

Nagy Magdolna

igazgató, Szabadtéri Néprajzi Múzeum – Múzeumi Oktatási és Módszertani Központ

A minőségi munkavégzésért – A munkatársak fejlesztési irányai

A muzeális intézmények szolgáltatói szemléletű működésének és a kulturális szolgáltatások között a versenyképesség növelésének fontos tényezője a minőségi munkavégzés. A *MúzeumokMa 2020* kutatás több oldalról közelítette meg ezt a kérdéskört, így vizsgált olyan feltételeket is, amelyek a minőségi munkavégzéshez elengedhetetlenek.

A kutatásban az alábbi területek válaszai segítenek bennünket a fejlesztési irányok meghatározásában:

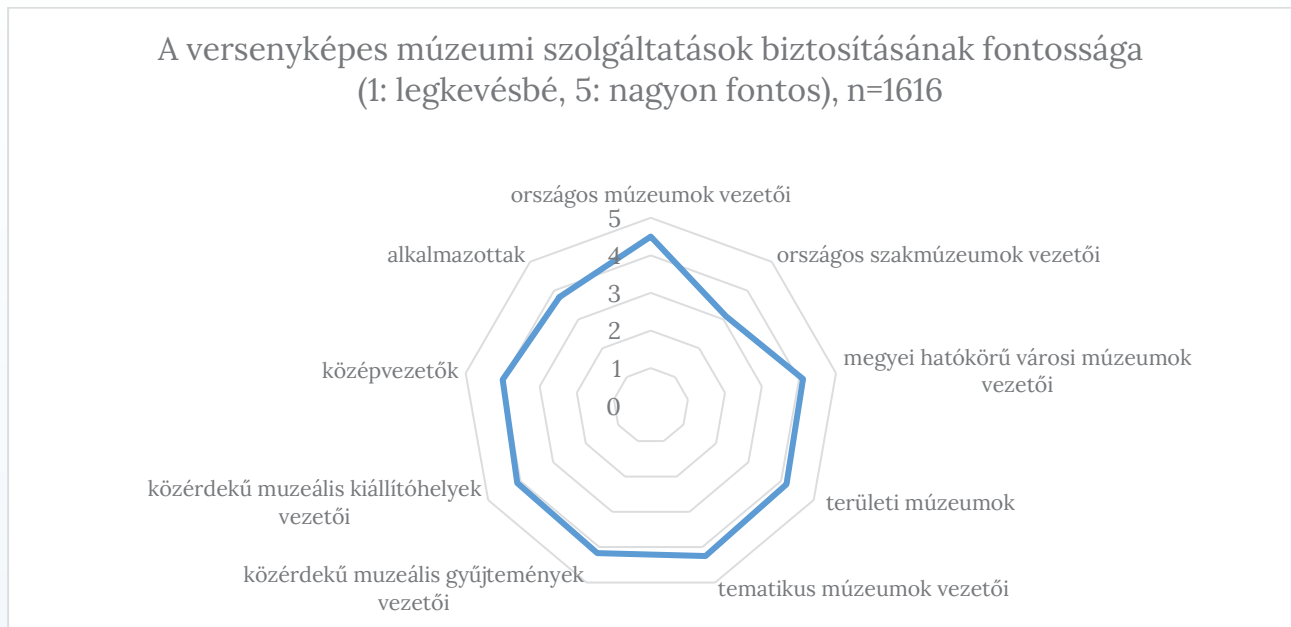
- stratégiai célok,
- szolgáltató múzeumi szemlélet,
- munkatársak (alkalmazottak és középvezetők) képzése, fejlesztése, motiválása,
- a múzeumok társadalmi feladata (munkatársak érzékenyítése a hátrányos helyzetű látogatók fogadására)
- vezetői elvárások és teljesítményértékelés.

Stratégiai célok

Elsőként azt vizsgáljuk meg, hogy vajon a 16 felsorolt múzeumi feladat között (ezek: kulturális javak gyűjtése, kulturális javak őrzése, kulturális javak feldolgozása, kulturális javak kutatása, kulturális javak kiállítása, kulturális javakkal kapcsolatos ismeretátadás, nemzeti emlékezet őrzése, nemzeti identitás erősítése, közszolgáltatás nyújtása, kulturális alapellátás biztosítása, társadalmi szerepvállalás, kultúráközvetítés, ismeretátadási tevékenység, esélyteremtés – esélyegyenlőség, versenyképes múzeumi szolgáltatások biztosítása, bevétel növelése, egyéb) milyen fontosnak ítélik meg a versenyképes szolgáltatás nyújtását, amelynél kiemelten fontos a minőségi munkavégzés.

A válaszadók 1-5-ig skálán értékelték az egyes feladatok fontosságát (1: legkevésbé, 5: nagyon fontos), és meglehetősen fontosnak ítélték az összes tevékenységet; 3,11 volt a legalacsonyabb érték.

A versenyképes múzeumi szolgáltatások biztosításának fontosságát felsővezetői szinten átlagban 4,05-re értékelték, az átlagnál fontosabbnak az országos múzeumok vezetői (4,5), míg kevésbé fontosnak az országos szakmúzeumok vezetői (3,1) tartják. A középvezetők a felsővezetői átlagon (4,00) míg az alkalmazottak valamivel alatta (3,78) értékelték. (1. ábra)



1. ábra

Arra a kérdésre, hogy van-e egyéb múzeumi feladat, amit fontosnak tart, és nem szerepel a felsoroltak között, a *Múzeumi-intézményi belső együttműködés*, *szervezetfejlesztés*, *szakmai identitás* kérdéskörét az alkalmazottak közül nyolc, a középvezetők közül egy, a múzeumvezetők közül egy fő említette.

A múzeumigazgatók és a középvezetők részére küldött online kérdőív arra is kíváncsi volt, hogy melyik az a három legfontosabb terület, amelyet a múzeumok fejlődési irányvonalának tartanak. A kilenc felsorolt terület közül a *szolgáltatóközpontúság erősödése* csak a legnagyobb múzeumok vezetőinél került a legfontosabb irányok közé: az országos szakmúzeumok az első helyre, míg az országos múzeumok vezetői a harmadik helyre rangsorolták. Az egyéb fejlesztési irány kategóriába 1 országos múzeum vezetője az oktatást is beírta.

A kutatás online része arra is rákérdezett, hogy mi az, amit problémának érez, és fejlesztésre szorulna. A felsorolt 13 terület közül a *Humán erőforrást* a harmadik legfontosabb fejlesztendő területnek ítélték, ugyanakkor a *modernizáció szükségességét*, a *paradigma- és szemléletváltást* csak átlagban az ötödik helyre rangsorolták. Érdekes, hogy ez utóbbi megítélésében volt a legnagyobb a szórás a múzeumvezetők körében: míg a megyei hatókörű városi múzeumok vezetői a harmadik, az országos

szakmúzeumok vezetői a negyedik, az országos múzeumok vezetői a nyolcadik, a tematikus múzeumok vezetői pedig csak a tizenegyedik helyre tették a fontossági sorrendben a szemléletváltást.

A múzeumi szakemberek fejlesztéséhez leginkább szükséges három fejlesztendő területet is meg kellett jelölniük a válaszadóknak. A 10 válasz közül hármat kellett kiválasztani. A legtöbben a *Digitalizálás, IT ismeretek* (53%) fejlesztését, második helyen (46%) a *Stratégiai tervezést*, harmadik fejlesztendő területnek pedig a *Kommunikációs képességeket* tartják (42%). A negyedik-ötödik helyen a *Szakmai ismeretek* (38%) és az *Együttműködési készséget* (37%) jelölték meg.

Ha megvizsgáljuk besorolás szerint a válaszokat, az országos múzeumok és a megyei hatókörű városi múzeumok vezetőinél első helyen a *Stratégiai tervezés* áll, ugyanakkor a *Digitalizálás, IT ismeretek* fejlesztése hátrébb szorult. Ezzel szemben egy kategória (közérdekű muzeális kiállítóhely) a második, az összes többi besorolású múzeum vezetője az első helyre sorolta a digitalizálási ismereteket.

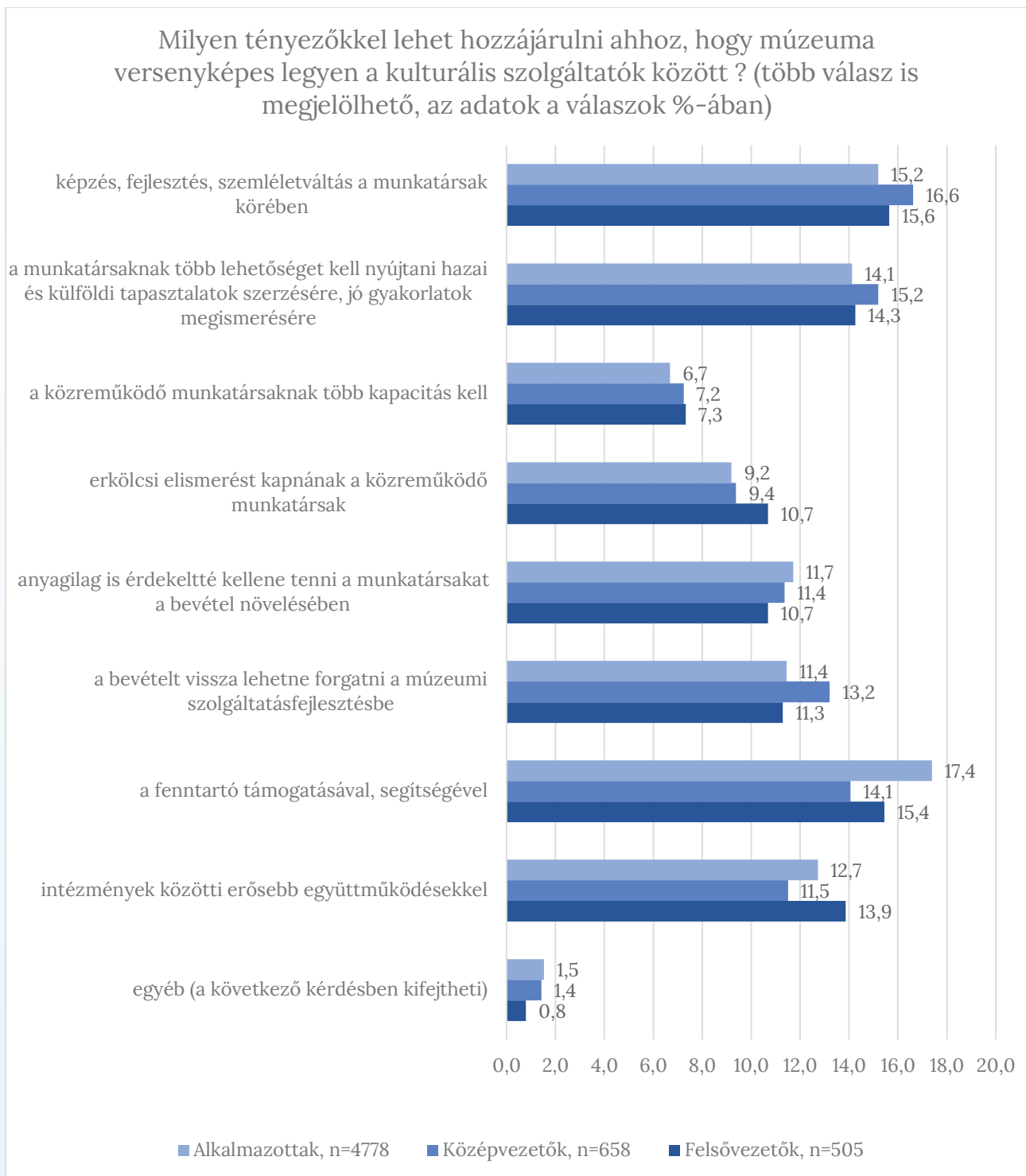
Szolgáltató múzeumi szemlélet

Ennél a témakörnél is azokat a válaszokat vizsgálom, amelyek szoros összefüggésben vannak a minőségi munkavégzéssel.

Az látható az 1. ábrán, hogy a versenyképes múzeumi szolgáltatások biztosítását fontosnak (átlag 4,5) tartják a válaszadók, de az is szükséges a teljes kép kialakításához, hogy vajon ezt milyen eszközökkel gondolják megvalósítani. Az online kérdőívekben ezért rákérdeztünk a versenyképesség növelésének tényezőire is.

A 2. ábrából kiolvasható, hogy míg a legtöbb alkalmazott a fenntartótól vár lépéseket, második helyen náluk is a munkatársak fejlesztése és szemléletváltása szerepel, harmadikként pedig a bel- és külföldi tapasztalatok megismerését jelölték meg. A középvezetőknel – akárcsak a felsővezetőknel – már az első helyen van a munkatársak fejlesztése, szemléletváltása, a bel- és külföldi tapasztalatok megismerése pedig a középvezetőknel a második, a felsővezetőknel a harmadik legtöbb jelölést kapta.

Fontos megjegyezni, hogy a munkatársak képzését, fejlesztését, szemléletváltását a felsővezetők szinte egyformán fontosnak ítélték meg, függetlenül attól, hogy milyen besorolású intézményt vezetnek. Egyedül a területi múzeumok vezetői közül adták az átlagnál kevesebben szavazatukat erre a szempontra. Ugyanakkor a hazai és külföldi tapasztalatszerzés fontosságát már ők is egyöntetűen kiemelték. A versenyképesség tényezőit vizsgáló kérdés egyéb kategóriájában 1 országos múzeum vezetője és 4 alkalmazottja véli úgy, hogy személyi átalakításokkal, rátermett kollegák alkalmazásával lehetne a múzeumok versenyképességét növelni.



2. ábra

Az online kérdőív arra is rákérdezett, hogy a saját múzeumuk szolgáltató jelleggel működik-e. Azokat, akik szerint szolgáltató szemlélettel működik (ez 990 igen, ami a válaszadók 61,3%-a), megkérdeztük arról is, hogy miben nyilvánul meg ez a szemlélet. A kifejtős kérdésre a válaszadók szabadon megoszthatták gondolataikat. A 897 válasz

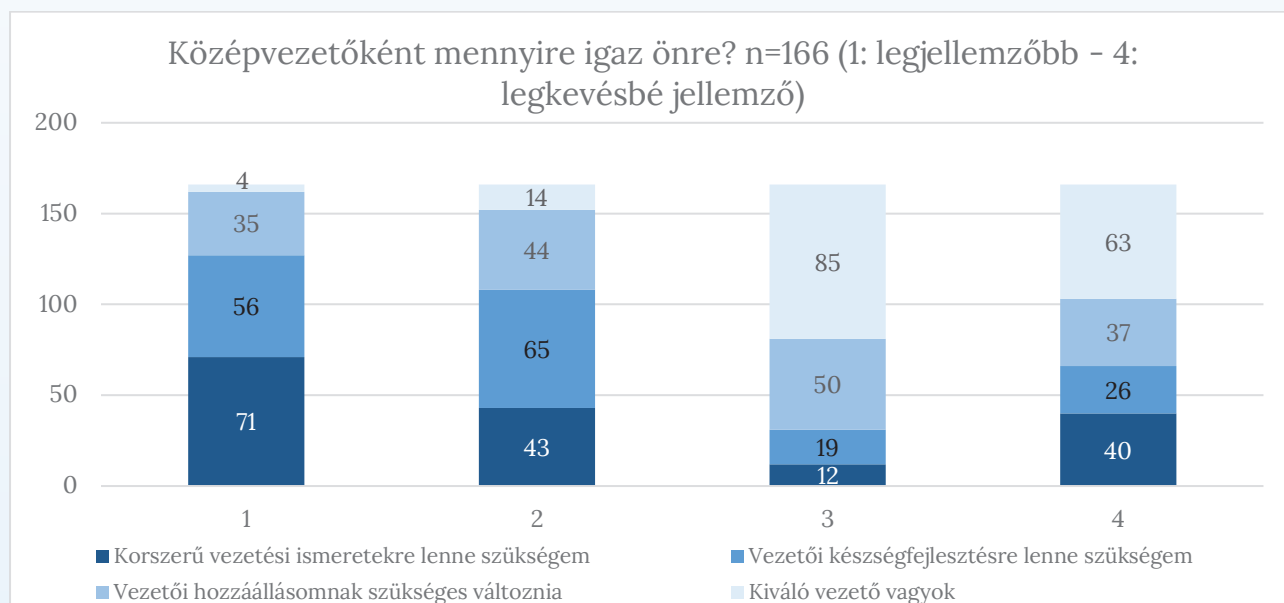
közül a magas színvonalú kiszolgálás emberi tényezőjével kapcsolatos elemeit 144-en (16%) jelölték meg – ebből a felkészült, segítőkész, kedves, pozitív hozzáállású, előzékeny, problémamegoldó és gyorsan reagáló személyzet 105 említést kapott, míg az esélyegyenlőség biztosítása 29, a speciális igények kielégítése 10 válaszban szerepelt.

Azokat, akik nemleges választ adtak (100 fő, ami a válaszok 6,2%-a) intézményük szolgáltató szemlélettel való működésére, megkérdeztük ennek okáról. A 89 megállapítás közül az emberi tényezőkre 55 (ami 61,7%) utalt: ezek között a konzervatív szemlélet 16, a nem hatékony menedzsment/múltból cipelt merev hierarchia választ 24, a munkatársak szemlélete három, a dolgozók motivátlansága/ kiégése 11, a párbeszéd hiánya vezetők és beosztottak között 1 alkalommal jelent meg.

Mindez azt támasztja alá, hogy a szolgáltató jelleg erősítéséhez a munkatársak és a vezetők szakmai és szemléleti felkészítése kulcsfontosságú.

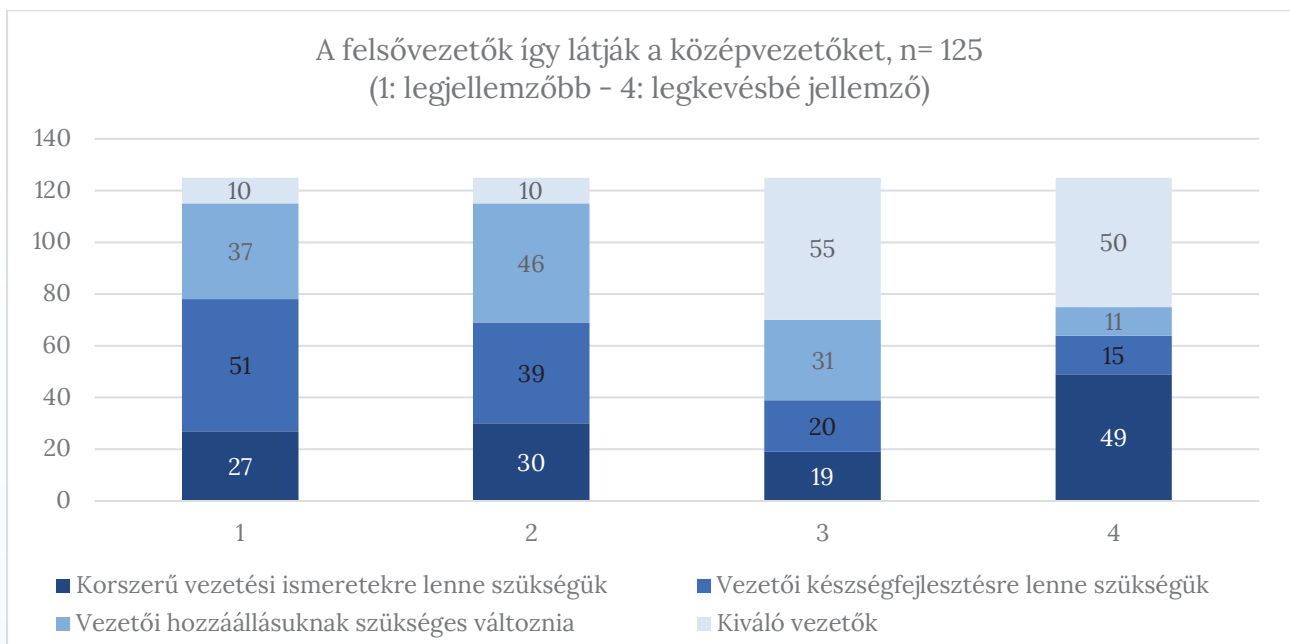
A munkatársak (alkalmazottak és középvezetők) képzése, fejlesztése, motiválása

Elsőként nézzük a középvezetőket!



3. ábra

A középvezetők 43%-a (71 fő) az első, 26%-a (43 fő) pedig második helyre rangsorolta, hogy korszerű vezetési ismeretekre lenne szüksége. A vezetői készségfejlesztést 34% (56 fő) tette az első helyre, és 39% a másodikra. Kiváló vezetőnek csak kevesen (4 fő az első, 14 fő a második helyre rangsorolta ezt a képességét) érzik magukat, viszont a vezetői hozzáállása változtatását 21% (35 fő) az első helyen, 27% (44 fő) a második helyen érzi szükségesnek.



4. ábra

A felsővezetők¹ másként látják, hogy mire lenne a középvezetőknek szüksége, mint ők maguknak. Míg a középvezetők a korszerű vezetési ismeretek hiányát érzik a legsúlyosabbnak, addig ezt a felsővezetők a legfontosabbnak ítélt fejlesztendő területek között csak a harmadikként rangsorolták (27 választ kapott), szerintük ennél fontosabb lenne a vezetői készségfejlesztés (51 válasz) és a vezetői hozzáállás változtatása (37 válasz). A felsővezetők válaszaiban nem találtunk az átlagtól kiugró eltérést csak egy esetben. Egyedül a kis múzeumok vezetői nem tartják szükségesnek a középvezetők korszerű vezetési ismeretének fejlesztését – a 4, legkevésbé jellemző kategóriában erre a szempontra a 49 válaszból 37 (azaz a válaszok 75,5%-a) a területi múzeumok és náluk alacsonyabb besorolású múzeumok vezetőitől érkezett.

A középvezetők szakmai és kompetencia fejlesztési szükségessége a mélyinterjúk kutatásban is megjelent. A válaszadók ezt azzal indokolták, hogy sok középvezető a szakmai háttere miatt kapott vezetői tapasztalat nélkül vezetői megbízást, és a kinevezéssel nem járt együtt a vezetéshez szükséges ismeretbővítése és a vezetői képességének fejlesztése.

¹ A felsővezetők gyűjtőkategória tartalmazza a 10 országos múzeumi, 9 országos szakmúzeum, 19 megyei hatókörű városi múzeumi, 87 területi múzeumi és annál alacsonyabb besorolású múzeumi felsővezetők válaszait.

„...nagyon sokan úgy vagyunk középvezetők, hogy a végzettségünk okán vagyunk az adott osztályon, vagy pályáztuk meg, az ritkább, hogy valaki kívülről, a semmi közepéről érkezik egy középvezetői posztra...”

„Szívesen tanulnék ... én egy botcsinálta középvezető vagyok, sehol nem tanultam, hogy hogyan kellene vezetni, hanem ahogy csak az évek folyamán kialakult...”

A mélyinterjúk során az is kirajzolódott, hogy a vezetői kompetenciák terén miben kellene fejlődniük.



5. ábra

A fókuszcsoportos kutatáson is többen beszéltek a középvezetői képzés szükségességéről. Mindezt azzal indokolva, hogy:

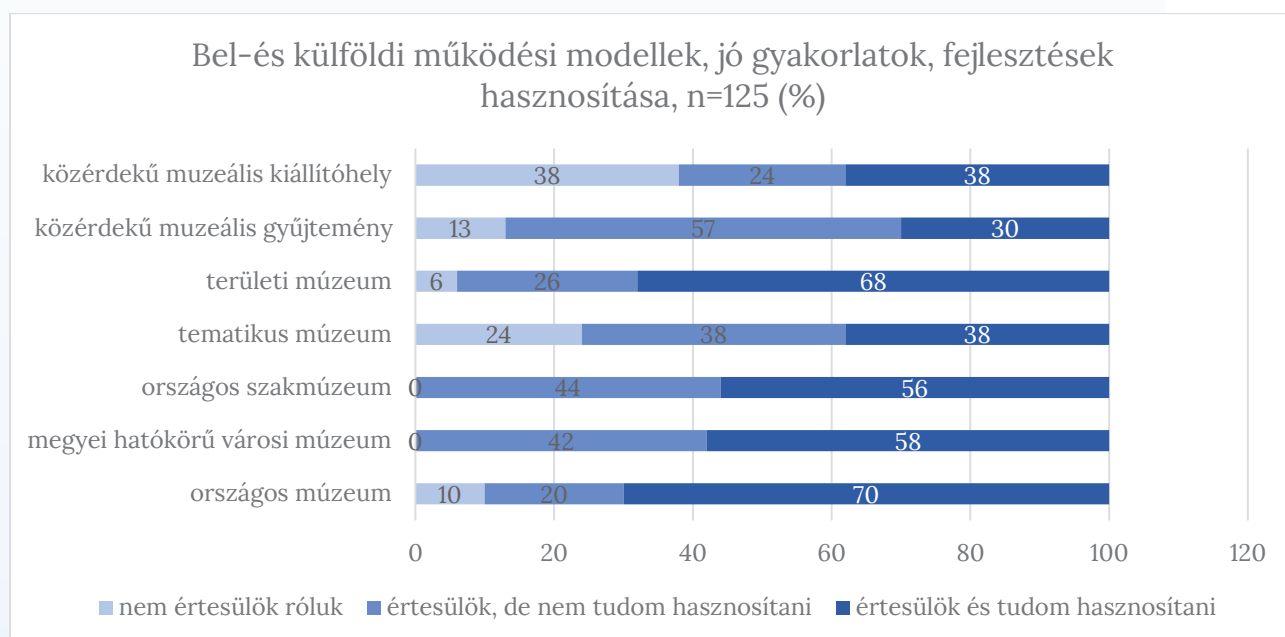
„... a középvezetőknek a kiválasztásánál egyáltalán nincs olyan szempont, hogy vezetői alkat, vagy képesség. Ez tulajdonképpen a tudományos karrierépítés egy fázisa.”

„... a középvezetők más típusú kommunikációt, visszajelzést, konfliktus tűrést igényelnek. ... nálunk egy képzésre van szükség ennek a rendszerébe való belépéséhez.”

A munkatársak fejlesztésének fontosságára a négy, múzeumvezetőkből és múzeumok vezető beosztású munkatársaiból álló fókuszcsoport résztvevőjének válasza is rávilágít. A 29 résztvevő egyöntetű álláspontja, hogy intézménye támogatja a munkatársak szakmai (nem egyetemi szintű) továbbképzését, mind (részbeni, vagy teljes) anyagi hozzájárulással, mind munkaidő kedvezményekkel. Abban voltak köztük különbségek, hogy mindez képzési terv alapján, vagy ad-hoc jelleggel történik. A doktori

fokozat megszerzésének támogatásának fontosságát 14 fő, a mesterfokozatét hárman emelték ki.

A munkatársak fejlesztési formájánál a képzések mellett a bel- és külföldi tapasztalatok, jó gyakorlatok megismerése is megjelent. 12 intézményvezető említette meg a más múzeumok jó gyakorlatainak megismerését, konferenciákon való részvétel szükségességét – közülük hatan (ebből négy országos múzeum főigazgató) kifejezetten ösztönzik a külföldi tapasztalatszerzést is. Ez a szemlélet visszaköszön az online kérdőíves felmérés adataiban is (6. ábra), mely szerint az országos múzeumok vezetői körében volt a legmagasabb azok aránya (70%), akik a bel-és külföldi működési modelleket, jó gyakorlatokat nemcsak ismerték, de hasznosítani is tudták.



6. ábra

A múzeumok társadalmi feladata (munkatársak érzékenyítése a hátrányos helyzetű látogatók fogadására)

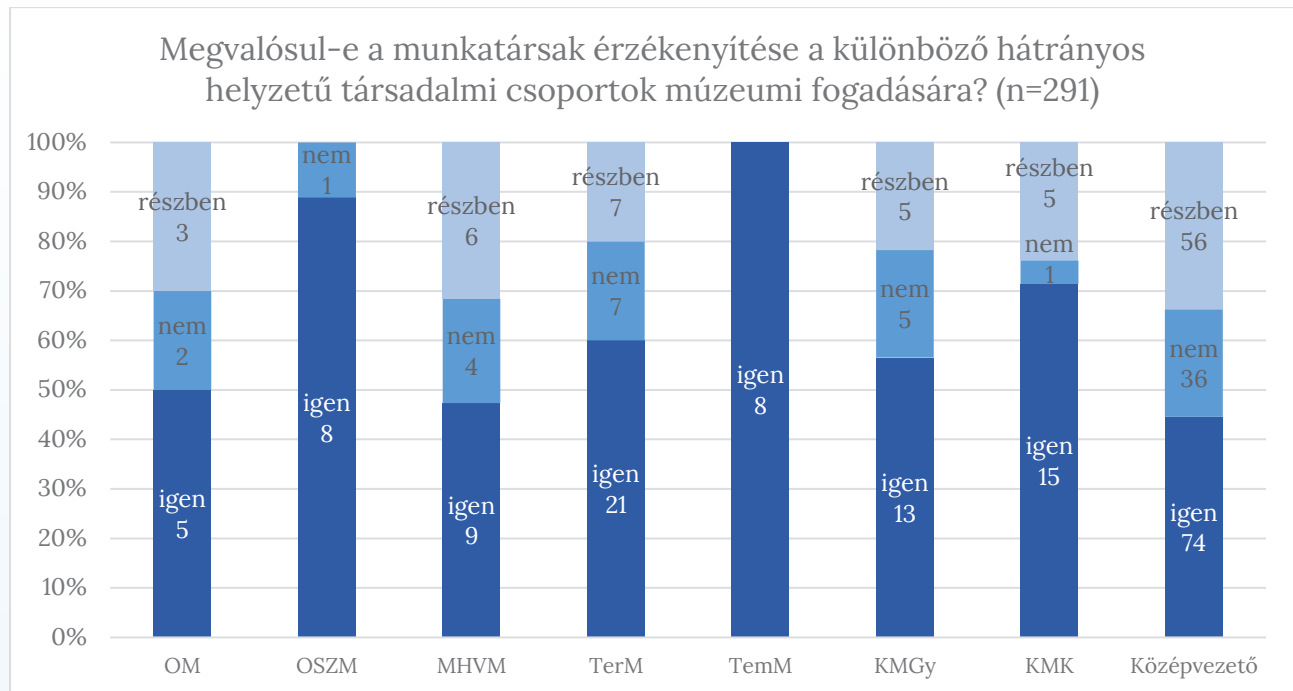
A munkatársak minőségi munkavégzésének egyik eleme az is, hogy a különböző hátránnyal élők fogadására mennyire felkészültek. A kutatás online kérdőíves részében több kérdés is irányult a munkatársak esélyegyenlőségi érzékenyítésére.

A 7. ábra² jól mutatja, hogy a muzeális intézmények felsővezetői³ szerint többségük (63,2%) teljes egészében, vagy részben (20,8%) foglalkozik a munkatársak

² Az ábrát Szu Annamária készítette.

³ OM+OSZM+MHVM+TerM+TemM+KMGY+KMK felsővezetői igen válaszok száma = 79

esélyegyenlőségi felkészítésével. Ez az arány eltér intézménytípusonként – a bontást szintén mutatja a 7. ábra. A középvezetők ennél kicsit negatívabb képet festenek: szerintük csak intézményeik 44,6%-ában érzékenyítik a munkatársakat, 33,7%-ban ez részben, és 26,7%-ban ez egyáltalán nem történik meg.



7. ábra

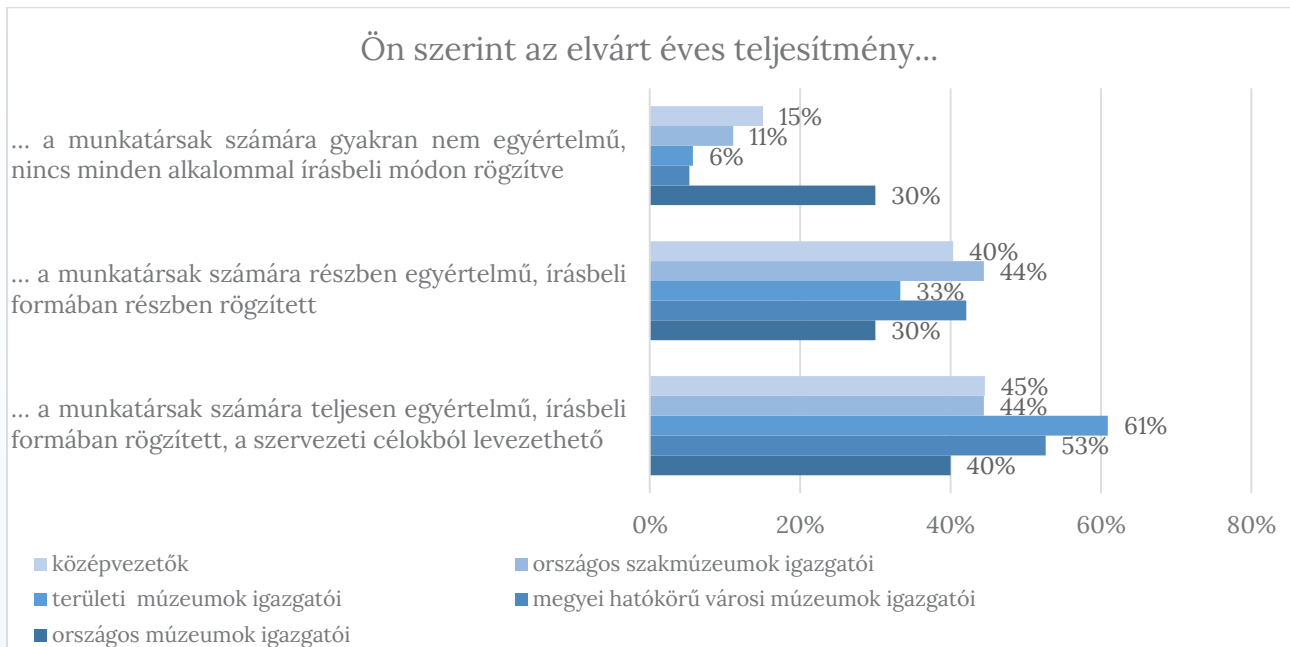
Az is vizsgálta a kérdőív, hogy miben valósul meg az érzékenyítés. A legtöbben az érintett társadalmi csoportokkal való találkozást (a felsővezetők közül 49, a középvezetők közül 44), utána a belső képzést (felsővezetők: 37, középvezetők: 31), legkevesebben a külső képzést (felsővezetők: 17, középvezetők: 24) írták be. A részben magvalósul válaszadók közül ketten megjegyezték, hogy az érzékenyítés csak alkalmi jellegű, nem tervszerű, és öten, hogy azért nincs szükség további képzésre, mert a múzeumi stáb hozzáállása megfelelő.

Vezetői elvárások és teljesítményértékelés

A minőségi munkavégzés akkor tud megvalósulni, ha a munkatársak tisztában vannak az elvárásokkal és kapnak visszajelzést a teljesítményükről.

Az online felmérése rákérdezett, hogy vajon a munkatársak számára mennyire egyértelműek a teljesítményükkel szembeni elvárások. Mind a felső, mind a középvezetők többsége szerint az elvárások a munkatársak számára teljesen, vagy részben egyértelműek, írásbeli formában rögzítettek, a szervezeti célokból

levezethetők (8. ábra). Ugyanakkor figyelemreméltó, hogy az országos múzeumok vezetői sokkal negatívabban látják a helyzetet, és egyharmaduk szerint a munkatársak nincsenek tisztában az elvárásokkal.



8. ábra

A dolgozók a munkájukról – a középvezetők 58%-a szerint – nem kapnak visszajelzést, – ugyanakkor a munkatársak 73%-a megfogalmaz javaslatot és/vagy módosítást a munkahelyi elvárások kapcsán.⁴

Összegzés

Az országos kutatásból látható, hogy a szolgáltatói szemlélet és a versenyképesség növelését minden múzeumtípus vezetője fontosnak ítéli meg, sőt az országos múzeumok és az országos szakmúzeumok vezetőinél a szolgáltatóközpontúság erősítése az első három legfontosabb fejlődési irány között szerepel. A problematikus 13 terület közül a humán erőforrást harmadik, a paradigma és szemléletváltást az ötödik helyen emelték ki, ami azt jelzi, hogy van igény ezek fejlesztésére is. A versenyképesség növelési eszközeként legtöbbször a képzést, fejlesztést, szemléletváltást látják, valamint a hazai és külföldi tapasztalatszerzést, a jó gyakorlatok megismerését. Mindez a tényező egyértelműen a munka minőségének növelése irányába hat.

Arra is választ ad a kutatás, hogy mely területeken tartják fontosnak a munkatársak ismereteinek bővítését. Ezek a Digitalizálás, IT ismeretek, a Stratégiai

⁴ Csordás Izabella elemzése nyomán

tervezés és a Kommunikációs képességek. A hátrányos helyzetű látogatók magas színvonalú fogadásához is szükséges lenne a munkatársak érzékenyítésére még több figyelmet fordítani.

A középvezetők vezetési ismeretei és vezetői készségei is fejlesztésre szorulnak. Sokakat jó szakmai munkájuknak köszönhetően neveztek ki vezetőnek anélkül, hogy a vezetői munkához szükséges felkészítést megkapták volna. Valószínű, hogy a vezetői hiányosságokkal is magyarázható, hogy a középvezetők több, mint a fele nem ad visszajelzést a munkatársainak azok teljesítményéről, holott ez a dolgozók minőségi munkavégzéséhez pozitív hozzáadékkal szolgálna. Pozitív tendencia azonban, hogy a vezetői elvárásokkal a munkatársak nagy része tisztában van, és több, mint háromnegyedük jelzi a vezetőknek az elvárásokkal kapcsolatos észrevételeit.