

Csordás Izabella ACC

coach, mentálhigiénés és szervezetfejlesztő szakember, közgazdász – MúzeumOD
(Nytott Világ Bt. ügyvezető)

Nagy Magdolna

igazgató, Szabadtéri Néprajzi Múzeum – Múzeumi Oktatási és Módszertani Központ

HR kérdések a múzeumi szakmában II.

A munkatársak megtartása

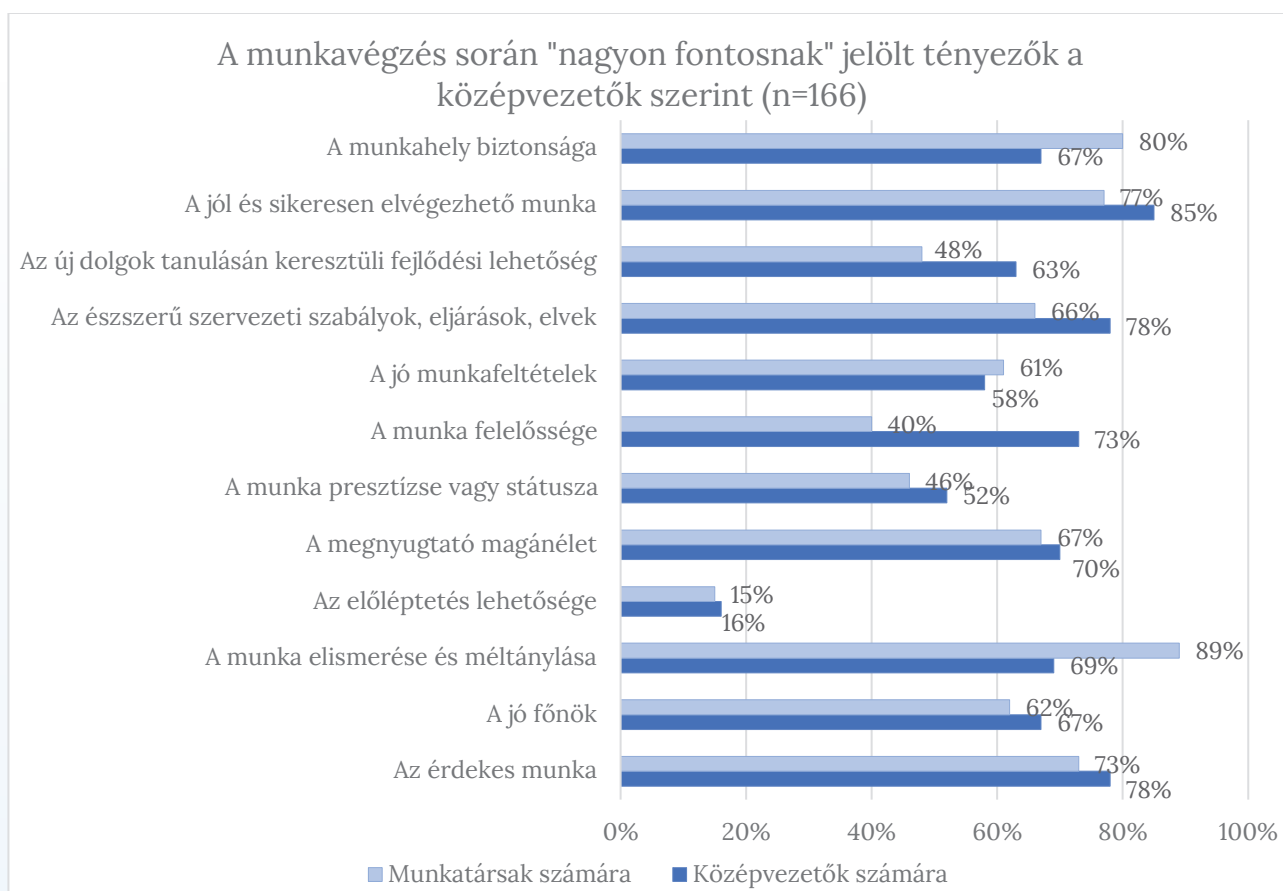
A humán erőforráshoz kapcsolódó témakörök bemutatásához többféle megközelítési irány alkalmazható. A publikáció sorozatban a kutatás adataiból kiolvasható fő szempontokat vesszük sorra, megjegyezve, hogy a kutatásban részt vevő intézmények létszámadatai alapján eltérő szempontok lehetnek relevánsak eltérő szervezeti méretnél. A munkaerő-megtartást befolyásoló szempontok közül megvizsgáljuk a munkavégzés során fontosnak ítélt tényezőket, kitérünk a kiegészítés és az elvándorlás okaira, továbbá arra, hogy milyen támogatást várnak a múzeumok a fenntartóiktól a munkatársak ösztönzéséhez.

I. A munkavégzés során fontos tényezők – elmélet és gyakorlat

Egy múzeum sikeres működéséhez nagyban hozzájárul, ha a munkatársakat meg tudja tartani – ehhez viszont fontos látni, hogy mely tényezők motiválják a munkatársakat. Ezért a középvezetőket az online kérdőívben megkérdeztük arról is, hogy számukra melyek a legfontosabb motivációs tényezők a munkavégzés során és mit gondolnak, hogy melyek a legfontosabbak a munkatársak számára. Az egyes tényezőket az alábbi öt kategória szerint értékelhettük: nagyon fontos, valamennyire fontos, semleges, nem igazán fontos, egyáltalán nem fontos. Korábbi publikációnkban¹ közzétettük az alább vizsgált tényezők sorrendjét (1-5. helyen) az összes kapott válasz alapján a munkatársi, illetve a középvezetői körre vonatkozóan. Az alábbi 1. ábra azt mutatja, hogy a megadott

¹ Csordás Izabella: Mennyiben befolyásolja a bér a múzeumi munkatársak motivációját 2020-ban? Mit jelent a 37% és mit jelent a 63%? <https://magyarmuzeumok.hu/cikk/mennyiben-befolyasolja-a-ber-a-muzeumi-munkatarsak-motivaciojat-2020-ban-mit-jelent-a-37-es-mit-jelent-a-63>

szempontokat milyen arányban sorolták a „nagyon fontos” kategóriába a középvezetők a saját esetükben és a munkatársaknál.



1. ábra

Most vizsgáljuk meg néhány motiváló tényezőnél, hogy ezek a kutatás más kérdéseire adott válaszok tükrében hogyan működnek a gyakorlatban!

1.1. A munka elismerése és méltánylása

A középvezetők legtöbbször a munkatársaknál a munka elismerését és méltánylását sorolták az első helyre, – ez összecseng azzal, amit az igazgatói kör a mélyinterjúkutatásban arra válaszolt, hogy hogyan segíthetnék elő, hogy a munkatársak a helyükön érezzék magukat: gyakoribb visszajelzés, vezetői értékelés, önértékelés bevezetése fordultak elő gyakran a szabad válaszokban.

Érdekes, hogy a középvezetői körben saját magukra vetítve a munka elismerése és méltánylása csak a 6. helyen áll a nagyon fontos tényezők rangsorában, és 4. helyre kerül a kapott válaszok átlagában.

Az online kérdőív egyik kérdése arra is rávilágított, hogy a középvezetőknek csak 42%-a szerint kapnak a munkatársak valamilyen formában teljesítményértékelést², és ez is többségében szóban történik; az írásbeli teljesítményértékelést a vezetők 7%-a jelölte csak meg. Mindez azt mutatja, hogy a középvezetők felismerték a munkatársak megtartásában a munkájuk elismerésének és méltánylásának a fontosságát, de ez a napi gyakorlat szintjén nem jelenik meg.

Fontos rámutatni arra a különbségre, ami a középvezetői gyakorlat (a visszajelzések alacsony előfordulási gyakorisága – a munkatársak 58%-a nem kap visszajelzést a munkájáról), a munkatársi hajlandóság (73% megfogalmaz javaslatot és módosítást a munkahelyi elvárások kapcsán) és aközött az intézményvezetői igény között feszül, hogy a középvezetők vállaljanak nagyobb szerepet a munkatársak teljesítményéről való visszacsatolásban.

I.2. A munka presztízse

A munka presztízset a középvezetők nem tartják nagyon fontos motiváló elemnek: a 12 tényező között saját magukra vonatkoztatva csak a 10., a munkatársakra vonatkoztatva a 9. helyre sorolták. Ugyanakkor a mélyinterjúkban megfogalmazottak szerint a felsővezetők nagyon fontosnak tartják a múzeumi szakma presztízisének növelését. Arra a kérdésre, hogy mit tartanak a *MúzeumokMa 2020* kutatás legjobb kimenetének, a 9 szempontból a 2. legtöbb jelölést a „múzeumszakma presztízisének és ismertségének növekedése” kapta. Ugyanez a szempont a középvezetőknel csak a 4. helyen szerepelt.

I.3. A jól és sikeresen elvégezhető munka

A legtöbb középvezető saját esetében a jól és sikeresen elvégezhető munkát rangsorolta a nagyon fontos kategóriában az első helyre (a munkatársak esetében a „nagyon fontos” kategória előfordulási gyakoriságát vizsgálva a 3. helyre kerül, ugyanakkor a kapott értékek átlagában a munkatársak körében szintén első helyre kerül), utána az – ennek a tényezőnek a teljesülését jelentősen megkönnyítő – észszerű szervezeti szabályok, eljárások, elvek következtek. Érdekes, hogy míg ezt a saját munkavégzésüknél kiemelten fontosnak ítélik, a munkatársak esetében úgy gondolják, hogy kevésbé van jelentősége az észszerű szervezeti szabályok meglétének (esetükben 5. helyre sorolják). A munkatársaknak nehéz jól és sikeresen teljesíteni, ha nem ismerik a velük szemben támasztott elvárásokat, továbbá azt, hogy a múzeumvezetés milyen célokat tűzött ki,

² Csordás Izabella: A szervezeti működés szükséges reformjai - így látják a vezetők és a munkatársak, <https://magyarmuzeumok.hu/cikk/a-szervezeti-mu-ko-de-s-szu-kse-ges-reformjai-i-gy-la-tja-k-a-vezeto-k-e-s-a-munkata-rsak>

vagyis a stratégiát. Ugyancsak a kérdőíves felmérés mutatott rá, hogy a középvezetőknek kevesebb, mint a fele (45%) ítélte úgy, hogy a munkatársak számára az elvárt teljesítmény teljesen egyértelmű, írásbeli formában rögzített, a szervezeti célokból levezethető, 40% szerint mindez csak részben igaz, 15% szerint pedig az elvárás a munkatársak felé gyakran nem egyértelmű³. A múzeumi klasszifikáció szerinti válaszokat vizsgálva kirajzolódik, hogy minél nagyobb létszámú az intézmény, annál kevésbé egyértelműek a munkatársak felé az elvárások. Az országos múzeumok vezetőinek 40%-a, a megyei hatókörű városi múzeumi vezetők 53%-a, a területi múzeumok vezetők 61%-a jelölte meg azt, hogy intézményében egyértelműek az elvárások.

Ahhoz, hogy egy elvárás a szervezeti célokból levezethető legyen, ismerni kell a szervezeti célokat, az intézményi stratégiát. A középvezetői mélyinterjú során ezért erre is rákérdeztünk. Csupán a válaszadók egyharmada szerint ismerik a munkatársak az intézmény stratégiáját, 11%-uk szerint pedig nem minden munkatárs ismeri azt. Ha ehhez hozzávesszük, hogy a megkérdezett felső- és középvezetők 27%-a nyilatkozta azt, hogy a kutatás időpontjában nem volt az intézményüknek stratégiája, akkor még jobban érthető, hogy miért kapott a múzeumi szakemberek fejlesztendő területei között a stratégiai tervezés ilyen nagy hangsúlyt - a kérdőíves felmérés 288 válaszadójánál ugyanis ez volt a 2. legtöbbet említett fejlesztendő terület⁴.

A jól és sikeresen végezhető munka témájához szorosan kapcsolódik a szervezeten belüli mobilitás lehetősége is, ami tulajdonképpen a szervezetről szerzett tapasztalatok és az elköteleződés alternatív hasznosítása. Visszautalunk egy korábbi publikációra⁵: a kérdőíves eredmény szerint a magyar múzeumi területen az alkalmazottak 57%-a, a középvezetőknek pedig 72%-a gondolja úgy, hogy könnyebb új munkát találni más szervezetnél. A mélyinterjúk során megkérdezettek 55%-a egyértelműen el tudja képzelni, és előremutatónak tartaná, ha működne a szervezeten belüli mobilitás. Azaz az alkalmazotti és középvezetői gondolkodás 15%-os eltérése kiaknázható lehetőségként jelenik meg.

I.4. A munka felelőssége

³ Nagy Magdolna: A minőségi munkavégzésért – A munkatársak fejlesztési irányai
<https://magyarmuzeumok.hu/cikk/a-minosegi-munkavegzesert-a-munkatarsak-fejlesztési-iranyai>

⁴ Bereczki Ibolya – Makranczi Zsolt: Stratégiai látásmód a múzeumokban,
<https://magyarmuzeumok.hu/cikk/strategiai-latasmod-a-muzeumokban>

⁵ Csordás Izabella: A szervezeti működés szükséges reformjai - így látják a vezetők és a munkatársak,
<https://magyarmuzeumok.hu/cikk/a-szervezeti-mu-ko-de-s-szu-kse-ges-reformjai-i-gy-la-tja-k-a-vezeto-k-e-s-a-munkata-rsak>

Az 1. ábra megmutatja, hogy a középvezetőknek nagyon fontos, hogy felelősségteljes legyen a munkájuk (73%), ugyanakkor a munkatársak motiválásánál ezt a szempontot már kevésbé fontosnak értékelték (40%). A fókuszcsoportos interjúk több résztvevőjének a múzeumában is sikeres motiváló eszköz, hogy a munkatársak nem csak részfeladatokat visznek, hanem komplex projektekért lehetnek felelősek. Az egyik múzeumigazgató így fogalmaz: *„embereimnek a jelentős része önállóan visz projekteket, ő a felelős. Legyen az egy kiállítás, egy gyűjtemény, egy tárlat, ... vagy egy könyv, konferencia stb.”*

II. Munkahelyi lelkesedés (kiegész)

A munkatársaknak szóló kérdőívben rákérdeztünk a munkahelyi lelkesedésre. A jelen kutatásban kapott 1314 válaszból arra következtethetünk, hogy a kitöltők kifejezetten energikusak és bizakodóak a munkájukkal, munkahelyükkel kapcsolatban: 35% nagyon lelkes, 50% pedig reálisan mérlegel saját megítélése szerint. Ez a 85%-os besorolás jelentős eltérést mutat a 2019-es, 198 fős válaszadói körrel bíró MúzeumOD felméréshez⁶ képest, ahol ugyanez az arány közel 20%-kal alacsonyabb, 67% volt.

A kérdőív következő kérdésének célja pontosan az, hogy ellenőrizzük az előző kérdéssel kapott arányok helyességét. Itt különösen nagy eltérések mutatkoznak. Azaz a helyzet nem egyértelmű. Összességében a jelen kutatás adataiból kiindulva elmondható, hogy a kitöltők megítélése alapján, intézményükben az enervált, vagy ennél rosszabb állapotban lévő munkatársak aránya legalább 40%.

A kérdőíves válaszokból az is kiolvasható, hogy a vizsgált motivációalakító faktorok közül a leginkább fejlesztésre szoruló terület a szervezeten belüli információáramlás és a kommunikáció, amit a támogató rendszerek (stratégia, munkaszervezés, HR) fejlesztésének igénye követi.

III. Az elvándorlás okai

A mélyinterjúkban rákérdeztünk arra, hogy *„Ha figyelembe vesszük, hogy a két fő kilépési ok önkéntes kilépést takar, ön szerint mivel előzhető meg az elvándorlás?”*. A kapott válaszokból három fontos összefüggés rajzolódik ki:

- több válaszadó beszámol rendszerszintű, strukturális problémákról, mint például a fiatalok múzeumi munkára való szocializációjának hiányosságai, a

⁶ Csordás Izabella: A szervezetfejlesztés szükségességéről és a munkatársi elégedettségről - a múzeumi szférában, 2019, https://www.muzeumod.hu/publikaciok/kutatasi_beszamolo

hiányzó munkaszervezési struktúrák, folyamatok, a szervezetben meghatározott prioritások szerinti feladatkiadás, aminek előfeltétele volna egy egyértelmű intézményi iránymutatás vagy stratégia.

- szintén több válaszadó esetében megjelenik a középvezetői vezetői készségek fejlesztésének igénye, egészen konkrétan a vezetői nyitottság a munkatársakkal szemben, a munkatársak bevonása, a világos feladatkiosztás, a prioritizálás képessége, a konfliktusok rendezése, a szakmai fejlődés támogatása.

„A vezetőképzőket nyomtatnám erőteljesebben a középvezetőknek, hogy tudja, hogy ha nem dolgozik az a dolgozó, akkor feltárja, hogy miért nem dolgozik ... nem jön be neki a titkárnői poszt, akkor átrakom irattárosnak, mert ott nem beszél emberekkel, de közben az iratokat milyen jól írja be meg kezeli.”

- A mentálhigiéné fontosságára, valamint az egyéni prioritások kijelölésének és menedzselésének képességére mutatnak rá azon válaszok, amelyek a szerelemből, a szívből dolgozásról beszélnek, továbbá azok, amelyek felfedik, hogy sokan észrevétlenül beleölik minden energiájukat a munkába, ami felemészti a tartalékaikat, és ehhez kapcsolódóan többen beszámolnak kiegészről, vagy felmondásról.

„Nagyon veszélyes a stressz, ha nem vesszük komolyan ... erre mondtam a mentálhigiénés szakembert, masszórt ... meg a szervezetfejlesztési együttműködést, tehát hogy külső ezzel foglalkozó szakemberek bevonása az intézmény érdekében elengedhetetlen ...”

Mindehhez még hozzájön egy szférán belüli versengés is, amit az egyik válaszadó így fejez ki: *„Most ott tartunk, hogy a múzeumok egymástól veszik el az embereket. ... Nincs elég szakember, mert hiába van végzettsége, de máshol jobb bérért, a nyelvtudását és diplomáját felhasználva el tud helyezkedni.”*

IV. A megtartáshoz elvárt fenntartói támogatás

Az online kérdőívben arra kértük a vezetőket, hogy fogalmazzák meg, milyen támogatást várnak a fenntartótól a munkaerő-megtartás tekintetében. A válaszadó 125 múzeumigazgató közül 70 fő jelezte a bérfejlesztés szükségességét. A válaszok között az is kiolvasható, hogy *„A bérfeszültség nem fenntartói, hanem országosan nem kezelt probléma!”*. Megjegyezzük, hogy érkezett 13, a szabad bérgazdálkodás igényét felvető válasz: *„Egyéni döntésen alapú bérkiegészítés lehetősége az elvégzett munka elismerésére.”*, *„Nagyobb önálló mozgástér a bérjellegű költségvetés felhasználásában (pl. üres álláshelyek bérének átcsoportosítása a meglévő munkatársak számára pl.*

célprémiumként).” Néhányan kiemelik a létszámhiányt is, ami a béremelés és a szintén sok, összesen 21 említést kapott intézményi pénzügyi támogatás szükségességének háromszögében komoly kihívást állít a múzeumvezetők elé: a szabad bérgazdálkodást hozó munkaviszony idején a vezetők milyen prioritásokkal és milyen keretek felállításával vezetik intézményüket egy prosperálóbb időszak felé.

A fenntartókkal szemben két olyan elvárás is megfogalmazódik a válaszokból, amelyek extra pénzügyi terhet nem jelentenének:

- a múzeumi szakma elismerésének kifejezése – díjak formájában, a szakmai autonómia tiszteletben tartásával, partnerségek kialakításával, a szakma népszerűsítésével, a dolgozók megbecsülésének és a múzeumi szféra vonzerejének növelésével.

„a szakma tekintélyének helyreállítása, népszerűsítés”

„önálló döntések hozatala, felelősség vállalása”

- szakmai összefogások ösztönzése: turisztikai, közösségi, pályázati, városi szinten – az erre adott ötletek többsége a közösségépítési irányt és az összefogás szükségességét erősíti.

„összehangolt kulturális tevékenység megvalósítása a város kulturális intézményeinek együttműködésével.”

V. Egyéb megtartási lehetőségek

A múzeumigazgatókat arról is megkérdeztük, hogy *„Van-e olyan emberi erőforrás-megtartási módszer más szervezetnél, amelyet szívesen bevezetne, alkalmazna intézményében?”*.

Az országos múzeumok igazgatóinak fele, a megyei múzeumok igazgatóinak háromnegyede, a többi múzeumigazgató 42%-a ad érdemi választ, és számol be az alábbiakról:

- a transzparens bérsávok és teljesítménymenedzsment-rendszer kialakításának szükségessége: *„Az üzleti szféra nagyobb összefüggést alkalmaz a bér és a munkateljesítmény között, ezt a közszférában is lehetne alkalmazni.”*
- rugalmas emberi erőforrás-gazdálkodás, pl. munkakör átszervezés, rugalmas munkaidő
- fejlesztő tréningek, csapatépítő programok,
- *„mentális fejlesztő pszichológiai módszerek (pl. coaching)”*,

- cafeteria rendszer bővítése, pl. orvosi kivizsgálással, szűréssel, szolgálati lakással, üdülési támogatással, ruházati költségtérítéssel, kulturális intézményi belépőivel.

Érdekes megjegyezni, hogy hivatkozási alapként többször megjelenik a Petőfi Irodalmi Múzeum életpályamodellje, de előkerül a tanári életpálya, a Budapesti Gazdasági Egyetem ösztönzési és teljesítményértékelési rendszere, az Óbudai Önkormányzat ösztönzési rendszere, illetve biztosítóknál, vállalatoknál látott gyakorlatok.

VI. Összegzés

A MúzeumokMa 2020 kutatás rávilágított, hogy a motivációt átlagosan 63%-ban meghatározó munkabéren kívül számos tényező játszik még szerepet a munkatársak megtartásában. Jelen írásban az eddig megjelent kutatási eredmények alapján újból reflektálunk arra a kérdésre, hogy vajon mi a 37%? A fenti eredmények alapján előtérbe kerül a munka elismerése és méltánylása, a jól és sikeresen végezhető munka, a munka presztízse - amire leginkább a kutatás lehetséges kimenetével kapcsolatos várakozásokban fogalmazódik meg egy szükséges és vágyott elmozdulás -, valamint a munka felelőssége, ami leginkább a fókuszcsoportos beszélgetések során válik hangsúlyossá. Ezeken túl előkerül a szervezeten belüli információáramlás és a kommunikáció, valamint a támogató rendszerek (stratégia, munkaszervezés, HR) fejlesztésének igénye.

A jelen gyakorlat és a vágyott állapot között több területen állapítható meg eltérés. Ezek közül kiemelkedik a munkatársaknak szóló visszajelzésekkel kapcsolatos középvezetői gyakorlat, az elvárások egyértelművé tétele, a szervezeten belüli mobilitás és a szervezeti célok ismerete.

A bemutatott eredmények és válaszok alapján azt is megfogalmazhatjuk, hogy a válaszadók egy része ismer olyan működő példákat, amelyeket érdemesnek tart követni, valamint megfogalmaz konkrét, fenntartóhoz intézett javaslatokat a megtartás növelése érdekében.