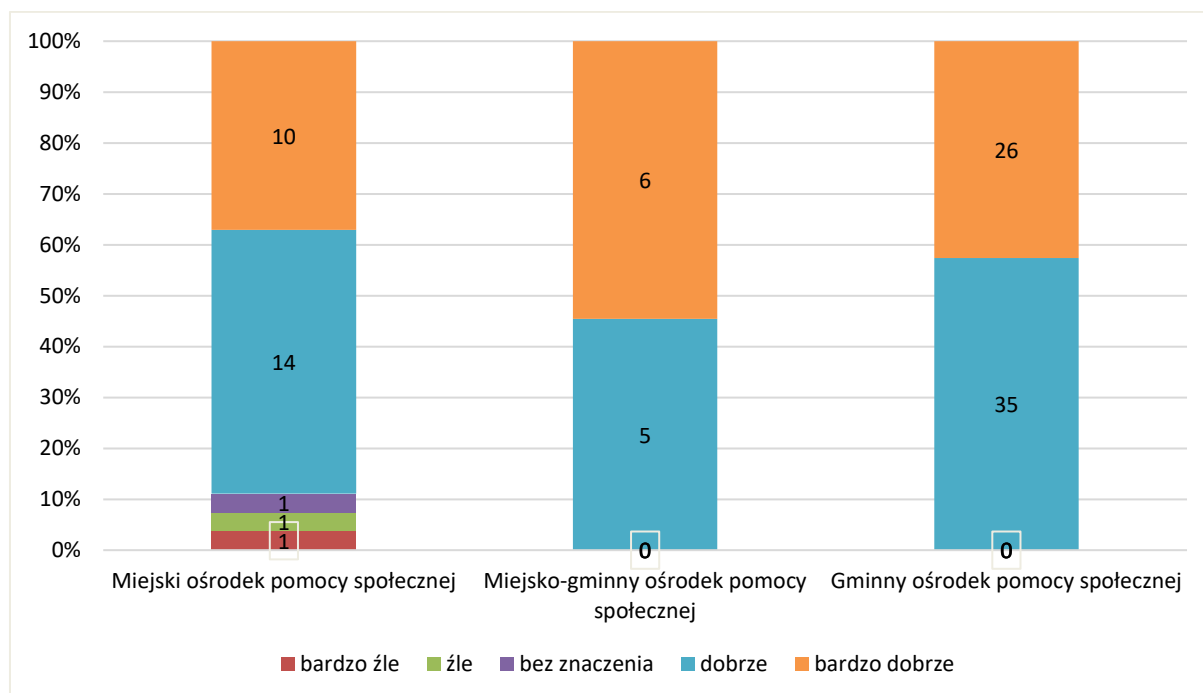
Wykres nr 9: Ocena współpracy z sądami i kuratorami wg kierowników



Jeśli chodzi o skrajnie negatywną ocenę współpracy, to warto podkreślić, że żaden z badanych kierowników tak nie ocenił tej współpracy. Jednak mamy kilka wskazań, że wzajemna praca przebiega źle i stanowi w każdej z grup poniżej 10% wskazań. Pozytywnie współpracę ocenia większość kierowników. Procentowo najwięcej ich jest w gminnych (74%) i miejsko-gminnych ośrodkach (73%), a w miejskich ośrodkach oceniła tak tę współpracę ponad połowa badanych (59%). Wysoko współpracę z tymi podmiotami oceniają gminne (15%) i miejskie ośrodki pomocy społecznej (15%).

Kolejnym istotnym partnerem we współpracy środowiskowej jest policja, z którą ośrodki pomocy społecznej rozwiązują wiele problemów, głównie związanych z przemocą domową, postępowaniem karnym, umieszczaniem dzieci w pieczy zastępczej, pogłębieniu diagnozy środowiskowej.

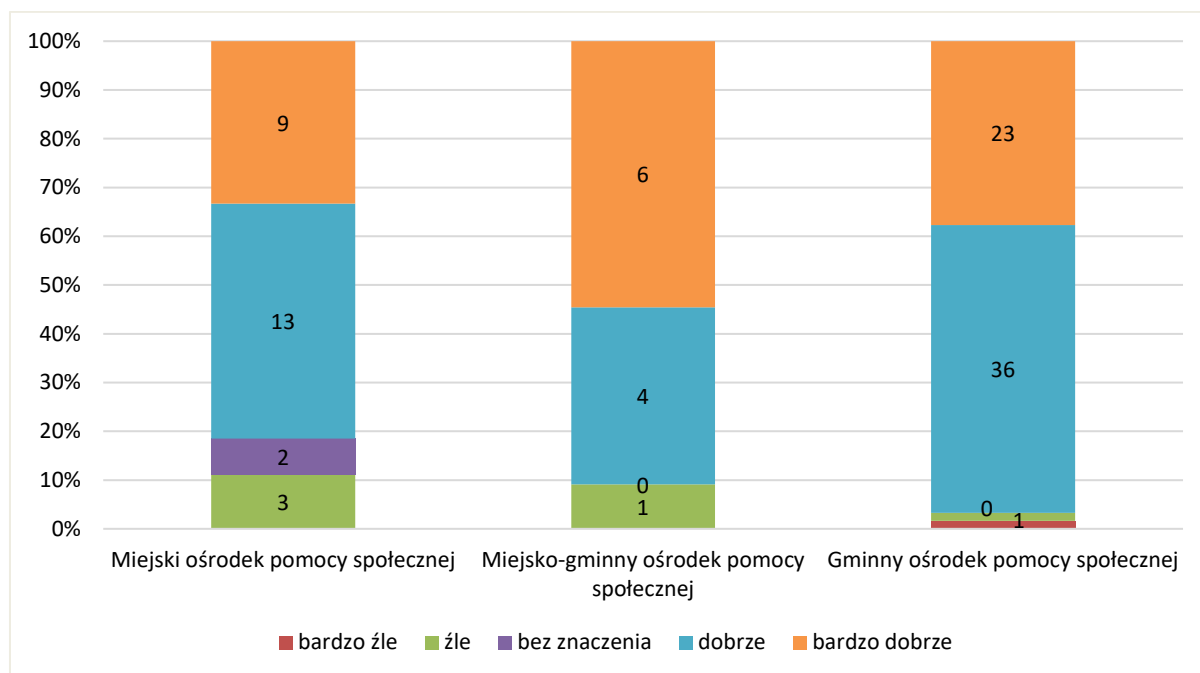
Wykres nr 10: Ocena współpracy z policją wg kierowników



Można powiedzieć w dużym skrócie, że współpraca z tą instytucją jest oceniana dobrze lub bardzo dobrze, o wiele lepiej niż z kuratorami sądowymi i sądami. Warto zauważyć, że kierownicy miejsko-gminnych i gminnych ośrodków w ogóle nie wskazała negatywnych czy obojętnych ocen, dobrze ocenia 57% kierowników GOPS-ów, a bardzo dobrze 43%. Natomiast kierownicy MGOPS-ów dobrze oceniają w 45%, a bardzo dobrze w 55%. W dużych miastach ten rozkład nie odbiega znacząco, bo bardzo dobrze współpracę oceniło 37% kierowników, dobrze aż 52%, pozostałe wybory pozostają na takim samym poziomie, czyli 4%.

Kolejnym istotnym podmiotem w pracy socjalnej jest szkoła. To z pedagogami i nauczycielami współpracują pracownicy socjalni oraz asystenci w kierunku zmian postaw wobec edukacji, pomocy w rozwoju i profilaktyce problemów społecznych, zarówno poprzez wsparcie w edukacji, motywacji do niej, ale także w obszarze wspierania materialnego (obiady, wypoczynek, przybory szkolne, itp.) czy działań socjoterapeutycznych. Warto dodać, że te działania szkoła winna kierować do dzieci i rodziców (dwutorowo), wspierać służby społeczne w diagnozie, wzmacniać ich działania kompensacyjne i profilaktyczne. Zatem wyjątkowo ważnym aktorem życia społecznego w środowisku lokalnym jest szkoła i ma szerokie możliwości, wynikające z potencjału materialnego, osobowego i prestiżu społecznego. Istotnym zatem wydaje się zbadanie, jak oceniają tę współpracę kierownicy ośrodków pomocy społecznej.

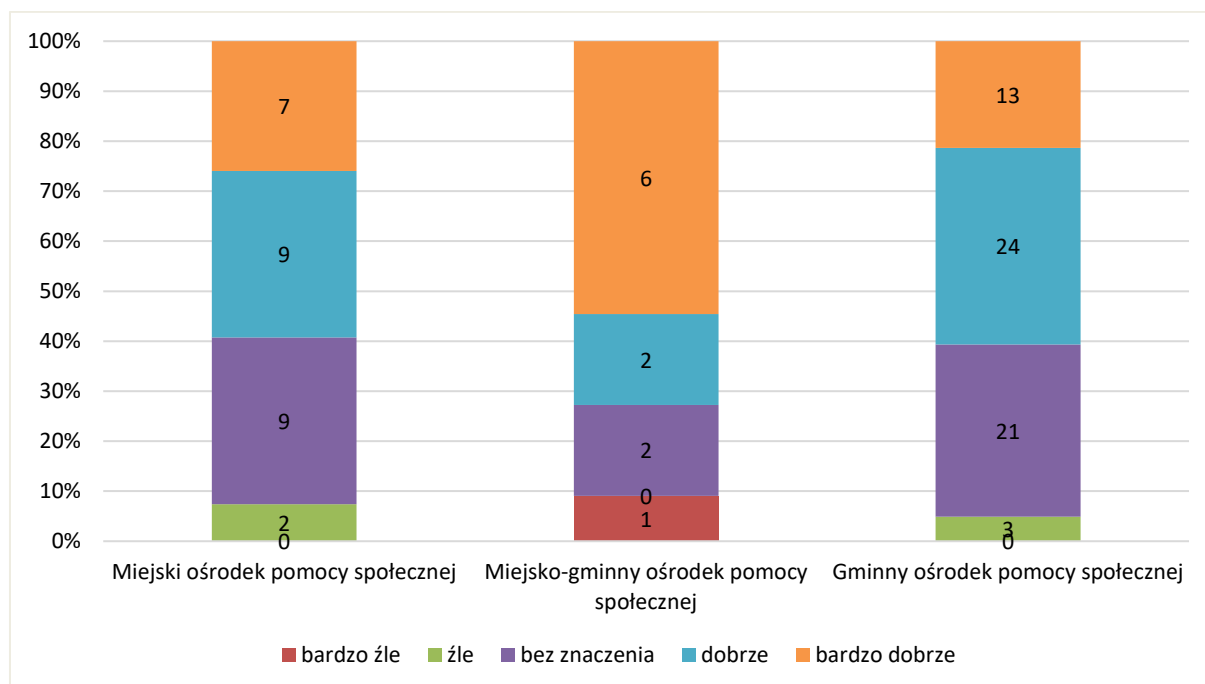
Wykres nr 11: Ocena współpracy ze szkołami wg kierowników



Pierwszy wniosek, jaki się nasuwa, analizując wyniki tego fragmentu badania, to taki, że w znaczącej części kierownicy współpracę ze szkołami oceniają wysoko. W przypadku kierowników miejsko-gminnych ośrodków pomocy społecznej, wskazują oni, że praca ta układa się bardzo dobrze (55%, ponad połowa) lub dobrze (36%), a jedynie 9% badanych twierdzi, że jest ona zła. W mniejszych środowiskach lokalnych postrzeganie znaczenia szkoły jest inne oraz możliwości współpracy także. Tutaj albo szkoła ma wyjątkowe znaczenie (38% twierdzi, że ta współpraca układa się bardzo dobrze, 59% że dobrze), albo rzeczywistość zastana jest nie do zmienienia i w dodatku zatrudnienie na wsiach w szkołach znalazło wielu niemerytorycznych, biernych pedagogów i ocena współpracy z nimi jest zła lub bardzo zła (po 2% badanych). W przypadku badanych, kierujących miejskimi ośrodkami pomocy społecznej, dostrzec możemy inny rozkład ocen. Stosunkowo wysoko oceniana jest współpraca ze szkołą (33% bardzo dobrze, a 48% że dobrze), ale dostrzec możemy także obojętne (7%) i negatywne oceny (11%) w znacznie większej skali niż w przypadku mniejszych gmin.

Następnym ważnym podmiotem życia społecznego jest Kościół, który może realizować wiele zadań w zakresie wsparcia klientów pomocy społecznej i łączenia obszarów działania z ośrodkami pomocy społecznej, np. w dożywianiu, dostępności do żywności, wypoczynku, opieki i pielęgnacji osób zależnych, działań profilaktycznych, wspomaganium rozwoju, udzielaniu schronienia czy organizacji wypoczynku dla dzieci.

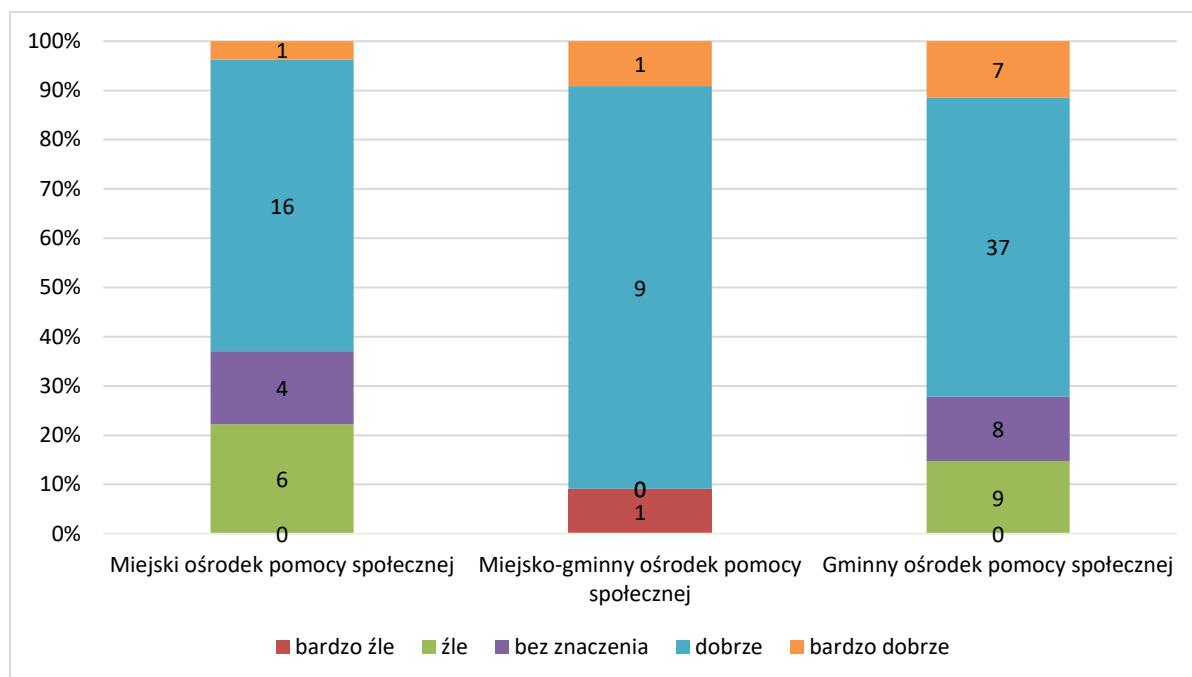
Wykres nr 12: Ocena współpracy z Kościołem wg kierowników



Wskazania w tym zakresie zaprzeczyły tezie, że w małych gminach wyjątkowe znaczenie nadaje się instytucji Kościoła i ma on ogromne znaczenie w życiu jednostki. Porównując tutaj opinię na temat współpracy OPS-ów z Kościołem, można stwierdzić, że jest ona podobna w dużych miastach i małych gminach. Kierownicy w dużych aglomeracjach wskazywali, że bardzo dobrze (26%) lub dobrze (33%) im się pracuje z przedstawicielami Kościoła, a źle w przypadku 7% wskazań. Analizując nadawane znaczenie tej instytucji w małych gminach, bardzo dobrze współpracuje się z Kościołem wg 21% kierowników, dobrze – 39%, a źle w przypadku 5%. Interesujący rozkład wskazań dostrzec można w przypadku miejsko-gminnych ośrodków pomocy społecznej, bo znacząca część mówi o bardzo dobrej współpracy (55%), dobrej (18%), ale też aż 9% o bardzo złej, gdzie w przypadku pozostałych ośrodków w ogóle nie ma takich opinii.

W związku z promocją zdrowia, jego ochroną, wspieraniem seniorów i osób niepełnosprawnych, znaczącym partnerem dla pomocy społecznej jest służba zdrowia. Niektórych zadań wręcz nie można realizować bez wsparcia i pomocy lekarzy i pielęgniarek. Istotnym jest więc budowanie pozytywnych relacji z przedstawicielami służby zdrowia.

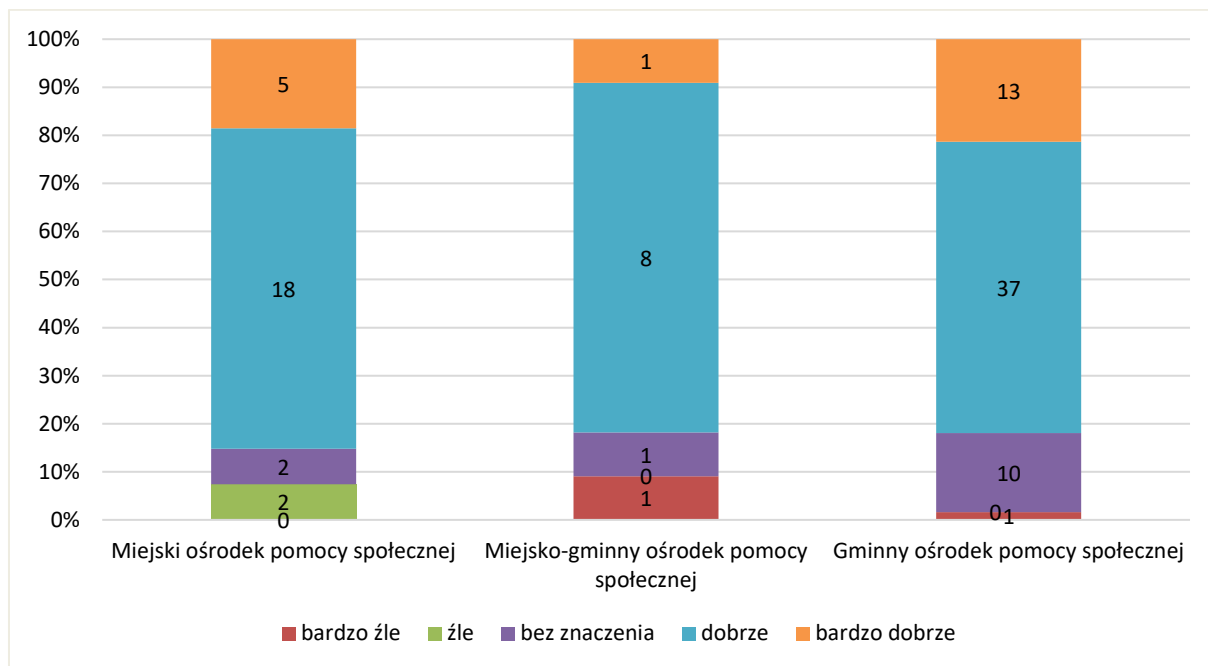
Wykres nr 13: Ocena współpracy ze służbą zdrowia wg kierowników



Z prezentacji wyników badań w tym zakresie wynika, że kierownicy ośrodków pomocy społecznej mają raczej dobre relacje ze służbą zdrowia. Miejskie ośrodki oceniają taką współpracę w 59%, a w 4% nawet bardzo dobrze, MGOPS-y zadeklarowały dobrą współpracę w aż 82%, w 9% jako bardzo dobrą. Mniej entuzjastyczni, choć także pozytywnie nastawieni są kierownicy małych gmin, gdzie bardzo dobrze oceniają tę współpracę w 11% przypadków, dobrze w 61%, ale aż w 15% źle. Negatywne doświadczenia w 22% mają także kierownicy największych ośrodków, a bardzo złe – 9% kierowników miejsko-gminnych ośrodków pomocy społecznej.

Ważnym podmiotem w realizacji zadań pomocy społecznej są organizacje pozarządowe. Mogą one stać się partnerem w realizacji zadań, uzupełnianiu wachlarza narzędzi w środowisku lokalnym, ale także w myśl Ustawy o pomocy społecznej i Ustawy o wspieraniu rodzin i systemie pieczy zastępczej – mogą stać się podmiotem, któremu władza samorządowa zleci realizację zadań pomocy społecznej. Organizacje pozarządowe dla przykładu mogą w partnerstwie działać na rzecz rozwoju dziecka, organizacji czasu wolnego, organizowania społeczności lokalnych, czy prowadzenia zajęć socjoterapeutycznych. Mogą także prowadzić domy pomocy społecznej, środowiskowe domy, kluby seniora i wiele innych placówek, które zwyczajowo przez ostatnie lata były podmiotami pomocy społecznej. Istotne wydaje się określenie, jak układa się współpraca z tymi znaczącymi podmiotami życia społecznego i partnerami działań społecznych.

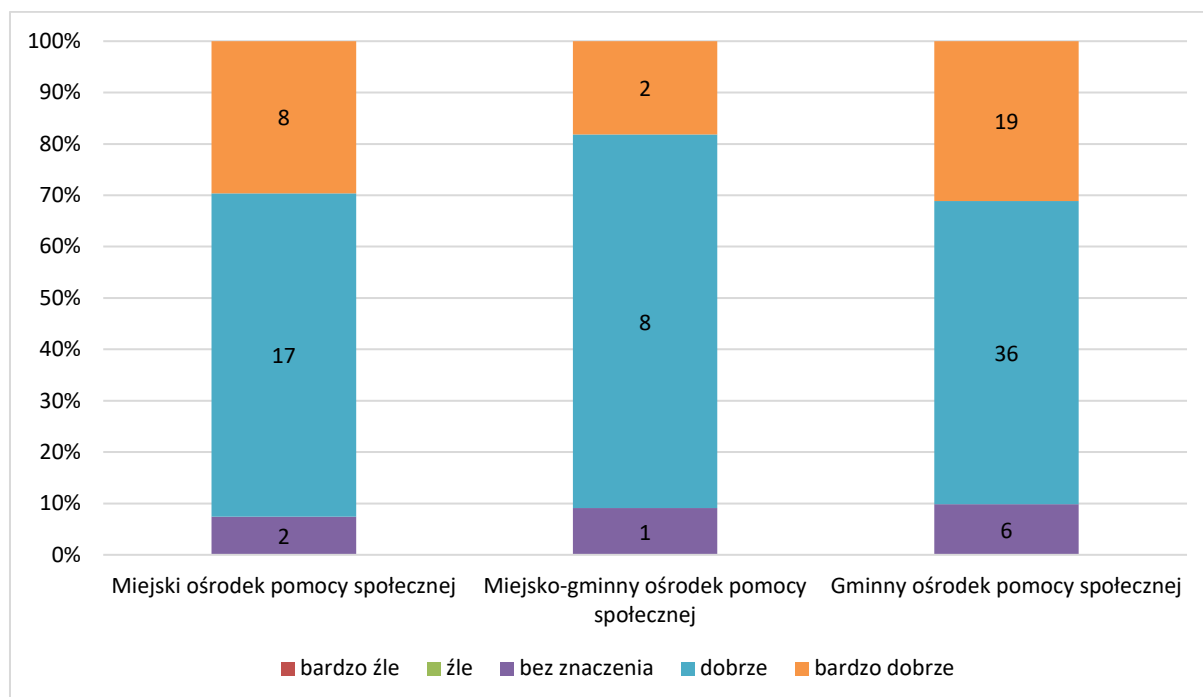
Wykres nr 14: Ocena współpracy z organizacjami pozarządowymi wg kierowników



Kierownicy ośrodków pomocy społecznej oceniają współpracę z NGO'sami jako dobrą lub bardzo dobrą. Kierownicy miejsko-gminnych ośrodków oceniają dobrze tę współpracę w większości wyborów – 73%, dobrze w 9% i tyle samo nie ma znaczenia lub bardzo źle (po 9%). W miastach ta współpraca w większości układa się dobrze (67%) i bardzo dobrze (19%). Nie uzyskało to stwierdzenie żadnego wyboru oceniającego jako bardzo źle, a negatywne bądź obojętne znaczenie tej współpracy nadaje 7% badanych. W małych gminach znaczenie współpracy z organizacjami pozarządowymi odbierane jest bardzo dobrze (21%) lub dobrze (61%). Neutralną ocenę wybrało 16% badanych, a skrajnie negatywną jedynie 2%. Warto tutaj dodać, że specyfika działania i dostępności organizacji pozarządowych jest związana z wielkością społeczności lokalnych. Jak w wielu innych przypadkach (np. edukacja, służba zdrowia) dostępność i różnorodność organizacji będzie większa w dużych miastach, choć mała dostępność w małych gminach organizacji zwykle wiąże się z innymi (bardziej zacieśnionymi) więziami społecznymi (pisze o tym m.in. Theiss, Sass).

Partnerem ośrodków pomocy społecznej są między innymi domy pomocy społecznej. Wspierają one ośrodki pomocy w realizacji głównie zadań opiekuńczych stacjonarnych dla mieszkańców, których ośrodki pomocy społecznej nie są w stanie w sposób adekwatny zabezpieczyć w miejscu zamieszkania. Poniższy wykres obrazuje ocenę kierowników ośrodków pomocy społecznej z domami pomocy społecznej.

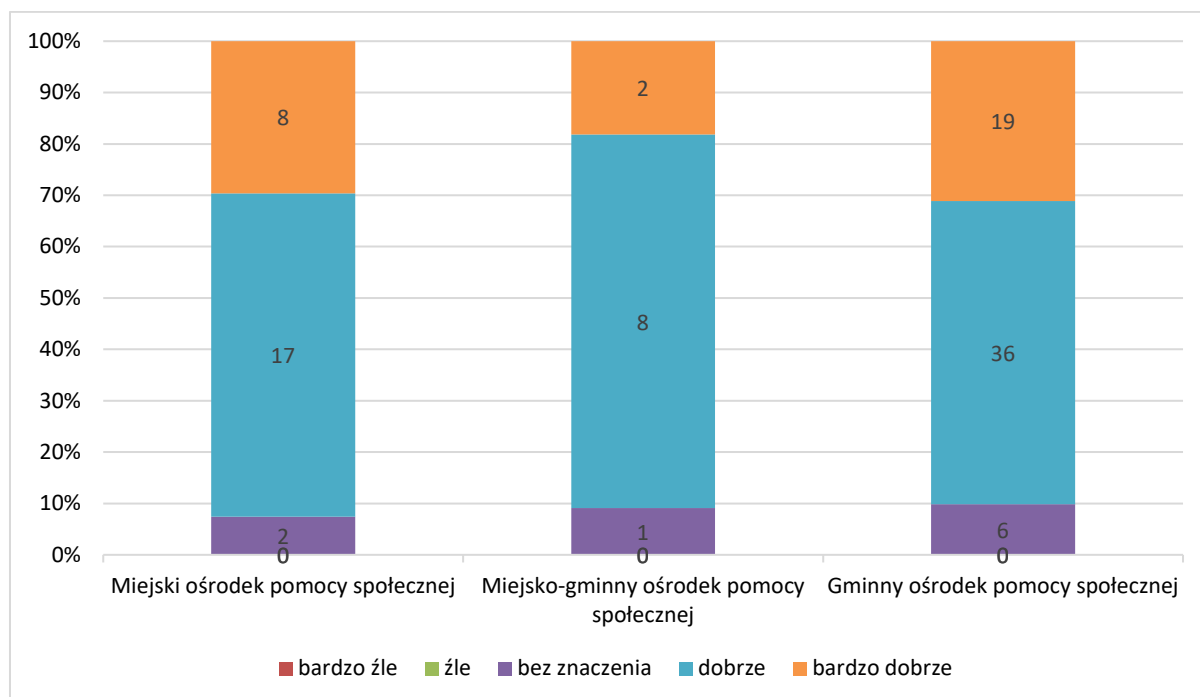
Wykres nr 15: Ocena współpracy z domami pomocy społecznej wg kierowników



Można powiedzieć, że współpraca ta oceniana jest bardzo wysoko. Nie ma w żadnym przypadku wyborów negatywnych (ani źle, ani bardzo źle). Jest to jeden z najwyżej ocenianych pozytywnie podmiotów społecznych. Bardzo dobrze tę współpracę oceniają w 30-31% miejskie i gminne ośrodki pomocy społecznej, a miejsko-gminne – w 18%. Dobrze opisują współpracę z domami w 73% miejsko-gminne ośrodki, nieznacznie mniej takich wyborów jest u kierowników miejskich ośrodków – 63% i gminnych – 59%. Neutralnie współpracę oceniono na poziomie od 7% (MOPS) do 10% (GOPS).

Kolejnym podmiotem działalności społecznej w środowisku lokalnym są środowiskowe domy pomocy społecznej, przeznaczone dla osób dorosłych z upośledzeniem umysłowym lub chorobą psychiczną. Domy te realizują niezmiernie ważne zadania wspierania w środowisku zamieszkania osób i rodzin z chorobą psychiczną lub upośledzeniem, zarówno w zakresie opieki, ale przede wszystkim usamodzielniania tych osób w różnych obszarach życia.

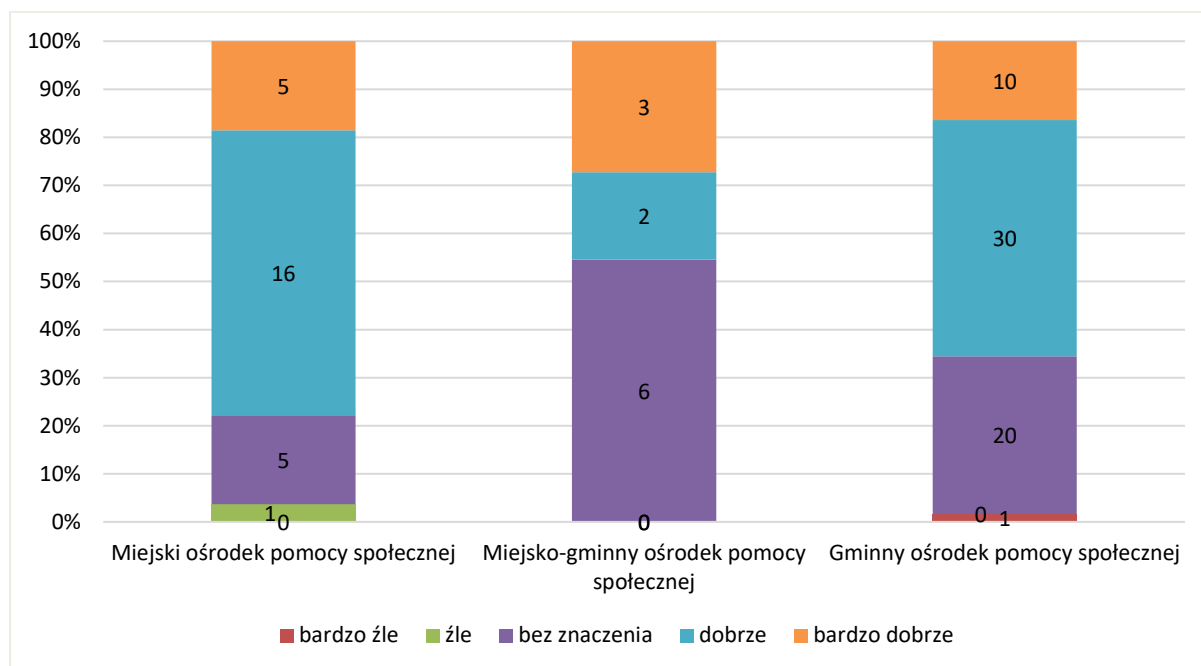
Wykres nr 16: Ocena współpracy z środowiskowymi domami pomocy wg kierowników



Ta współpraca oceniana jest przez wszystkich kierowników ośrodków najlepiej. Aż 64% kierowników miejsko-gminnych ośrodków ocenia ją bardzo dobrze, a gminnych ośrodków – 31%, z miejskich – 33%. Ocenę dobrą wybrało 52% kierowników miejskich ośrodków, 38% z gminnych ośrodków, a 18% z miejsko-gminnych. Neutralnie określiło współpracę aż 30% gminnych ośrodków pomocy społecznej, 18% miejsko-gminnych, a 15% z miejskich. Negatywnych wyborów nie ma w tej kategorii wcale. Być może tak wysoki odsetek obojętnych wyborów w gminnych ośrodkach pomocy społecznej spowodowany jest faktem, że wiele gminnych ośrodków ma ograniczone możliwości kierowania do tych domów swoich mieszkańców. W strukturach miast (dużych i mniejszych) istnieją takie domy i dostęp jest ułatwiony, a zatem współpraca jest możliwa. W małych gminach zwykle nie ma takich domów.

Podobną instytucją do środowiskowych domów pomocy społecznych są w systemie wsparcia osób z niepełnosprawnością warsztaty terapii zajęciowej. Mają one na celu ogólne usprawnienie, rozwijanie umiejętności życia codziennego, samodzielności w tych czynnościach, włączanie do życia społecznego oraz rozwijanie specjalnych umiejętności zawodowych, które w przyszłości pozwolą na wykonywanie pracy zarobkowej. Kolejny wykres ukazuje ocenę współpracy kierowników ośrodków pomocy społecznej z WTZ.

Wykres nr 17: Ocena współpracy z warsztatami terapii zajęciowej wg kierowników



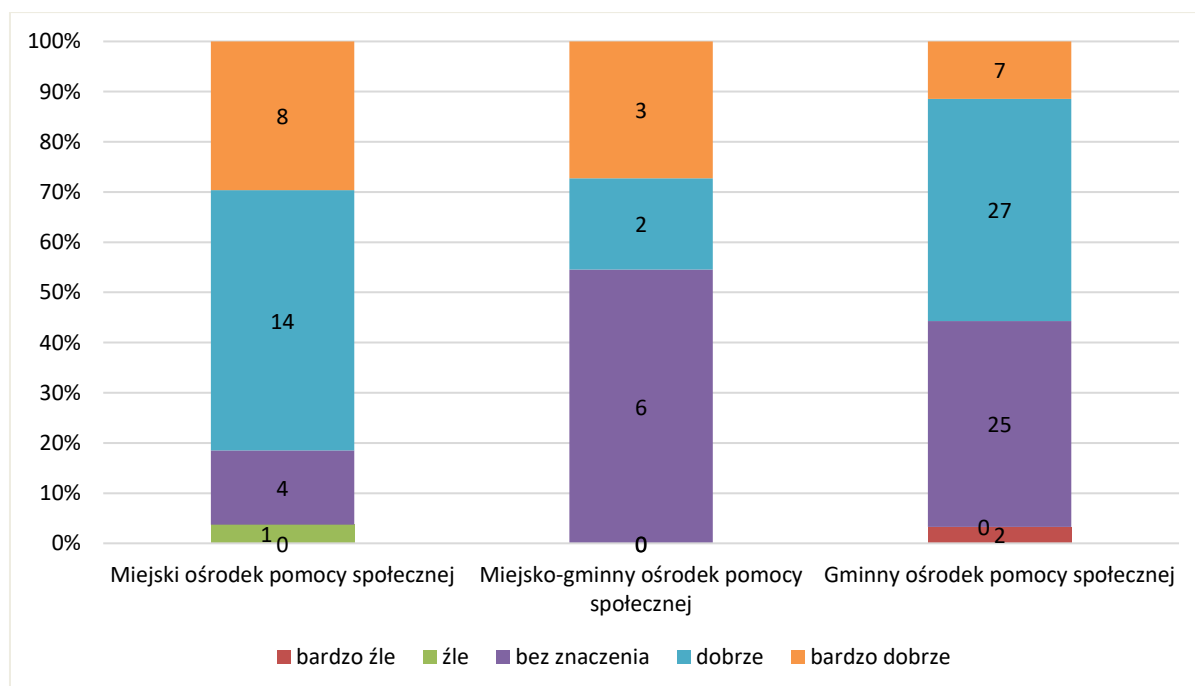
Generalnie współpraca ta oceniana jest bardzo pozytywnie. Najbardziej zadowoleni z tej współpracy są kierownicy miejsko-gminnych ośrodków pomocy społecznej (bardzo dobra ocena – 27%, dobra – 18%), nieznacznie mniej pozytywnych wyborów odnotowano w badaniu kierowników miejskich ośrodków (analogicznie 19% i 59%), a w gminnych ośrodkach bardzo dobrze ocenia współpracę 16% badanych, dobrze – 49%. Interesujący jest wynik związany z oceną obojętną, odnotowaliśmy wysoki odsetek tych ocen wśród kierowników MGOPS – 55%, wysoki wśród kierowników GOPS-ów – 33% i 19% w miejskich ośrodkach. Negatywne oceny wystawili jedynie kierownicy miejskich ośrodków pomocy społecznej – 4%.

Analizując wykaz WTZ w województwie pomorskim, jaki można znaleźć na stornach internetowych ROPS (<http://rops.pomorskie.eu/warsztaty-terapii-zajeciowej>, pobranie: 22.02.2017), można powiedzieć, że jest ich 47, z czego 16 mieści się w małych miejscowościach (wsiach), a 26 w miastach na prawach powiatu. Warto tutaj się zastanowić, czy neutralna ocena związana jest z mniejszą dostępnością do palcówek w miejsko-gminnych ośrodkach, czy brakiem znaczącej współpracy, czy harmonijną, mało wymagającą współpracą. Badania ankietowe nie dają możliwości poznania przyczyn, ale wskazują tropy do dalszych pogłębionych analiz.

Ostatnią ocenianą placówką wsparcia środowiskowego, realizującą zadania pomocy społecznej, jest klub seniora. Klub seniora staje się w rzeczywistości społecznej coraz

ważniejszą instytucją ze względu na zmiany demograficzne i społeczne. Z jednej strony można mówić o tak zwanym społeczeństwie starzejącym się, zatem odsetek osób starszych w Polsce jest coraz wyższy. Z drugiej, zmianą społeczną jest zmiana stylu życia seniorów i ich świadomości określonych potrzeb społecznych i kulturowych. Seniorzy w chwili obecnej nie identyfikują się jedynie z rolą babci i dziadka, którzy mają obowiązek opiekować się wnukami. Dbają o swój rozwój intelektualny (także w uniwersytetach trzeciego wieku), integrację społeczną i aktywność fizyczną. Takie obszary rozwijają właśnie między innymi kluby seniora. Ponadto inne zmiany globalizacyjne powodują, że seniorzy są w taki sposób aktywni: postęp medyczny pozwala na dłuższe, bardziej komfortowe życie, zmiany komunikacyjne – dzieci mieszkają dalej, kontakt z nimi i wnukami jest ograniczony. Idealną odpowiedzią na tak zachodzące procesy są powstające coraz liczniej instytucje wsparcia dziennego dla seniorów.

Wykres nr 18: Ocena współpracy z klubami seniora wg kierowników

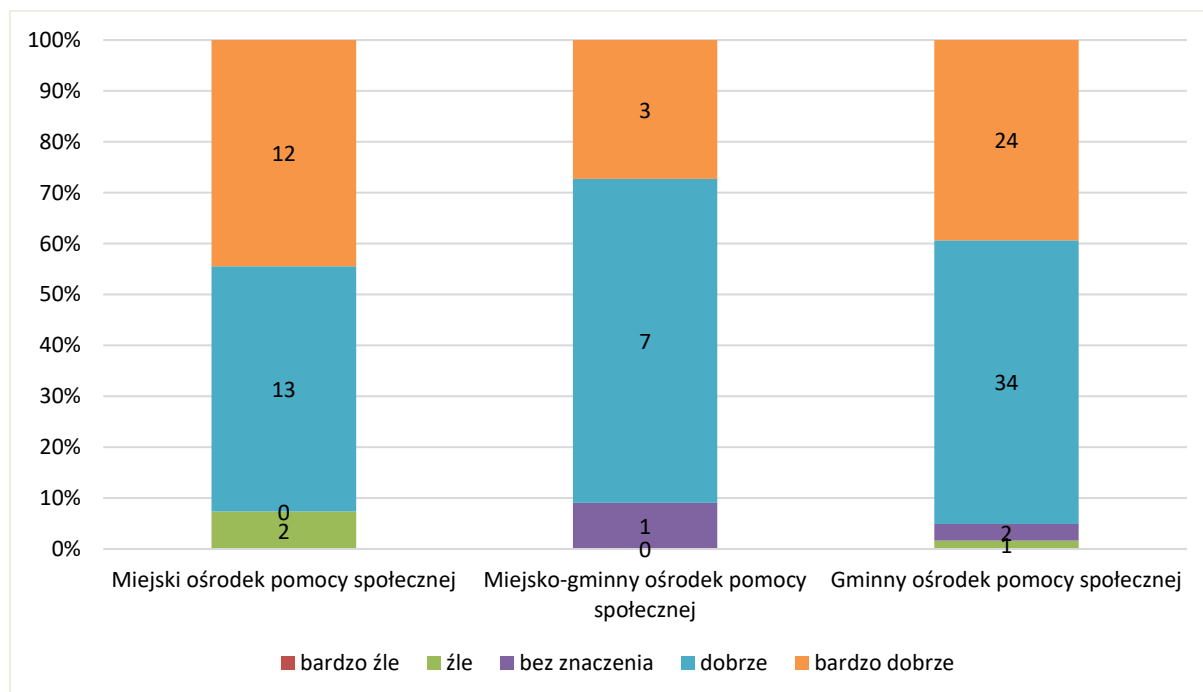


Współpraca z klubami seniora w zdecydowanej większości oceniana jest pozytywnie bądź ma obojętne konotacje. Tutaj też warto zwrócić uwagę na fakt, że tam, gdzie podejście to jest obojętne, można zastanawiać się nad tym, czy ta dostępność jest nikła (w przypadku gminnych ośrodków jest to 33%, a miejsko-gminnych aż 55%), czy faktycznie nie mają kierownicy z klubami wiele wspólnego.

Najczęściej bardzo dobrze najczęściej współpracuje się kierownikom miejsko-gminnych ośrodków pomocy społecznej (27%), nieco mniej tak wysoko oceniają tę współpracę miejscy kierownicy (19%) i gminni (17%). Ocenę dobrą wystawili głównie kierownicy miejskich ośrodków (59%), następnie prawie połowa gminnych ośrodków pomocy społecznych (49%), a z miejsko-gminnych – 18%. Negatywnych ocen jest niewiele – miejscy kierownicy w 4% oceniają źle tę współpracę, a gminni – 2% bardzo źle.

Podsumowaniem ocen współpracy jest współpraca kierownictwa ośrodków pomocy społecznej z władzami samorządowymi. Można by powiedzieć, że jest to kluczowy partner w tworzeniu i otwieraniu możliwości kreowania polityki społecznej w danej gminie. Ponadto nie tylko od otwartości władz samorządowych zależy kondycja polityki społecznej, ale także od możliwości finansowych każdej z gmin, profesjonalności w pozyskiwaniu środków z innych źródeł. Od tej współpracy zależy wysokość wynagrodzenia kierowników i pracowników pomocy społecznej, warunki lokalowe, środki na szkolenia dla kadry, na wachlarz narzędzi w pomocy społecznej, czy na uruchomienia instytucji pomocowych o charakterze fakultatywnym.

Wykres nr 19: Ocena współpracy z władzami samorządowymi wg kierowników



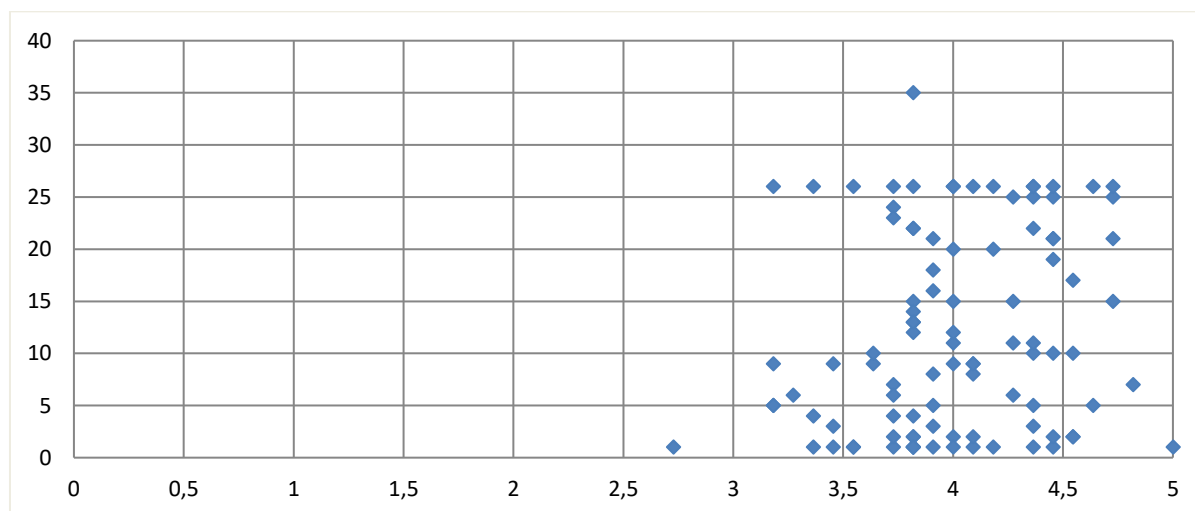
Analiza wyników badań jest zaskoczeniem i daje namysł nad tym, czy warto pogłębiać lub falsyfikować te dane. Kierownicy ośrodków pomocy społecznej oceniają generalnie współpracę z władzami samorządowymi jako dobrą lub bardzo dobrą. Aż 27% badanych

kierowników miejsko-gminnych ośrodków uznaje, że jest ona bardzo dobra lub dobra (18%), a co dość dziwne – 55% twierdzi, że nie ma ona znaczenia. Patrząc na zależność i dawane bądź nie możliwości rozwoju pomocy społecznej, wyrazić należy zdziwienie, że ta współpraca nie ma znaczenia. Dla 33% kierowników gminnych ośrodków nie ma ona także znaczenia oraz dla 19% miejskich kierowników. Wysoko oceniają współpracę z władzami samorządowymi także kierownicy miejskich ośrodków pomocy, 19% badanych ocenia ją jako bardzo dobrą, a 59% jako dobrą. Jeśli chodzi natomiast o współpracę władz gmin wiejskich to oceniana jest ona bardzo dobrze w 16% i dobrze w 49%, co także stanowi znacznie ponad połowę wyborów. Bardzo źle ocenia wspólne działania jedynie 2% kierowników gminnych ośrodków pomocy społecznej.

Wskaźnik ten winien być w przyszłości pogłębiony. Znając mankamenty pracy w środowisku – brak środków na działanie, niedostępność instytucji, niskie wynagrodzenia w większości gmin, nepotyzm w zatrudnianiu/zwalnianiu (w tym właśnie kierowników), warto przyrzeć się w przyszłości temu zagadnieniu.

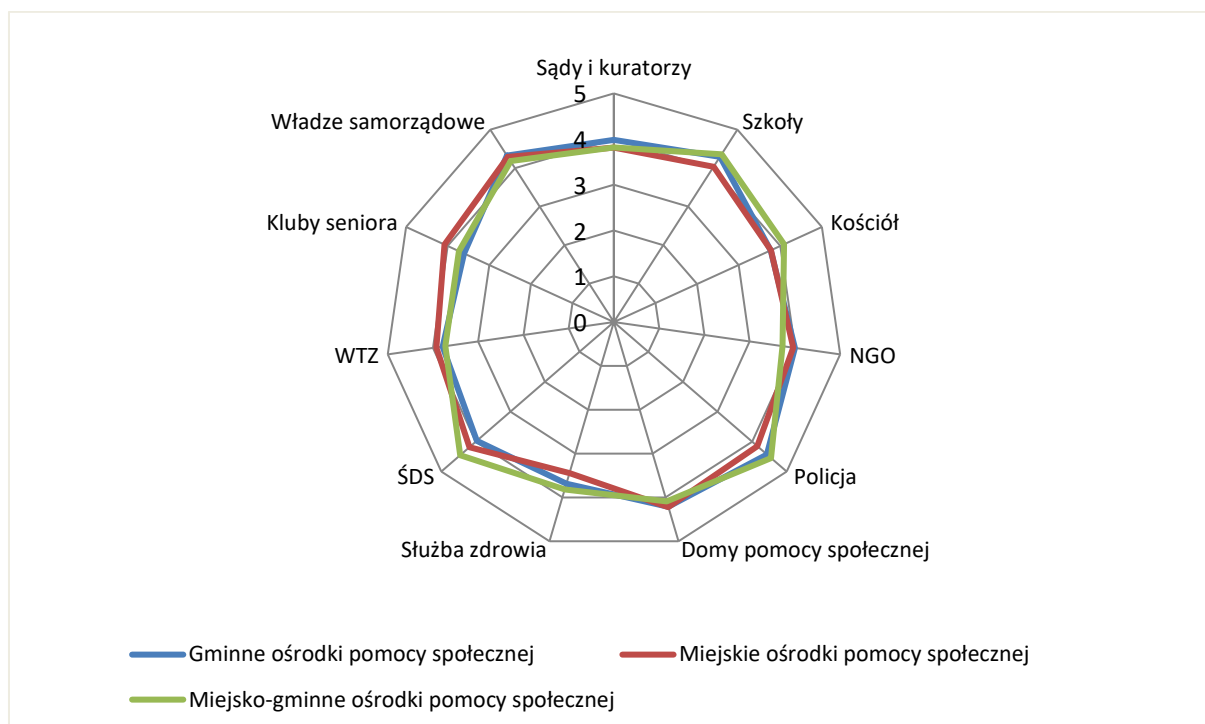
Poniższy wykres obrazuje korelację pomiędzy oceną współpracy z poszczególnymi podmiotami polityki społecznej w gminie a stażem pracy.

Wykres nr 20: Korelacja pomiędzy oceną współpracy instytucjami a stażem pracy kierowników



Współczynnik korelacji wynosi 0,19. Wniosek zatem jest następujący: wraz ze wzrostem stażu pracy o rok, wzrasta średnie zadowolenie ze współpracy z instytucjami o 0,19. Kolejny wykres odnosi się także do analiz współpracy z podmiotami lokalnej polityki społecznej, a wskazują na średnie wybory z uwzględnieniem rozróżnienia na miejsce zatrudnienia (miasto, miasto-gmina, gmina).

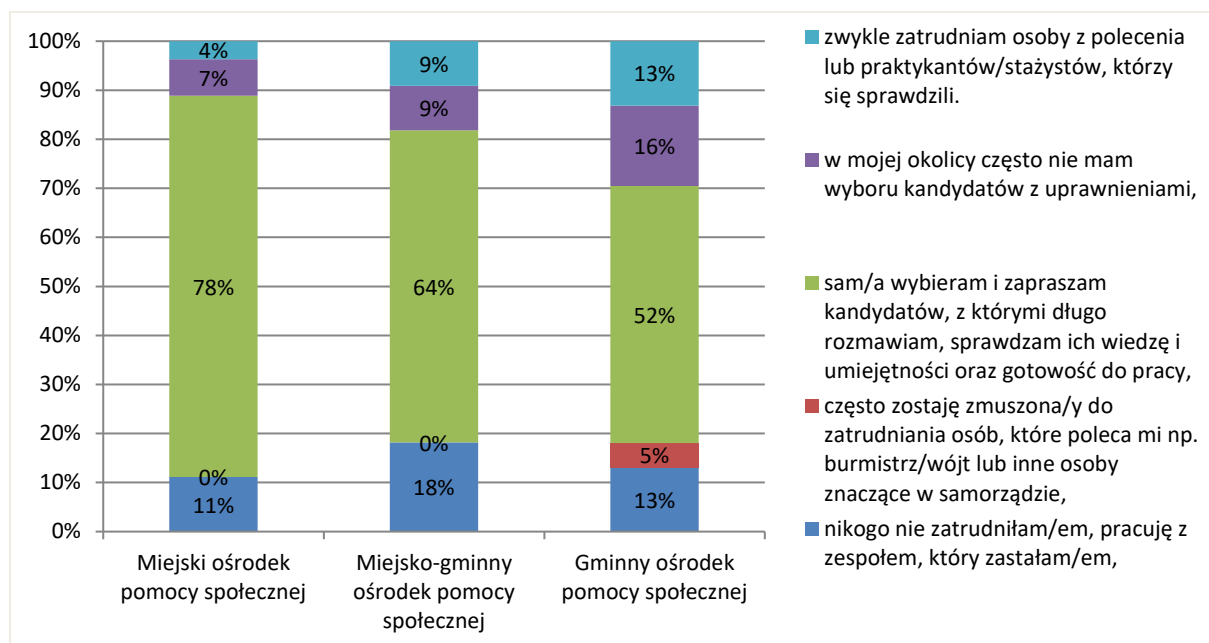
Wykres nr 21: Ocena współpracy z instytucjami wg kierowników-średnie



Kluczową kompetencją zarządczą jest dobieranie sobie zespołu pracowniczego, a następnie umiejętne nim kierowanie, czyli między innymi opracowywanie zakresów obowiązków, egzekwowanie ich, nagradzanie i karanie za działania, które są realizowane przez pracowników, a także określone rytuały w pracy zawodowej, które nadają kształt całej instytucji.

Z tego obszaru kompetencji menadżerskich w pierwszej kolejności zostanie przeanalizowany sposób zatrudniania pracowników socjalnych oraz asystentów. W przypadku pracowników samorządowych (Hysa, Kowalczyk) problemem może być kwestia braku właściwej swobody w wyborze kandydatów na poszczególne stanowiska. Może być to spowodowane nepotyzmem, brakiem odpowiedniej kadry (zwłaszcza w małych miejscowościach), czy brakiem możliwości zwolnienia tej kadry, która nie spełnia oczekiwań kierownika i prowadzonej przez niego polityki kadrowej. Wykres nr 20 obrazuje preferowane przez poszczególnych kierowników sposoby zatrudniania w ich ośrodkach.

Wykres nr 22: Preferowane sposoby zatrudniania pracowników socjalnych i asystentów rodzin



Kierownicy ośrodków pomocy społecznej mieli w tej części badania do wyboru cztery warianty. Pierwszy to taki, który wskazuje na brak dynamiki zatrudniania, czyli kierownik nikogo nie zatrudnił, nikogo nie zwolnił, a pracuje z zastaną kadrą. Ten wariant ma w swojej rzeczywistości zawodowej 18% kierowników miejsko-gminnych ośrodków, 13% gminnych oraz 11% miejskich ośrodków. Z jednej strony wskazuje to na stabilność zatrudnienia dla pracowników socjalnych i asystentów (potwierdzają to w odrębnym badaniu pracownicy socjalni), z drugiej może rodzić pewne problemy zarządcze, gdzie nie można „ożywić” zespołu pracowniczego, czy zwolnić osób, które się nie sprawdzają. Badanie też miało sondować, czy władze samorządowe wykorzystują swoją pozycję i narzucają kierownikom swoją wolę w doborze kadry pracowniczey. Do takich praktyk przyznało się jedynie 5% kierowników, zatrudnionych w małych gminach.

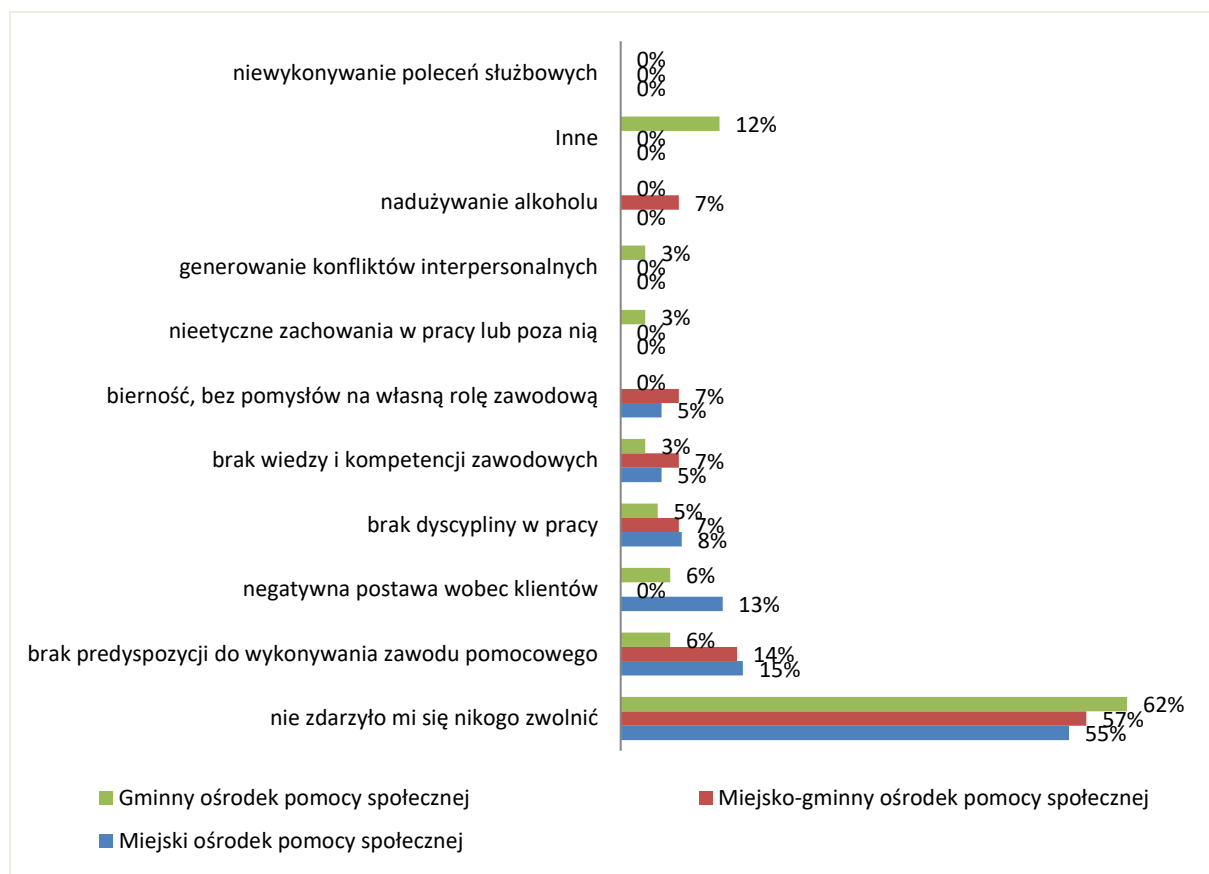
Inną procedurą doboru osób i ich zatrudniania jest odwoływanie się do doświadczenia, jakim jest poznanie kandydata/kandydatki w trakcie trwania stażu, praktyki lub pokładanie zaufania do osób znanych kierownikowi, które poleciły danego kandydata. Takie praktyki najczęściej stosują kierownicy gminnych ośrodków pomocy społecznej – 13%, nieznacznie rzadziej postępują tak kierownicy miejsko-gminnych ośrodków – 9%, a najrzadziej kierownicy w dużych miastach – 4%. Nie można uznać, że jest to praktyka naganna, bliska nepotyzmowi, raczej można postrzegać ją jako ostrożność w zatrudnianiu, chyba że opinia znanej osoby nie pokrywa się z rzeczywistymi kompetencjami i kwalifikacjami, odbierając szansę osobom lepiej przygotowanym i predysponowanym.

Jak widać, jest to praktyka stosowana częściej w społecznościach, gdzie anonimowość jest mniejsza, a wybór odpowiednich osób też nie jest taki sam, jak w dużych aglomeracjach. Potwierdza to wynik badań, który wskazuje, że w małych gminach kierownicy mówią o tym, że nie mają specjalnie wyboru w zakresie osób z uprawnieniami do wykonywania zawodu (16%). W przypadku dużych miast jest to tylko 7%, a w miasto-gminnych ośrodkach – 9%.

Najczęściej spotykanym wśród badanych sposobem na rekrutację pracowników jest rozmowa kwalifikacyjna, która pozwala na sprawdzenie kompetencji, kwalifikacji i umiejętności kandydatów. Najczęściej takie deklaracje wybrali kierownicy miejskich ośrodków pomocy społecznej – 78% i w ich przypadku jest to dominująca praktyka. W 64% deklarują taką rekrutację kierownicy miejsko-gminnych ośrodków, a nieco ponad połowa 52% kierowników gminnych ośrodków. W przypadku tych ostatnich problemem jest brak wykwalifikowanej kadry (być może z powodu nieatrakcyjnego rozwojowo miejsca do życia dla całej rodziny zatrudnionego), albo niska ruchliwość kadrowa czy nepotyzm.

Nawiązując do zagadnienia zatrudniania, badania także uwzględniają przyczyny zwolnień pracowników socjalnych i asystentów rodzin.

Wykres nr 23: Przyczyny zwolnień pracowników socjalnych przez kierowników



W większości przypadków, kierownicy ośrodków pomocy społecznej nie zwolnili w swojej karierze nikogo. W gminnych ośrodkach pomocy społecznej deklaruje to 62% badanych, w miejsko-gminnych 57%, a w miejskich 55%. Żaden z badanych kierowników nie zwolnił pracownika z powodu niewykonywania poleceń służbowych, co może świadczyć bądź o dobrym zarządzaniu, egzekwowaniu poleceń, bądź o pozytywnej postawie pracowników wobec przełożonego. Kierownicy ośrodków z proponowanych w badaniu przyczyn najczęściej deklarowali, że dokonali zwolnienia z pracy z powodu braku predyspozycji do wykonywania zawodu. Ze względu na specyfikę pracy ważne jest, by osoba zarządzająca zwracała uwagę na to, że nie tylko w tym zawodzie istotne są kwalifikacje, ale także predyspozycje zawodowe, które kreują relację pomocową. Wśród kierowników miejskich ośrodków taką decyzję podjęło 15% badanych, nieznacznie mniej 14% – kierowników miejsko-gminnych ośrodków, a 6% z gminnych ośrodków.

Oprócz predyspozycji do wykonywania pracy, istotną sprawą jest samo podejście do drugiego człowieka, nastawienie, poszanowanie jego praw, życzliwość. To znacząco wpływa na budowanie relacji międzyludzkich. Dlatego taki wskaźnik – negatywna postawa wobec klienta – znalazł się w narzędziu jako jedna z przyczyn zwolnień z pracy. Żaden z kierowników

miejsko-gminnych ośrodków pomocy społecznej nie rozstał się z pracownikiem socjalnym z tego powodu. A spośród kierowników miejskich ośrodków było to 13% badanych, gminnych – 6%.

Innym wskaźnikiem, związanym z przyczynami zwolnień z pracy, jest brak dyscypliny w pracy. W pomocy społecznej najbardziej rażącymi przejawami braku dyscypliny pracy może być spóźnianie się, niedotrzymywanie terminów załatwienia spraw (brak lub opóźnione odpowiedzi na złożone wnioski klienta, zapytania z innych urzędów, nieprzestrzeganie zasad wynikających z kodeksu postępowania administracyjnego), czy przeprowadzanie wywiadów w biurze, a nie miejscu pobytu itd. Na podstawie tych przesłanek z pracownikami socjalnymi rozstało się 8% badanych kierowników miejskich ośrodków pomocy społecznej, 7% miejsko-gminnych i 5% gminnych.

Pomimo uzyskanych kwalifikacji zawodowych, czyli ukończonych co najmniej studiów licencjackich z pracy socjalnej, nieliczni kierownicy zwolnili swoich pracowników z powodu braku odpowiedniego poziomu wiedzy i kompetencji zawodowych. W przypadku miejskich ośrodków pomocy społecznej było to 5% badanych, miejsko-gminnych – 7%, a gminnych – 3%.

Praca socjalna wiąże się z koniecznością ciągłego rozwoju, a także z koniecznością bycia kreatywnym w działaniu metodycznym. Specyfika tej pracy – niepowtarzalność sytuacji, działanie interpersonalne, rozwój zawodowy i osobowy generować mogą w pracy nad własnym warsztatem różnorodne sposoby realizacji poszczególnych zadań. Wymaga to zaangażowania, refleksji nad sobą i pracą oraz dążenia do zmian. Tak przedstawia się pożądaný obraz pracownika socjalnego. Jedną z przyczyn zwalniania pracowników socjalnych jest nie wpisywanie się w ten obraz, czyli bierność, brak kreatywności, pomysłu na własny warsztat pracy. Z tego powodu dokonali zwolnienia kierownicy w miejskich ośrodkach w 5%, w miejsko-gminnych w 7%, a w gminach takie zdarzenie wśród badanych nie miało miejsca.

W narzędziu uwzględniono także dwie następujące możliwe przyczyny zwolnień z pracy: nieetyczne zachowanie pracownika socjalnego w pracy lub poza nią oraz generowanie konfliktów interpersonalnych w pracy. Etyka zawodowa jest niezwykle ważna w obszarze pracy socjalnej i może przejawiać się w różnorodnych zachowaniach: poniżaniu ludzi, kłamstwach, oszustwach, niesprawiedliwości, ograniczaniu wyboru itd. Etyka zawodowa obecna jest w każdej profesji społecznej, a takową jest praca socjalna. Wśród

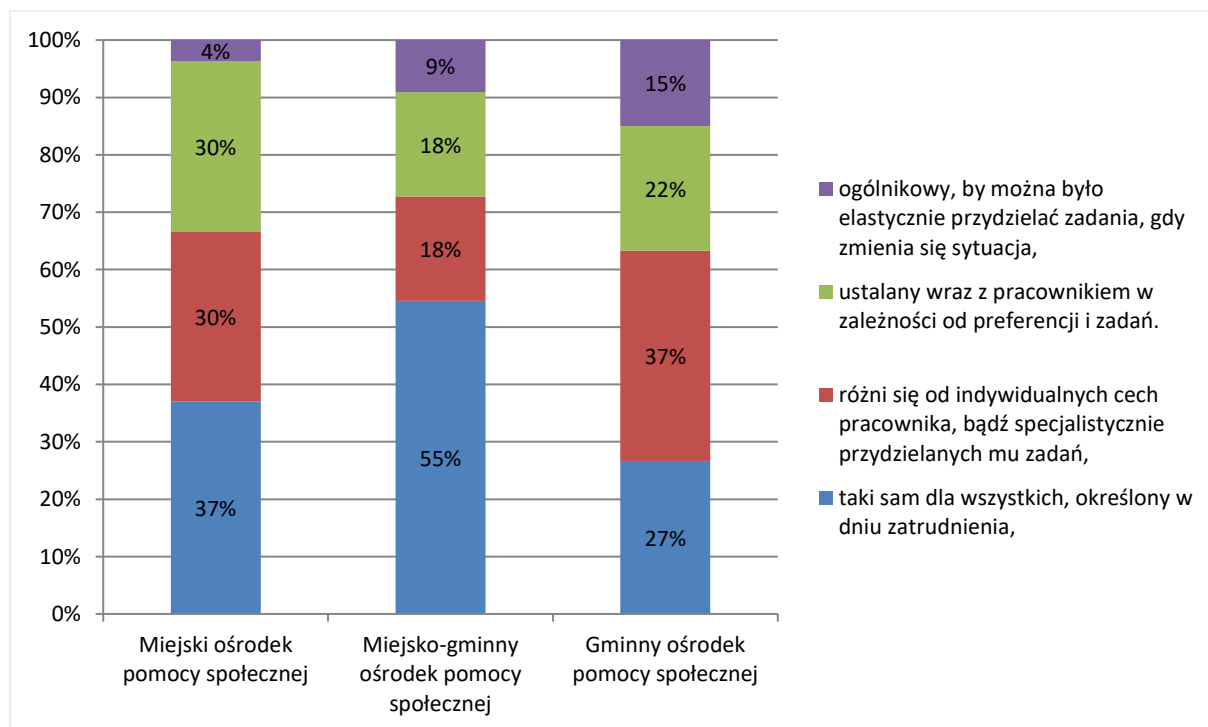
badanych kierowników ośrodków pomocy społecznej zwolnienia z tego tytułu dokonali jedynie kierownicy gminnych ośrodków, w obu przypadkach jest to 3%.

Ostatnią do wyboru przyczyną zwolnień z pracy było nadużywanie alkoholu przez pracowników socjalnych. Jest to kwestia, która nie wymaga komentarza w kontekście dyscypliny pracy, a zawód ten potrafi emocjonalnie mocno obciążać osoby, które mogą znaleźć właśnie taki sposób na radzenie sobie ze stresem, czy negatywnymi emocjami. Takiego zwolnienia dokonano w miejsko-gminnych ośrodkach pomocy społecznej (7%).

W przypadku tej zmiennej zastosowano kafeterię półotwartą, gdzie mogli kierownicy wpisywać inne przyczyny zwolnień. W gminnych ośrodkach tych innych przyczyn było 12% i były to problemy zdrowotne pracowników socjalnych.

Kolejną znaczącą odpowiedzialnością w zarządzaniu jest właściwe wyznaczenie przez kierowników zakresu obowiązków pracowników socjalnych. Winno być one zindywidualizowane, konkretne, realizujące zadania zgodnie z obowiązującym prawem.

Wykres nr 24: Przygotowanie zakresu obowiązków służbowych dla pracowników socjalnych



Kierownicy w przypadku tej zmiennej mieli do wyboru cztery możliwości: od najbardziej ogólnego zakresu, poprzez zindywidualizowany do uniwersalnego, stosowanego u każdego pracownika socjalnego czy asystenta.

Najczęściej w większości przypadków kierownicy stosują zasadę – zakres obowiązków jest taki sam dla każdego pracownika i zostaje on przekazany w dniu zatrudnienia. Taką deklarację złożyło 37% kierowników miejskich ośrodków, 55% miejsko-gminnych i 27% gminnych.

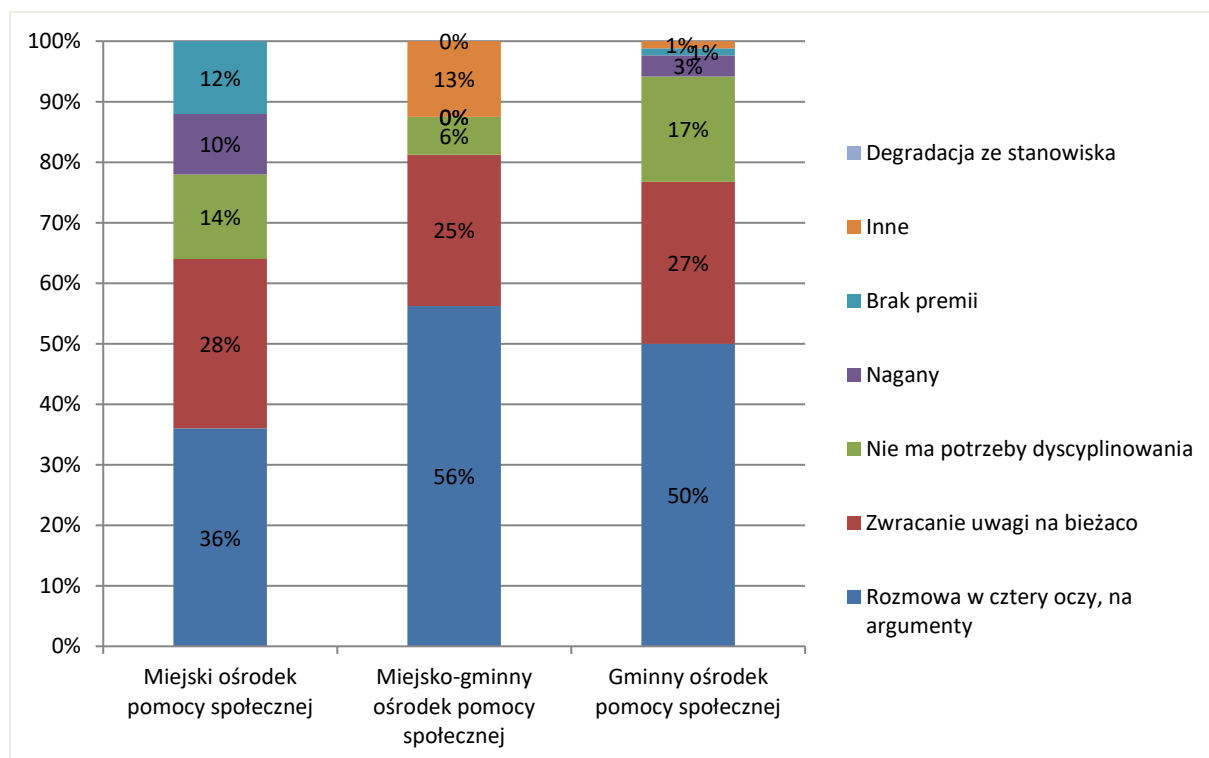
Najbardziej pożądanym sposobem określania zakresu obowiązków jest dopasowanie go do indywidualnych cech każdego pracownika oraz/i uzależnienie go od podejmowanych specjalistycznych zadań. Taki sposób wybiera zgodnie z deklaracją w badaniu 30% kierowników miejskich ośrodków, 18% miejsko-gminnych oraz 37% gminnych. Warto podkreślić, że specjalizacja zadań zależy będzie od ustanowionej struktury ośrodka pomocy społecznej, prowadzonej polityki przez kierowników, a także z możliwości kadrowych (ilości zatrudnionych osób, ich kwalifikacji, predyspozycji).

Innym sposobem na określanie obowiązków jest przeprowadzenie wspólnej rozmowy z pracownikiem i wspólne wypracowanie strategii działania – czyli opisanie tak obowiązków, by zgodne były one z preferencjami pracownika oraz z zadaniami, które będzie on podejmował. Tak postępuje 30% kierowników miejskich ośrodków pomocy społecznej, 18% miejsko-gminnych i 22% gminnych ośrodków.

Ostatnim możliwym wariantem postępowania w tym badaniu była deklaracja, iż zakres obowiązków jest taki sam dla wszystkich. Zawiera ogólnikowe zadania, wynikające z Ustawy o pomocy społecznej i innych zapisów, zawsze można doprecyzować polecenia i dzięki temu będą mieściły się w tak skonstruowanym zakresie obowiązków. Najczęściej spośród badanych deklarują taki wariant kierownicy gminnych ośrodków pomocy społecznej – 15%, nieznacznie mniej miejsko-gminnych – 9%, a najrzadziej miejskich – 4%.

Jednym z istotnych zadań menadżerów pomocy społecznej jest utrzymanie dyscypliny pracy oraz kontrola wykonywanych zadań. W przypadku uchybień, kierownicy mają różnorodną gamę wyciągania konsekwencji oraz egzekwowania poleceń lub zakresu obowiązków. Poniższy wykres obrazuje preferowane sposoby dyscyplinowania swoich pracowników.

Wykres nr 25: Sposoby dyscyplinowania pracowników socjalnych



Badani mieli tutaj do wyboru sześć wariantów odpowiedzi lub możliwość zaprezentowania własnej metody dyscyplinowania. Najczęstszym sposobem rozwiązywania problemu i dyscyplinowania pracowników socjalnych przez badanych jest wzywanie ich do gabinetu i omawianie w cztery oczy zaistniałych nieprawidłowości. Takie postępowanie deklaruje 56% kierowników miejsko-gminnych ośrodków pomocy społecznej, 50% gminnych oraz 36% miejskich.

Kolejnym działaniem, po które często sięgają kierownicy, to zwracanie uwagi na bieżąco, na gorąco. Z punktu widzenia sprawności działania, można powiedzieć, że jest to dobre rozwiązanie, jednak być może jest obarczone nadmierną emocjonalnością oraz brakiem dbałości o prywatność (np. zwracanie uwagi przy kliencie, przy współpracownikach, w atmosferze pośpiechu). Tak postępuje 28% kierowników miejskich ośrodków, 27% gminnych oraz 25% miejsko-gminnych.

Do wyboru badani mieli wariant, gdzie uznają, że nie ma potrzeby dyscyplinowania swoich pracowników. Kierownicy uznają, że ich podwładni doskonale wiedzą, co i jak mają robić, pokładają w nich zaufanie, zatem nie ma potrzeb dyscyplinowania. Można byłoby pomyśleć, że jest to sytuacja idealna, zarówno ze strony pracowników (odpowiedzialnych, zaangażowanych, samodzielnych), a także ze strony kierowników, zarządzających instytucją, delegujących zadania, precyzyjnie opisując cele. Taki sposób patrzenia na dyscyplinowanie

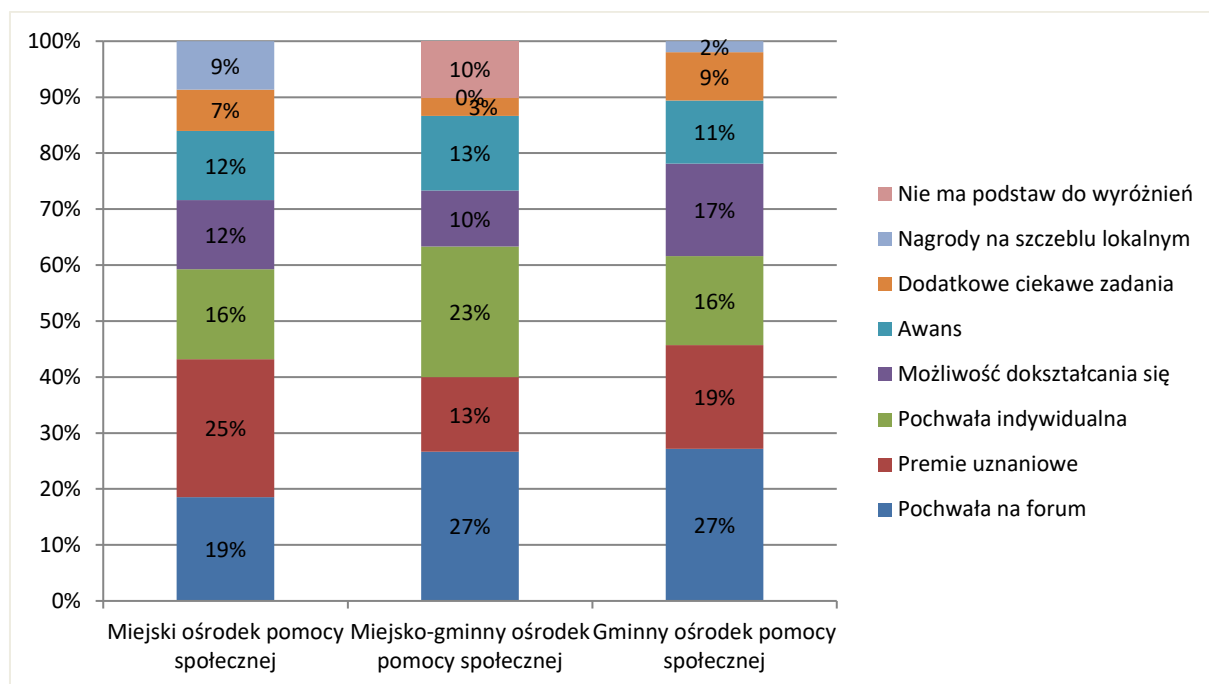
swoich podwładnych wśród kierowników gminnych ośrodków pomocy społecznej prezentuje 17% badanych, 14% wśród kierowników miejskich ośrodków i 6% – miejsko-gminnych.

W przypadku poważnego naruszenia dyscypliny pracy, każdy pracodawca ma możliwość skorzystania z takiego narzędzia, jakim jest udzielenie nagany. Do takiego narzędzia odwołało się 10% kierowników miejskich ośrodków pomocy społecznej i 3% gminnych. W miejsko-gminnych badaniach nie wskazali na to, że zostali zmuszeni do udzielenia nagan.

Innym narzędziem dyscyplinowania może być nie przyznanie lub zabranie premii. Co prawda coraz częściej w ośrodkach pomocy społecznej ta forma nagradzania/karania jest ograniczana lub wręcz nieobecna ze względu na ograniczone możliwości finansowe. Być może stąd tak niewielkie wskazania co do korzystania z tego mechanizmu. Podobnie jak w przypadku nagan – 12% kierowników miejskich ośrodków pozbawiło swoich pracowników premii oraz 1% gminnych. W miejsko-gminnych nie miało to miejsca. Takie same wyniki otrzymano w przypadku degradacji ze stanowisk. W strukturach ośrodków pomocy społecznej ten mechanizm dyscyplinowania pracowników jest mało możliwy do wykorzystywania, gdyż wskazano w raporcie o pracownikach socjalnych – hierarchia awansu zawodowego jest dość płaska oraz raczej uznaniowa/tytułarna, w większości przypadków nie wiąże się z specjalistycznymi zadaniami, odpowiedzialnością oraz znaczącą podwyżką wynagrodzenia.

Kierownicy jako menadżerowie mają możliwość w różnorodny sposób docenić pracę i zaangażowanie pracowników. Z punktu widzenia skuteczności – nagradzanie jest bardziej mobilizujące do zmian niż nieuchronność kary i strach przed nią.

Wykres nr 26: Sposoby nagradzania pracowników socjalnych



Najczęściej wybieranym sposobem doceniania i nagradzania pracowników socjalnych i asystentów rodzin za ich pracę jest pochwała na forum pracowniczym. Tak postępuje w stosunku do swoich pracowników 27% kierowników miejsko-gminnych i gminnych ośrodków pomocy społecznej oraz 19% miejskich.

Wymierną materialną nagrodą jest przyznanie tak zwanej premii uznaniowej. W taki sposób stara się nagradzać swoim pracowników 25% kierowników miejskich ośrodków pomocy społecznej, 19% gminnych i 13% miejsko-gminnych.

Innym sposobem docenienia wysiłków pracowników socjalnych przez kierowników może być pochwała indywidualna. W ten sposób postępują często kierownicy miejsko-gminnych ośrodków pomocy społecznej (23%), rzadziej miejskich i gminnych (16%).

Nie bez znaczenia dla rozwoju pracowników socjalnych są szkolenia i inne formy doskonalenia zawodowego, za które może pracodawca zapłacić lub oddelegować w ramach obowiązków służbowych. Można z tego uczynić pewnego rodzaju formę nagradzania, wyróżniania pracownika. Takie działania podejmuje 17% kierowników gminnych ośrodków, 12% miejskich i 10% miejsko-gminnych ośrodków.

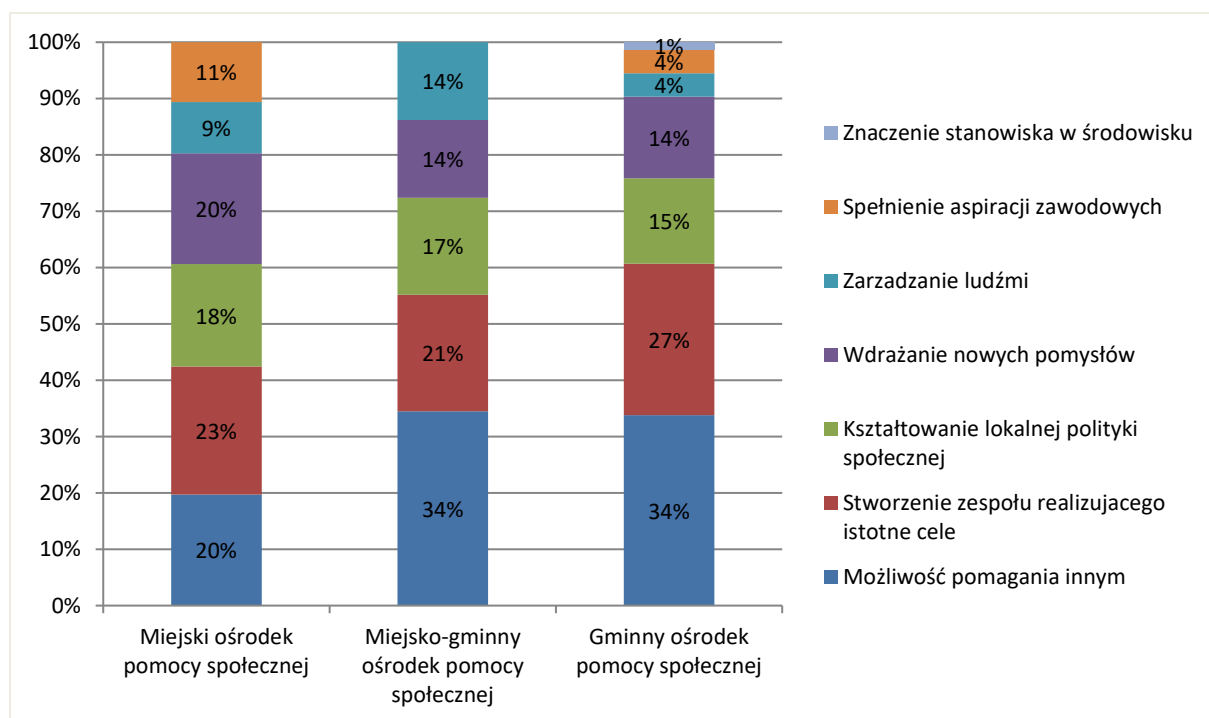
Niewiele większym powodzeniem cieszy się nagradzanie pracowników poprzez awans zawodowy. Być może spowodowane jest to tym, jak wcześniej wspomiano, że ta ścieżka jest płaska, z niską gratyfikacją i raczej awans zależny jest od stażu pracy niż tylko

zaangażowania. Awansem nagradzają najczęściej spośród badanych kierownicy miejsko-gminnych ośrodków (13%), następnie miejskich (12%) oraz gminnych (11%).

Inną formą awansu czy zmian związanych z zajmowanym stanowiskiem, a będącą nagrodą za dobrą, innowacyjną czy odpowiedzialną pracę, może być oddelegowanie dodatkowych atrakcyjnych zadań w obszarze pomocy społecznej. W taki sposób docenia swoich pracowników 9% kierowników miejskich ośrodków pomocy społecznej, a 2% gminnych. W przypadku kierowników miejsko-gminnych instytucji nie odnotowano takiego wskazania.

Kolejne zagadnienia odnoszą się do refleksji nad pełnioną rolą zawodową kierowników ośrodków oraz sposobów na rozwój oraz zarządzanie. Interesującym jest, w jakich obszarach działania czują się oni usatysfakcjonowani, co daje im praca w ośrodku pomocy społecznej, jakie rytuały zawodowe podtrzymują, by zarządzać ośrodkiem.

Wykres nr 27: Poczucie radości z pełnionej roli zawodowej



Kierownicy, podobnie jak w badaniu równoległym pracownicy socjalni i asystenci rodzin, mieli zadeklarować co daje im największą radość z pracy zawodowej. Jedną z możliwości była taka sama, jak w symetrycznym badaniu, czyli możliwość pomagania innym. Podobnie jak w przypadku pracowników socjalnych, kierownicy ośrodków uznali to za najważniejszą radość w pracy zawodowej. 34% kierowników gminnych i miejsko-gminnych

ośrodków uznało to za wyróżniającą się radość z pracy i 20% kierowników miejskich ośrodków.

Jako menadżerowie kierownicy w sposób szczególny doceniają fakt, że mają dobry zespół pracowniczy, który realizuje istotne cele w środowisku lokalnym. Takie wskazania odnotowano w przypadku 27% kierowników gminnych ośrodków, 23% miejskich i 21 miejsko-gminnych.

Strategicznie ważnym zadaniem, realizowanym przez kierowników, jest kształtowanie lokalnej polityki społecznej. To oni mają możliwość budowania sieci współpracy, partnerstwa pomiędzy instytucjami działającymi w różnych obszarach na rzecz społeczności lokalnej, indywidualizowania oferowanej pracy socjalnej, realizacji projektów, tworzenia niektórych instytucji wsparcia środowiskowego. Dla 18% kierowników miejskich ośrodków pomocy społecznej jest to niezwykle ważne zadanie, dla 17% kierowników miejsko-gminnych ośrodków i dla 15% gminnych.

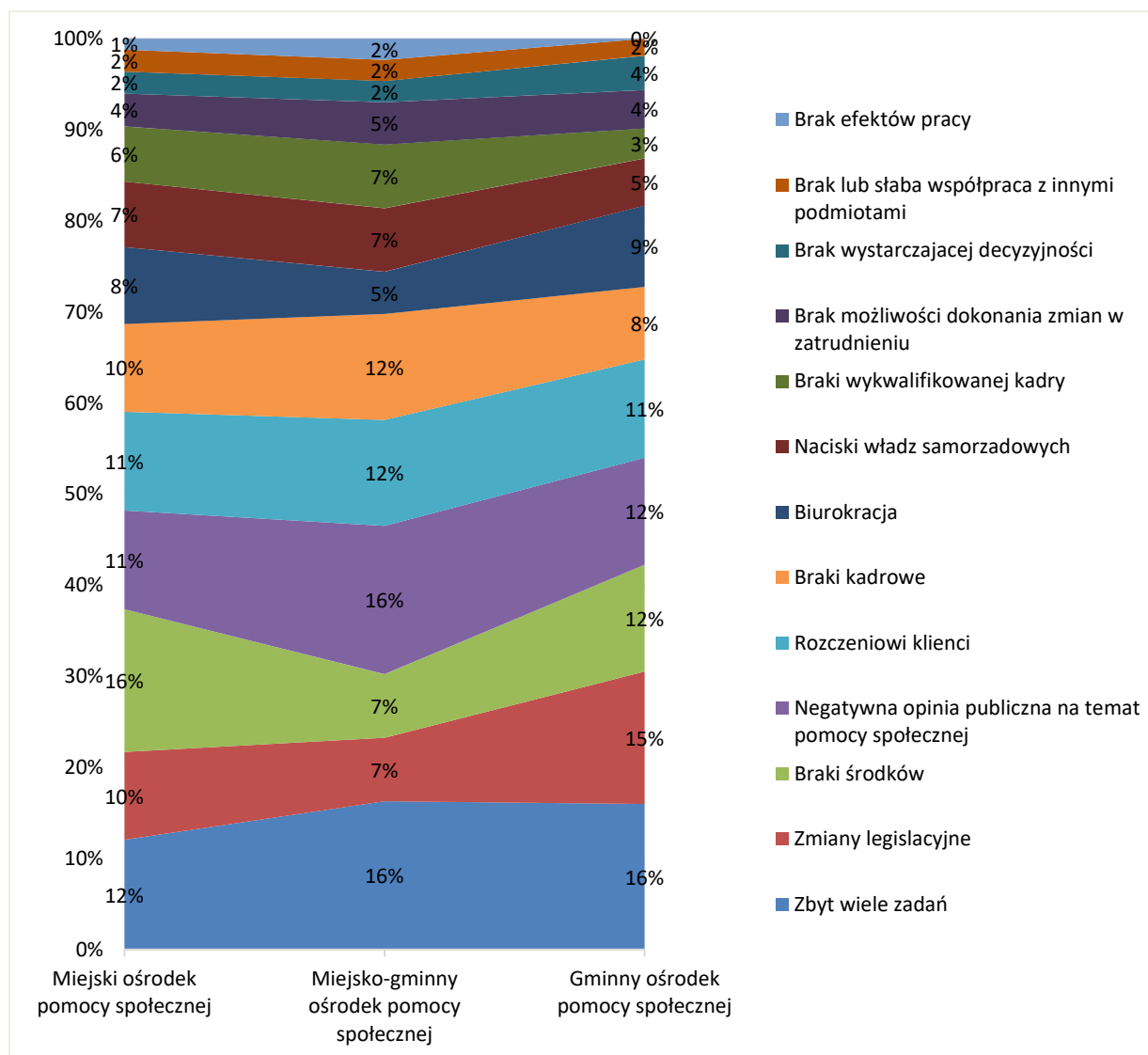
Innym aspektem cenionym przez niektórych kierowników ośrodków jest możliwość realizacji nowych pomysłów w pracy zawodowej. Wdrażanie i realizacja nowych rzeczy w pomocy społecznej szczególnie ważne są dla kierowników 14% z gminnych i miejsko-gminnych ośrodków, oraz dla 10% kierowników w dużych miastach.

Sam fakt zarządzania instytucją i zasobami ludzkimi okazuje się również ważnym aspektem roli zawodowej i może przynosić satysfakcję. Radość z tego czerpie z zarządzania 14% kierowników miejsko-gminnych ośrodków, 9% miejskich i 4% gminnych.

Ostatnim poddanym analizie wskaźnikiem jest poczucie spełnienia i realizacji swoich aspiracji przez kierowników. Z tego faktu czerpie przyjemność 11% kierowników miejskich ośrodków pomocy społecznej oraz 4% gminnych.

Nieodłącznym elementem każdej pracy jest oprócz przyjemności – stres. Podobnie jak w badaniach równoległych wśród pracowników socjalnych, zbadano tutaj najważniejsze stresory w percepcji kierowników ośrodków pomocy społecznej. Oczywiście wskaźniki w przypadku kierowników zaproponowano zupełnie inne.

Wykres nr 28: Przyczyny stresu w percepcji badanych kierowników



Dominującym wśród badanych stresorem jest świadomość wielości zadań, które trzeba wykonać. Zbyt wiele zadań generuje stres z powodu konieczności posiadania wszechstronnej, wiedzy, kompetencji, jest przyczyną napięcia z powodu obawy, że nie wszystko jest pod kontrolą, że niewłaściwie się dane zadanie wykonuje, lub nie ma odpowiedniej do tego kadry. Dla 16% kierowników miejsko-gminnych i gminnych ośrodków jest to najtrudniejsze doświadczenia, a dla kierowników miejskich ośrodków – 12%.

Z omawianym wcześniej stresorem powiązany jest kolejny – zmiany legislacyjne, które w polskiej rzeczywistości zwykle łączą się z dodatkowymi zmianami lub innymi jakościowo oczekiwaniami. Dla 15% kierowników gminnych ośrodków są one istotnym źródłem stresu, następnie dla 10% kierowników z miejskich ośrodków i 7% miejsko-gminnych.

Na dodatkowe zadania i konieczność poszerzenia dostępności narzędzi, doskonalenia zawodowego są konieczne odpowiednie środki. To bezpośrednio wiąże się z następnym stresorem, jakim jest brak środków finansowych. Na brak środków finansowych narzeka 16% kierowników miejskich ośrodków, 12% z gminnych i 7% z miejsko-gminnych.

W budowaniu lokalnej polityki społecznej oraz pełnej szacunku relacji z klientami liczy się pozytywna opinia na temat pomocy społecznej. Niestety w Polsce kreowana jest przez media, polityków, samorządowców raczej negatywna opinia na temat realizacji zadań i celowości działań w pomocy społecznej. Ten aspekt dla 16% kierowników miejsko-gminnych ośrodków jest poważnym źródłem stresu, a także dla 12% kierowników z gminnych ośrodków i 11% z miejskich.

Z kolei negatywna opinia na temat pomocy społecznej i niewłaściwe rozumienie zadań mogą między innymi przyczyniać się do kreowania roszczeń wielu klientów, którzy w relacji są nieprzyjemni, niezadowoleni, agresywni. Takie zachowania generują stres wśród 12% kierowników miejsko-gminnych ośrodków i wśród 11% pozostałych kierowników.

Wcześniej w raporcie został opisany stan zatrudnienia w poszczególnych ośrodkach pomocy społecznej, z szczególnym podkreśleniem, że wiele ośrodków nie ma wystarczającej kadry ze względu na ograniczone środki finansowe i nie spełnia ustawowych standardów. Brak utrzymania tych standardów wpływa na jakość wykonywanej pracy pracowników socjalnych, co nie jest bez znaczenia dla samopoczucia kierowników ośrodków pomocy społecznej. Braki kadrowe są źródłem stresu dla 12% kierowników miejsko-gminnych ośrodków, dla 10% kierowników z miejskich ośrodków i 8% gminnych.

Analizując zadania menadżerskie, opisano w tym raporcie, w jakim zakresie kierownicy dobierali sobie zespół, ilu miało możliwość zatrudniać lub zwalniać pracowników, by dopasować zespół do swoich oczekiwań. Większość deklaracji na ten temat wskazywała na to, że kierownicy albo pracują z zastaną kadrą, albo w niewielkim zakresie mogli dokonać modyfikacji. Właśnie ten problem bywa źródłem frustracji dla 4-5% badanych kierowników ośrodków.

Jednym z takich samych wskaźników w badaniu wśród pracowników socjalnych i kierowników jest biurokracja w pracy zawodowej. Kierownicy i pracownicy mają inne oczywiście obowiązki służbowe, związane z przygotowywaniem dokumentacji, jednak dotyczą one takich samych, bądź podobnych zadań. Na biurokrację narzeka 9% kierowników gminnych ośrodków pomocy społecznej, 8% miejskich i 5% miejsko-gminnych ośrodków.

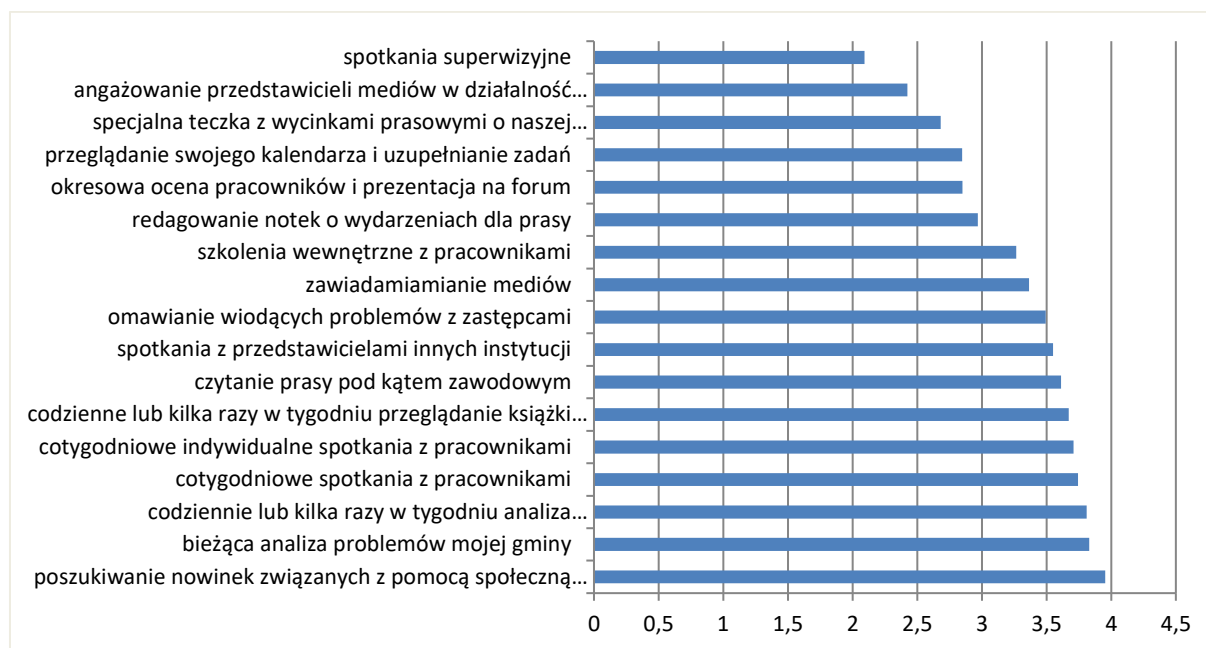
Zależność kierowników ośrodków od bezpośredniego przełożonego, jakim jest władza samorządowa, generuje wiele negatywnych emocji. Naciski ze strony władzy samorządowej mogą dotyczyć zatrudniania, prowadzenia polityki wobec klientów, parterów, ograniczania środków finansowych i wielu innych. Kierownicy we wcześniejszych deklaracjach wskazywali na raczej zadowolającą współpracę z władzą samorządową. Być może dlatego nacisk władz samorządowych dla niewielkiego odsetka badanych jest źródłem stresu, bo na niego zwraca uwagę 7% kierowników miejskich i miejsko-gminnych ośrodków oraz 5% gminnych.

Niemożność realizowania jakościowo dobrej pracy socjalnej, często uwarunkowana jest tym, jaką kadrą dysponuje ośrodek pomocy społecznej. Dobremu menadżerowi zależy na tym, by jego instytucja funkcjonowała jak najlepiej. Dlatego brak odpowiedniej kadry może stać się źródłem frustracji. Na stres wywołany brakiem odpowiedniej, wykwalifikowanej kadry uskarża się 7% kierowników miejsko-gminnych ośrodków pomocy społecznej, 6% miejskich i 3% gminnych.

Jeśli chodzi o pozostałe wskaźniki, jakimi są brak poczucia decyzyjności, brak lub niezadowolająca współpraca z innymi podmiotami życia społecznego oraz brak efektów pracy, zostały uznane przez badanych jako mało istotne, uzyskały one wybory maksymalnie 2%.

Chcąc mieć jak najlepszy obraz pracy kierowników ośrodków pomocy społecznej, w badaniu zaprojektowano część związaną z opisem codziennych rytuałów w pracy zawodowej. Tworząc listę możliwych powtarzalnych czynności, które wykonuje kierownik, kierowano się zarówno analizą obowiązków menadżerskich (szkolenia, nadzór, relacja, reprezentacja, rozwój własny i pracowników podległych), jak i obowiązków związanych z realizacją zadań ustawowych w pomocy społecznej. Badani mieli na skali określić, w jaki sposób dane czynności ich dotyczą, jak często powtarzają te czynności. Zgodnie z rozmowami z sędziami kompetentnymi, którymi byli kierownicy, wszystkie te czynności wpisują się w rolę zawodową kierowników w różnorodnym stopniu, choć trzeba mieć świadomość, że nie jest to zamknięta lista. Na skali od 1 do 5 badani określili, w jaki sposób dotyczy ich, bądź nie ten rytuał w sugerowanym natężeniu. Poniższy wykres prezentuje średnie, przypisane do poszczególnych czynności, a nie uwzględnia podziału na miejsce zatrudnienia kierowników ośrodków pomocy społecznej.

Wykres nr 29: Rytuały zawodowe kierowników ośrodków pomocy społecznej



Najwięcej czasu kierownicy ośrodków pomocy społecznej przeznaczają dla codziennego lub kilka razy w tygodniu poszukiwania w Internecie nowinek, związanych z pomocą społeczną, grantami, zmianami ustawowymi (średnia: 3,95). Jest to spójne z wyżej omawianym zagadnieniem, iż wiele stresu dostarcza kierownikom fakt, iż mają wiele zadań i muszą zmagać się ze zmianami legislacyjnymi oraz oczekiwaniami władz samorządowych oraz klientów. Zmiany legislacyjne oraz interpretacje tych zapisów ze względu na niejasności/niespójności/powiązania z innymi zapisami najczęściej i najszybciej można odnaleźć w Internecie. Oczekiwania władz samorządowych i klientów związane są z poszerzaniem oferty działań pomocowych, a to często wiąże się z pozyskiwaniem środków na nie z innych źródeł. W Internecie także można poszukiwać innowacyjnych rozwiązań w ramach realizowanych zadań.

Właściwe i adekwatne działanie w pomocy społecznej jest możliwe tylko i wyłącznie dzięki przeprowadzeniu rzetelnej diagnozy i bieżącemu monitorowaniu, ewaluacji podjętych działań. Z badań wynika, że kierownicy na bieżącą analizę problemów gminy poświęcają sporo czasu (średnia wskazań: 3,8).

Kolejnym ważnym dla kierowników zadaniem, realizowanym z dużą częstotliwością, jest analiza dokumentacji klientów pomocy społecznej, którzy wymagają szczególnej uwagi (codziennie lub kilka razy w tygodniu) – średnia: 3,8. Jest to istotne w kontekście projektowania działań, nadzoru nad postępami w pracy socjalnej, ale także i

w podejmowaniu przez nich odpowiedzialności za podpisywanie decyzji w sprawie udzielania wsparcia materialnego.

Z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi, niezwykle istotny jest kontakt bieżący z pracownikami socjalnymi i asystentami rodzin. Projektując badanie, ważne zdawało się być przyjrzenie się, czy w rytuał zawodowy wpisuje się systematyczna współpraca, np. w formie regularnych cotygodniowych spotkań (nazywanych przez niektórych operatywką, odprawą). Z badania wynika, że takie działania cotygodniowo podejmuje wielu kierowników ośrodków, średnia dla tego wskazania to 3,74. W tym obszarze kierownicy postrzegają jako konieczne spotkania indywidualne z pracownikami socjalnymi i omawianie najpilniejszych spraw, udzielanie im wsparcia czy porad. Tutaj średnia wskazań jest podobna i wynosi 3,7.

W tej części badania odzwierciedlenie mają wcześniejsze wnioski z analiz, gdzie podkreślano, w jakim stopniu obciążeni są biurokracją kierownicy i dodatkowo zmuszeni do nadzoru dokumentacji ze względu na obowiązujące przepisy. Do takich zadań należy między innymi codzienne przeglądanie książki korespondencji i sprawdzanie terminowości załatwionych spraw, podejmowanych działań we współpracy z innymi podmiotami (sądami, placówkami opiekuńczymi, samorządem, organizacjami pozarządowymi, szkołami itd.). Codziennie lub kilka razy w tygodniu książkę korespondencji przegląda większość kierowników, średnia wskazań to 3,67.

W ramach rozwoju zawodowego oraz odpowiedzialności za jakość i poprawność wykonywanych zadań, kierownicy czują się w obowiązku na bieżąco czytać prasę pod kątem rozwoju zawodowego i zmian społecznych. Takie działanie średnio deklaruje 3,6 badanych jako czynność wpisaną w codzienność zawodową.

Kierownik ośrodka pomocy społecznej pełni między innymi funkcję reprezentacyjną oraz jest przedstawicielem swoich pracowników oraz klientów. Ma uprawnienia do prowadzenia określonych rozmów, negocjacji i podpisywania ważnych dokumentów (np. umów, zawierania porozumień, wypracowywania strategii). Dlatego kilka razy w miesiącu lub częściej kierownicy spotykają się z przedstawicielami innych instytucji, działających w samorządzie (np. kuratorami, policją, pedagogami, NGO`s, itp.) – średnia 3,54.

Inną formą zarządzania zasobami ludzkimi jest koordynowanie działań, delegowanie ich oraz ustalanie strategii działania. W tym celu kierownicy mogą codziennie lub kilka razy w tygodniu spotykać się ze swoimi zastępcami/koordynatorami, by omawiać wiodące problemy społecznych i kadrowe. Prawdopodobnie w małych ośrodkach nie ma takich

możliwości ze względu na ubogą kadrę i brak zastępcy czy koordynatora. Takie działanie średnio jest rytuałem zawodowym w natężeniu 3,5.

Do zadań kierownika/menadżera należy między innymi promocja działań instytucji, którą reprezentuje. Ponadto warto tu przywołać jeden ze znaczących stresorów u kierowników ośrodków, jakim jest negatywna opinia publiczna na temat działalności ośrodków pomocy społecznej. By zapobiegać takiemu postrzeganiu społecznemu lub podejmować próby zmiany publicznego negatywnego wizerunku trzeba promować działalność pomocową w gminie. Służyć temu mają kontakty z mediami, dlatego każdorazowo, gdy ośrodek przygotowuje jakieś wydarzenie ogólnospołeczne, winien zawiadamiać o tym media. Taką potrzebę realizują średnio intensywnie – 3,36 kierownicy. Jeśli natomiast media nie reagują na zaproszenia na interesujące wydarzenia społeczne, kierownicy mogą uciec się do innego sposobu promocji swoich działań, a mianowicie sami redagują krótką notkę o tym wydarzeniu i przesyłają do lokalnych gazet. Takie działanie rzadziej jest obecne w codzienności, ale nie jest bez znaczenia, bo czasami ma ono miejsce (średnio 2,91). Rzadkim natomiast działaniem, ale obecnym w działaniach kierowników (lub delegowanym np. sekretariatowi), jest prowadzenie dokumentacji, związanej z obecnością ośrodka w mediach, można to robić dla przykładu zakładając teczkę z wycinkami z gazet (średnia w tym przypadku to 2,68). Ostatnim analizowanym na tej skali systematycznym działaniem jest angażowanie mediów w organizowane działania społeczne, np. jako prowadzących panele dyskusyjne, szkolących, prowadzących ogólnospołeczne debaty, konferencje. To działanie średnio pojawia się z intensywnością 2,42, czyli bardzo rzadko.

Na barkach kierowników ośrodków pomocy spoczywa zarówno rozwój własny, ale i zapewnienie rozwoju bieżącego ich podwładnych. Jedną z metod ustawicznego kształcenia i doskonalenia zawodowego są szkolenia wewnętrzne, prowadzone przez menadżerów lub wyznaczonych przez niego w tym celu innych pracowników (np. po odbytych szkoleniu, konferencji, kursie). W związku z dynamiką zmian w pomocy społecznej, szkolenia wewnętrzne winny odbywać się cyklicznie, minimum raz w miesiącu, chyba że następują istotne zmiany, np. legislacyjna. Średnio 3,26 kierownicy uznają, że takie szkolenia są ich rytuałem w prowadzeniu placówki.

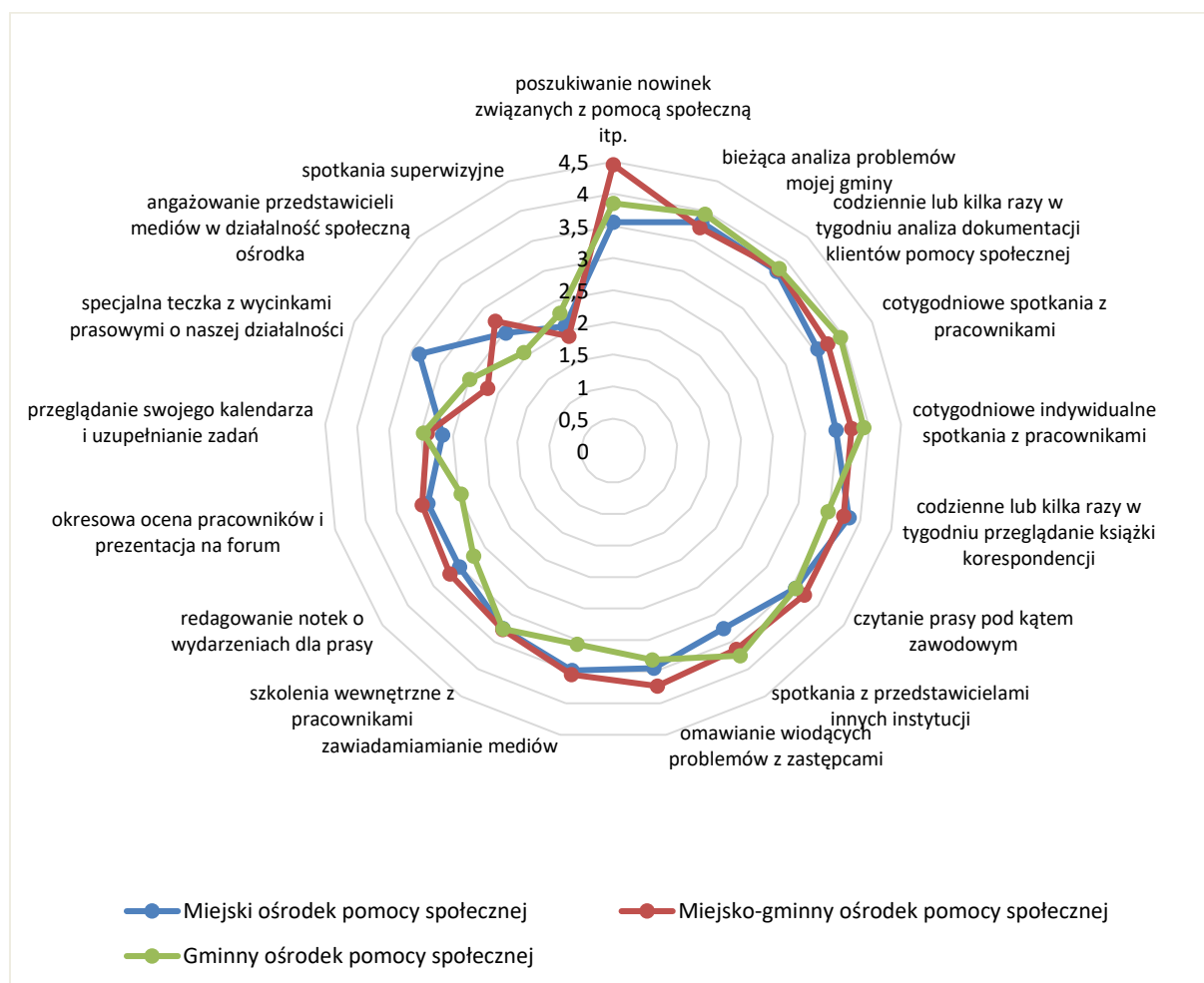
Kolejne działania, które zostaną zaprezentowane, mają charakter raczej sporadyczny, nieregularny, określane jako czasami wykonywany (niesystematyczny, choć ważny, bo jednak

realizowany). Do nich między innymi należy okresowa ocena pracowników podległych i prezentacja ich wyników na forum pracowniczym (średnia dla tego wyniku to 2,84).

Jeśli chodzi o indywidualną organizację pracy, kierownicy mieli określić, czy codziennym nawykiem jest dla nich przeglądanie własnego kalendarza i bieżące uzupełnianie, korygowanie go w zależności od zaistniałych sytuacji. Średnia wyniosła 2,84.

Ostatnim z analizowanych rytuałów jest poddawanie się średnio raz w miesiącu superwizji. Takie działania są najrzadziej realizowane przez kierowników ośrodków pomocy społecznej, bo średnia wskazań to 2,1. Poniżej zaprezentowano wyniki badań, dotyczące rytuałów zawodowych kierowników ośrodków pomocy społecznej z rozróżnieniem miejsca zatrudnienia, czyli miasto, miasto-gmina i gmina.

Wykres nr 30: Rytuały zawodowe kierowników ośrodków pomocy społecznej z rozróżnieniem na miejsce pracy (średnia)



Podsumowując krótko te różnice, wynikające z miejsca zatrudnienia, warto zwrócić uwagę na te rytuały, które znacząco różnią się.

Jeśli chodzi o śledzenie nowinek w prasie i Internecie na temat zmian w pomocy społecznej, grantów, innowacji, to najczęściej robią to kierownicy miejsko-gminnych ośrodków (4,45), następnie gminnych (3,85), a najrzadziej miejskich (3,5). Jest to najczęściej powtarzany rytuał zawodowy wśród badanych.

Warto zwrócić uwagę na rozbieżności w intensywności spotkań cotygodniowych pracowników socjalnych z kierownikami. Najczęściej takie spotkania organizują kierownicy gminnych ośrodków (3,95), rzadziej miejsko-gminnych (3,7), a najrzadziej w tym wypadku kierownicy z dużych miast (3,5). Jest to nadal istotny rytuał, ale można powiedzieć, że bliskość terytorialna sprzyja częstotliwości spotkań.

Rozbieżności możemy zaobserwować w systematycznych działaniach związanych z mediami i kreacją własnego wizerunku w mediach. Częściej informują media o ważnych wydarzeniach społecznych miejsko-gminne ośrodki pomocy społecznej (3,54). Ci sami częściej przygotowują dla mediów notatki, gdy one nie zainteresowały się osobiście tymi wydarzeniami (3,2) oraz częściej angażują media w działania społeczne w formie szkoleń, konferencji czy innych spotkań (2,72). Najrzadziej miejsko-gminne ośrodki archiwizują informacje zebrane o sobie, które opublikowano w gazetach (2,18).

Znaczące różnice w średnich zauważyć można również w takim działaniu, jakim jest omawianie bieżących problemów społecznych i kadrowych z zastępcami lub koordynatorami. Najczęściej w tym wypadku robią to kierownicy z miejsko-gminnych ośrodków (3,72), następnie kierownicy z dużych miast (3,44), a najrzadziej z gminnych (3,3). Być może taka częstotliwość wynika z faktu, że w niektórych gminnych ośrodkach kierownicy nie mają swoich zastępców ani koordynatorów.

Spotkania z przedstawicielami instytucji współpracujących z pomocą społeczną średnio najczęściej tworzą rzeczywistość zawodową dla kierowników gminnych ośrodków (3,75), następnie miejsko-gminnych (3,63), a na końcu dla miejskich (3,25).

Średnio najczęściej kontrolują terminowość i zawartość ksiąg korespondencji kierownicy miejskich ośrodków pomocy społecznej (3,8), następnie miejsko-gminnych (3,7), a najrzadziej w tej grupie-kierownicy w gminnych ośrodkach (3,47).

W założeniach metodologicznych zaprojektowano zbadanie zależności pomiędzy rytuałami zawodowymi a stażem pracy. W przypadku pięciu z proponowanych rytuałów istnieje korelacja.

Im niższy staż pracy, tym bardziej istotne są spotkania z zespołem pracowników. Wraz ze spadkiem stażu pracy o rok, rośnie istotność cotygodniowych spotkań z zespołem pracowników o 0,2 punktu.

Im niższy staż pracy, tym bardziej istotne są cotygodniowe indywidualne spotkania z pracownikami socjalnymi. Wraz ze spadkiem stażu pracy o rok, rośnie istotność cotygodniowych indywidualnych spotkań z pracownikami o 0,1 punktu

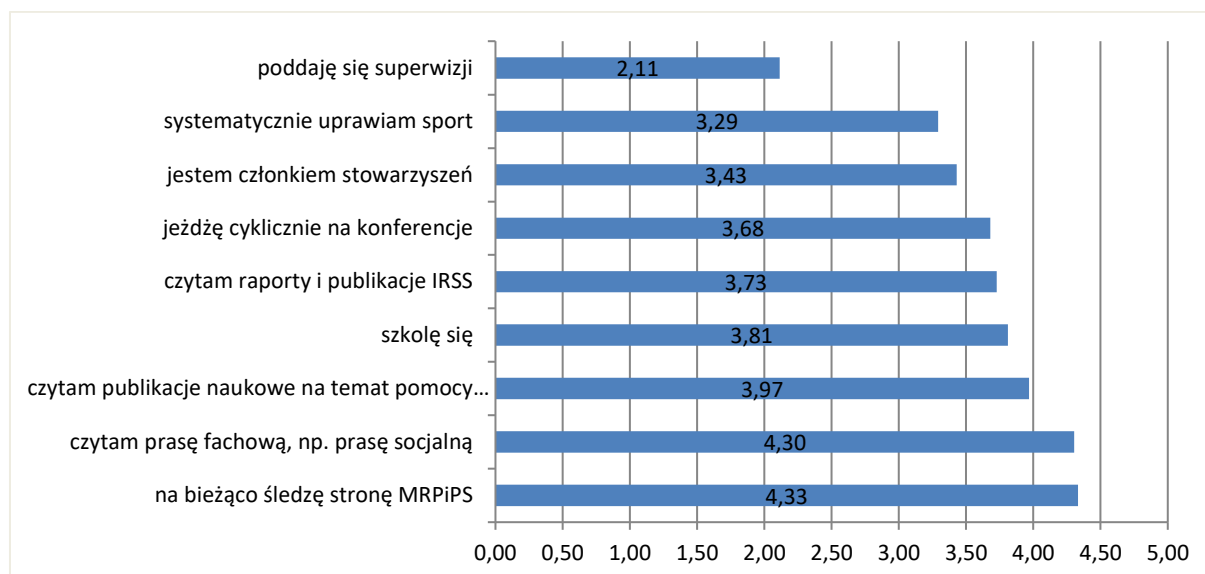
Istnieje także zależność pomiędzy stażem pracy, a znaczeniem spotkań superwizyjnych. Wraz ze wzrostem stażu pracy o rok, rośnie istotność comiesięcznych spotkań superwizyjnych o 0,1 punktu

Im młodszy stażem kierownicy ośrodków, tym częściej rewidują swój kalendarz codzienny oraz kontrolują wykonanie swoich zadań. Wraz ze spadkiem stażu pracy o rok, rośnie istotność codziennego monitorowania kalendarza o 0,13 punktu.

Im starszy stażem kierownicy ośrodków, tym bardziej doceniają doświadczenie i wymianę pomysłów, delegowanie zadań zastępcom i koordynatorom. Wraz ze wzrostem stażu pracy o rok, rośnie istotność kontaktu z zastępcami 0,16 punktu.

Rozwój zawodowy i osobisty jest kolejnym obszarem, który wiąże się z pełnieniem roli zawodowej menadżera pomocy społecznej i jest w nią wpisany jako konieczność. Wykres 29 prezentuje średnią z wyborów na skali od 1 (zdecydowanie nie, nie dotyczy mnie) do 5 (zdecydowanie tak, dotyczy mnie), jakich dokonali badani, opisując swoje działania w kierunku rozwoju osobistego i zawodowego.

Wykres nr 31: Rozwój osobisty i zawodowy badanych kierowników



Jeśli chodzi o systematyczny rozwój zawodowy, to badani średnio określili, że najczęściej chcąc być na bieżąco ze zmianami legislacyjnymi, interpretacjami, raportami, śledzą strony internetowe Ministerstwa Rodzin, Pracy i Polityki społecznej (4,33).

Drugim w kolejności sposobem na doskonalenie zawodowe jest regularne zapoznawanie się z doniesieniami z badań i teoretycznymi rozważaniami, zawartymi w czasopiśmie fachowych, typu „Praca socjalna”, „Pedagogika społeczna” itp. Tutaj średnio korzysta z tego wariantu 4,3 badanych.

Inne prace naukowe, które są związane bezpośrednio czy pośrednio z pracą socjalną, stanowią średnio dla 3,97 badanych istotne źródło kształcenia, doskonalenia i poszukiwania rozwiązań w pracy zawodowej.

Kierownicy ośrodków pomocy społecznej są chętni i otwarci na rozwój, który odbywa się w trakcie różnego rodzaju szkoleń. Zwykle te dedykowane dla kierowników ośrodków pomocy społecznej są inne co do treści i tematu niż pracowników socjalnych, choć znaleźć można byłoby wiele wspólnych. Taka forma doskonalenia jest wartościowa dla kierowników średnio 3,81.

Docenianą i praktykowaną formą doskonalenia zawodowego jest samodzielne poszukiwanie publikacji i raportów, powszechnie dostępnych na stronach internetowych Instytutu Rozwoju Służb Społecznych. W dobie Internetu oraz różnorodnych możliwości pozyskiwania środków unijnych na badania, ta forma publikacji stała się powszechnie dostępna. Takich wyborów często dokonują pracownicy socjalni, dla nich średnia wartość to 3,73.

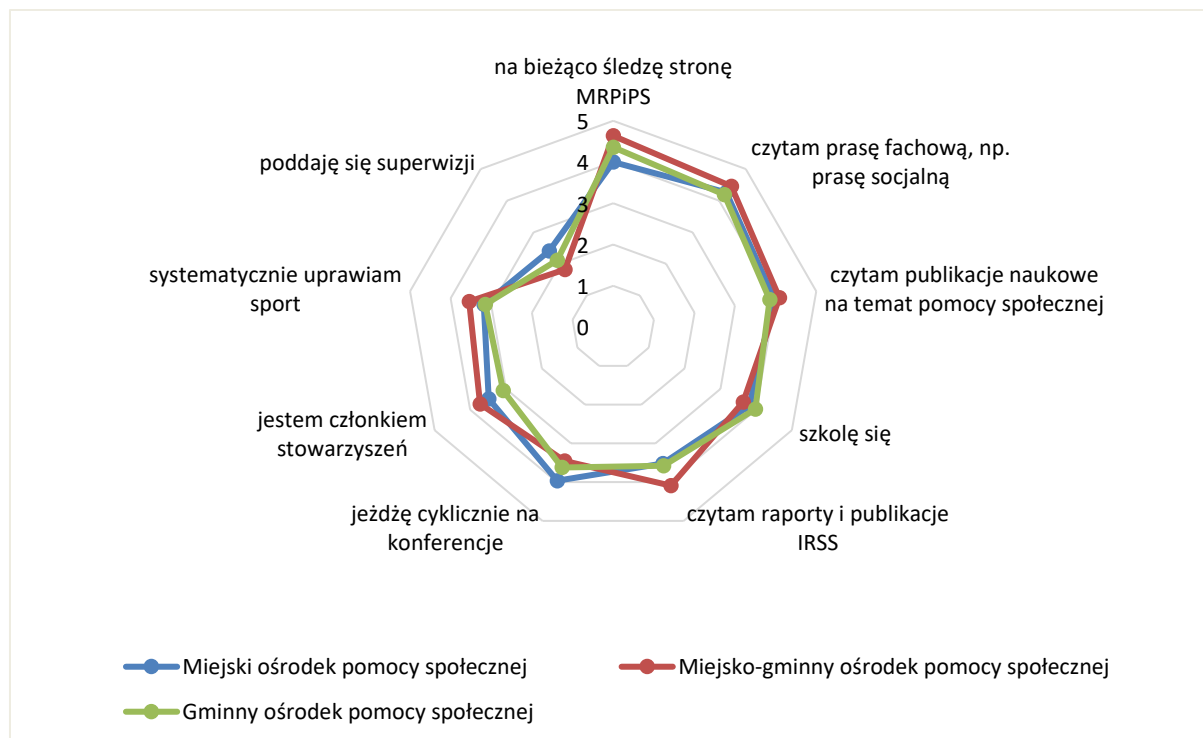
Częstym sposobem, by podjąć zadania rozwojowe, jest uczestnictwo w konferencjach. Średnia dla tej formy doskonalenia to 3,68.

Jeśli natomiast chodzi o działania rozwojowe, które można uznać za rozwój osobisty i zawodowy, to superwizja oraz zaangażowanie w działalność stowarzyszeń. Superwizja znajduje się znacznie poniżej średniej, czyli rzadko lub wcale jej się poddaje kadra kierownicza (2,21). Częściej kierownicy stają się członkami stowarzyszeń, działających w obszarze pomocy społecznej (3,43).

Ostatnią formą rozwoju osobistego jest systematyczne uprawianie sportu. Ten wskaźnik ma swoje uzasadnienie, gdyż praca w pomocy społecznej, odpowiedzialność za zarządzanie instytucją jest obciążone stresem, a sport jest jedną z kluczowych form radzenia sobie z nim, odreagowania. W badaniu deklaracje kierowników wskazują na to, że część z nich, czasami stara się ten sport uprawiać (3,29).

Kolejny wykres ukazuje wartości średnich z rozróżnieniem na miejsce zatrudnienia poszczególnych kierowników.

Wykres nr 32: Rozwój osobisty i zawodowy badanych kierowników z uwzględnieniem miejsca zatrudnienia (średnie)



Jak widać, te średnie wartości są bliskie sobie, nie różnią się znacząco pomiędzy ośrodkami. Dokonano obliczeń korelacji pomiędzy stażem pracy a poszczególnymi formami

doskonalenia się. W przypadku pięciu zmiennych istnieje korelacja, która pozwala wyciągnąć następujące wnioski:

Kierownicy z dłuższym stażem pracy bardziej doceniają rozwój zawodowy i osobisty, który mogą osiągnąć dzięki superwizji. Wraz ze wzrostem stażu pracy o rok rośnie chęć do poddawaniu się superwizji o 0,15 punktu.

Starsi stażem kierownicy ośrodków pomocy społecznej wyłączają się z aktywnych form życia (być może związane jest to także z wiekiem biologicznym i problemami zdrowotnymi). Wraz ze wzrostem stażu pracy o rok, spada chęć do uprawiania sportu 0,11 punktu.

Większe doświadczenie zawodowe kierowników ośrodków pomocy społecznej powoduje, że coraz rzadziej zaglądną oni na strony internetowe Ministerstwa. Wraz ze wzrostem stażu pracy o rok, spada chęć do śledzenia strony MRPiPS 0,12 punktu.

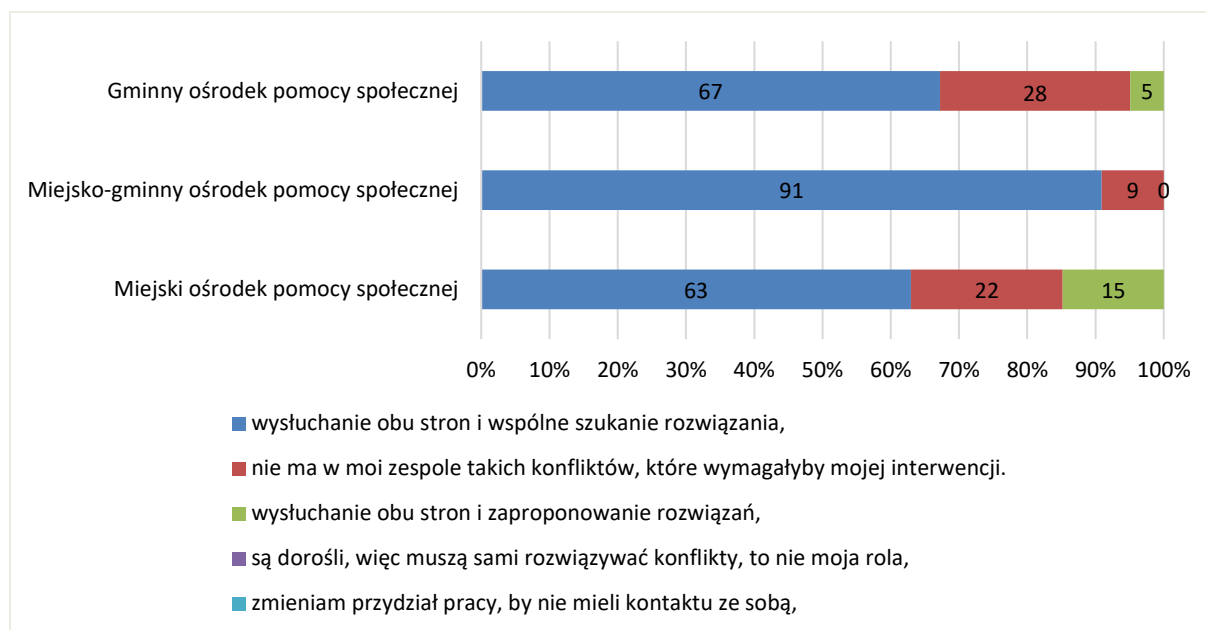
Dłużej pracujący w pomocy społecznej poszukują alternatyw swojej działalności pomocowej w możliwościach, jakie dają im stowarzyszenia. Dlatego wraz ze wzrostem stażu pracy o rok, rośnie skłonność do bycia członkiem stowarzyszeń o 0,25 punktu.

Kierownicy z dłuższym stażem pracy bardziej doceniają formy kształcenia i doskonalenia, jakimi są szkolenia. Zwykle szkolenia mają formułę częściowo warsztatową, z możliwością dyskusji, wymiany doświadczeń i są szybką odpowiedzią rynkową na aktualne, nurtujące problemy w pomocy społecznej. Wraz ze wzrostem stażu pracy o rok, rośnie chęć do odbywania szkoleń o 0,25 punktu.

Podsumowując: istnieje słaba dodatnia zależność statystyczna pomiędzy stażem pracy, a rozwojem zawodowym i osobistym kierowników ośrodków pomocy społecznej.

Kierownicy ośrodków pomocy społecznej są odpowiedzialni za klimat pracy i kształtowanie relacji interpersonalnych pomiędzy pracownikami socjalnymi i asystentami rodzin. Niekiedy konflikty te przybierają na sile i kierownik może stanąć przed dylematem, jak w ten konflikt siebie jako menadżera wpisać. Wykres nr 31 prezentuje wybrane przez badanych formy interwencji.

Wykres nr 33: Rozwiązywanie konfliktów międzyludzkich przez kierowników ośrodków



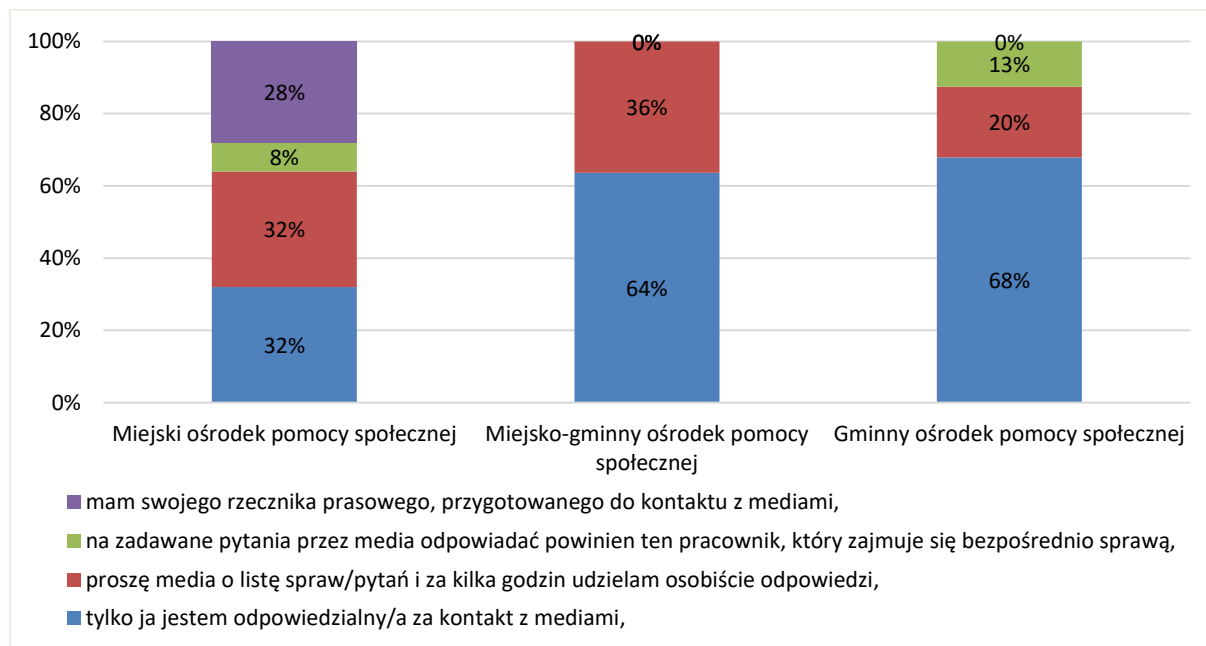
W gminnych ośrodkach pomocy społecznej preferowanym sposobem rozwiązywania konfliktów międzyludzkich w zespole jest wysłuchanie obu stron konfliktu i wspólne wypracowanie rozwiązania. Tak deklaruje 67% badanych. Część z kierowników twierdzi, że ich w ich zespołach nie ma takiego nasilenia konfliktów, by konieczne było włączenie w jego rozwiązanie menadżera – 28%. Niewielka część badanych z gminnych ośrodków (5%) wskazuje, że najlepiej sprawdza się wysłuchanie obu stron i kierownik proponuje jak nieporozumienie ma zostać załatwione.

Kierownicy miejsko-gminnych ośrodków także preferują rozwiązywanie konfliktów w swoich zespołach poprzez wysłuchanie obu stron i wspólne znalezienie rozwiązania (91%). Jedynie 9% badanych w tej grupie uznaje, że po wysłuchaniu stron może zaproponować rozwiązanie, które oczekuje, że będzie wdrożone.

W miejskich ośrodkach pomocy społecznej kierownicy proponują konfliktowe sprawy rozwiązywać głównie wspólnie (63%). Część uważa, że po wysłuchaniu stron, warto zaproponować pewne rozwiązania (22%), a część, że w ich zespołach nie ma takich spraw, które wymagają ich interwencji czy pomocy (15%).

Ostatnim analizowanym zagadnieniem jest kontakt z mediami. Kierownicy ośrodków pomocy społecznej są osobami odpowiedzialnymi za ten kontakt, czy za organizowanie tego kontaktu z mediami poprzez oddelegowania zadania któremuś z pracowników socjalnych lub rzecznikowi prasowemu.

Wykres nr 34: Preferowane sposoby kontaktów z mediami



Rzecznicy prasowi, odpowiedzialni za kontakt z mediami, promocję ośrodków w mediach, zatrudnieni są tylko w miejskich ośrodkach pomocy społecznej i tam ten kontakt moderują tylko oni (28%).

W większości ośrodków pomocy społecznej ustalona została strategia, że wypowiadać się w sprawach działalności ośrodka pomocy społecznej może tylko kierownik. Tak jest w przypadku gmin – 68%, miejsko-gminnych ośrodków – 64%, a w dużych miastach, gdzie odciążeni się często kierownicy przez rzeczników – 32%.

Część kierowników (by uniknąć być może niewłaściwego przedstawienia sprawy, dokładnego ustosunkowania się, czy zapanowania nad stresem) obrało strategię, że wypowiedź do prasy zostanie udzielona po przedstawieniu przez dziennikarza listy pytań, na które po przygotowaniu odpowie kompetentnie kierownik ośrodka. Takie strategie dominują w miejsko-gminnych ośrodkach pomocy społecznej (36%), w miejskich tak postępuje 32% kierowników, a w gminach – 20%.

Ostatni wariant to przydzielenie odpowiedzialności za kontakt z mediami temu pracownikowi socjalnemu, który zajmuje się sprawą, a jest przedmiotem zainteresowania prasy. Być może część kierowników jest zdania, że to pracownik socjalny wie najlepiej o sprawie, zna najlepiej rodzinę i obiektywnie potrafi opisać sytuację. Tak postępuje 8% kierowników miejskich ośrodków i 13% gminnych.

Rekomendacje wynikające z podsumowania badań

Warto zastanowić się nad poprawą jakości relacji i współpracy ośrodków pomocy społecznej z przedstawicielami szkół, kuratorów i sądów. Wiele ośrodków wypracowało sobie dobre relacje i można skorzystać z ich doświadczeń. Być może warto zaproponować ich przedstawicielom warsztaty/szkolenia, które będą prezentowały z jednej strony zadania wszystkich instytucji (poznajmy się lepiej), a z drugiej obraz klienta i jego rodziny z perspektywy reprezentowanej instytucji.

Dbając o dobre samopoczucie kierowników oraz ich rozwój, można byłoby zaproponować intensyfikację spotkań superwizyjnych lub coachingowych.

W badaniach widać, że w wielu obszarach działania (z pracownikami, z klientami, z podmiotami) niezwykle przydatne są umiejętności mediacji i je warto byłoby doskonalić poprzez warsztaty.

Dla kierowników, którzy nie mogą pozwolić sobie na zatrudnianie rzeczników prasowych, warto sporządzić ofertę szkoleniową związaną z kontaktami z prasą. Tu zarówno trzeba doskonalić radzenie sobie z emocjami, umiejętność prezentacji czy warsztat sporządzania zaproszeń, notek do prasy, ogłoszeń.

Dla dobrego rozumienia zadań pomocy społecznej i ukazania problemów codziennych koniecznym jest przygotowanie szkoleń/konferencji/warsztatów dla lub przy współudziale władz samorządowych. Bez dobrego rozumienia przez nich celów pomocy społecznej, wielu kierownikom trudno jest spełniać oczekiwania pracowników, klientów i dążyć do samozadowolenia z pełnienia roli menadżera.

SPIS WYKRESÓW

Wykres nr 1: Kierownicy ośrodków pomocy społecznej ze względu na wielkość ośrodka	6
Wykres nr 2: Liczba zatrudnionych pracowników socjalnych i asystentów w rozbiciu na typ ośrodka	7
Wykres nr 3: Wykształcenie kierowników ośrodków pomocy społecznej	8
Wykres nr 4: Dodatkowe wykształcenie kierowników	9
Wykres nr 5: Dodatkowe kwalifikacje kierowników z uwzględnieniem typu ośrodka	10
Wykres nr 6: Staż pracy na stanowisku kierowniczym wg miejsca zatrudnienia	11
Wykres nr 7: Średni staż pracy kierowników wg miejsca zatrudnienia	12
Wykres nr 8: Kierownicy bez doświadczenia pracy w pomocy społecznej wg miejsca pracy	12
Wykres nr 9: Ocena współpracy z sądami i kuratorami wg kierowników	14
Wykres nr 10: Ocena współpracy z policją wg kierowników	15
Wykres nr 11: Ocena współpracy ze szkołami wg kierowników	16
Wykres nr 12: Ocena współpracy z Kościołem wg kierowników	17
Wykres nr 13: Ocena współpracy ze służbą zdrowia wg kierowników	18
Wykres nr 14: Ocena współpracy z organizacjami pozarządowymi wg kierowników	19
Wykres nr 15: Ocena współpracy z domami pomocy społecznej wg kierowników	20
Wykres nr 16: Ocena współpracy z środowiskowymi domami pomocy wg kierowników	21
Wykres nr 17: Ocena współpracy z warsztatami terapii zajęciowej wg kierowników	22
Wykres nr 18: Ocena współpracy z klubami seniora wg kierowników	23
Wykres nr 19: Ocena współpracy z władzami samorządowymi wg kierowników	24
Wykres nr 20: Korelacja pomiędzy oceną współpracy instytucjami a stażem pracy kierowników	25
Wykres nr 21: Ocena współpracy z instytucjami wg kierowników-średnie	26
Wykres nr 22: Preferowane sposoby zatrudniania pracowników socjalnych i asystentów rodzin	27
Wykres nr 23: Przyczyny zwolnień pracowników socjalnych przez kierowników	29
Wykres nr 24: Przygotowanie zakresu obowiązków służbowych dla pracowników socjalnych	31
Wykres nr 25: Sposoby dyscyplinowania pracowników socjalnych	33
Wykres nr 26: Sposoby nagradzania pracowników socjalnych	35
Wykres nr 27: Poczucie radości z pełnionej roli zawodowej	36
Wykres nr 28: Przyczyny stresu w percepcji badanych kierowników	37
Wykres nr 29: Rytuały zawodowe kierowników ośrodków pomocy społecznej	41
Wykres nr 30: Rytuały zawodowe kierowników ośrodków pomocy społecznej z rozróżnieniem na miejsce pracy (średnia)	44
Wykres nr 31: Rozwój osobisty i zawodowy badanych kierowników	47
Wykres nr 32: Rozwój osobisty i zawodowy badanych kierowników z uwzględnieniem miejsca zatrudnienia (średnie)	48
Wykres nr 33: Rozwiązywanie konfliktów międzyludzkich przez kierowników ośrodków	50
Wykres nr 34: Preferowane sposoby kontaktów z mediami	51