

Raport z badań

Dr Anna Olech

Anna Karolina Sobczak

Instytut Rozwoju Służb Społecznych

Warszawa

Jakość i organizacja pracy w ośrodkach pomocy społecznej

Wprowadzenie

Celem projektu badawczego *Jakość i organizacja pracy w ośrodkach pomocy społecznej*, realizowanego przez Instytut Rozwoju Służb Społecznych w latach 2008-2010 był opis i ocena funkcjonowania ośrodków pomocy społecznej w Polsce, dokonana przy pomocy takich kategorii deskryptywnych i analityczno-ewaluacyjnych, które mogą stanowić podstawę do diagnozy skuteczności i efektywności ich działania.

Pojęcia ‘skuteczności’ i ‘efektywności’ użyte są zgodnie z ich klasycznymi znaczeniami. J. Karney definiuje efektywność pracy jako stosunek wyniku działania do poniesionych kosztów (materialnych, ludzkich, moralnych, społecznych i in.); praca jest więc efektywna, jeśli osiąga się znaczne rezultaty dość niskimi kosztami. Natomiast skuteczność działania mierzona jest wielkością rozbieżności między zamierzeniami (celem), a uzyskanym rezultatem; im ta rozbieżność mniejsza, tym oczywiście wyższa skuteczność¹.

Przez skuteczność pracy ośrodków pomocy społecznej rozumiemy zatem osiąganie celów, jakie są stawiane przed instytucją pomocy społecznej, a precyzyjnie mówiąc – zdolność ośrodków do realizowania przypisanych im zadań (zarówno własnych, jak i zleco-

¹ J. Karney, *Człowiek i praca. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998, s. 74.

nych). Stąd badanie jakości pracy. Przez efektywność rozumiemy kosztochłonność działań ośrodków, nie tyle w sensie finansowym (nakłady zewnętrzne), ile w znaczeniu nakładów, jakie ponosić muszą zatrudnieni w nich pracownicy (nakłady wewnętrzne). Stąd badanie organizacji pracy.

Ośrodki pomocy społecznej to bez wątpienia jednostki organizacyjne tej instytucji społecznej, która najszybciej i w sposób najbardziej bezpośredni reaguje na zjawiska wykluczenia społecznego. Niezależnie od przyczyn i charakteru ekskluzji (bezrobocie, ubóstwo, samotność, marginalizacja kulturowa – by odwołać się choćby do klasycznej typologii A. Karisto) osoby wykluczo(a)ne społecznie stanowią te grupy klientów pomocy społecznej, z którymi pracownicy ośrodków pomocy społecznej bezpośrednio stykają się i pracują. Są to osoby i rodziny, którym – w myśl ustawy o pomocy społecznej – pracownicy socjalni mają umożliwić przewyższanie trudnych sytuacji życiowych, których nie są one w stanie pokonać, wykorzystując własne uprawnienia, zasoby i możliwości. Zakładać zatem należy, iż to właśnie od jakości i organizacji pracy ośrodków pomocy społecznej będą więc w głównej mierze zależały szanse inkluzji. Są to tym samym placówki tej instytucji społecznej, która w szczególny sposób przyczynia się do budowania społeczeństwa obywatelskiego, gwarantującego obywatelom szanse uczestnictwa w życiu społecznym przez korzystanie z ich praw obywatelskich.

Jakość i organizacja pracy – ustalenia terminologiczne

Badanie jakości i organizacji pracy należy do tradycyjnych obszarów zainteresowania socjologii pracy. Jakość pracy rozumiana jest zazwyczaj jako ocena całokształtu czynności zawodowych pracownika. Podstawowe zmienne służące takiej ocenie to:

1. Treść stanowiska pracy
 - adekwatność zadań do możliwości pracownika
 - zainteresowanie pracą vs. niechęć wobec niej
2. Warunki bezpieczeństwa i higieny pracy, w tym:
 - czas pracy
3. Adekwatność płacy do wkładu pracy, w tym:
 - poczucie sprawiedliwości vs. niesprawiedliwości płacy

4. Zakres świadczeń socjalnych, w tym:

- integracja z zakładem pracy
- klimat organizacyjny
- lojalność wobec przełożonych i współpracowników.

J. Sikora stwierdza ostatecznie, iż jakość pracy można zdefiniować jako *wartość społeczną wynikającą z satysfakcji materialnej i niematerialnej pracownika, uwarunkowanej kwalifikacjami i predyspozycjami do dobrej pracy, osiąganymi efektami, materialnymi i społecznymi warunkami środowiska pracy, dostosowanymi do danych standardów pracy*².

Organizacja pracy definiowana jest jako sposób *doboru i uruchomienia środków rzeczowych i działań ludzkich*³. Pomiar poziomu organizacji pracy wykorzystuje się zazwyczaj jako pośredni miernik efektywności działania organizacji. Stąd też dobra organizacja pracy powinna opierać się na trzech filarach: ludziach wraz z ich profesjonalnymi kompetencjami, materialnych i niematerialnych zasobach oraz planowaniu, czyli świadomości zadań, celów i priorytetów organizacyjnych. Ale kwestia organizacji pracy pojawia się także wówczas, gdy socjologowie pracy rozważają zagadnienia zdrowia i bezpieczeństwa pracowników. H. Januszek wśród źródeł zagrożenia zdrowia wymienia – obok niewłaściwych warunków ekologicznych środowiska pracy, wadliwości systemu techniczno-technologicznego, niedostatecznego postępu techniczno-technologicznego i nieefektywnego systemu ochrony pracy i opieki zdrowotnej – także wadliwości systemu społecznego zakładu pracy, kształtującego:

1. Niewłaściwe metody i złą organizację pracy.
2. Niewłaściwe stosunki międzyludzkie i międzygrupowe⁴.

Owe wadliwości systemu społecznego wynikają w szczególności z:

- niejasności i braków w określaniu oraz egzekwowaniu celów i zadań organizacji
- błędów w podziale pracy, układzie ról i pozycji społeczno-zawodowych

² H. Januszek, J. Sikora, *Socjologia pracy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 186.

³ J. Karney, *op. cit.*, s. 83.

⁴ *Ibidem*.

- niedostatków w kanałach komunikacji
- wadliwości systemu płac, nagród i kar.

Planowane badanie ma charakter deskryptywny i eksploracyjny zarazem, celem jest opis i ocena sprawności funkcjonowania jednego z podstawowych segmentów systemu pomocy społecznej. Realizuje model diagnozy społecznej w szerokim znaczeniu, gdzie opisany zostanie pewien fragment rzeczywistości społecznej. Planowany wynik końcowy będzie więc przede wszystkim odpowiedzią na pytanie „jak jest?” i będzie zbudowany na podstawie zidentyfikowanych w badaniu rozwiązań stosowanych w praktyce funkcjonowania instytucji.

Metodologia badań

Dobór próby

Badanie przeprowadzono na próbie 244 spośród blisko 2 500 ośrodków pomocy społecznej w kraju. Dobór próby opierał się na schemacie warstwowo-losowym – badanie ma więc zasięg ogólnopolski i reprezentatywny charakter. Zastosowano dwa podstawowe kryteria wyodrębnienia warstw:

- 1) województwo
- 2) wielkość gminy oraz jej charakter, a precyzyjnie rzecz biorąc – typ ośrodka pomocy społecznej.

W ramach każdej z warstw ośrodki dobierane były losowo. Zastosowany operat losowania oznaczał zatem, iż w ramach każdego województwa wylosowano po 10% gminnych, miejsko-gminnych oraz miejskich ośrodków pomocy społecznej (pominięto ośrodki pełniące funkcje powiatowych centrów pomocy rodzinie w miastach mających status powiatów grodzkich).

W każdym wylosowanym ośrodku pomocy społecznej badaniem zostali objęci kierownicy oraz wszyscy zatrudnieni pracownicy (schemat losowania zespołowego).

Metody, techniki i narzędzia badawcze

W badaniu zastosowano jedną z dwóch podstawowych metod badawczych – metodę ilościową oraz technikę skategoryzowanego wywiadu indywidualnego służącego badaniu opinii (zebrany mate-

riał empiryczny poddany został przede wszystkim analizie ilościowej). Zastosowano cztery rodzaje narzędzi badawczych – kwestionariuszy ankiet:

- a) kwestionariusz ankiety adresowanej do kadry kierowniczej ośrodków pomocy społecznej,
- b) kwestionariusz ankiety adresowanej do pracowników ośrodków,
- c) kwestionariusz ankiety służącej analizie klimatu organizacyjnego, adresowanej do wszystkich respondentów,
- d) kwestionariusz ankiety służącej diagnozie organizacyjnej także adresowanej do wszystkich respondentów.

W badaniu wzięło udział 677 pracowników ośrodków pomocy społecznej z całego kraju oraz 164 przedstawiciele kadry kierowniczej ośrodków z terenu całej Polski. Reprezentacja osób zatrudnionych w poszczególnych typach ośrodków wygląda następująco:

Tabela 1. *Reprezentacja osób zatrudnionych w poszczególnych typach ośrodków*

	<i>pracownicy (%)</i>	<i>kierownicy (%)</i>
OPS	35,5	29,3
GOPS	34,3	44,5
MGOPS	7,1	6,1
MOPS (MOPR)	21,8	18,9
brak danych	1,3	1,2

Zebrane opinie pozwalają opisać jakość i organizację pracy w ośrodkach w następujących wymiarach – z punktu widzenia pracowników: (1) Fizyczne warunki pracy; (2) Formalne procedury; (3) Organizacja pracy; (4) Wsparcie i rozwój profesjonalny; (5) Poczucie skuteczności zawodowej oraz z punktu widzenia kierowników: (1) Otoczenie ośrodka; (2) Formalne procedury; (3) Organizacja pracy w ośrodku; (4) Wsparcie i rozwój profesjonalny pracowników; (5) Ocena skuteczności działań ośrodka.

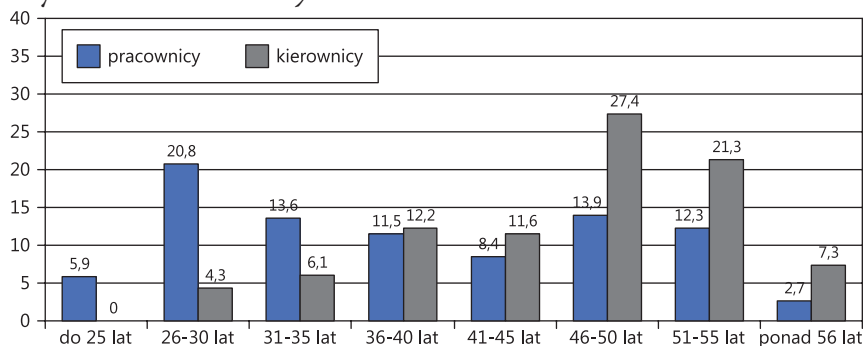
Uzyskane dane dają ponadto podstawę do opisu klimatu organizacyjnego charakterystycznego dla ośrodków pomocy społecznej oraz do sporządzenia diagnozy organizacyjnej placówek (w niniejszej publikacji prezentujemy jedynie wyniki diagnozy organizacyjnej).

Charakterystyka respondentów – na podstawie danych społeczno-demograficznych

Jak wyżej stwierdzono, w badaniu wzięło udział 677 pracowników i 164 kierowników ośrodków pomocy społecznej z terenu całej Polski.

O ile ponad 90% badanych w obu grupach to kobiety – 92,3% wśród pracowników i 91,5% wśród kierowników, to obie grupy wyraźnie różnią się strukturą ze względu na wiek. Wśród pracowników nieco ponad połowa to osoby młode, do 40. roku życia, przy czym najliczniejszą grupę stanowią osoby w wieku 26-30 lat. Wśród kierowników ponad połowa to osoby w wieku powyżej 46 lat.

Wykres 1. *Wiek badanych*



W podobny sposób różnią się obie grupy długością stażu pracy w ośrodku pomocy społecznej. I tak, ponad 1/3 pracowników – 35,6% pracuje w ośrodku pomocy społecznej stosunkowo krótko, bo nie dłużej niż 5 lat; najdłuższy staż pracy, powyżej 20 lat posiada 15,7% respondentów. Wśród kierowników wyraźna większość – 59,8% – pracuje w ops 16 lat i dłużej, a tylko 10,3% posiada staż pracy liczący nie więcej niż 5 lat.

Jeżeli chodzi o poziom wykształcenia to rozkłady w obu grupach są takie same: niespełna połowa pracowników – 43,6% posiada wykształcenie wyższe magisterskie, wśród kierowników – wyraźna większość, bo 59,8%. Druga ze względu na liczebność grupa, to osoby z wykształceniem pomaturalnym (policealnym) – 37,3%

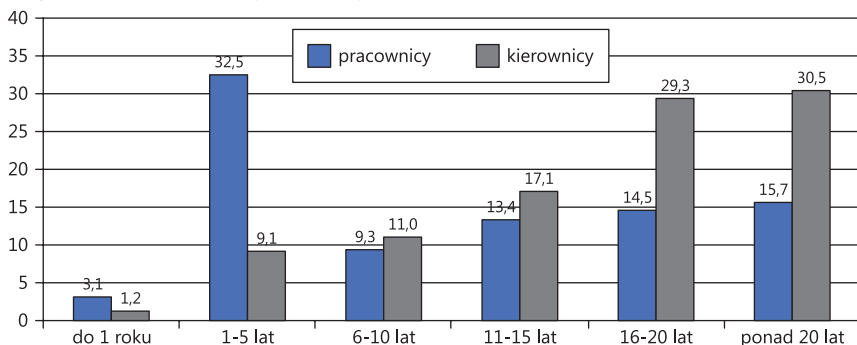
pracowników i 26,2% kierowników. I kolejna, to osoby posiadające wykształcenie wyższe zawodowe (licencjat) – 10,0% pracowników oraz 9,1% kierowników. Znikomą grupę stanowią osoby z wykształceniem średnim: zawodowym 3,1% i 3,7% kierowników oraz ogólnym 1,2% pracowników i 0,6% kierowników.

Gdy chodzi o typ wykształcenia to wyraźnie dominują dwie grupy: absolwenci kierunków pedagogicznych – 32,8% pracowników i aż 47,0% kierowników oraz absolwenci szkół pracowników służb społecznych – 31,9% pracowników i 22,6% kierowników.

Tabela 2. *Typ wykształcenia badanych*

wykształcenie		pracownicy (%)	kierownicy (%)
wyższe magisterskie	pedagogiczne	27,0	42,7
	psychologiczne	0,7	0
	socjologiczne	4,1	3,7
	politologiczne	2,5	2,4
	nauki o rodzinie	0	0
	prawnicze	1,3	0
	medyczne	0,3	0
	ekonomiczne	5,0	6,1
	inne	2,5	4,9
wyższe zawodowe	pedagogiczne	5,5	4,3
	socjologiczne	0,7	0,6
	politologiczne	1,2	0
	nauki o rodzinie	0	0
	ekonomiczne	1,0	1,8
	inne	1,6	2,4
policjalne / pomaturalne o kierunku	pedagogicznym	0,3	0
	służb społecznych	31,9	22,6
	ekonomicznym	1,6	0
	medycznym	2,2	3,0
	innym	1,3	0,6
średnie ogólne (liceum ogólnokształcące)		1,2	0,6
średnie zawodowe (technikum / liceum zawodowe lub profilowane)		3,1	3,7
brak danych		4,7	0,6

Wykres 2. Staż pracy badanych pracowników ops



Specjalizację I stopnia w zawodzie ukończyło niespełna 1/4 pracowników – 22,7% i 6,7% kierowników, natomiast zupełnie znikoma grupa ukończyła specjalizację II stopnia – jedynie 2,4% pracowników i nikt spośród przedstawicieli kadry kierowniczej. Dyplom specjalizacji z zakresu organizacji pomocy społecznej, adresowanej do osób pełniących funkcje kierownicze, posiada 4,3% pracowników i 75,6% kierowników.

Ponad 1/3 badanych – 34,0% to osoby zajmujące stanowisko pracownika socjalnego, o połowę mniej – 15,5% stanowisko specjalisty pracy socjalnej oraz 13,9% stanowisko starszego pracownika socjalnego. Stanowiska administracyjne zajmują 15,4% badanych.

Tabela 3. Stanowiska zajmowane przez badanych pracowników ops

stanowisko	%
starszy specjalista pracy socjalnej	2,7
starszy specjalista pracy z rodziną	0
specjalista pracy socjalnej	15,5
specjalista pracy z rodziną	0,7
starszy pracownik socjalny	13,9
pracownik socjalny	34,0
psycholog	0,3
konsultant	0,1
asystent rodziny	0,1
terapeuta (starszy)	0,3
terapeuta zajęciowy	0,3

stanowisko	%
aspirant pracy socjalnej	1,2
koordynator	0,4
administrator (główny, starszy)	0,4
specjalista (główny)	0,3
inspektor (starszy)	5,8
główny księgowy (zast.)	1,9
księgowy	0,7
referent (samodzielny, starszy)	5,9
inne	4,6
brak danych	10,8

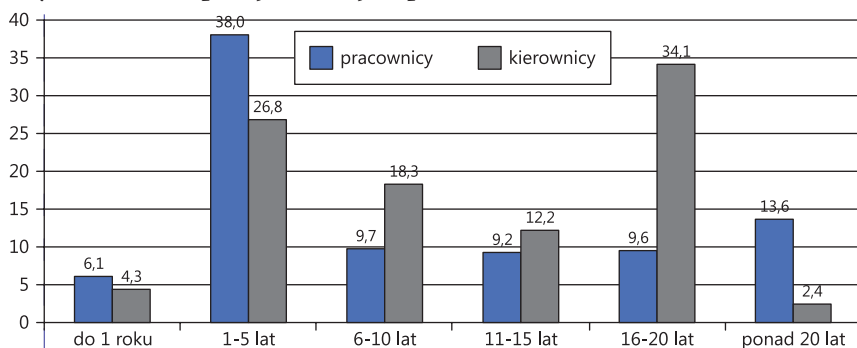
Jeśli chodzi o stanowiska zajmowane przez przedstawicieli kadry kierowniczej, zdecydowana większość, bo prawie 60% to kierownicy lub dyrektorzy ośrodków (a także osoby pełniące te funkcje).

Tabela 4. Stanowiska kadry kierowniczej

stanowisko	%
kierownik (p.o.)/dyrektor (p.o.) ośrodka	59,1
zastępca kierownika/zastępca dyrektora	7,3
kierownik działu, zespołu	26,2
koordynator	1,8
brak danych	5,5

Długość stażu pracy na stanowisku w obu grupach badanych wygląda nieco odmiennie. Najlicniejsza grupa pracowników – 38,0% zajmuje swoje stanowiska nie krócej niż 1 rok i nie dłużej niż 5 lat, wśród kierowników natomiast najliczniej – 34,1% reprezentowane są osoby o długim stażu pracy na stanowisku, wynoszącym 16-20 lat.

Wykres 3. Staż pracy badanych pracowników i kierowników



Opis uzyskanych wyników

Fizyczne warunki pracy

Przestrzeń. Dominujący standard wielkości pomieszczeń to pokoje 3 i 4-osobowe – pracuje w nich połowa respondentów (50,2%). Bardziej komfortowe warunki – pokoje 2-osobowe – ma 14,0% badanych, natomiast pokój tylko do własnej dyspozycji

posiada 3,1% osób. Co piąty badany (21,9%) pracuje w pokoju 5 lub 6-osobowym, 7,1% w pokojach bardziej zagęszczonych, 7- i więcej osobowych (najwięcej – 11 osób).

Niezależnie od rzeczywistego zagęszczenia pokoi, w opinii wyrażonej przez większość badanych (61,8%), ilość wolnej przestrzeni, jaką ma do dyspozycji każdy z pracowników w pokoju jest wystarczająca. Natomiast jako zdecydowanie niewystarczającą ocenia ilość tej przestrzeni niemal co piąta osoba (19,4%).

Jeśli chodzi o warunki panujące w pokojach respondentów to zarówno temperatura, jak i przepływ powietrza oceniane są bardzo pozytywnie. Temperatura lepiej – ponad 1/3 (36,9%) ocenia ją jako zdecydowanie odpowiednią, połowa (50,7%) jako raczej odpowiednią. Co dziesiątemu badanemu (11,2%) temperatura w pokoju nie odpowiada, przy czym zdecydowanie jest nieodpowiednia dla 2,8% respondentów. Przepływ powietrza jako zdecydowanie odpowiedni ocenia już nieco mniej osób, nieco ponad 1/4 (27,8%), jako raczej odpowiedni – nieco ponad połowa (51,4%). Natomiast co piąty badany (19,8%) pracuje w pokoju, w którym przepływ powietrza jest niewystarczający, dla 5,5% niewystarczająco zdecydowanie.

Ergonomia. Oceniając komfort miejsca pracy, respondenci proszeni byli także o opinie na temat mebli, z jakich korzystają oraz oświetlenia miejsca pracy. Najlepiej oceniane są biurka, przy których badani pracują – dla 36,8% bardzo wygodne, dla 54,4% wystarczająco wygodne; niewygodne i bardzo niewygodne – dla 8,3% respondentów. Nieco słabiej krzesła – dla 35,3% bardzo, dla 53,6% wystarczająco wygodne; niewygodne i bardzo niewygodne – dla 10,3%. Relatywnie najslabiej oceniane jest oświetlenie – dla 32,6% zdecydowanie odpowiednie, dla 51,3% raczej odpowiednie; raczej i zdecydowanie nieodpowiednie – dla 14,8% badanych.

Higiena. Niemal wszyscy respondenci mają nieograniczony (94,1%) lub ograniczony w niewielkim stopniu (4,4%) dostęp do bieżącej zimnej wody. Z ciepłej wody korzystać może w sposób nieograniczony 86,1%, a z niewielkimi ograniczeniami 9,2% badanych, natomiast znacznie utrudniony dostęp do ciepłej wody notuje 2,2% (15 osób), zaś zupełny brak dostępu 1,5% badanych

(10 osób). Zupełna dostępność toalet jest tylko „niemal” powszechna – nieograniczona dla 88,3% respondentów, ograniczona w niewielkim stopniu dla 7,2% osób. O znacznym ograniczeniu dostępności toalet mówi aż 2,8% badanych (19 osób), o zupełnym braku dostępu 0,1% (1 osoba). Najtrudniej dostępne okazują się być środki czystości – tylko nieco ponad 3/4 pracowników (77,7%) ma do nich dostęp nieograniczony, a ograniczony w niewielkim stopniu 14,8%. Natomiast trudno dostępne (ograniczone w znacznym stopniu) są środki czystości aż dla 4,3% badanych, zupełnie niedostępne dla 1,6% (11 osób).

Zaplecze socjalne. Jedynie 41,2% pracowników może w ośrodku korzystać z pomieszczenia socjalnego, a jeśli już pomieszczenie takie jest, to 40,2% badanych mających doń dostęp, ocenia je jako zbyt małe. Jeśli chodzi o wyposażenie to najpowszechniej występującym sprzętem AGD jest oczywiście czajnik – tylko 3,6% badanych nie posiada czajnika w pokoju socjalnym, następnie lodówka – nie ma jej do dyspozycji 24,8% osób, kuchenka mikrofalowa – 47,2%, i wreszcie kuchenka gazowa (płyta grzewcza) 70,9% pracowników nie ma jej w swoich pomieszczeniach socjalnych. Ponadto 53,6% pracowników twierdzi, że ilość znajdujących się w nim stołów i krzeseł jest niewystarczająca. Być może to jest wytłumaczeniem faktu, iż na pytanie: *Gdzie zazwyczaj spożywa P. posiłki?* aż 79,3% badanych odpowiada „przy biurku”, a tylko 16,0% „w pokoju socjalnym”.

Niewielka grupa osób (15,7%) ma do dyspozycji wydzielony pokój do rozmów z klientami, ponad połowa respondentów (54,1%) spotyka się z klientami we własnych pokojach, przy czym w opinii aż 40,9% miejsce spotkań z klientami nie gwarantuje poufności i prywatności rozmów.

Biorąc pod uwagę ocenę dostępności do urządzeń biurowych, wypada stwierdzić przede wszystkim, że żadne z nich nie jest dostępne wszystkim w nieograniczonym stopniu, nawet popularny telefon. Ranking najbardziej dostępnych urządzeń biurowych wygląda następująco (suma ilości odpowiedzi „dostęp nieograniczony” i „dostęp ograniczony w niewielkim stopniu”): (1) telefon – 98,1%; (2) kserokopiarka – 97,6%; (3) komputer – 97,2%; (4) telefon z możli-

wością wykonywania połączeń międzymiastowych – 94,3%. I ranking urządzeń relatywnie najslabiej dostępnych (suma ilości odpowiedzi „dostęp ograniczony w znacznym stopniu” i „brak dostępu”): (1) niszczarka dokumentów – 8,0%; (2) telefon z możliwością wykonywania połączeń z numerami komórkowymi – 7,1%; (3) Internet – 6,3%; (4) faks – 5,4%.

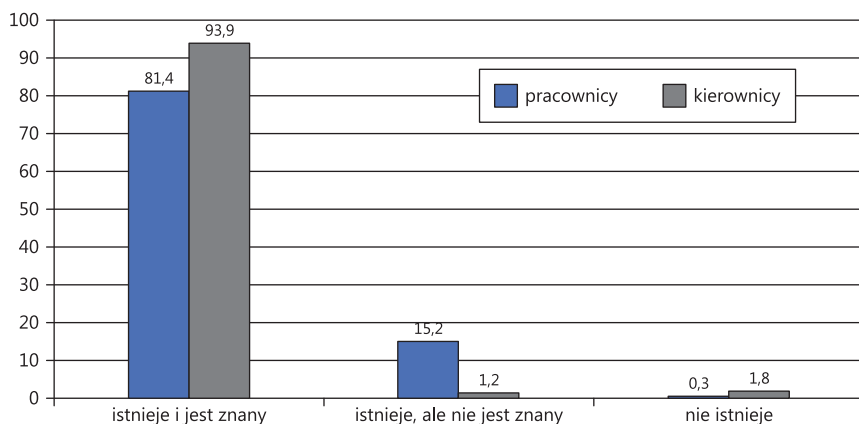
Natomiast znacznie gorzej oceniana jest dostępność do źródeł wiedzy i informacji niezbędnych w profesjonalnej praktyce zawodowej. Wszystkie wymienione w kwestionariuszu ankiety źródła okazują się być wielokrotnie trudniej dostępne niż najbardziej nawet deficytowe urządzenia biurowe:

- serwer prawa LEX – 38,4% (zupełnie niedostępny dla 31,3%)
- prasa fachowa – 16,4% (zupełnie niedostępna dla 7,1%)
- literatura fachowa – 15,0% (zupełnie niedostępna dla 5,8%).

Formalne procedury

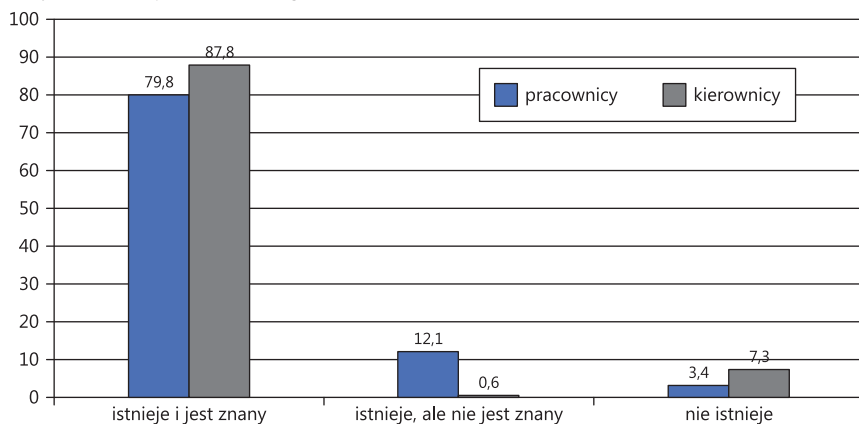
W części kwestionariusza ankiety poświęconej formalnym procedurom organizującym pracę w ośrodku (regulamin wynagrodzeń, system obiegu dokumentów, system oceny pracy pracowników) pracownicy pytani byli przede wszystkim o istnienie i znajomość tych procedur. Te same pytania zadano kierownikom ośrodków – czy procedury te istnieją i czy są znane ich pracowni-

Wykres 4. *Znajomość regulaminu wynagrodzeń*

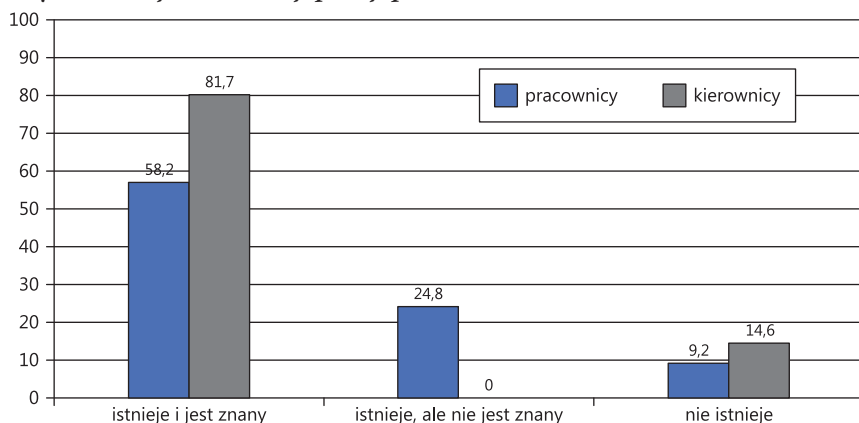


kom. Opinie obu grup badanych na temat istnienia i znajomości przez pracowników formalnych procedur różnią się w znaczący sposób.

Wykres 5. System obiegu dokumentów



Wykres 6. System oceny pracy pracowników



Zawsze: większa grupa kierowników uznaje, że dokumenty te nie istnieją, większa grupa pracowników uznaje, że dokumenty te co prawda istnieją, ale nie są im znane oraz większa grupa kierowników uznaje, że dokumenty te istnieją i są znane ich pracownikom.

Organizacja pracy

Trudno uznać, by pracownicy mieli przekonanie o równym obciążeniu pracą. Co prawda ponad połowa badanych (56,1%) na pytanie: *Czy P. zdaniem pracownicy w ośrodku są równo obciążeni pracą?* odpowiada twierdząco, ale zdecydowanie dominują tu odpowiedzi „raczej tak” (48,9%), odpowiedzi zdecydowanych jest relatywnie niewiele (7,2%). Jednocześnie w opinii aż 41,5% pracowników obciążenie pracą w ośrodku nie jest równe, a „zdecydowanie” jest o tym przekonanych 12,3% osób. Szacując własne obciążenie pracą, żaden z respondentów nie ocenił go jako zbyt małe, niemal połowa (49,0%) ocenia je jako właściwe, natomiast co trzeci pracownik (33,8%) uważa, że jest ono zbyt duże. Ciekawe także, iż 14,6% badanych nie jest w stanie własnego obciążenia pracą ocenić („trudno powiedzieć”).

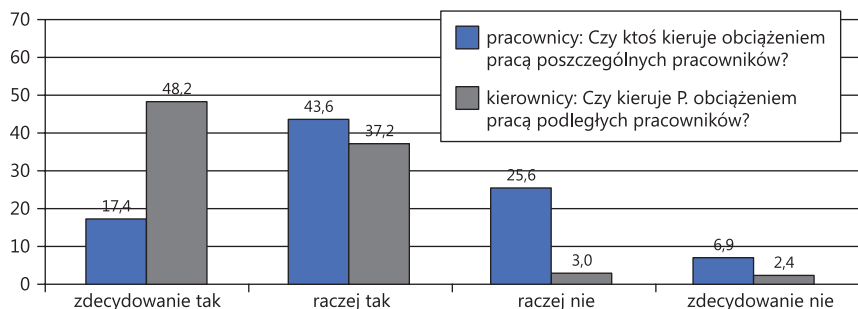
Skoro obciążenie pracą to kwestia kluczowa dla skutecznego funkcjonowania ośrodków, a także skutecznego funkcjonowania pracowników w swoich rolach zawodowych, sprawą zasadniczą dla organizacji pracy jest kierowanie owym obciążeniem. Co prawda pracownicy ośrodków w zdecydowanej większości (61,0%) odpowiadają twierdząco na pytanie: *Czy ktoś kieruje obciążeniem pracą poszczególnych pracowników?*, jednak w tym przypadku należałoby chyba uznać, że to tylko 61,0%, tym bardziej, że znowu większość odpowiedzi to „raczej tak” (43,6%). Funkcja kierowania obciążeniem pracą przyznawana jest przede wszystkim kierownikom/dyrektorom ośrodków (79,1%), znacznie rzadziej – kierownikom działów/sekcji (20,4%). Najistotniejszy jednak jest fakt, iż co trzeci pracownik (32,5%) nie ma poczucia, by ktokolwiek kierował obciążeniem pracą, przy czym „zdecydowanie” nie ma takiego poczucia 6,9% badanych.

W kwestionariuszu ankiety dla kadry kierowniczej także poruszona została kwestia kierowania obciążeniem pracą podwładnych. Pierwsza istotna obserwacja to taka, że żadna z osób pełniących funkcje kierownicze nie udzieliła negatywnej odpowiedzi na pytanie: *Czy zna P. stopień obciążenia pracą pracowników ośrodka/zespołu/działu, którym P. kieruje?* Krótko mówiąc, wszyscy kierowni-

cy znają stopień obciążenia pracą swoich pracowników, co więcej, „zdecydowanie tak” odpowiada 82,3% kierowników. I drugie istotne pytanie: *Czy kieruje P. obciążeniem pracą podległych pracowników?* Tylko 5,4% respondentów udziela odpowiedzi negatywnej („zdecydowanie nie” – 2,4%), zdecydowana większość natomiast – 85,4% ma poczucie kierowania obciążeniem pracą podwładnych („zdecydowanie tak” – 48,2%).

Porównajmy opinie obu grup respondentów na temat kierowania obciążeniem pracą.

Wykres 7.



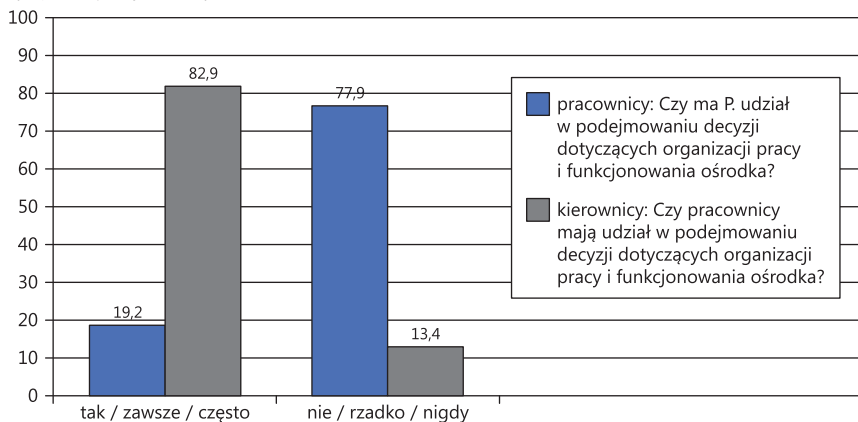
Kolejne dwa zagadnienia związane z organizacją pracy w ośrodkach to kwestia spotkań zespołu pracowników oraz wpływu pracowników na decyzje dotyczące funkcjonowania ośrodka. Jeśli chodzi o formalnie zwoływane spotkania i ich częstotliwość to opinie obu grup badanych dość wyraźnie się różnią, przy czym warto podkreślić dwie przede wszystkim różnice. Po pierwsze, wyraźnie więcej kierowników niż pracowników uznaje, że spotkania odbywają się „kilka razy w tygodniu”, są więc bardzo częste. Po drugie, zdecydowanie więcej pracowników niż kierowników stwierdza, iż spotkań takich nie ma w ogóle. To zresztą dość alarmująca obserwacja – zdaniem 1/5 pracowników (20,1%) nikt w ich ośrodkach nie zwołuje formalnych zebrań. I jeszcze jedna istotna uwaga: zarówno kierownicy, jak i pracownicy najczęściej stwierdzają, iż zebrania odbywają się nieregularnie, a więc w razie potrzeby czy konieczności, nie są zatem trwałym elementem organizacji pracy w ośrodkach.

Teraz kwestia wpływu pracowników na decyzje dotyczące funkcjonowania ośrodka, a więc problem stylu kierowania ośrodkiem, tego, na ile jest on partycypacyjny czy demokratyczny. Pierwsze pytanie kwestionariusza ankiety kierowanej do pracowników dotyczyło ich osobistych doświadczeń i brzmiało: *Czy ma P. udział w podejmowaniu decyzji dotyczących organizacji pracy i funkcjonowania ośrodka?* Najczęściej padającą odpowiedzią jest „nie, nigdy” (39,1%) i niemal równie częstą „tak, ale rzadko” (38,8%).

Okazuje się więc, że 77,9% pracowników ma poczucie zerowego lub co najwyżej minimalnego wpływu na to, co dzieje się w ich miejscu pracy, ma poczucie zerowego lub co najwyżej minimalnego uczestnictwa w procesach decyzyjnych. Jako „częsty” ocenia swój udział w podejmowaniu decyzji 17,3% badanych, zaś jako stały jedynie 1,9% osób.

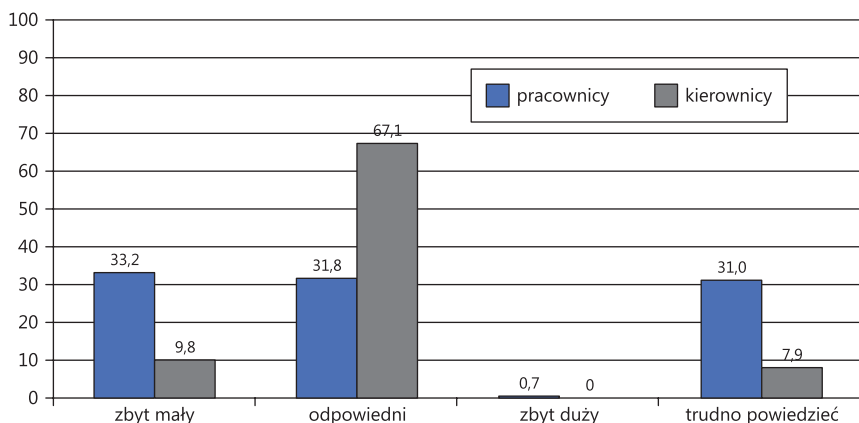
W kwestionariuszu ankiety adresowanej do kierowników: *Czy pracownicy mają udział w podejmowaniu decyzji dotyczących organizacji pracy i funkcjonowania ośrodka?* Twierdząco odpowiada aż 82,9% kierowników, przecząco jedynie 13,4%.

Wykres 8. Udział pracowników w podejmowaniu decyzji o organizacji pracy i funkcjonowaniu ośrodka



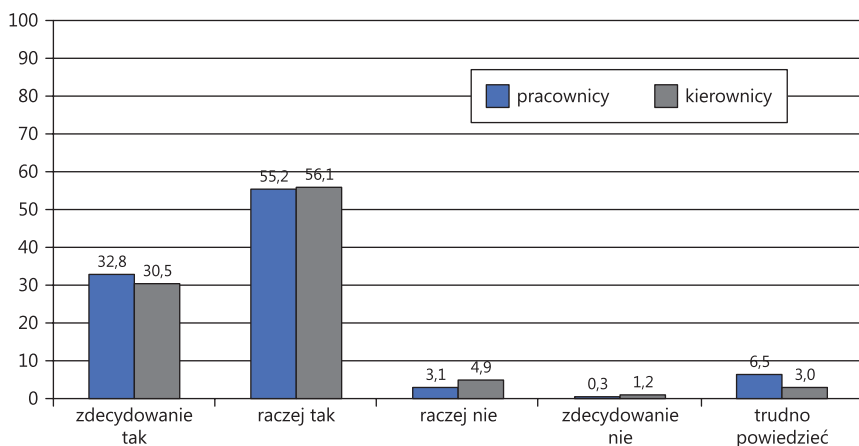
Kolejne pytanie dotyczyło już nie własnych doświadczeń badanych, ale oceny wpływu pracowników na decyzje dotyczące funkcjonowania ośrodka.

Wykres 9. Wpływ pracowników na decyzje dotyczące funkcjonowania ośrodka



I ostatnie pytanie dotyczące udziału pracowników w decyzjach, tym razem o uczestnictwo postulowane, pożądaný stan rzeczy: *Czy pracownicy powinni mieć wpływ na decyzje dotyczące organizacji pracy i funkcjonowania ośrodka?*

Wykres 10. Udział pracowników w decyzjach



W swych deklaracjach obie grupy respondentów nie różnią się właściwie od siebie: „zdecydowanie” ów wpływ przyznaje 1/3 ba-

danych, „raczej” – nieco ponad połowa. Choć nieliczne, są jednak osoby, które uznają, że pracownicy wpływu na decyzje mieć nie powinni: 3,4% pracowników oraz 6,1% kierowników.

Wsparcie i rozwój profesjonalny

Obie grupy respondentów pytane były o szkolenia, konsultacje i superwizję; pracownicy dodatkowo o wsparcie uzyskiwane ze strony przełożonych i współpracowników, charakter łączących ich relacji, ewentualne konflikty i wreszcie poczucie bezpieczeństwa w pracy.

W ciągu poprzedniego roku w szkoleniach zawodowych uczestniczyło 4 na 5 badanych pracowników (81,7%), przy czym ponad połowa z nich (52,3%) brała udział w jednym (22,5%) lub dwóch (29,7%) kursach; co piąty badany (20,0%) uczestniczył w trzech szkoleniach, co dziesiąty – w czterech (10,5%) i pięciu (9,7%). Najwyższa zanotowana liczba szkoleń to 15 (1 osoba).

Pytanie do kierowników sformułowane było następująco: *Czy podlegli P. pracownicy brali udział w szkoleniach zawodowych w ciągu ostatniego roku?* 42,7% kierowników biorących udział w badaniu stwierdza, iż wszyscy podlegli im pracownicy brali udział w szkoleniach zawodowych w ciągu ostatniego roku, a jeszcze więcej osób – 46,3% szacuje grupę szkolących się pracowników jako większość. Zdecydowanie rzadziej pada odpowiedź „tak, ale nieliczni” – 7,3% kierowników oraz „nie” – 1,8%.

Pracownicy ośrodków poproszeni zostali także o ocenę możliwości swego uczestnictwa w szkoleniach. Ich opinie są tu wyraźne i niemal równomiernie spolaryzowane: blisko połowa (49,9%) uznaje, iż możliwość ta jest ograniczona, niemal równie liczna grupa (46,2%) ocenia ją jako praktycznie nieograniczoną, stwierdzając „mam możliwość uczestnictwa we wszystkich szkoleniach, jakie uznam za przydatne”. Nie ma w ogóle możliwości uczestnictwa w szkoleniach jedynie 0,7% badanych (5 osób).

Na pytanie: *Kto i/lub co ogranicza możliwość P. udziału w szkoleniach?*, osoby doświadczające takich ograniczeń wskazywały następujące czynniki (można było wskazać dowolną ich ilość):

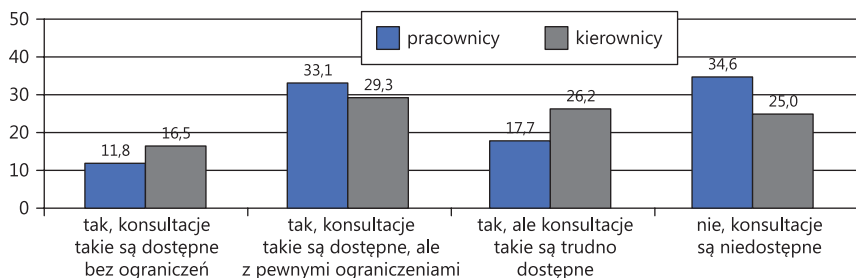
- pracodawca, jeśli musi je finansować – to najczęściej wskazywane źródło ograniczeń, istotne dla niemal 2/3 osób (62,7%)

- pracodawca w zależności od ich tematyki – 30,3%
- brak odpowiedniej oferty szkoleniowej – 23,1%
- własna sytuacja rodzinna – 13,9%
- brak informacji o szkoleniach – 12,1%
- własna sytuacja finansowa – 9,2%
- pracodawca, jeśli odbywają one się w godzinach pracy – 4,0%.

Kolejne formy profesjonalnego wsparcia dla pracowników ośrodków pomocy społecznej, a szczególnie dla pracowników socjalnych, którzy pracują bezpośrednio z klientami ośrodka, są konsultacje ze specjalistami oraz superwizja.

O dostępność konsultacji zapytani zostali zarówno pracownicy (*Czy w ośrodku może P. korzystać z konsultacji specjalistów dotyczących prowadzonych spraw?*), jak i kadra kierownicza (*Czy pracownicy ośrodka/działu/zespołu, którym P. kieruje mogą korzystać w ośrodku z konsultacji...?*). Konsultacje dostępne są bez ograniczeń jedynie co 9. pracownikowi (11,8%), w ogóle niedostępne – aż co 3. (34,6%).

Wykres 11. *Dostępność konsultacji*

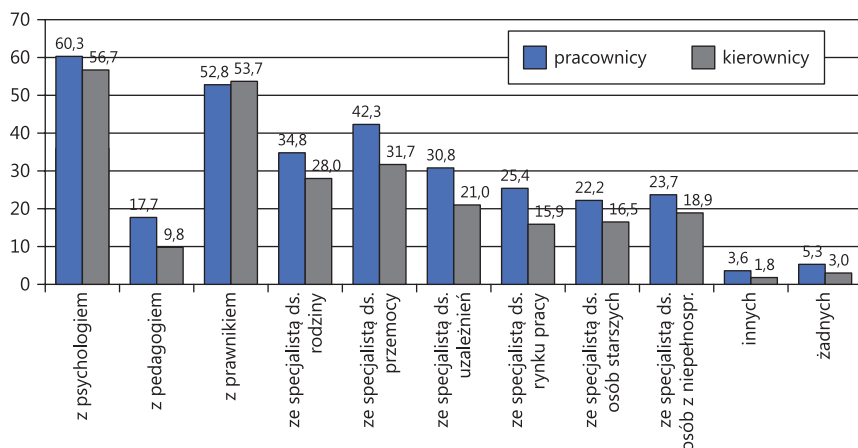


Ci z pracowników socjalnych, którzy mają dostęp do specjalistów i korzystają z konsultacji zostali poproszeni o ocenę ich poziomu (jakości). Najlicniejsza grupa (40,4%) ocenia konsultacje „raczej wysoko”, o ponad połowę mniejsza (18,2%) „raczej nisko”. Nieliczne osoby oceniają poziom konsultacji „bardzo nisko” (3,4%) oraz „bardzo wysoko” (3,1%). Ciekawe jednak, że ponad 1/4 grupie pracowników konsultujących się (28,5%) trudno jest jakość tych konsultacji ocenić.

I ostatnia kwestia związana z konsultacjami, a mianowicie zauważane deficyty. I ponownie, pytanie kierowane było zarówno do pracowników socjalnych mających stały i bezpośredni kontakt z klientami (*Jakiego rodzaju konsultacji brakuje P. najbardziej?*), jak i do kierowników (*Jakiego rodzaju konsultacji brakuje pracownikom najbardziej?*).

W największym stopniu brakuje pracownikom konsultacji z psychologiem (60,3%), prawnikiem (52,8%), specjalistą do spraw przemocy (42,3%).

Wykres 12. *Jakich konsultacji brakuje?*



Kolejna forma profesjonalnego wsparcia, jakie może być oferowane pracownikom socjalnym, to superwizja. Korzystanie z niej ma zapewnione jedynie 11,4% pracowników socjalnych – a więc co dziewiąty badany.

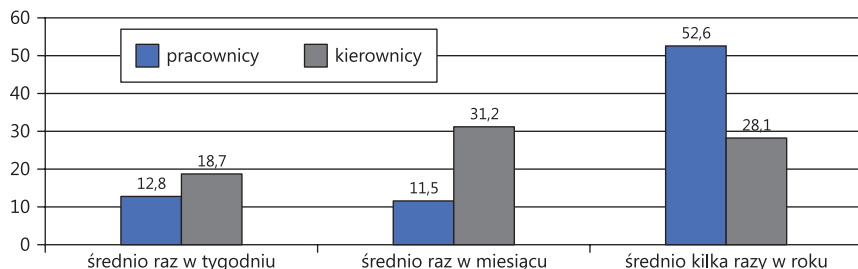
Porównajmy teraz opinie obu grup respondentów na temat formy, regularności, częstotliwości, okresu dostępności oraz deklarowanej potrzeby superwizji, przy czym pod uwagę zostaną wzięte tylko opinie tych pracowników, którzy z superwizji korzystają oraz opinie tych kierowników, którzy superwizję swoim pracownikom zapewniają.

Jeśli chodzi o formę superwizji, to najczęściej dostępne są obie i indywidualna, i grupowa; opinie pracowników i kierowników nie różnią się zbytnio w tej kwestii.

Różnią się już natomiast, gdy chodzi o regularność spotkań superwizyjnych. Pracownicy są tu niemal równo podzieleni w swych opiniach: 39,7% tych, którzy superwizję mają, korzysta z niej regularnie (to tylko 4,6% wszystkich respondentów!), 38,5% nieregularnie. W opinii ponad połowy kierowników (53,1%) spośród tych, którzy superwizję swoim podwładnym zapewniają, spotkania superwizyjne odbywają się nieregularnie, zdaniem 28,1% – systematycznie (tylko 5,5% wszystkich respondentów!).

W kwestii częstotliwości spotkań superwizyjnych poglądy obu grup badanych ponownie różnią się.

Wykres 13. Częstotliwość spotkań superwizyjnych

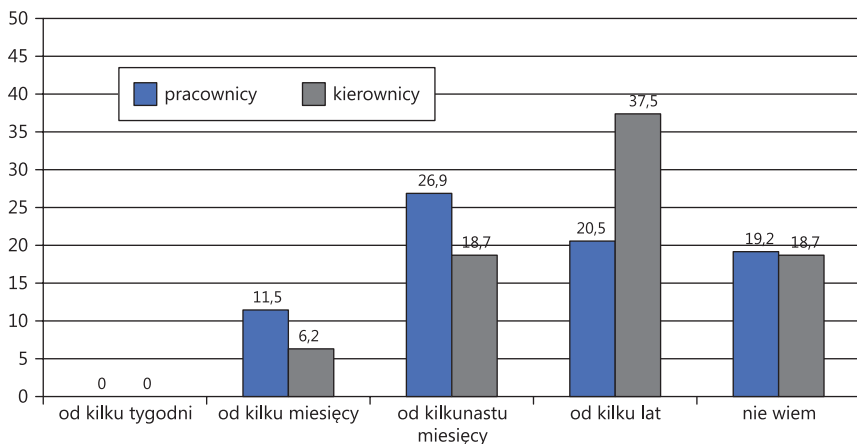


Dodajmy jeszcze w tym miejscu, że ponad połowa (51,2%) pracowników korzystających z superwizji ocenia częstotliwość spotkań superwizyjnych jako wystarczającą („zdecydowanie wystarczającą” – 26,9%, to jest 3,1% wszystkich pracowników), natomiast nieco ponad 1/4 (26,9%) jako niewystarczającą („zdecydowanie niewystarczającą” – 10,2%).

Niemal połowa (47,4%) korzystających z superwizji ocenia jej poziom wysoko („bardzo wysoko” – 20,5%). Niskie noty wystawia tylko 6,4% osób superwizujących się („bardzo nisko” – 1,3%). Ciekawe jednak, że blisko 1/4 pracowników korzystających z superwizji (24,3%) trudno jest ocenić jej poziom (jakość).

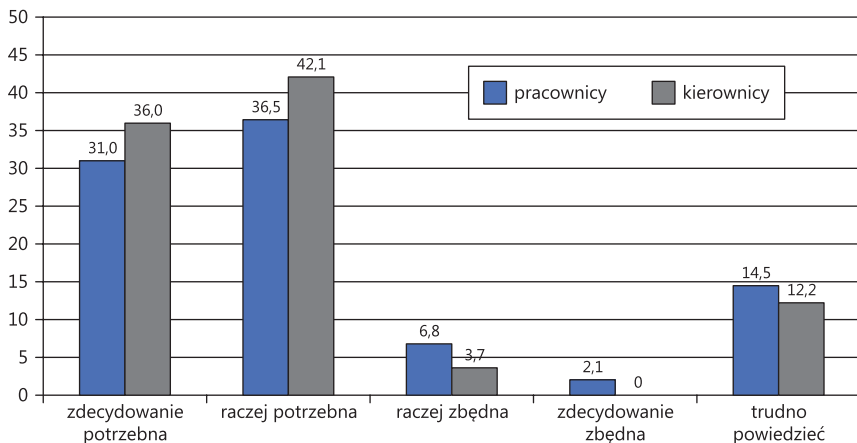
Wyraźne różnice pojawiają się także w opiniach na temat okresu dostępności superwizji, a więc odpowiedziach na pytanie: *Od jak dawna superwizja jest dostępna pracownikom ośrodka?*

Wykres 14. *Od jak dawna superwizja jest dostępna pracownikom ośrodka?*



I ostatnie zagadnienie, przy którym porównamy opinie pracowników i ich szefów to kwestia przydatności superwizji w pracy pracowników społecznych.

Wykres 15. *Przydatność superwizji*



Obok konsultantów i superwizorów cennym źródłem wsparcia w środowisku pracy są z reguły przełożeni i współpracownicy. Źródła te stają się tym bardziej istotne, im bardziej dostęp do konsul-

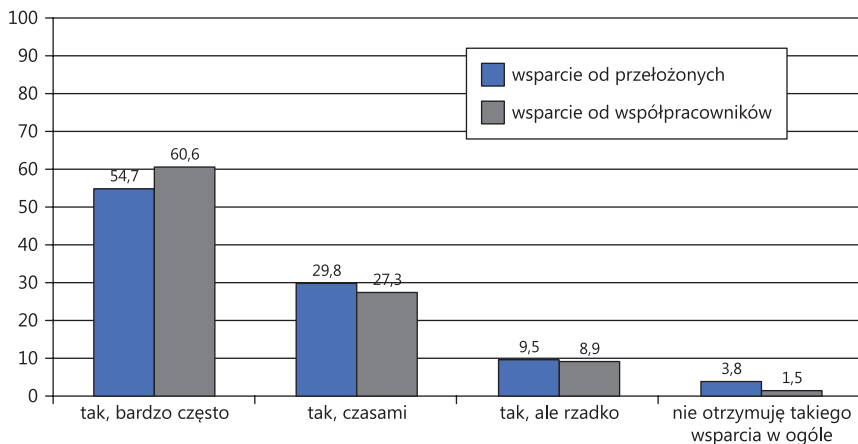
tacji i superwizji jest ograniczony. Respondenci zostali zatem zapytani o relacje, jakie łączą ich zarówno z przełożonymi, jak i współpracownikami.

Najpierw charakterystyki ogólne. Kontakt pracowników z przełożonymi zdaje się być stały, permanentny, w stopniu odpowiadającym na potrzeby i oczekiwania pracowników. Aż 91,5% badanych ocenia możliwość kontaktu i dostępu do swojego bezpośredniego przełożonego jako nieograniczony, przy czym „zdecydowanie nieograniczony” jest dla 59,7%. Jedynie 3,9% respondentów dostrzega jakiegokolwiek bariery w dostępie do przełożonych, zaś 2,4% osób trudno ten dostęp ocenić.

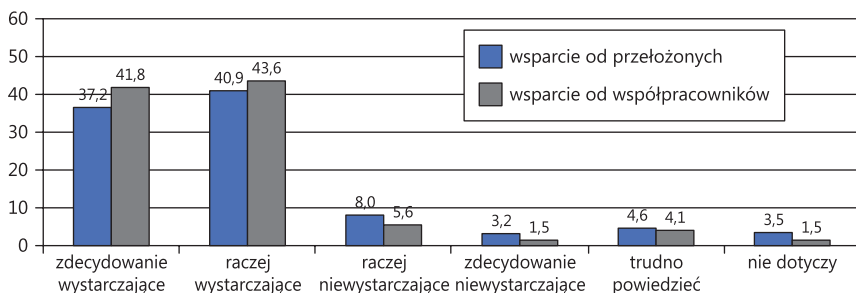
Jeśli chodzi o charakter relacji ze współpracownikami, to ponad połowa badanych (52,9%) definiuje go następująco: „z większą częścią wyłącznie służbowy, z mniejszą także prywatny”; nieco ponad 1/5 respondentów (22,0%): „ze wszystkimi służbowy i prywatny razem”; nieco ponad 1/10 pracowników (13,1%): „ze wszystkimi wyłącznie służbowy”; i dokładnie co dziesiąty badany (10,0%): „z mniejszą częścią wyłącznie służbowy, z większą także prywatny”.

A teraz już konkretne kwestie dotyczące wsparcia oraz oceny jego poziomu i zakresu; oba źródła wsparcia – przełożeni i współpracownicy – zostaną od razu porównane.

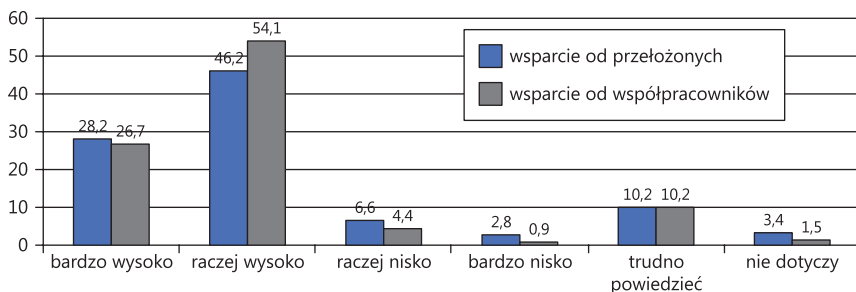
Wykres 16. Ocena zakresu (wielkości) otrzymywanego wsparcia



Wykres 17. Ocena poziomu (jakości) otrzymywanego wsparcia

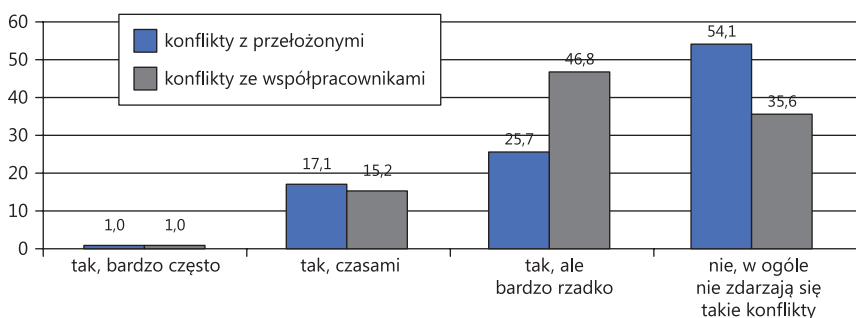


Wykres 18. Ocena poziomu otrzymywanego wsparcia



I już ostatnia kwestia mająca związek z relacjami w miejscu pracy – konflikty, zarówno te, które ewentualnie pojawiają się w relacjach z przełożonymi, jak i współpracownikami.

Wykres 19. Konflikty w pracy



Jako bardziej dostępne i relatywnie bardziej wystarczające oceniane jest wsparcie, jakie badani uzyskują od współpracowników, natomiast ocena jakości otrzymywanego wsparcia nie jest już tak jednoznaczna. Nieco częściej oceniane jest „bardzo wysoko” wsparcie od przełożonych niż od współpracowników, ale częściej także oceniane jest ono „bardzo nisko”.

Poczucie bezpieczeństwa w pracy różni się w sposób oczywisty w zależności od miejsca pracy. Zdecydowana większość badanych, bo aż 86,9% czuje się bezpiecznie w miejscu pracy, aczkolwiek ponad połowa – 56,3% - czuje się „raczej bezpiecznie”. „Raczej” brakuje poczucia bezpieczeństwa w miejscu pracy blisko 1/20 (4,9%) pracowników, zaś zdecydowanie jest go pozbawionych 1,6% osób.

To samo pytanie, ale odnoszące się do pracy w terenie i kierowane tylko do pracowników socjalnych, daje już inny rozkład odpowiedzi. Pracując w terenie, czuje się zupełnie bezpiecznie tylko co dwudziesty pracownik (4,7%), raczej bezpiecznie – wciąż ponad połowa (57,1%). Ale już niemal co piątej osobie pracującej w terenie (18,8%) raczej brakuje poczucia bezpieczeństwa, a co dwudziestej (4,3%) brakuje go zupełnie. Relatywnie znacznej grupie respondentów (9,8%) trudno określić poczucie własnego bezpieczeństwa w trakcie pracy w terenie.

Jak poczucie bezpieczeństwa ma się do doświadczeń respondentów, do sytuacji realnego zagrożenia ich życia lub zdrowia? Największej grupie badanych pracujących w terenie (36,7%) sytuacja taka nie zdarzyła się nigdy, ale minimalnie mniejszej grupie (35,6%) zdarzyła się kilka razy. Ponad 1/5 (21,5%) była w takiej sytuacji raz, natomiast kilku osobom spośród pracujących w terenie (1,3%, tj. 7 osób) zdarza się to często.

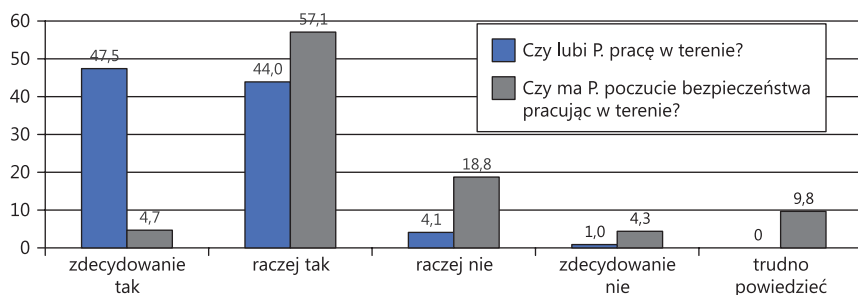
Na czyje wsparcie mogą pracownicy socjalni liczyć wówczas, gdy obawiają się o swoje bezpieczeństwo? Zdecydowanie najczęściej na pomoc i wsparcie współpracowników (85,5%), w dalszej kolejności – na pomoc policji (69,5%), przełożonych (47,4%), Straży Miejskiej (20,7%).

Niemal 1/4 pracowników terenowych (23,1%), przypomnijmy, nie ma poczucia bezpieczeństwa częściowo lub zupełnie. Należałoby zatem oczekiwać, iż co najmniej taka sama grupa badanych od-

powie przecząco na pytanie: *Czy lubi P. pracę w terenie?* Nic takiego jednak nie zaobserwowano – ogromna większość pracowników terenowych, aż 91,5% lubi pracę w terenie, „zdecydowanie” – prawie połowa, 47,5%. „Raczej” nie lubi pracy terenowej 4,1%, zaś „zdecydowanie” – tylko 1,0%, tj. 5 osób.

Zestawmy obie te informacje.

Wykres 20. Ocena pracy w terenie



Już mniej jednoznacznie wygląda rozkład odpowiedzi na pytanie: *Czy woli P. pracować w terenie, czy raczej na miejscu, w ośrodku?* Zdecydowanie woli pracę w terenie co drugi pracownik socjalny (54,0%), zdecydowanie woli pracę w ośrodku co dziesiąty (9,7%). Co trzeci natomiast (32,5%) nie jest w stanie udzielić jednoznacznej odpowiedzi, co oznacza prosty brak preferencji co do formuły pracy.

Skuteczność zawodowa

Bariery i ułatwienia

W części analizowanych ankiet dostrzec można prawidłowość polegającą na umieszczaniu definiowanych przez respondentów czynników w wymiarach niezgodnych z teoretycznymi założeniami. Przykładem takiego działania może być umieszczanie przez badanych czynników związanych z funkcjonowaniem placówki – ośrodka pomocy społecznej – w wymiarze instytucjonalnym, tj. działania i funkcjonowania instytucji pomocy społecznej. Pomimo tego faktu zadecydowano, iż analiza odpowiedzi na powyższe pytania odbędzie się zgodnie z zapisami w ankietach – odpowiedzi respondentów nie będą przyporządkowywane zgodnie z zało-

żeniami badaczy. Najważniejszymi argumentami przemawiającymi za taką decyzją była konstatacja, iż taki sposób opracowania będzie miał dodatkowy walor poznawczy w postaci oceny: stopnia zrozumienia ankiety oraz uważności i rzetelności udzielania odpowiedzi, nie zmieniając przy tym wagi i znaczenia treści udzielanych odpowiedzi.

Odnosząc się do poruszonej powyżej kwestii rzetelności i uważności udzielania odpowiedzi, należy wspomnieć o poczynionych obserwacjach. Pierwszą z nich jest zjawisko udzielania odpowiedzi na powyższe pytania w identyczny sposób przez pracowników jednego ośrodka. Obserwowano także, iż fakt udzielenia odpowiedzi w konkretnym wymiarze dotyczył wszystkich pracowników tego samego ośrodka. Podobnie w ankietach pochodzących z jednej placówki nie udzielono żadnych odpowiedzi na powyższe pytania. Jak wspomniano, otrzymano ankiety, w których treści odpowiedzi na poszczególne pytania były identyczne. Doskonałym przykładem tego zjawiska (dodatkowo, wzbogaconym o przykład wypowiedzi nielogicznej i niezrozumiałej) jest odpowiedź udzielona przez czterech respondentów: „brak kompetencji wynikających z nienależytego wykonywania swych obowiązków pracy” (dotyczy czynników personalnych poziomych obniżających skuteczność pracy).

W ostatniej części ankiety dla pracowników ośrodków pomocy społecznej, tj. „poczucie skuteczności zawodowej” zastosowano dwa pytania typu otwartego. Miały na celu uzyskanie informacji o definiowanych jako ułatwienia i jako przeszkody czynnikach wpływających na poczucie badanych co do skuteczności prowadzonych przez nich działań. Pierwsze z nich brzmiało: *Proszę zaznaczyć i ewentualnie krótko opisać główne utrudnienia (deficyty i bariery) obniżające skuteczność P. pracy (co, przede wszystkim, obecnie przeszkadza P. w pracy)*. Respondenci zostali poproszeni o udzielenie odpowiedzi na powyższe pytanie, biorąc pod uwagę sześć płaszczyzn, na których mogą występować czynniki obniżające skuteczność pracy, tj.:

- czynniki tkwiące w organizacji i działaniu pomocy społecznej – instytucjonalne
- czynniki tkwiące w otoczeniu ośrodka pomocy społecznej – środowiskowe

- czynniki tkwiące w placówce, ośrodku pomocy społecznej – organizacyjne
- czynniki tkwiące w relacjach z przełożonym(i) – personalne pionowe
- czynniki tkwiące w relacjach ze współpracownikami – personalne poziome
- czynniki osobiste – indywidualne.

Drugie pytanie brzmiało: *Proszę zaznaczyć i ewentualnie krótko opisać główne dostępne zasoby (ułatwienia), podnoszące skuteczność P. pracy (co, przede wszystkim, obecnie pomaga P. w pracy)*. Respondenci zostali poproszeni o udzielenie odpowiedzi, umiejscawiając czynniki w sześciu wymiarach, jak powyżej.

Główne utrudnienia (deficyty i bariery) obniżające skuteczność pracy

Płaszczyzną, na której najwięcej respondentów wskazało czynniki utrudniające pracę jest płaszczyzna organizacji pomocy społecznej, następnie (podobna liczba respondentów wskazujących; jeden lub więcej czynników) – płaszczyzna środowiska (czynniki tkwiące w otoczeniu ośrodka pomocy społecznej) oraz wymiar organizacyjny (czynniki tkwiące w placówce, ośrodku pomocy społecznej). Najmniej czynników respondenci wskazali na płaszczyźnie relacji ze współpracownikami.

Czynniki tkwiące w organizacji i działaniu pomocy społecznej – instytucjonalne

Czynniki związane z instytucją pomocy społecznej, w których występowaniu respondenci upatrywali przeszkód w skutecznym działaniu, podzielić można na następujące grupy:

1. Prawodawstwo. Najliczniejsza grupa badanych wskazała czynniki związane z przepisami prawnymi. Respondenci wskazywali na:
 - niespójne przepisy prawne
 - zbyt częste zmiany przepisów prawa
 - możliwość dowolnej interpretacji przepisów prawnych, nieprecyzyjne przepisy prawne

- niezrozumiałe przepisy prawne
 - akty wykonawcze wydawane z opóźnieniem
 - nieadekwatne do rzeczywistości/sytuacji klientów przepisy prawne
 - nieprawidłowo skonstruowaną ustawę o pomocy społecznej z konkretnymi wskazaniem badanych: „przepisy prawne, które powodują stagnację ludzi korzystających ze wsparcia; system powoduje, że ludzie nie mają motywacji do zmiany swojej sytuacji życiowej”; „zbyt wysoki wachlarz świadczeń, szczególnie pieniężnych, co wzmacnia roszczeniowość klientów pomocy społecznej – wysokie zasiłki nie mobilizują klientów do poszukiwania zatrudnienia”; „brak w ustawie o pomocy społecznej artykułów zwiększających kompetencje pracownika socjalnego”
 - nieprawidłowo skonstruowaną ustawę o pomocy społecznej; bez konkretnych wskazań.
2. Brak odpowiednich instytucji i specjalistów. Respondenci wskazywali na brak (od największej ilości wskazań):
- odpowiednich instytucji, organizacji, placówek, specjalistów; bez konkretnych wskazań: „brak instytucji wspomagających w działaniu”; „brak odpowiednich instytucji pomocowych”; „brak partnerów w formie organizacji pozarządowych”; „brak dostępu do specjalistów”; „zdecydowany brak na terenach wiejskich specjalistów, poradni itp. wspierających w przezwyciężaniu problemów, z którymi borykają się osoby potrzebujące”
 - odpowiednich instytucji, organizacji, placówek; ze wskazaniami zadań, które miałyby pełnić: „brak dostępu do miejsc dla osób, wobec których stosowana jest przemoc”; „brak odpowiednich instytucji wspierających działanie socjalne, np. ośrodek leczenia uzależnień, dzienny dom pobytu i inne ośrodki wsparcia, mieszkania chronione”; „ograniczone możliwości zapewnienia opieki ludziom starym (poza DPS-em) wymagającym natychmiastowej opieki całodobowej”
 - (odpowiedniego) dostępu do lekarzy specjalistów
 - psychologów
 - prawników.

3. Biurokracja: „uważam, że pracownicy socjalni obłożeni są pracą biurową, wypełnianiem dokumentów – nie mają czasu na pracę socjalną i pracę z klientem, tylko zajmują się papierkami”.
4. Brak współpracy/nieprawidłową współpracę pomiędzy ośrodkiem pomocy społecznej, a innymi instytucjami: „słaba współpraca z innymi instytucjami – kontakty są inicjowane przede wszystkim przez pracowników socjalnych”; „trudność w uzyskaniu informacji od instytucji i ich hermetyczność, niechęć do współpracy, np. służba zdrowia, policja”.
5. Warunki fizyczne pracy (dotyczy budynku): „brak klimatyzacji”; „brak pomieszczenia socjalnego”; „bariery – schody”; „zbyt małe pomieszczenie – hala biurowa bez ścian, brak intymności”
6. Brak samochodu służbowego.
7. Niewystarczające wyposażenie stanowiska pracy w komputery.
8. Zbyt duża ilość pracy i jej nieprawidłowa organizacja: „zbyt dużo zadań”; „za mała liczba pracowników”; „równorzędność spraw, które musi rozwiązywać pracownik; nie jest ściśle określone, co do kogo należy”; „zbyt duże obciążenie pomocą finansową”.
9. Niewystarczające i nieprawidłowo przekazywane środki finansowe: „zbyt małe środki na realizację zadań pomocy społecznej z budżetu państwa”; „niesystematyczne otrzymywanie środków z budżetu centralnego.
10. Nieprawidłowe relacje z władzą samorządową oraz wpływ jej przedstawicieli na formy i wysokość udzielanych świadczeń: „włączenie ośrodków pomocy społecznej w struktury samorządowe sprawia, iż wiele decyzji i forma pracy uzależniona jest od decyzji władz gminnych, często dyktowanych oszczędnością finansów. Konflikt ten powoduje efekt rozdarcia pomiędzy tym, co powinniśmy czynić, a co możemy czynić – niczym judymowa rozdarta sosna (ustawa – ministerstwo mówi swoje, gmina mówi swoje), co byśmy nie zrobili – będzie źle, a to powoduje wyczerpanie emocjonalne”; „decyzje burmistrza o wysokości wypłacanych zasiłków”; „władze gminy nie rozumieją problemów pomocy społecznej, ograniczają środki na pomoc”.

Pozostałe wskazania trudno jest zaliczyć do którejkolwiek z powyżej wyodrębnionych grup. Zasadnym wydaje się jednakże przyto-

czenie kilku spośród nich: dotyczących konkretnych działań i decyzji ośrodka wobec jego klientów: „zbyt mała skuteczność w eliminowaniu klienta (cwaniaka) uchylającego się od rozwiązywania swoich problemów”, „duże obawy zarządzających przed wydawaniem decyzji odmownych”; dotyczących standardów pracy: „brak ochrony danych osobowych”, czy dotyczących wymagań stawianych przez kierownictwo (władzę samorządową?) pracownikom (kierownikom?): „naciski głównie na ilościowe wyniki pracy, nie jakościowe”.

Czynniki tkwiące w otoczeniu ośrodka pomocy społecznej – środowiskowe

Czynniki środowiskowe podzielić można na siedem grup. Zostaną przedstawione poniżej, wg częstotliwości występowania:

1. Czynniki związane z brakiem odpowiednich instytucji i organizacji. Pracownicy ośrodków pomocy społecznej jako najczęstszą barierę w skuteczności pracy wskazywali brak instytucji i organizacji, które wspierają ich działania; brak narzędzi niezbędnych do prawidłowego i skutecznego wykonywania swojej pracy
 - brak placówek i instytucji, bez szczegółowych wskazań: „brak organizacji pozarządowych, stowarzyszeń, fundacji”; „mało placówek specjalistycznych na naszym terenie”
 - brak mieszkań chronionych
 - brak schronisk dla bezdomnych
 - brak konkretnych placówek, instytucji m.in. świetlice socjoterapeutyczne, punkty pomocy prawnej, ośrodki interwencji kryzysowej, zakłady całodobowej opieki zdrowotnej, środowiskowe domy samopomocy
 - brak mieszkań socjalnych.
2. Czynniki związane z cechami przypisywanymi klientom ośrodka pomocy społecznej:
 - postawy roszczeniowe: „postawa roszczeniowa klientów ośrodka”; „klientami pomocy społecznej są osoby pochodzące ze środowisk wiejskich, głównie popegeerowskich, które są bierne [...] nastawione na branie”
 - brak współpracy: „brak współpracy klienta z pracownikiem”; „brak chęci do współpracy środowisk rodzinnych podopiecznych ŚDS”

- bierność: „bierność ludzi w dążeniu do przewyższania swoich problemów”; „brak inicjatywy”
 - inne: „pretensjonalny klient”; „choroba klientów”
3. Czynniki związane z terenem działania ośrodka pomocy społecznej. Trzecia co do ilości wskazań grupa zawiera odpowiedzi umiejscawiające bariery skutecznej pracy w terenie działania ośrodka – szczególnie jego powierzchni i braku odpowiedniej komunikacji:
- rozległy teren i niewystarczająca komunikacja publiczna: „rozległy wiejski teren – w okresie jesienno-zimowym problemy z dotarciem do klientów”; „brak przejezdnych dróg”; „osoby, które mają swoich klientów na wsi, w miejscach, gdzie nie dojeżdżają autobusy, mają zły dojazd”
 - brak służbowego środka transportu: „brak samochodu służbowego”; „brak roweru służbowego”; „wykorzystywanie prywatnych aut do pracy w terenie”.
4. Czynniki związane z postawami i działaniami przypisywanymi członkom społeczności:
- brak współpracy, bierność: „zmowa milczenia – pomimo iż wiele osób z otoczenia wie o problemach innych osób nie informuje o tym tutejszego ośrodka”; „brak akceptacji środowiska lokalnego dla podejmowanych działań pracowników OPS”; „małe zaangażowanie środowiska w prace pomocy społecznej”; „bierność mieszkańców”
 - negatywne postawy, stereotypy dotyczące klientów pomocy społecznej i działań ośrodka pomocy społecznej: „raczej negatywny stosunek środowiska lokalnego do osób korzystających z pomocy ośrodka”; „stygmatyzacja beneficjenta OPS”; „postrzeganie społeczne OPS jako instytucji „rozdającej” pieniądze „pijacom”, „leniom” i „nierobom”; „brak zaufania do instytucji OPS prawdopodobnie rozniecany przez media, czasami inne pokrewne instytucje pomocy społecznej”.
5. Brak współpracy:
- brak współpracy bez szczegółowych wskazań: „brak współpracy z niektórymi organizacjami i instytucjami”; „brak dobrej współpracy między instytucjami”

- brak współpracy z instytucjami samorządowymi i ich przedstawicielami: „brak zrozumienia i często współpracy ze strony władz samorządowych”; „brak współpracy z sołtysami”; „brak współpracy z radnymi
 - brak współpracy z konkretnymi instytucjami: „brak odpowiedniej współpracy ze szkołami”; „relacje jednostronne z sądem – brak współpracy”; „brak chęci współpracy ze strony innych instytucji, zwłaszcza policji”; „brak współpracy z kuratorami”.
6. Czynniki związane z zawodem pracownika socjalnego:
- błędne postrzeganie/niewiedza na temat roli i zadań pracownika socjalnego: „oczekiwanie środowiska, że GOPS sprawi „cud” i wszystko załatwi, nawet sprawy nieležące w jego kompetencji”; „niedostateczna świadomość społeczna dotycząca zakresu działań pracownika socjalnego”; „traktowanie pracowników socjalnych przez pracowników innych instytucji/urzędów jak „ostatnie ogniwo w łańcuchu pokarmowym”, zaś w sytuacjach kryzysowych często obarcza się pracowników OPS winą za zaistniałą sytuację przez inne organy”
 - niski prestiż zawodu pracownika socjalnego.
7. Czynniki związane z sytuacją na rynku pracy: „trudna sytuacja zawodowa na terenie gminy (likwidacja zakładów pracy”; „brak pracy dla kobiet”; „obszar typowo rolniczy – brak jest miejsc pracy”.

Stosunkowo liczna grupa osób zwróciła uwagę na czynniki związane z budynkiem ośrodka pomocy społecznej („trudne warunki lokalowe”; „zniesienie barier architektonicznych”: „brak dościa do budynku dla osoby niepełnosprawnej”), jednakże są to czynniki, które należy zaliczyć do czynników organizacyjnych.

Czynniki tkwiące w placówce, ośrodku pomocy społecznej – organizacyjne

Odpowiedzi respondentów dotyczące barier wykonywania skutecznej pracy umiejscawianych na płaszczyźnie organizacyjnej można podzielić na następujące kategorie:

1. Formalizacja procedur pracy. Na problem ten zwróciła uwagę najliczniejsza grupa badanych. Zjawisko postrzegane jest jako

- uciążliwość sama w sobie, jak i powodujące brak czasu na inne, ważniejsze zdaniem respondentów, działania. Problem formalizacji procedur określany jest w dwojaki sposób: jako ogólnie, „biurokratyzacja”: „papierki”; „każde działanie jest sformalizowane”; „zbyt dużo pracy papierkowej, na którą poświęcane jest bardzo wiele czasu” oraz przez wskazanie konkretnych czynności czy zjawisk: „comiesięczne pisanie wywiadów i powielanie pracy”; „długotrwały obieg dokumentacji”; „ciągłe zmiany obowiązujących druków czy pism”.
2. Zbyt mała przestrzeń (warunki lokalowe). Jest to druga, co do częstotliwości wskazań grupa czynników utrudniających pracę. Pracownicy ośrodków pomocy społecznej wyraźnie wskazują na brak odpowiedniej przestrzeni jako czynnik będący barierą w skutecznym wykonywaniu pracy: „za mało pomieszczeń służbowych”; „trudności lokalowe”; „mało przestrzeni w pokoju, gdzie pracuję”; „złe warunki lokalowe – 8 pracowników w jednym pokoju przedzielonym boksami, brak intymności”.
 3. Ilość pracy. Problem ten definiowany jest przez respondentów jako przeciążenie pracą ze względu na zbyt małą liczbę pracowników i, tym samym, zbyt dużą liczbę zadań, i obowiązków służbowych: „zbyt duże obciążenie pracą”; „małe zatrudnienie w stosunku do potrzeb”; „zbyt duża liczba czynnych środowisk (teren popegeerowski), a mała liczba pracowników socjalnych”; „zbyt dużo obowiązków, zasiłki rodzinne, fundusz alimentacyjny”; „spychanie obowiązków na ręce pracownika socjalnego – załatwianie wszystkich spraw”.
 4. Pokój do rozmów z klientami (warunki lokalowe): „brak pokoju do rozmowy z klientem”; „brak pomieszczenia na trudne rozmowy z klientem”.
 5. Samochód służbowy/samochód w dyspozycji ośrodka pomocy społecznej: „samochód służbowy bardzo często nie jest do dyspozycji pracowników socjalnych pracujących w terenie, brak grafiku wyjazdu w teren”; „do niektórych miejscowości brak możliwości dojazdu autobusem – dojazd we własnym zakresie i na własny koszt lub dojście pieszo, co wiąże się ze stratą czasu”.
 6. Wyposażenie stanowiska pracy. Większość respondentów zwróciła uwagę na problem dostępności komputerów oraz m.in. trud-

- ności w korzystaniu z połączeń telefonicznych z sieciami komórkowymi.
7. Czas pracy. Badani zwracali uwagę na kwestie elastyczności czasu pracy oraz organizacji pracy ośrodka: „czas pracy powinien być ruchomy i obejmować godziny popołudniowe”; „chciałabym więcej czasu pracować w terenie”; „powrót o wyznaczonej godzinie z terenu”; „jeden dzień w tygodniu praca powinna zaczynać się w godzinach późniejszych”.
 8. Przepływ informacji. Badani upatrywali utrudnień w skutecznym działaniu także w zaburzonym przepływie informacji w ośrodku pomocy społecznej: „brak przepływu informacji”; „trudności w przepływie informacji”; „pracownik nie jest informowany o wielu sprawach, które podejmuje kierownik”.
 9. Warunki lokalowe inne niż zbyt mała przestrzeń i brak pokoju do rozmów z klientami: m.in. „brak pokoju socjalnego”; „bariery architektoniczne”; „przeszkłone drzwi”; „rozmişczenie biur ośrodka na dwóch poziomach”.
 10. Brak specjalistów: „brak prawnika”; „brak specjalistycznych konsultacji”.

Trzech respondentów wskazało na „brak pogotowia kasowego” jako czynnik utrudniający pracę. Dwóch wspomniało o zbyt rzadkich spotkaniach organizacyjnych, Dwóch badanych wskazało na brak (wystarczających) środków finansowych w dyspozycji ośrodka pomocy społecznej: „brak skuteczności udzielanej pomocy z powodu ograniczonych środków finansowych”; „brak odpowiednich środków finansowych na potrzeby ośrodka”.

Trzy wypowiedzi jeszcze warto przytoczyć. Pierwszą jest wypowiedź respondenta, który barier skuteczności swojej pracy upatruje w „zbyt małej ilości odmów udzielania pomocy”. Dwie kolejne dotyczą, jak można przypuszczać, działań przełożonych: „działania, aby być najlepszym ośrodkiem za wszelką cenę, nie licząc się z pracownikami” oraz „częste praktyki stosowane w ten sposób, że na zastępstwo za pracownika przebywającego na długim zwolnieniu z powodu ciąży lub urlopu macierzyńskiego kieruje się stażystę, zamiast zatrudnić profesjonalnego pracownika, który faktycznie zastąpiłby w pracy osobą nieobecną”.

Czynniki tkwiące w relacjach z przełożonym(i) – personalne pionowe

Wśród odpowiedzi na to pytanie najczęściej pojawiają się:

1. Czynniki odwołujące się do konkretnych zachowań przełożonych wobec pracowników. Są to głównie: zarzuty niedopuszczalnych zachowań: „poniżanie, brak szacunku”; „etykietowanie pracowników”; „despotyzm”; „stosowanie przemocy psychicznej, mobbingu przez panią kierownik ośrodka w stosunku do pracowników” (podkreślenia oryginalne), zachowania związane z oceną pracy pracowników: „niedoceniające pracy, brak pochwał”; „niesprawiedliwa ocena naszej pracy”, zachowania związane z nieoddawaniem pracownikom należytej decyzyjności i niedoceniając pracownikami: „przełożeni, mam wrażenie, nie mają ochoty z pracownikami rozmawiać, nie liczą się z ich zdaniem”; „kierownik prowadzi pracę socjalną z klientem i nie powiadamia o rezultatach pracownika”; „pracownicy socjalni traktowani są drugorzędnie, są niedoceniani, a nawet lekceważeni. Liczą się najbardziej potrzeby podopiecznych pomocy społecznej; kierownik jest uległy wobec podopiecznych”.

Pozostałe odpowiedzi, o podobnej ilości wskazań, można pogrupować, jak poniżej:

2. Brak decyzyjności pracowników: „brak wpływu na wiele decyzji”; „nakazowa polityka zarządzania OPS-em”; „osoba zarządzająca ośrodkiem nie ma umiejętności interpersonalnych, nie jest zainteresowana współpracą z pracownikami, wydaje głównie dyrektywne decyzje”; „wyznaczanie dodatkowych obowiązków, często bez zgody i konsultacji z pracownikiem – tzn. odgórnie”.
3. Brak wsparcia ze strony przełożonych: „brak wsparcia w trudnych sytuacjach ze strony przełożonego”; „brak poparcia ze strony kierownika działu”.
4. Brak wsparcia ze strony władz samorządowych: „brak wsparcia ze strony władz gminy”; „brak pochwał i zrozumienia ze strony władz samorządowych”.
5. Nieumiejętność stanowczego, samodzielnego, lecz elastycznego i innowacyjnego działania przełożonych: „brak akceptacji dla działań innowacyjnych”; „brak zdecydowania u kierowni-

- ka”; „brak własnego myślenia i podejmowania indywidualnych decyzji”.
6. Brak zaufania ze strony przełożonych: „zbyt słabe zaufanie szefa do pracowników”; „[...] brak polityki budowania wzajemnego zaufania [...]”.
 7. Ograniczony dostęp do przełożonych: „utrudniony dostęp do dyrektora”; „nie ma czasu na głębsze analizowanie trudnych sytuacji”; „ograniczony czas na wspólne rozstrzyganie problemów”.
 8. Nieprawidłowa organizacja pracy: „brak jasno określonych zadań”; „brak informacji o zasadach wynagradzania i nagradzania”; „zła polityka w zakresie awansu zawodowego”.

Dwóch respondentów zwróciło uwagę na problem konieczności wykonywania przez nich zadań, które winni wykonywać przełożeni: „zbyt dużo spraw przełożony oddelegowuje do załatwienia przede mną, mimo że w wielu wypadkach mógłby to załatwić sam bezpośrednio”; „częsta nieobecność przełożonego powoduje konieczność zastępowania jego i załatwiania nie swoich spraw”. Pozostałe odpowiedzi trudno przyporządkować do ww. grup („prywatą”; „dbanie o własne interesy” itd.). Na szczególną uwagę zasługuje jednakże jedna z nich: „paternalistyczny styl kierowania”.

Czynniki tkwiące w relacjach ze współpracownikami – personalne poziome

Pośród odpowiedzi na to pytanie wyodrębnić można dwie grupy czynników, na które ilość wskazań jest zdecydowanie wyższa. Są to:

1. Czynniki związane ze współpracą: „bardzo niewielka współpraca z pracownikami”; „brak współpracy, każdy skupia się na swoim terenie”; „małe umiejętności pracy w zespole”; „brak właściwej współpracy”.
2. Czynniki związane z różnicami indywidualnymi: ogólnie – „ciężka współpraca ze względu na różnorodność charakterów wśród pracowników”; „różnice charakteru” oraz dotyczącymi sposobu wykonywania pracy – „wynikające z różnego zaangażowania w pracę nad daną sprawą”; „inne spojrzenie na sposób wykonywania zadań pracownika socjalnego”.

3. Czynniki związane z organizacją pracy: „rywalizacja między działami”; „mała liczba pracowników socjalnych”; „niedostateczna wiedza nt. obowiązków poszczególnych pracowników”.

Dwa wskazania dotyczyły: zawiści, zrzucania odpowiedzialności, konkurencji: „relacje złe – wyścig szczurów”, donosicielstwa: „donoszenie do szefa”.

Dużą część odpowiedzi trudno jest przyporządkować do wymienionych kategorii. Są to m.in: „egoizm”; „mała asertywność”, „walka z konfliktami, które powodują stratę energii”; „nieprzychylność do nowych pracowników”; „ocenianie przez pryzmat życia prywatnego, a nie zawodowego”; „więcej kultury osobistej, liczenie się z drugim, dotyczy to przede wszystkim ludzi MŁODYCH” (pisownia oryginalna). Zdecydowanie warto przytoczyć także odpowiedź o treści: „przykład idzie z góry”.

Czynniki osobiste – indywidualne

Treści odpowiedzi na powyższe pytanie otwarte można podzielić na sześć grup. Zostaną one wymienione poniżej, w kolejności odpowiadającej częstotliwości występowania.

1. Czynniki związane ze specyfiką pracy z klientem ośrodka pomocy społecznej. Czynniki te dotyczą samych respondentów: „brak sukcesów”; „czasem poczucie bezradności”; „nadmierne zaufanie do deklaracji składanych przez klientów”; „problemy z postawieniem odpowiedniej diagnozy”, jak i klientów: „kontakty z trudnymi klientami, psychicznie chorymi, agresywnymi”; „klient ma opór przed zmianą zachowania”.
2. Cechy indywidualne respondentów utrudniające skuteczną pracę: „średnia odporność na stres”; „obniżenie odporności, zwiększenie absencji chorobowych”; „cechy charakteru, takie jak brak asertywności”; „skłonności depresyjne”; „zaniżona samoocena”; „niewykształcone umiejętności działania praktycznego”; „kompleksy”; „stan zdrowia”; „wiek”.
3. Czynniki związane z organizacją pracy, głównie z nadmiarem pracy (szczególnie biurowej), co powoduje zmęczenie: „zbytne obciążenie pracą, zbyt dużo obowiązków”; „nawał pracy biurowej”; „natłok pracy biurowej powoduje zmęczenie”; „zbytne

- obciążenie pracą – dodatkowe obowiązki zadania”; „zbyt duża biurokracja”.
4. Zmęczenie: „zmęczenie”; „przemęczenie”; „wyczerpanie fizyczne”; „wyczerpanie psychiczne”.
 5. Wypalenie zawodowe: „wypalenie zawodowe”; „szybkie wypalenie zawodowe”; „brak motywacji do pracy – wypalenie zawodowe”; „zagrożenie wypaleniem”.
 6. Niski poziom wynagrodzenia: „zdecydowanie zbyt niskie wynagrodzenie!”; „niskie zarobki”; „zbyt niska pensja w stosunku do wydatków na życie”.

Respondenci poruszali także kwestie doskonalenia zawodowego i podnoszenia kwalifikacji: „brak finansów na podjęcie specjalistycznych szkoleń”; „zbyt małe możliwości podnoszenia kwalifikacji”. Dwóch respondentów zwróciło uwagę na relacje w miejscu pracy, które wpływają na ich samopoczucie i motywację do pracy: „podlizywanie się kierownikowi – nienawidzę oszukaństwa i podlizywania, gnębiąc przez to innych” (pisownia oryginalna); „złe relacje w pracy powodują, że w efekcie, niechętnie chodzę do pracy – odbija się to na pracy w terenie i w ogóle, na moim funkcjonowaniu”. Pozostałe wypowiedzi trudno jest zaliczyć do którejkolwiek z ww. grup, jednakże warte wydaje się zacytowanie dwóch spośród nich: „w dalszym ciągu zbyt mały prestiż naszego zawodu” oraz „zamieszkiwanie na terenie działania ośrodka – w niektórych przypadkach większa wiedza o sytuacji klientów, co przeszkadza w adekwatnym planowaniu wsparcia”.

Główne dostępne zasoby (ułatwienia) podnoszące skuteczność pracy

Mniej niż połowa respondentów udzieliła odpowiedzi na to pytanie otwarte. Płaszczyzną, w której najczęściej respondentów wskazało na czynniki podnoszące skuteczność pracy jest płaszczyzna relacji ze współpracownikami, następnie płaszczyzna relacji z przełożonymi oraz czynniki indywidualne. Można zatem zauważyć, że największa liczba czynników ułatwiających pracę wiązana jest z cechami osobistymi i relacjami. Najmniejszą liczbę wskazań za-

notowano na płaszczyźnie organizacji i działania pomocy społecznej. Pozostałe dwie płaszczyzny (środowiskowa i organizacyjna) otrzymały podobną ilość wskazań, jak płaszczyzna organizacyjna (każda z nich mniej niż połowę ilości wskazań na czynniki związane z relacjami poziomymi).

Czynniki tkwiące w organizacji i działaniu pomocy społecznej – instytucjonalne

Czynniki związane z działaniem instytucji pomocy społecznej, w których badani upatrują ułatwienia podnoszące skuteczność pracy można podzielić na następujące grupy (kolejność odpowiadająca ilości wskazań):

1. Współpraca z innymi instytucjami, organizacjami: „szybka współpraca z instytucjami – przekaz informacji pozytywnie wpływa na wykonywanie mojej pracy”; „szybkie, terminowe załatwianie spraw pomiędzy instytucjami, co daje możliwość podjęcia działań pomocowych w stosunku do klienta”; „możliwość korzystania z informacji dostępnych w innych instytucjach państwowych”; „dobra współpraca z policją, służbą zdrowia i PCPR”; „współpraca z organizacjami pozarządowymi jak CARITAS”; „dostęp do współpracy z urzędem dzielnicy i ZUS”.
2. Komfort i wyposażenie stanowiska (miejsca) pracy, głównie w sprzęt komputerowy, dostęp do Internetu: „łączność internetowa, telefoniczna”; „programy komputerowe”; „możliwość korzystania z nieograniczonego dostępu do urządzeń biurowych”; „wystarczająca powierzchnia miejsca pracy”; „samochód służbowy”; „wygodne biurko”; „2-osobowy pokój”.
3. Współpraca i relacje ze współpracownikami i przełożonymi: „wsparcie koleżanek z pracy”; „dobre relacje ze współpracownikiem i przełożonymi”; „możliwość konsultacji z innymi pracownikami”; „pomoc przełożonych”.
4. Obecność placówek, specjalistów, instytucji, organizacji (tak w strukturach ośrodka, jak i poza nim); „możliwość korzystania przez klientów OPS ze świetlicy socjoterapeutycznej, mieszkania chronionego, ośrodka wsparcia dla ofiar przemocy działających w strukturach GOPS”; „obecność prawnika, psychologa”; „sąd,

pedagog, poradnia psychologiczno-pedagogiczna, pielęgniarka środowiskowa, straż miejska”.

5. Szkolenia pracowników: „łatwy dostęp do szkoleń”; „uczestnictwo w szkoleniach”; „możliwość skorzystania ze szkoleń”; „programy dotyczące podnoszenia kwalifikacji pracowników pomocy społecznej”.
6. Odpowiedzi o treści „dobra organizacja pracy”.

Troje respondentów uznało, że skuteczność ich pracy podnoszą „comiesięczne spotkania zespołu interdyscyplinarnego”. Dwoje respondentów wskazało na realizację przez ośrodki projektów systemowych, także dwoje na konkretne zapisy i narzędzia zawarte w ustawie o pomocy społecznej: „art. 121 ustawy o pomocy społecznej”; „dobrym narzędziem w pracy socjalnej jest kontrakt socjalny”.

Czynniki tkwiące w otoczeniu ośrodka pomocy społecznej – środowiskowe

Zdecydowaną większość odpowiedzi można zaliczyć do pierwszej, przedstawionej poniżej grupy. Pozostałe z grup zawierają odpowiedzi o podobnej liczbie wskazań.

1. Współpraca z innymi placówkami, instytucjami: „chęć współpracy niektórych organizacji”; „dobra współpraca z jednostkami pokrewnymi”; „współpraca z instytucjami miasta i gminy”; „dobry kontakt z pedagogiem, szkołami”; „pomoc policji, kiedy klient jest pod wpływem alkoholu”; „informacje o udzielnej pomocy przez CARITAS”; „informacje od kuratorów i ośrodków pomocy społecznej”.
2. Teren działania ośrodka: „nierozległy teren – możliwość szybkiego dotarcia do określonego celu”; „możliwość dojazdu do niektórych środowisk”.
3. Znajomość środowiska: „dobra znajomość środowiska lokalnego”; „małe, znane środowisko – dobrze zdiagnozowane”; „w pracy pomaga mi znajomość środowiska, w którym pracuję 31 lat”.
4. Konkretnie działania i zasoby ośrodka kierowane do klientów „kierowanie osób bezrobotnych do prac interwencyjnych, społecznie użytecznych”; „rozszerzenie formy pomocy w formie usług opiekuńczych i specjalistycznych”, jak i do innych insty-

tucji: „spotkania w celu uświadomienia policji, straży miejskiej i innym pracownikom instytucjonalnym o możliwościach i zakresie działań pracowników socjalnych”.

5. Relacje z klientami ośrodka: „pozyskanie zaufania osób będących w trudnej sytuacji losowej”; „dobre kontakty z klientami”.

Pozostałe odpowiedzi są pojedynczymi wypowiedziami, które trudno przyporządkować do powyższych grup. Na szczególną uwagę zasługuje jedna z nich: „zmieniające się nastawienie pracowników instytucji na terenie gminy do działań pracownika socjalnego – pomagają niejednokrotnie z pominięciem drogi służbowej, by przyspieszyć udzielnie pomocy”.

Czynniki tkwiące w placówce, ośrodku pomocy społecznej – organizacyjne

Czynniki organizacyjne, które respondenci uznali za ułatwiające pracę, podnoszące jej skuteczność podzielić można na następujące kategorie:

1. Wyposażenie biura, stanowiska pracy. W obrębie tej kategorii największa liczba badanych wskazała na dostęp do urządzeń i materiałów biurowych: „dostępny sprzęt”; „dostęp do telefonu, drukarki, kserokopiarki”; „wystarczający zasób materiałów biurowych i potrzebnego sprzętu”, następnie na dostęp do Internetu. Pozostali respondenci, którzy udzielili odpowiedzi na to pytanie wskazywali na komputer: „własny komputer”; „dostęp do komputera”. Jeden respondent zwrócił uwagę na „dostęp do programu prawnego”, jeden na fakt korzystania z systemu POMOST, jeden na dostępność służbowych telefonów komórkowych.
2. Relacje między pracownikami i z przełożonymi: „pracownicy współpracują ze sobą i tworzą zintegrowaną grupę”; „pomoc koleżanek z pracy”; „dobra atmosfera pracy, współpraca i pomoc współpracowników”; „dobry kontakt z kierownikiem i współpracownikami, współpraca w rozwiązywaniu problemów w terenie”; „wsparcie ze strony kierownictwa i współpracowników”.
3. Organizacja pracy. Część odpowiedzi brzmiała: „dobra organizacja”, pozostałe wskazywały na konkretne procedury: „specjali-

- zacja prowadzenia środowisk”; „dobry podział pracy”; „jasny podział pracy”; „jasne regulaminy i zasady pracy”; „zebrania działu”.
4. Samochód służbowy: „samochód służbowy do pracy w terenie”; „możliwość korzystania ze środka transportu”; „wsparcie w zakresie dojazdu do podopiecznych”.
 5. Uczestnictwo/możliwość uczestniczenia w szkoleniach.

Po dwie odpowiedzi można zaliczyć do grup: dobre warunki lokalowe, dostęp do specjalistów, czas pracy: „jasno wyznaczone godziny terenu”, „możliwość zamiany godzin terenowych”, „łatwy dostęp do przełożonego”. Pozostałych odpowiedzi nie można zaliczyć do którejkolwiek z grup. Najciekawsza z nich zostanie przytoczona: „za pracę otrzymuję wypłatę”.

Czynniki tkwiące w relacjach z przełożonym(i) – personalne pionowe

Treści odpowiedzi na to pytanie można przyporządkować do poniższych grup. Zostaną one przedstawione w kolejności odpowiadającej częstotliwości wskazań.

1. Wsparcie: „możliwość uzyskania wsparcia i fachowej porady”; „wsparcie przełożonych”; „mam dobry kontakt z kierownikiem – zarówno, kiedy należy znaleźć rozwiązanie, jak i wyjście z nieoczekiwanej powstałej i niepożądanego sytuacji. Nie zostaję sama z ciężkimi problemami”.
2. Możliwość kontaktowania się z przełożonymi, wspólne spotkania, dostępność przełożonych dla pracowników: „stały kontakt z kierownikiem”; „bezpośredni kontakt z przełożonymi”; „cotygodniowe narady z kierownikiem”; „konsultacje z kierownikiem”; „z problemem zawsze można zwrócić się do przełożonego”; „łatwy dostęp”; „łatwy i raczej nieograniczony dostęp do bezpośredniego przełożonego”.
3. Współpraca: „dobra współpraca”; „pozytywna współpraca”; „współpraca z przełożonym”.
4. Relacje: „odpowiednie relacje”; „poprawne relacje”; „pozytywne relacje z przełożonym”; „bardzo dobre relacje oraz wsparcie przełożonej”; „dobre relacje z kierownikiem”.

5. Pomoc: „bezpośredni przełożony zawsze pomoże w rozwiązywaniu trudnej sytuacji”; „wzajemna pomoc”; „pomoc, sugestie dotyczące sposobu prowadzenia spraw”; „pomocniczość bezpośredniego przełożonego”; „pomoc w rozwiązywaniu problemów”.
6. Kontakt (jego jakość): „łatwy kontakt, możliwość porozumiewania się w sprawach zawodowych”; „dobry kontakt z kierownikiem”; „bardzo dobry kontakt z przełożonym”.

Pozostali respondenci wskazywali na konkretne cechy osobowe i zachowania przełożonych wobec podwładnych: „dobry styl pracy”; „doświadczenie”; „skuteczność w działaniu”; „rozumienie”; „życzliwość”; „wysoki poziom energii” „umiejętność słuchania innych, kompetencja, doświadczenie przełożonego ułatwiają pracę”; „kreatywność”; „komunikatywność”; „jasność przekazu, informacji, poleceń”.

Troje respondentów zwróciło uwagę na swobodę działań pozostawianą przez przełożonych: „pracownicy mogą swobodnie wyrażać swoje opinie, propozycje, sugerować rozwiązania”; „akceptowanie przez kierownika działań, które wykonuję na rzecz klienta”; „nieingerowanie w sposób pracy, jeżeli wykonuję pracę zgodnie z etyką, przepisami ustawy”.

Czynniki tkwiące w relacjach ze współpracownikami – personalne poziome

Płaszczyzna relacji między respondentami a współpracownikami, była tą, w której wskazano największą ilość czynników podnoszących skuteczność pracy. Treści odpowiedzi można sklasyfikować w sposób następujący (w kolejności odpowiadającej częstotliwości udzielanych odpowiedzi):

1. Wsparcie: „Mogę liczyć na wsparcie i kiedy jest to możliwe, na pomoc. Nie zostaję sama z trudnymi sprawami”; „wzajemne wspieranie”; „możliwość wzajemnego liczenia na siebie”; „wsparcie merytoryczne oraz psychologiczne”; „wsparcie w trudnych problemach”; „pracownicy [...] wspierają się wzajemnie”.
2. Współpraca: „świetna współpraca ze współpracownikami”; „pozytywna współpraca”; „wspólne podejmowanie decyzji – współpraca”; „współdziałanie”.

3. Relacje: „bardzo dobre relacje ze współpracownikami”; „odpowiednie relacje”; „dzięki dobrym relacjom między współpracownikami [...] praca jest łatwiejsza”.
4. Kontakt: „dobry kontakt/relacja”; „bardzo dobry kontakt oparty na wzajemnej sympatii, pomocy i wsparciu”.
5. Wymiana doświadczeń, udzielanie rad i konsultacji: „wymiana poglądów i doświadczeń”; „możliwość konsultacji z innymi pracownikami”; „brak atmosfery rywalizacji – zawsze bez obawy można zapytać współpracownika, który prowadził podobną sprawę”; „można poradzić się koleżanki zza biurka”; „stały kontakt z kierownikiem i współpracownikami, więc możliwość zasięgnięcia od nich rady, pomoc w rozwiązywaniu trudnych problemów i dylematów na tle zawodowym”.
6. Pomoc: „pomoc od współpracowników jest bardzo duża”; „gotowość do pomocy”; „możliwość wzajemnego liczenia na siebie – pomoc w rozwiązywaniu trudnych spraw”.
7. Wiedza i doświadczenie: „wiedza i kompetencja ze strony współpracowników”; „doświadczenie współpracowników”; „duża wiedza kolegów i koleżanek”.
8. Życzliwość: „życzliwość kilku osób”; „życzliwość – wsparcie”.
9. Zrozumienie: „zrozumienie w zespole pracowników socjalnych i kierownika”; „zrozumienie i pomoc ze strony koleżanek”.

Dwóch respondentów zwróciło uwagę na zaufanie, także dwóch na „dobrą atmosferę” w miejscu pracy. Warte odnotowania wydają się dwie odpowiedzi dotyczące pomocy i wsparcia uzyskiwanego od współpracowników w związku z działaniami podejmowanymi w terenie: „wspólne wyjścia do trudnych środowisk”; „na interwencje jedzie więcej niż jeden pracownik”.

Czynniki osobiste – indywidualne

Czynniki osobiste można podzielić na pięć wyraźnych grup (kolejność odpowiadająca częstotliwości wskazań):

1. Cechy pracowników związane z relacjami interpersonalnymi, niezbędne w kontaktach z klientami ośrodka. To najliczniejsza grupa czynników. Badani wskazywali na łatwość w nawiązywaniu kontaktów, empatię, życzliwość, otwartość, komunikatyw-

- ność, umiejętność słuchania, chęć niesienia pomocy. Pojedyncze wskazania to m. in. „dobry kontakt z klientami”; „lubię to, co robię, zwłaszcza cieszę mnie efekty współpracy z klientami”.
2. Cechy pracowników związane ze sposobem wykonywania pracy, postawą wobec niej oraz cechy niezbędne w pracy związanej z kontaktami międzyludzkimi. Badani wskazywali na zaangażowanie, obowiązkowość, punktualność, chęć samodoskonalenia się i rozwoju, rozwój i zdobywanie wiedzy, kreatywność. Pojedyncze wskazania to m.in. „zorganizowanie, dyspozycyjność, sumienność, chęć do pracy, gotowość do pracy” i „zdolność do poświęceń”.
 3. Wykształcenie, wiedza i doświadczenie zawodowe. Respondenci wskazywali na doświadczenie w pracy: „długoletni staż pracy, doświadczenie zawodowe”; „doświadczenie zawodowe, profesjonalizm wynikający z tego doświadczenia”, wiedzę: „wiedza prawna”; „zasób wiedzy”; „wiedza i umiejętności zawodowe” oraz wykształcenie: „posiadane wykształcenie”; „specjalizacja I stopnia”.
 4. Dokształcanie, podnoszenie kwalifikacji: „stałe podnoszenie umiejętności i kwalifikacji zawodowych”; „ciągłe rozwijanie swoich umiejętności przez naukę i szkolenia”; „możliwości rozwoju, podnoszenie swoich kwalifikacji współfinansowanych ze środków EFS”.
 5. Cechy, zachowania i umiejętności pracowników związane z relacjami ze współpracownikami: „umiejętność pracy w zespole”; „gotowość do pomocy innym współpracownikom”; „dbanie o dobre relacje z innymi pracownikami”; „dobra komunikacja ze współpracownikami”.

Pozostałe odpowiedzi trudno jednoznacznie zaliczyć do którejkolwiek z wymienionych grup. Są to pojedyncze wypowiedzi, takie jak: „młody wiek”; „dobry wizerunek”; „dobre wrażenie”; „ładny wygląd zewnętrzny”; „kultura osobista”. Znaczące wydaje się także przytoczenie jeszcze jednej wypowiedzi, która, choć nie stanowi odpowiedzi na pytanie o czynniki indywidualne, cechy osobiste ułatwiające pracę respondentowi, stanowi barwny przykład obrazu idealnego (wg badanego) pracownika socjalnego: „osoba winna być

wiarygodna, autorytatywna, budząca zaufanie, mająca rozeznanie w: przepisach prawnych, w organizowaniu pomocy, dobra komunikacja interpersonalna, znajomość i możliwość współpracy z organizacjami rządowymi, pozarządowymi ws. dotyczących rozwiązania indywidualnego problemu”.

Kierownicy

Główne utrudnienia (deficyty i bariery) obniżające skuteczność pracy

Blisko połowa respondentów – przedstawiciele kadry kierowniczej udzieliła odpowiedzi na to pytanie otwarte. Płaszczyzną, na której najwięcej respondentów wskazało czynniki utrudniające pracę jest płaszczyzna organizacji i działania instytucji pomocy społecznej, następnie (podobna liczba respondentów wskazujących; jeden lub więcej czynników) – płaszczyzna środowiska (czynniki tkwiące w otoczeniu ośrodka pomocy społecznej) oraz wymiar organizacyjny (czynniki tkwiące w placówce, ośrodku pomocy społecznej). Najmniej czynników respondenci wskazali na płaszczyźnie relacji z podwładnymi oraz na płaszczyźnie indywidualnej (czynniki osobiste).

Czynniki tkwiące w organizacji i działaniu pomocy społecznej – instytucjonalne

Treści odpowiedzi można zaliczyć do grup przedstawionych poniżej. Dwie pierwsze odróżniają się znacznie od pozostałych wyższą ilością wskazań.

1. Prawodawstwo. Najwięcej respondentów wskazało na zmiany przepisów prawnych: „brak stabilności w przepisach prawnych”; „ciągłe zmiany zasad, przepisów, brak stabilizacji – nie wiadomo, jak planować” oraz na niejasność przepisów. Pozostałe pojedyncze odpowiedzi dotyczyły braku konkretnych ustaw: „brak ustawy o SDS”, aktów wykonawczych: „zbyt późne akty wykonawcze do nowych przepisów”.

Jedna osoba wskazała na kwestię konieczności posługiwania się zapisami prawnymi pochodzącymi z wielu przepisów: „znajomość wielu aktów prawnych”.

2. Brak odpowiednich instytucji, placówek i specjalistów. Respondenci wskazywali na brak specjalistów w ośrodkach: „brak konsultantów: psychologa, radcy prawnego”; „małe GOPS-y są pozostawione bez możliwości zatrudnienia radcy prawnego, czy stałego dostępu do konsultacji prawnych”, konkretnych placówek i specjalistów poza ośrodkiem: „brak instrumentów do działania – DDP”; „brak zespołów interdyscyplinarnych”; „brak pracowników socjalnych w szpitalach”, instytucji bez konkretnych wskazań: „ograniczony dostęp do specjalistycznych placówek”; „jako mała gmina – brak własnych placówek” oraz organizacji pozarządowych.
3. Warunki fizyczne pracy (dotyczące budynku): zbyt mała przestrzeń i brak pomieszczenia przeznaczonych do rozmów z klientami ośrodka.
4. Finanse. Badani wskazywali na brak odpowiednich środków finansowych: „trudności w uzyskaniu środków na rozwinięcie innowacyjnych usług”; „brak środków na niektóre formy pomocy” oraz na niestabilność w ich otrzymywaniu: „niestabilna sytuacja finansowa, otrzymujemy znacznie mniejsze środki niż planujemy”.
5. Biurokracja: „nadmierna formalizacja, zbyt dużo dokumentów”; „biurokracja, sprawozdawczość, analizy”.
6. Zbyt mała liczba pracowników, zbyt duże obciążenie pracą: „zbyt duże obciążenie pracą kierownika i pracowników socjalnych, gdyż na jednego pracownika przypada ok. 150 rodzin”.
7. Zbyt duża ilość i różnorodność zadań ośrodka: „różnorodność zadań nakładanych na pomoc społeczną przy braku możliwości zwiększenia zatrudnienia i wynagradzania”; „zbyt wiele zadań nakładanych jest na pomoc społeczną niezwiązanych z nią”; „nakładanie coraz to nowych zadań”.
8. Brak współpracy: „brak współpracy i współdziałania różnych instytucji”; „niektóre instytucje (oświata, służba zdrowia) nie uznają partnerstwa GOPS”; „brak przepływu informacji pomiędzy instytucjami: sądy, ZUS”.
9. Czynniki związane z władzą samorządową: „pracownicy czują się „gorsi”; twierdzą, że są dyskryminowani. Mimo że są pracow-

nikami samorządowymi, ich wynagrodzenie uzależnione jest od „widzimisiej” władz samorządowych (taka sytuacja jest niezdrowa, ponieważ pracownicy urzędów gmin i tak mają potencjalne możliwości wyższych zarobków, nie mówiąc o innych grupach zawodowych, dla których zasady wynagradzania ustalane są odgórnie)”.

Pozostałych odpowiedzi nie można zaliczyć do którejkolwiek z powyższych grup. Z uwagi na ważną kwestię w niej poruszoną – w jaki sposób decyzje podejmowane na stopniu centralnym wpływają na działanie ośrodka, wykonywanie pracy socjalnej na poziomie ośrodków – zostanie przytoczona jedna z nich: „nadmierny wpływ polityki na działalność pomocy społecznej (niskie świadczenia dla szerokiej grupy społecznej)”.

Czynniki tkwiące w otoczeniu ośrodka pomocy społecznej – środowiskowe

Odpowiedzi przedstawicieli kadry kierowniczej na pytanie o czynniki środowiskowe utrudniające skuteczne wykonywanie pracy można wyraźnie podzielić na cztery grupy (w kolejności wg częstotliwości wskazań).

1. Czynniki związane z cechami przypisywanymi klientom ośrodka pomocy społecznej. Respondenci wskazywali na postawy roszczeniowe i bierność klientów ośrodka: „mentalność społeczna – że pomoc się należy i chodzi tu o pomoc finansową, innej klienti zwykle nie chcą”; „bardzo trudna grupa osób korzystających ze wsparcia OPS – z utrwalonymi postawami roszczeniowymi”; „pokoleniowe korzystanie z pomocy, w pewnym stopniu uzależnienie środowiska od korzystania z pomocy”. Pozostałe wypowiedzi związane były z cechami przypisywanymi środowiskom, w których odbywa się praca socjalna: „rosnąca pauperyzacja, marginalizacja społeczeństwa”; „zbyt duża liczba środowisk patologicznych”; „trudne środowiska domowe niektórych użytkowników” lub dotyczyły konkretnych działań, zjawisk pojawiających się w rodzinach korzystających ze wsparcia ośrodka: „ukrywanie dochodów, tj. oszukiwanie”; „w środowiskach powstają nowe problemy społeczne np. zadłużenia klientów”.

2. Czynniki związane z negatywnym, niezgodnym z prawdą wizerunkiem ośrodka pomocy społecznej i nieznaną bądź błędnym postrzeganiem roli pracownika socjalnego: „ośrodek postrzegany jako jednostka pomagająca osobom pijącym, zdemoralizowanym”; „ośrodek postrzegany jest, z uwagi na liczne nakładane zadania, jako miejsce rozdawnictwa środków finansowych; trudno dlatego zmienić wizerunek pracownika socjalnego”; „przekazywanie przez media tylko negatywnych zdarzeń z kręgu pomocy społecznej i utwierdzanie opinii, że pomoc jest tylko dla nieudaczników”; „niska świadomość społeczeństwa lokalnego o działaniach ośrodka”; „pracownicy socjalni GOPS pełnią dwie role, tj. cudotwórca (lekarstwo na całe zło) i chłopiec do bicia (kto by nie zawinił – winny jest i tak pracownik socjalny)”.
3. Czynniki związane z relacjami z władzami samorządowymi: „podległość władzom samorządowym – co 4 lata zmienia się skład rady miejskiej, czasem burmistrz i na nowo zaczyna się edukacja władz w zakresie pomocy społecznej”; „wymagania radnych”; „brak zrozumienia ze strony władz, które traktują ośrodek jak śmietnik, do którego można włożyć każde zadanie”.
4. Czynniki związane z brakiem odpowiednich instytucji, organizacji oraz specjalistów: „brak organizacji pozarządowych”; „brak dziennego domu pomocy społecznej”; „brak w małych ośrodkach specjalistycznej kadry – prawnik, psycholog”.

Dwóch respondentów wskazało na braki kadrowe, dwóch kolejnych zwróciło uwagę na brak ofert pracy (wysokie bezrobocie na terenie działania ośrodka). Pozostałe odpowiedzi były pojedyncze, np. „brak współpracy z instytucjami działającymi na terenie gminy” czy „integracja tylko w wioskach”.

Czynniki tkwiące w placówce, ośrodku pomocy społecznej – organizacyjne

Treści odpowiedzi na to pytanie można podzielić na następujące grupy:

1. Warunki lokalowe. Zdecydowana większość przedstawicieli kadry kierowniczej zwracała uwagę na nieodpowiednie warunki lokalowe jako czynnik obniżający skuteczność pracy. Większość

odpowiedzi dotyczyła zbyt małej przestrzeni i ilości pomieszczeń: „brak pomieszczenia dla kierownika”; „za mało biur – ciasnota; nie można zapewnić godziwych warunków pracy pracownikom oraz właściwych warunków naszym klientom”; „trudne warunki lokalowe uniemożliwiają zatrudnienie nowego pracownika lub stażysty”. Pozostałe odpowiedzi, których treść związana była z warunkami lokalowymi to: „brak pomieszczenia do rozmów z klientami”; „brak pomieszczenia na małe archiwum”; „brak zaplecza socjalnego”; „brak środków na remont ośrodka”. Kolejne, pod względem ilości wskazań kwestie poruszane przez respondentów to:

2. Braki kadrowe: „brak etatów na pracownika socjalnego”; „zbyt mała kadra pracowników do obsługi zadań realizowanych przez ośrodek”; „zbyt małe zatrudnienie”.

oraz

3. Zbyt duża ilość pracy i zbyt szeroki zakres obowiązków, działań: „przeciążenie pracą – zbyt dużo zadań i brak kilku etatów, w tym z-cy kierownika”; „duża ilość zadań nakładanych na ośrodek – nieadekwatnie do zatrudnienia”; „różnorodność zadań nie tylko z zakresu pomocy społecznej, ale delegowanie przez władze innych obowiązków (dodatki mieszkaniowe, świadczenia rodzinne i alimentacyjne, prace społecznie użyteczne, ustalanie prawa do świadczeń zdrowotnych)”.

Mniej liczne grupy czynników to:

4. Zbytne obciążenie pracą kierownika i konieczność wykonywania przez niego zbyt wielu funkcji: „mały ośrodek – należy wszystko wykonywać i kierować – jednoosobowo”; „w GOPS kierownik pełni rolę koordynatora, kadrowca, radcy prawnego, urzędnika, pracownika terenowego itp. to bardzo obciąża. Brakuje czasu na sprawy organizacyjne i kierowanie zespołem”.

5. Niewystarczające środki finansowe na wynagrodzenia dla pracowników i zatrudnienie specjalistów: „brak środków finansowych na gratyfikowanie bardzo dobrych pracowników, np. na dodatki specjalne”; „brak prawnika – za mało środków na umowy-zlecenia”; „brak informatyka – za mało środków na umowy-zlecenia”.

Pozostałe odpowiedzi trudno zaklasyfikować do którejkolwiek z ww. grup. Istotne dla tematu wydaje się jednak przytoczenie kilku spośród nich – dwie dotyczące poczucia braku wpływu na decyzje dotyczące ośrodka „decyzje wiążące i tak ostatecznie podejmuje Rada Gminy, np. zatrudnienie”; „orzecznictwo SKO – tj. klient ma zawsze rację, mówi prawdę, a pracownik nie” oraz dotyczącą zasad wynagradzania: „specjaliści pracujący w pomocy społecznej są zaliczeni do kategorii pracowników pomocniczych i obsługi – niższa kategoria wynagradzania w rozporządzeniu” .

Czynniki tkwiące w relacjach z przełożonym(i) – personalne pionowe:

Treści odpowiedzi na to pytanie stosunkowo trudno pogrupować. Respondenci udzielali zróżnicowanych wypowiedzi. Grupą czynników, którą można jednoznacznie wyodrębnić jest ta dotyczących braku wsparcia, pomocy i współpracy ze strony władz samorządowych: „problem OPS to tylko problem OPS, tj. brak współpracy z urzędem gminy i pomocy ze strony urzędu”; „brak pomocy i zrozumienia ze strony władz dla roli ośrodka pomocy społecznej”; „brak dialogu”; „różnica zdań, trudny do osiągnięcia kompromis”.

Pozostałe odpowiedzi dotyczą m.in.: stopnia ingerencji: „nadmierne ingerowanie”, „ingerencja wójta w sprawy kadrowe i organizacyjne”, „zbyt duży wpływ wójta na decyzje kierownika dotyczące wynagrodzeń pracowników”; nieznaności specyfiki pomocy społecznej: „nieznajomość władz specyfiki pracy, przepisów prawnych, działania tylko polityczne”, „mylne postrzeganie specyfiki ośrodka”; niedoceniań roli ośrodka pomocy społecznej: „niedoceniań pracy ośrodka przez wójta i radnych”; braku zainteresowania działaniami ośrodka: „brak zaangażowania i zainteresowania władz pracą i działaniami ośrodka”, „brak zainteresowania problemami ośrodka ze strony władz gminy”; środków finansowych: „ograniczanie środków bądź utrzymywanie na stałym poziomie, brak chęci do inwestowania w działania społeczne z własnego budżetu. Inwestowanie w człowieka jest wciąż za małe i za słabe”, „przełożeni nie widzą zgłaszanych potrzeb – nie zapewniają dostatecznych środków finansowych na działalność”; relacji personal-

nych: „złe nastawienie wójta do mojej osoby”; „szef byłby „o’key”, ale zbyt ulega kilku stałym intrygantom, niektórym z poprzedniej ekipy, pozwala sobą manipulować”.

Czynniki tkwiące w relacjach z podwładnymi

Pośród odpowiedzi na to pytanie wyraźnie wyodrębnić można dwie grupy czynników:

1. Niska motywacja i aktywność pracowników: „niechęć do podejmowania decyzji”; „brak własnych inicjatyw, pomysłów”; „niechęć pracowników do wprowadzania nowych zadań, innowacyjnych”; „niechęć pracowników do pisania i realizowania projektów”; „zbyt częste porównanie sytuacji klienta do trudnej własnej sytuacji pracownika powoduje różne ograniczenia w aktywności pracownika”; „kadra, której brak chęci do działań, do mobilizowania ludzi, do organizowania różnych nowych form pomocy”.
2. Niskie kwalifikacje i brak wiedzy: „brak wyspecjalizowanej kadry pracowników socjalnych”; „stare nawyki (złe) praca socjalna na niskim poziomie”; „podwładni nie znają przepisów, nie rozumieją pewnych spraw”.

Pozostałe wypowiedzi dotyczą m.in. przestrzegania zapisów prawnych przez pracowników: „nieprzestrzeganie ustawowych zasad i działań w codziennym funkcjonowaniu”, stopnia zażyłości z pracownikami: „zbyt koleżeńskie stosunki z podwładnymi”, wizerunku i prestiżu : „przedmiotowe traktowanie kierownika przez wójta powoduje, że relacje z pracownikami są zaburzone przez obniżenie prestiżu kierownika”.

Czynniki osobiste – indywidualne

Treści większości odpowiedzi na powyższe pytanie otwarte można podzielić na cztery grupy:

1. Czynniki związane z cechami osobowymi bez wskazania ich wpływu na pracę: „brak asertywności”; „czasem brak zdecydowania i konsekwencji”; „brak zdecydowania i charyzmy”; „nieumiejętność proszenia, dopominania się o swoje”.
2. Czynniki związane z cechami osobowymi, ze wskazaniem ich wpływu na: pracę – „emocjonalne, ale kontrolowane podejście

do pracy (zawał tuż, tuż...); „niechęć do komputera i nowinek technicznych” oraz stosunek po podwładnych – „nadopiekuńczość i nadmierna odpowiedzialność w stosunku do pracowników”; „zbyt duża tolerancja dla pracowników”; „brak konsekwencji w stosunku do pracowników”.

3. Wypalenie zawodowe, zmęczenie: „wypalenie zawodowe”; „przeciążenie, zmęczenie”; „brak wypoczynku – pracowników nie stać na zorganizowany wypoczynek”.
4. Nadmiar pracy: „zbyt duża ilość i różnorodność pracy”; „zbyt duże obciążenie obowiązkami”.

Główne dostępne zasoby (ułatwienia) podnoszące skuteczność pracy

Mniej niż połowa respondentów udzieliła odpowiedzi to pytanie otwarte. Płaszczyzną, na której najliczniejsza grupa badanych wskazała czynniki podnoszące skuteczność pracy jest płaszczyzna relacji z podwładnymi, następnie płaszczyzna relacji z przełożonym(i) oraz czynniki z płaszczyzny organizacji pracy ośrodka. Najmniejszą liczbę wskazań zanotowano na płaszczyźnie środowiskowej, następnie instytucji pomocy społecznej i czynników indywidualnych.

Czynniki tkwiące w organizacji i działaniu pomocy społecznej – instytucjonalne

Najliczniejsza grupa respondentów udzielających odpowiedzi na to pytanie zwróciła uwagę na kwestie dotyczące obecności innych instytucji i (możliwości) współpracy z nimi. Odpowiedzi badanych podzielono na grupy, jak poniżej:

1. Obecność placówek, organizacji, instytucji, specjalistów, dostęp do nich i współpraca z nimi: „ośrodek zdrowia, przychodnia specjalistyczna”; „stacja CARITAS za ścianą – możliwość szybkiego reagowania na problemy ludzi starych, samotnych”; „kuratorzy zawodowi, społeczni”; „dobra i szeroka współpraca z innymi instytucjami”; „dobre relacje z komisją, pełnomocnikiem i terapeutą ds. uzależnień”.
2. Warunki lokalowe i wyposażenie miejsca pracy: „posiadamy ładny obiekt; każdy wydział (dział) posiada własne pomieszczenia”;

„dobra baza lokalowa pomimo braku pokoju rozmów z klientami”; „dobre wyposażenie ośrodka, w tym również w wysokiej klasy sprzęt informatyczny i elektroniczny”: „dobre wyposażenie w sprzęt biurowy”.

3. Organizacja i procedury pracy: „praca jest dobrze zorganizowana – każdy wie, co do niego należy”; „na bieżąco każdy pracownik przesłany ma na e-mail najnowsze przepisy, które wykorzystuje do swojej pracy”; „spotkania z pracownikami”.
4. Środki finansowe: „dostateczne zapewnienie środków finansowych na realizację zadań”; „środki finansowe w ramach POKL (środki zewnętrzne)”; „gratyfikacja finansowa – dodatek w kwocie 250 zł dla pracowników socjalnych”.

Dwie osoby zwróciły uwagę na kwalifikacje, przygotowanie zawodowe pracowników instytucji pomocy społecznej; także dwie na obecność placówek działających w strukturach ośrodka pomocy społecznej.

Zasadne wydaje się jeszcze – ze względu na wagę poruszanych w nich kwestii – przytoczenie dwóch wypowiedzi: „możliwość uzyskania wsparcia ze strony wydziału polityki społecznej urzędu marszałkowskiego”; „stała możliwość modyfikowania systemu pomocy w gminie, tworzenie nowych form wsparcia”.

Czynniki tkwiące w otoczeniu ośrodka pomocy społecznej – środowiskowe

Treści odpowiedzi na to pytanie można podzielić na kilka grup. Pierwsza, zdecydowanie najliczniejsza, dotyczy zagadnienia współpracy. Pozostałe, przedstawione poniżej, w kolejności odpowiadającej częstotliwości wskazań, związane są m.in. z wizerunkiem ośrodka wśród społeczności lokalnej czy pozytywnym stosunkiem przedstawicieli władz samorządowych do ośrodka.

1. Obecność placówek, organizacji, instytucji, specjalistów, dostęp do nich i współpraca z nimi: „organizacje pozarządowe”; „pielęgniarka środowiskowa”; „współpraca ze stowarzyszeniami”; „dobra współpraca z innymi instytucjami – ZUS, US, szkoły, dom kultury”; „bardzo dobra współpraca z instytucjami jak szkoła, policja, kościół, stowarzyszenia”.

2. Pozytywny stosunek przedstawicieli władz samorządowych do (działań) ośrodka, współpraca z nimi: „bardzo dobra współpraca z władzami miasta i radą miasta”; „dobre współdziałanie z radnymi i sołtysami”; „zrozumienie w radzie gminy (aż dziw bierze)”; „dobre nastawienie władz miasta do OPS”.
3. Pozytywny wizerunek i nastawienie do działań ośrodka: „działanie skierowane do osób w bardzo trudnej sytuacji życiowej – pozytywnie postrzegane przez środowisko”; „przez lata wypracowany dobry wizerunek placówki pozwala na bycie wiarygodnym w środowisku”; „powoli zmiana postaw osób w stosunku do pracy i pracowników w OPS”.
4. Znajomość środowiska: „dobrze rozeznane środowisko”; „znajomość mieszkańców ułatwia przyznanie pomocy”.

Czynniki tkwiące w placówce, ośrodka pomocy społecznej – organizacyjne

Odpowiedzi na to pytanie podzielić można na kilka grup, przy czym pierwsza z nich jest zdecydowanie liczniejsza od pozostałych.

1. Organizacja i podział pracy: „dobra organizacja pracy mimo złych warunków lokalowych”; „praca jest dobrze zorganizowana – każdy wie, co do niego należy”; „jasny i czytelny podział obowiązków w regulaminie organizacyjnym OPS”; „podział zakresów czynności pomiędzy poszczególnymi działami”; „oddzielność działów wg świadczonej pomocy, np. dział pracy socjalnej, dział świadczeń rodzinnych, fundusz alimentacyjny, dział księgowości”.
2. Relacje: „dobre relacje między pracownikami”; „relacje partnerskie, szacunek, życzliwość, samopomoc koleżeńska”; „zespół – współpraca”; „zgrany zespół pracowników”.
3. Wyposażenie miejsca i stanowiska pracy, szczególnie w komputery.
4. Obecność i współdziałanie z innymi instytucjami: „działanie punktu konsultacyjnego”; „komisja ds. rozwiązywania problemów alkoholowych”; „współpraca z organizacjami pozarządowymi”.
5. Warunki lokalowe: „pracownicy socjalni mają osobny pokój i świadczenia rodzinne również – pokój przyjęć petenta”.

Dwoje respondentów zwróciło uwagę na kwalifikacje pracowników: „dobry, wyszkolony, chętny do pracy personel”, „pracownice są przygotowane w sposób profesjonalny do wykonywania pracy”; także dwoje na dodatkowe środki finansowe: „dodatkowe środki unijne pozwalają na zatrudnienie dodatkowych pracowników”, „coraz większe zaangażowanie środków finansowych zewnętrznych na rzecz rozwoju form pomocy pozamaterialnej”.

Czynniki tkwiące w relacjach z przełożonym(i) – personalne pionowe

W związku z faktem, iż ankieta kierowana była zarówno do dyrektorów i kierowników ośrodków pomocy społecznej, jak i do kierowników działów, i koordynatorów, odpowiedzi na to pytanie odnoszą się zarówno do przedstawicieli władz samorządowych (w przypadku dyrektorów i kierowników ośrodków), jak i do dyrektorów, i kierowników ośrodków (w przypadku kierowników działów i koordynatorów). Najlicniejsza grupa respondentów wskazała na dobre relacje jako czynnik ułatwiający pracę. Poniżej zostaną przedstawione grupy, do których zaliczono najczęściej pojawiające się odpowiedzi.

1. Relacje: „dobre relacje z przełożonym – wsparcie na polu działania”; „relacje są dobre i właściwe”; „bardzo dobre relacje z bezpośrednim przełożonym”.
2. Współpraca i komunikacja: „dobra współpraca z władzami samorządu”; „dobra współpraca z wójtem, jak również z radą gminy”; „szybki przebieg informacji”; „dobra komunikacja”.
3. Zrozumienie specyfiki pracy: „zrozumienie wykonywanych obowiązków”; „zrozumienie potrzeb pomocy społecznej i OPS”.
4. Pomoc: „pomoc i wsparcie w trudnych sprawach”; „zawsze można liczyć na wsparcie, pomoc i wysłuchanie”.
5. Swoboda działania: „duża samodzielność w podejmowaniu decyzji”; „przełożeni nie wymuszają decyzji i działań pracowników ośrodka”; „przełożeni dają swobodę działania”.
6. Konkretny cechy i zachowania przełożonych: „wrażliwość przełożonego na problemy społeczne”; „władze dostrzegają problemy OPS”; „przychylność części radnych”.

Dwoje respondentów zwróciło uwagę na zaufanie: „cieszę się zaufaniem ze strony władz”, „przełożeni obdarzają nas zaufaniem”; także dwoje na „dobry kontakt”.

Czynniki tkwiące w relacjach z podwładnymi

Przedstawiciele kadry kierowniczej zwrócili uwagę na kilka czynników związanych z relacjami z podwładnymi ułatwiający pracę. Czynniki te podzielić można na grupy, które zostaną przedstawione poniżej, w kolejności odpowiadającej częstotliwości wskazań.

1. Cechy osobowe, umiejętności i zachowania pracowników m.in.: wykształcenie, profesjonalizm, kwalifikacje, terminowość, obowiązkowość, sumienność, odpowiedzialność, zaangażowanie, rzetelność, otwartość, gotowość do pracy i podejmowania nowych działań. Doskonałym podsumowaniem tychże cech jest wypowiedź jednego z badanych: „właściwe osoby pełnią funkcje pracowników socjalnych”.
2. Relacje z pracownikami: „dobre stosunki i relacje wzajemne z podwładnymi”; „dobre relacje z podwładnymi przyczyniają się do lepszej pracy ośrodka”; „relacje z podwładnymi oceniam jako bardzo dobre i to w znacznym stopniu ułatwia nam pracę”.
3. Wzajemność działań i stosunku do siebie nawzajem: „wzajemne uzupełnianie się”; „wspólne analizowanie i podejmowanie ważnych dla jednostki decyzji”; „wzajemne pomaganie sobie w trudnych sytuacjach zawodowych, a nawet osobistych, rodzinnych”; „wzajemny szacunek”; „zrozumienie się”.
4. Atmosfera: „dobra atmosfera pracy”; „miła atmosfera”.
5. Organizacja i procedury pracy: „jasne zasady pracy i wymagań”; „jasne zasady wynagradzania”; „bieżąco uzgadniana praca”; „każdy pracownik na bieżąco relacjonuje trudności, na jakie napotyka”; „odpowiednia struktura zespołu”.
6. Zaufanie: „pełne zaufanie w podejmowanych decyzjach”; „budowanie zaufania”.

Dwoje respondentów uznało, iż skuteczność pracy na poziomie relacji z podwładnymi wzmagają „stosunki koleżeńskie”, na których te relacje się opierają.

Czynniki osobiste – indywidualne

Odpowiedzi na to pytanie podzielić można na cztery grupy, jednakże na czynniki zaliczone do grupy pierwszej wskazało kilkakrotnie więcej badanych niż na pozostałe.

1. Umiejętności i cechy indywidualne: po dwa wskazania: pozytywne nastawienie do świata i do ludzi, optymizm, pracowitość, ambicja, kreatywność, rzetelność, łatwość nawiązywaniu kontaktów, umiejętność komunikacji; po jednym wskazaniu m.in.: cierpliwość, wyrozumiałość, brak pychy, ugodowość, śmiałość, solidarność, odpowiedzialność, sumienność, „konkretność”, „fachowość, elastyczność, asertywność”, „umiejętność podejmowania szybkich decyzji”, „nastawienie na współpracę i rozwiązywanie problemów”, „dobra umiejętność interpersonalna”, „wszechstronne umiejętności”, „predyspozycje”, „chęci”.
2. Dobra atmosfera, pozytywne relacje z pracownikami: „dobra atmosfera, koleżeństwo”, „dobre interakcje interpersonalne z pracownikami”, „darzenie pracowników zaufaniem”.
3. Kwalifikacje zawodowe: „dobre przygotowanie merytoryczne”, „permanentny rozwój zawodowy”, „znajomość obowiązujących przepisów”.
4. Doświadczenie zawodowe: „wszechstronne doświadczenie”, „zdobyty staż i doświadczenie w pomocy społecznej pozwala na właściwe kierowanie pracą ośrodka” – fakt, że posiadam 25-letnie doświadczenie w pracy w OPS – byłam pracownikiem socjalnym, kierownikiem działu – stąd znam pracę na różnych stanowiskach”.
5. Postawa wobec wykonywanej pracy: „lubię swoją pracę”, „pracuję w zawodzie w OPS 19 lat – lubię tę pracę, to zadowolenie pomagać drugiej osobie”; „wiara w sens swojej pracy”, „lubię troszczyć się i pomagać innym, ale bez ustaw robionych na kolanie, a potem ciągle poprawianych”.

Podsumowując odpowiedzi kadry kierowniczej i pracowników dotyczące głównych utrudnień (deficytów i barier) obniżających skuteczność pracy oraz głównych dostępnych zasobów (ułatwień) podnoszących skuteczność pracy zauważyć można, iż ist-

nieją czynniki podawane częściej niż inne. Mimo iż umieszczane są przez respondentów na wielu, różnych płaszczyznach, niezgodnie z teoretycznymi założeniami (o czym we wstępie), pojawiają się zdecydowanie częściej. Dodatkowo, ich brak definowany jest jako utrudnienie, przeszkoda, a ich obecność jako ułatwienie. Można zatem wnioskować o ich ważności i doniosłości. W pierwszych trzech wymiarach (instytucjonalnym, organizacyjnym, środowiskowym) są to przede wszystkim czynniki związane z obecnością innych instytucji, placówek, organizacji, specjalistów i współpraca z nimi oraz fizyczne warunki pracy (warunki lokalowe, wyposażenie stanowiska pracy itd.). W kolejnych wymiarach (personalnym i indywidualnym) są to czynniki związane ze wsparciem, współpracą, pomocą, dobrymi, pozytywnymi relacjami i atmosferą.

Niezmiernie ważnymi, z punktu widzenia skuteczności pracy, odpowiedziami wydają się być także te dotyczące zbyt dużej ilości pracy, zadań nałożonych na pracowników i ośrodki pomocy społecznej, nadmiernej biurokracji oraz dotyczące przepisów prawnych.

Diagnoza organizacyjna

Kwestionariusz *Diagnoza organizacyjna* składał się z 38 stwierdzeń, każdemu towarzyszyła 5-stopniowa skala (1 – zdecydowanie nie, 5 – zdecydowanie tak). Większość (27) sformułowań kwestionariusza to sformułowania negatywne, opisujące niepożądane dla środowiska pracy stany rzeczy, część (11) to sformułowania pozytywne, opisujące sytuacje pożądane.

Prezentując wyniki analizy odpowiedzi pochodzących z kwestionariusza koncentrujemy się jedynie na porównaniu opinii pracowników i kierowników ośrodków. Poniżej tabela zawierająca wartości średnich obliczone dla każdego stwierdzenia.

Część I zawiera stwierdzenia negatywne, a zatem im **mniejsza** wartość średniej, tym lepiej, bowiem „1” na skali oznaczało zdecydowany brak zgody dla danej opinii.

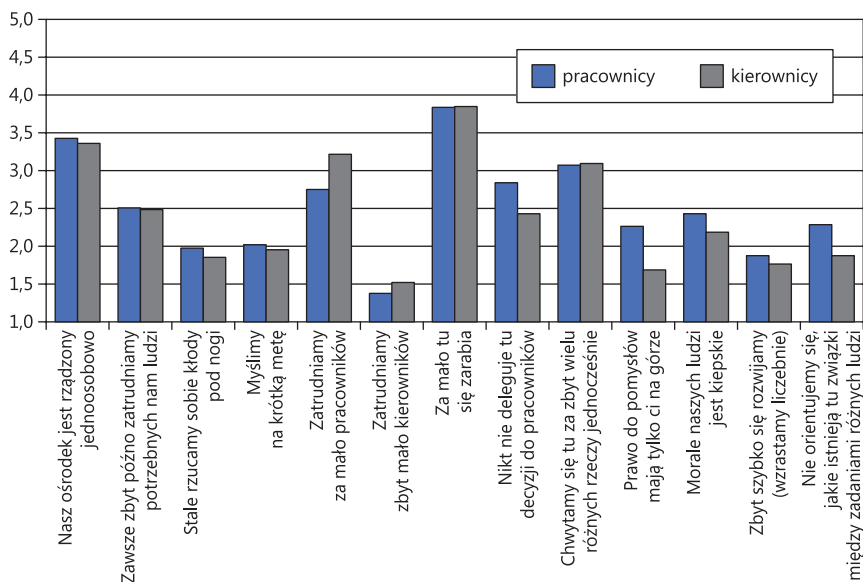
Tabela 5. Rozkład negatywnych stwierdzeń z kwestionariusza

I. STWIERDZENIA NEGATYWNE	pracownicy	kierownicy
1. Nasz ośrodek jest rządzony jednoosobowo.	3,43	3,36
2. Zawsze zbyt późno zatrudniamy potrzebnych nam ludzi.	2,51	2,48
3. Stale rzucamy sobie kłody pod nogi.	1,97	1,85
4. Myślimy na krótką metę.	2,02	1,95
5. Zatrudniamy za mało pracowników.	2,75	3,22
6. Zatrudniamy zbyt mało kierowników.	1,38	1,52
7. Za mało tu się zarabia.	3,84	3,85
8. Nikt nie deleguje tu decyzji do pracowników (decydują tylko kierownicy).	2,84	2,43
9. Chwytny się tu za zbyt dużo różnych rzeczy jednocześnie.	3,07	3,09
10. Prawo do pomysłów mają tylko ci na górze.	2,26	1,69
11. Morale naszych ludzi jest kiepskie.	2,43	2,19
12. Zbyt szybko się rozwijamy (wzrastamy liczebnie).	1,88	1,77
13. Nie orientujemy się, jakie istnieją tu związki między zadaniami różnych ludzi.	2,28	1,87
14. Zawsze się spieszymy.	3,42	3,41
16. Nie popiera się tutaj kreatywności.	2,40	1,95
17. Nagradza się tutaj bardziej za układy niż za rzeczywiste rezultaty pracy.	2,27	1,45
18. Niewłaściwe (błędne) działanie nie pociąga tu za sobą żadnych konsekwencji.	2,32	2,35
19. Nie omawiamy tutaj wspólnie trudnych problemów.	2,25	2,12
20. Za dużo myśli się tu o dawnych dobrych wynikach.	2,07	1,83
21. Za dużo słyszy się tu usprawiedliwiania siebie.	2,32	2,28
22. Mamy tutaj zbyt dużo nieproduktywnych spotkań.	1,97	1,82
24. Ludzie wbijają sobie tutaj „noże w plecy”.	1,79	1,58
25. Za dużo czasu poświęca się na kłótnie.	1,64	1,57
26. Mamy zbyt dużo różnorodnych systemów pracy.	2,26	2,08
27. Stosuje się tu przestarzałe narzędzia pracy.	1,82	2,00
28. Nie przygotowujemy się do działań, lecz tylko działamy doraźnie.	2,09	2,26
29. Stosujemy przestarzałe metody pracy.	1,78	1,88

Obie grupy badanych różnią się najmocniej w reakcji na trzy przede wszystkim stwierdzenia. Po pierwsze, na stwierdzenie *Nagradza się tutaj bardziej za układy niż za rzeczywiste rezultaty pracy* – zanotowano tu największą różnicę w wartościach średnich.

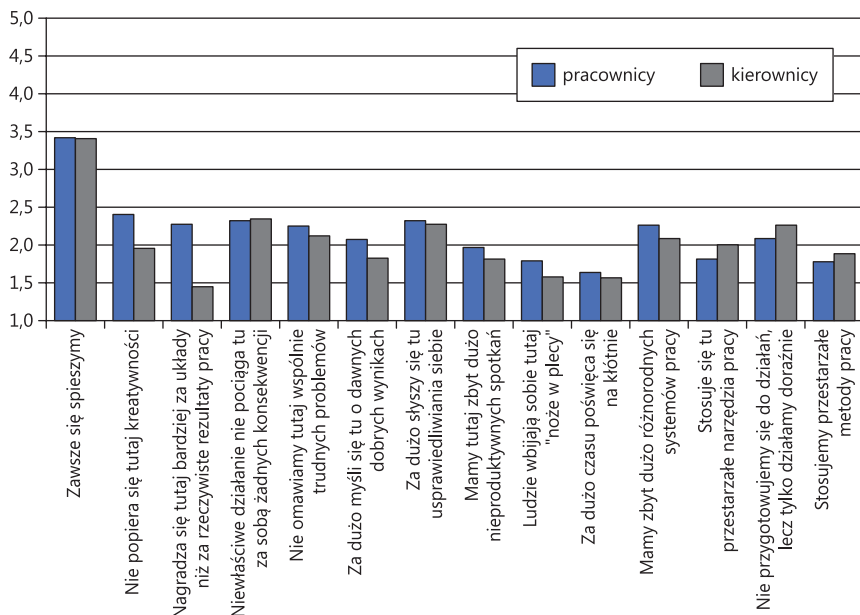
Kadra kierownicza wykazuje najsilniejszy brak zgody (1. miejsce w hierarchii ze średnią 1,45), pracownicy – dość umiarkowany czy wręcz słaby brak zgody (15. miejsce w hierarchii ze średnią 2,27). Po drugie, na stwierdzenie *Prawo do pomysłów mają tylko ci na górze* – kierownicy silna dezaprobata (5. miejsce w hierarchii ze średnią 1,69), pracownicy – umiarkowana dezaprobata (13. miejsce w hierarchii ze średnią 2,26). I wreszcie stwierdzenie *Zatrudniamy za mało pracowników* – tu stanowiska respondentów różnią się w sposób odwrotny. Pracownicy wykazują minimalny brak akceptacji (22. miejsce w hierarchii ze średnią 2,75), kadra kierownicza natomiast – choć w niewielkim stopniu – ale jednak akceptację (24. miejsce w hierarchii ze średnią 3,22).

Wykres 21.



Najbardziej zgodne opinie obu grup respondentów dotyczą przede wszystkim stwierdzenia *Za mało tu się zarabia*, przy czym i wśród kierowników, i wśród pracowników wywołuje ono najsilniejszą aprobatę oraz *Zawsze się spieszymy* i *Chwytny się tu za zbyt dużo różnych rzeczy jednocześnie*.

Wykres 22.

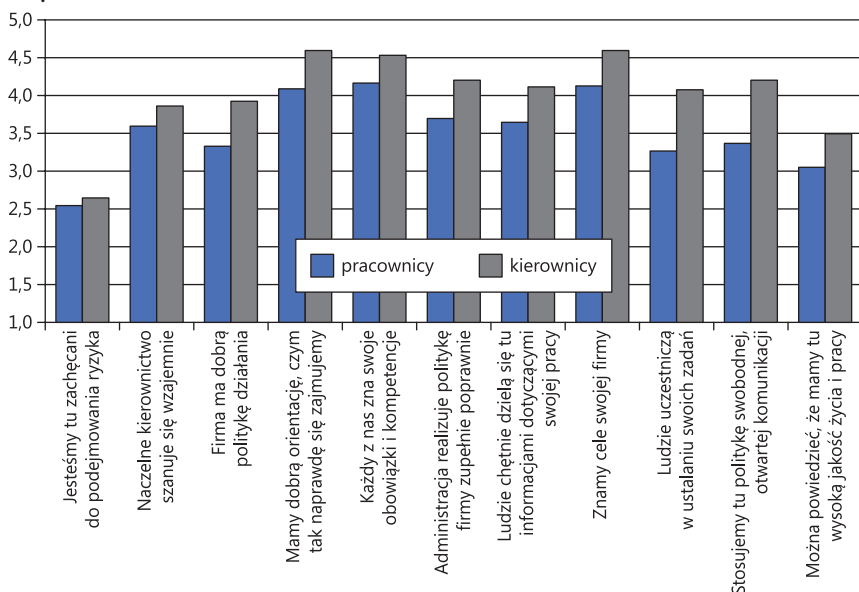


W części II tabeli – stwierdzenia pozytywne, a więc – na odwrót: im **większa** wartość średniej, tym lepiej, „5” na skali oznaczało zdecydowaną akceptację danej opinii.

Tabela 6. Rozkład pozytywnych stwierdzeń z kwestionariusza

II. STWIERDZENIA POZYTYWNE	pracownicy	kierownicy
15. Jesteśmy tu zachęceni do podejmowania ryzyka.	2,55	2,64
23. Naczelne kierownictwo szanuje się wzajemnie.	3,59	3,86
30. Firma ma dobrą politykę działania.	3,33	3,92
31. Mamy dobrą orientację, czym tak naprawdę się zajmujemy.	4,09	4,59
32. Każdy z nas zna swoje obowiązki i kompetencje.	4,17	4,53
33. Administracja realizuje politykę firmy zupełnie poprawnie.	3,69	4,20
34. Ludzie chętnie dzielą się tu informacjami dot. swojej pracy.	3,65	4,11
35. Znamy cele swojej firmy.	4,13	4,59
36. Ludzie uczestniczą w ustalaniu swoich zadań.	3,27	4,07
37. Stosujemy tu politykę swobodnej, otwartej komunikacji.	3,37	4,20
38. Można powiedzieć, że mamy tu wysoką jakość życia i pracy.	3,05	3,49

Wykres 23.



Jeśli chodzi o stwierdzenia pozytywne, to wszystkie są mocniej aprobowane przez kadre kierowniczą niż przez pracowników. Jednak najmocniej różnią się opinie obu grup badanych w odniesieniu do dwóch stwierdzeń: *Stosujemy tu politykę swobodnej, otwartej komunikacji* oraz *Ludzie uczestniczą w ustalaniu swoich zadań*. Na oba stwierdzenia pracownicy reagują słabą akceptacją, natomiast kierownicy znacznie już silniejszą.

Podsumowanie

Przypomnijmy raz jeszcze szczegółowe cele badania:

- 1) oszacowanie stopnia realizacji zadań stawianych przed ośrodkami pomocy społecznej zgodnie z ustawą o pomocy społecznej,
- 2) identyfikacja warunków sprzyjających (ułatwień) i ograniczających (barier) osiąganie celów – zarówno profesjonalnych, jak i instytucjonalnych,
- 3) identyfikacja zasobów pozwalających utrzymywać osiągnięty poziom sprawności organizacyjnej oraz nakładów niezbędnych do jego podniesienia,

- 4) oszacowanie zasobów będących w dyspozycji ośrodków pomocy społecznej oraz charakteru i poziomu deficytów,
- 5) identyfikacja typowych metod zarządzania ośrodkami, ze szczególnym zwróceniem uwagi na występowanie elementów zarządzania superwizyjnego,
- 6) identyfikacja podstawowych zmiennych składających się na klimat organizacyjny placówek.

Poniższe wnioski sformułowane zostały w odniesieniu celów szczegółowych.

Ad 1. Zgodnie z ustawą o pomocy społecznej podstawowym celem tej instytucji jest umożliwienie osobom i rodzinom przezwyciężanie trudnych sytuacji życiowych, których nie są one w stanie pokonać, wykorzystując własne uprawnienia, zasoby i możliwości. Na podstawie zebranego materiału empirycznego, odwołując się do opinii respondentów, wypada stwierdzić znaczny poziom skuteczności w osiąganiu tak sformułowanego celu. Ponad 1/5 (21,3%) kierowników ośrodków biorących udział w badaniu w sposób *zdecydowany* dostrzega osiąganie tego celu dzięki działaniom podejmowanym przez ośrodek, w opiniach połowy (50,6%) cel ten również jest osiągany, aczkolwiek nie w pełni. Generalnie rzecz biorąc, niemal 3/4 przedstawicieli kadry kierowniczej ocenia działania realizowane przez kierowaną przez siebie placówkę jako skuteczne. Co więcej, należy podkreślić, iż osignięty poziom skuteczności związany jest z relatywnie niewysokimi nakładami – działaniom ośrodków można przypisać zatem walor efektywności. Liczne utrudnienia w osiąganiu profesjonalnych celów lokowane są w fizycznych warunkach pracy, a więc materialnym niedoinwestowaniu ośrodków.

Nadmienić także należy, iż stan zasobności gmin i samych mieszkańców, poziom rozwoju społecznego gmin oraz poziom finansowania pomocy społecznej w gminach nie okazały się czynnikami znaczącymi dla oceny skuteczności działań ośrodków dokonywanej przez respondentów.

Ad 2. Analizując odpowiedzi kadry kierowniczej i pracowników dotyczące głównych utrudnień (deficytów i barier), obniżających skuteczność pracy oraz głównych dostępnych zasobów (ułatwień) podnoszących skuteczność pracy, zauważyć można, iż istnieją

czynniki wskazywane częściej niż inne. Mimo iż umieszczane są przez respondentów na wielu różnych płaszczyznach, pojawiają się zdecydowanie częściej. Dodatkowo, ich brak definiowany jest jako utrudnienie, przeszkoda, a ich obecność jako ułatwienie. Można zatem wnioskować o ich ważności i doniosłości. W pierwszych trzech wymiarach (instytucjonalnym, organizacyjnym, środowiskowym) są to przede wszystkim czynniki związane z obecnością/brakiem innych instytucji, placówek, organizacji, specjalistów i współpracą z nimi oraz fizyczne warunki pracy (warunki lokalowe, wyposażenie stanowiska pracy itd.). W kolejnych wymiarach (personalnym i indywidualnym) są to czynniki związane ze wsparciem, współpracą, pomocą, pozytywnymi relacjami i dobrą atmosferą.

Niezmiernie ważnymi, z punktu widzenia skuteczności pracy, odpowiedziami wydają się być także te dotyczące zbyt dużej ilości pracy i zadań nałożonych na pracowników i ośrodki pomocy społecznej, nadmiernej biurokracji oraz dotyczące przepisów prawnych.

Ad 3. Najistotniejszymi z punktu widzenia skuteczności pracy wykonywanej zarówno przez pracowników, jak i kierowników są następujące wnioski: najmniej czynników utrudniających pracę badani pracownicy wskazali na płaszczyźnie relacji ze współpracownikami, natomiast przedstawiciele kadry kierowniczej na płaszczyźnie relacji z podwładnymi oraz na płaszczyźnie indywidualnej (czynniki osobiste).

Jeśli chodzi o główne dostępne zasoby (ułatwienia) podnoszące skuteczność pracy to obie grupy badanych lokują je nieco inaczej. Płaszczyzną, w której najwięcej pracowników wskazało czynniki podnoszące skuteczność pracy jest płaszczyzna relacji ze współpracownikami, następnie płaszczyzna relacji z przełożonymi oraz czynniki indywidualne. Można zatem zauważyć, że największa liczba czynników ułatwiających pracę wiązana jest z cechami osobistymi i relacjami. Najmniejszą liczbę wskazań zanotowano na płaszczyźnie organizacji i działania pomocy społecznej. W wypadku kierowników natomiast płaszczyzną, na której najliczniejsza grupa badanych wskazała czynniki podnoszące skuteczność pracy jest płaszczyzna relacji z podwładnymi, następnie płaszczyzna relacji z przełożonym(i) oraz czynniki płaszczyzny organizacji pracy ośrodka. Najmniejszą liczbę

wskazań zanotowano na poziomych środowiskowej, następnie instytucji pomocy społecznej i czynników indywidualnych.

Podstawowe zasoby więc, dzięki którym udaje się utrzymać osiągnięty poziom sprawności organizacyjnej to przede wszystkim ludzie, pracownicy ośrodków pomocy społecznej, z ich kompetencjami i zaangażowaniem. Pracownicy, którym nie zawsze dostępne są pozakoleżeńskie źródła profesjonalnego wsparcia, z ograniczonym dostępem do fachowej prasy i literatury oraz serwera prawa LEX, którzy z reguły nie mają zagwarantowanej superwizji, którzy często nie znają kryteriów oceny swej pracy. Jednocześnie ponad 2/3 badanych ocenia własne działania podejmowane na rzecz klientów jako skuteczne. Oznaczałoby to, iż w dążeniu do tej skuteczności korzystają przede wszystkim z własnych, osobistych zasobów oraz tych, które tkwią w relacjach ze współpracownikami.

Ad 4. Główne deficyty ośrodków pomocy społecznej to złe warunki lokalowe, co skutkuje nie tylko koniecznością dzielenia przestrzeni w kilkusobowych pokojach, nie tylko relatywnie częstym brakiem pokoju socjalnego, ale przede wszystkim brakiem takiego miejsca do rozmów z klientami, które gwarantowałyby prywatność i poufność. Inne istotne kwestie to brak środka transportu pozostającego do dyspozycji pracowników ośrodków oraz niewystarczające wyposażenie miejsc pracy w sprzęt komputerowy.

Ad 5. Trudno stwierdzić, by elementy zarządzania superwizyjnego występowały powszechnie w sposobie kierowania ośrodkami. Niemal 80% pracowników nie ma poczucia lub co najwyżej ma minimalne poczucie wpływu na decyzje dotyczące organizacji pracy w ośrodkach. Ponad 1/3 pracowników zgadza się z twierdzeniem: *Nasz ośrodek jest zarządzany jednoosobowo*. Ponad 1/3 pracowników nie dostrzega, by ktoś kierował ich obciążeniem pracą, zdaniem 1/5 pracowników nikt w ich ośrodkach nie organizuje spotkań zespołu, zdaniem 1/3 spotkania takie odbywają się nieregularnie. Jedynym elementem zarządzania superwizyjnego, jaki udało się zidentyfikować, to wsparcie ze strony przełożonych – otrzymuje je ponad 80% pracowników, przy czym ponad połowa „bardzo często”.

Ad 6. Zidentyfikowane zostały podstawowe wymiary klimatu organizacyjnego ośrodków. Oceniane są one przez responden-

tów wysoko, przy czym oceny formułowane przez przedstawicieli kadry kierowniczej są we wszystkich wymiarach wyższe niż oceny pracowników. Największe różnice w opiniach respondentów (wyższe oceny kierowników, niższe pracowników) dotyczą *uczestnictwa pracowników w podejmowaniu decyzji i formułowaniu założeń polityki*, a więc stylu kierowania ośrodkiem oraz dostępności *indywidualnego wsparcia*, konsultacji, pomocy i zrozumienia przełożonych. Najmniej zróżnicowane poglądy dotyczą tego wymiaru klimatu organizacyjnego, który związany jest z *autonomią* pracowników i delegowaniem odpowiedzialności.

Podobnie oceniane są wymiary składające się na diagnozę organizacyjną. Obie grupy badanych różnią się najmocniej w reakcji na trzy przede wszystkim stwierdzenia. Po pierwsze, na stwierdzenie *Nagradza się tutaj bardziej za układy niż za rzeczywiste rezultaty pracy* – zanotowano tu największą różnicę w wartościach średnich: kadra kierownicza wykazuje najsilniejszy brak zgody, pracownicy – dość umiarkowany, czy wręcz słaby brak zgody. Po drugie, na stwierdzenie *Prawo do pomysłów mają tylko ci na górze* – kierownicy silna dezaprobatą, pracownicy – jedynie umiarkowana. I wreszcie stwierdzenie *Zatrudniamy za mało pracowników* – tu stanowiska respondentów różnią się w sposób odwrotny. Pracownicy wykazują minimalny brak akceptacji, kadra kierownicza natomiast – choć w niewielkim stopniu – ale jednak akceptację. Najbardziej zgodne opinie obu grup respondentów dotyczą przede wszystkim stwierdzenia *Za mało tu się zarabia*, przy czym i wśród kierowników i wśród pracowników wywołuje ono najsilniejszą aprobatę oraz *Zawsze się spieszymy* i *Chwytny się tu za zbyt dużo różnych rzeczy jednocześnie*.

Ad 7. Materiał empiryczny nie dał podstaw do sporządzenia typologii struktur organizacyjnych oraz struktur funkcjonalnych ośrodków pomocy społecznej. Pytanie o strukturę ośrodka znajdowało się w kwestionariuszu ankiety adresowanej do przedstawicieli kadry kierowniczej, a dokładnie rzecz biorąc – do osób pełniących funkcje kierowników/dyrektorów ośrodków.

Niestety, jedynie w nielicznych wypełnionych i odesłanych kwestionariuszach znajdowały się odpowiedzi na to pytanie. Za-

kres uzyskanych danych w żadnym stopniu nie pozwala na uzasadnione metodologicznie typologizowanie struktur ośrodków pomocy społecznej.

Wytyczne

Analiza zebranego w trakcie badania materiału daje podstawy do sformułowania poniższych, najistotniejszych wytycznych w odniesieniu do badanych wymiarów jakości i organizacji pracy w ośrodkach pomocy społecznej:

Fizyczne Warunki Pracy

- zdecydowanie winna poprawić się dostępność do źródeł wiedzy i informacji niezbędnych w profesjonalnej praktyce zawodowej; wszystkie wymienione w kwestionariuszu ankiety źródła (prasa fachowa, literatura fachowa, serwer prawa LEX) okazują się być wielokrotnie trudniej dostępne niż najbardziej nawet deficytowe urzędnia biurowe;
- zdecydowanie konieczne jest zagwarantowanie pracownikom socjalnym i ich klientom warunków poufności w spotkaniach i rozmowach; wydzielony pokój do spotkań z klientami dostępny jest jedynie 15,7% pracowników socjalnych;
- niezbędne jest zaopatrzenie ośrodków we własny środek lokomocji (samochód służbowy); jego brak jest tym bardziej dotkliwy, że rozległość terenu, na którym działają pracownicy socjalni jest wskazywana jako istotne utrudnienie w pracy;
- niezbędne wydaje się także zagwarantowanie pracownikom ośrodków dostępu do odpowiednio wyposażonych pomieszczeń socjalnych; przy własnych biurkach spożywa posiłki niemal 80% badanych;
- konieczne jest wyposażenie stanowisk pracy w ośrodkach w sprzęt komputerowy oraz zwiększenie ilości pomieszczeń (pokoi) dostępnych pracownikom.

Formalne Procedury

- formalne procedury organizujące pracę w ośrodkach bez wątpienia powinny być znane wszystkim pracownikom; szczególnie istotna wydaje się znajomość zasad oceny pracy oraz zasad przyznawania

premii i nagród; stan zdiagnozowany w badaniu wskazuje na niejawność istniejących procedur w tych przede wszystkim wymiarach: niemal 25% pracowników nie zna zasad oceny swej pracy, niemal 40% nie zna zasad przyznawania premii i nagród;

- w miarę możliwości ograniczeniu i/lub uproszeniu powinna być biurokratyzacja pracy; zbytnia formalizacja postrzegana jest zarówno jako uciążliwość sama w sobie, jak i przyczyna braku czasu na inne, ważniejsze zdaniem respondentów, działania.

Organizacja Pracy

- większej skuteczności działań pracowników ośrodków służyłoby z pewnością zmniejszenie obciążenia pracą – nieco ponad 1/3 pracowników ocenia je jako zbyt duże; jasny powinien być system kierowania obciążeniem pracą – niemal 1/3 pracowników nie ma poczucia, by ktokolwiek ich obciążeniem pracą kierował;
- przeciążenie pracą jest efektem znacznej ilości i różnorodności zadań nakładanych na ośrodki przy jednoczesnym braku współdziałających instytucji i placówek (lub złej jakości tej współpracy);
- podniesienie psychicznego komfortu pracy bez wątplenia wpłynie na większe poczucie wpływu pracowników na decyzje dotyczące funkcjonowania ośrodków, a więc bardziej partycypacyjny sposób kierowania placówkami; jedną z metod zwiększenia partycypacji pracowników powinny stać się regularnie organizowane spotkania zespołu(ów);
- niezbędne jest doprowadzenie do drożności formalnych kanałów komunikacji w ośrodkach i zagwarantowanie skutecznego przepływu informacji;
- szczególną uwagę należy poświęcić kwestii czasu pracy pracowników socjalnych, jego elastyczności i dostosowaniu do specyfiki aktywności zawodowej.

Wsparcie i Rozwój Profesjonalny

- zdecydowanie winna poprawić się dostępność podstawowych form profesjonalnego wsparcia: po pierwsze konsultacji ze specjalistami – dla ponad 1/3 pracowników konsultacje są w ogóle niedostępne, a po drugie superwizji – jest ona niedostępna dla niemal 90% pracowników socjalnych;

- szczególną uwagę należy poświęcić budowaniu systemu wspierania pracowników, który pełniłby funkcję profilaktyki wypalenia zawodowego;
- skuteczności pracy pracowników socjalnych z pewnością służyć będzie podniesienie ich poczucia bezpieczeństwa w trakcie pracy w terenie – niemal 1/4 pracowników nie ma poczucia bezpieczeństwa.

Należy dodatkowo sformułować pewne wytyczne ogólne, odnoszące się do otoczenia ośrodków. Ich ewentualna realizacja jest procesem długotrwałym i w dużym stopniu zależy od działań podejmowanych poza strukturami ośrodków pomocy społecznej:

1. Zdecydowanej szybko powinno zmienić się prawodawstwo regulujące i wpływające na funkcjonowanie pomocy społecznej niespójne, zmienne, niejasne przepisy prawa – to czynnik instytucjonalny, który wskazywany był najczęściej jak element obniżający skuteczność działań.
2. Konieczne wydaje się wzbogacenie infrastruktury instytucjonalnej w gminach, czyli uruchomienie odpowiednich instytucji, organizacji i placówek, które mogłyby wspierać ośrodki pomocy społecznej w osiągnięciu celów; odpowiednie instytucje i placówki to także specjaliści wspierający działania samych pracowników socjalnych.
3. Poprawa relacji z władzami samorządowymi – chociaż w odpowiedziach respondentów na pytanie zamknięte problem ten w zasadzie się nie pojawia, to jednak w swobodnych wypowiedziach na pytania otwarte jest wyraźnie wskazywany jest jako bariera skutecznej pracy ośrodków.

Zrealizowane badanie miało charakter deskryptywny i eksploracyjny zarazem, celem był opis i ocena sprawności funkcjonowania jednego z podstawowych segmentów systemu pomocy społecznej. Realizując model diagnozy społecznej w szerokim znaczeniu, opisany został pewien fragment rzeczywistości społecznej. Uzyskane wyniki są przede wszystkim odpowiedzią na pytanie „jak jest?”, które zostało sformułowane na podstawie zidentyfikowanych w badaniu rozwiązań stosowanych w praktyce funkcjonowania instytucji.