

Csordás Izabella ACC

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

A szervezeti működés szükséges reformjai - így látják a vezetők és a munkatársak

Kutatási háttér

A működési sajátosságok felmérése a munkaszervezés, a HR, benne a szervezeten belüli mobilitás és a teljesítménymenedzsment szükségessége témákban a hazai múzeumi szférában előzmény nélküli.

A *MúzeumokMa 2020* kutatás előkészítésekor azt érzékeltük, hogy a múzeumi intézmények működésében csak nehezen lehet változást eszközölni.

Kíváncsiak voltunk arra, hogyan ragadható meg a „visszahúz minket a múlt” élmény a múzeumi munkatársak, valamint a közép- és a felsővezetők szerint. Azt vizsgáltuk, hogy külső beavatkozás nélkül miben látnak változási potenciált, és hogy van-e a változásra belső igény. Összehasonlítási és kiindulási alapként kezeltünk egy globális, versenyipiaci HR-felmérést (Global Human Capital Trends, a továbbiakban: GHCT 2019), amely 119 országból, köztük Magyarországról is, csaknem 10.000 cégvezető és HR vezető meglátásait tükrözi.

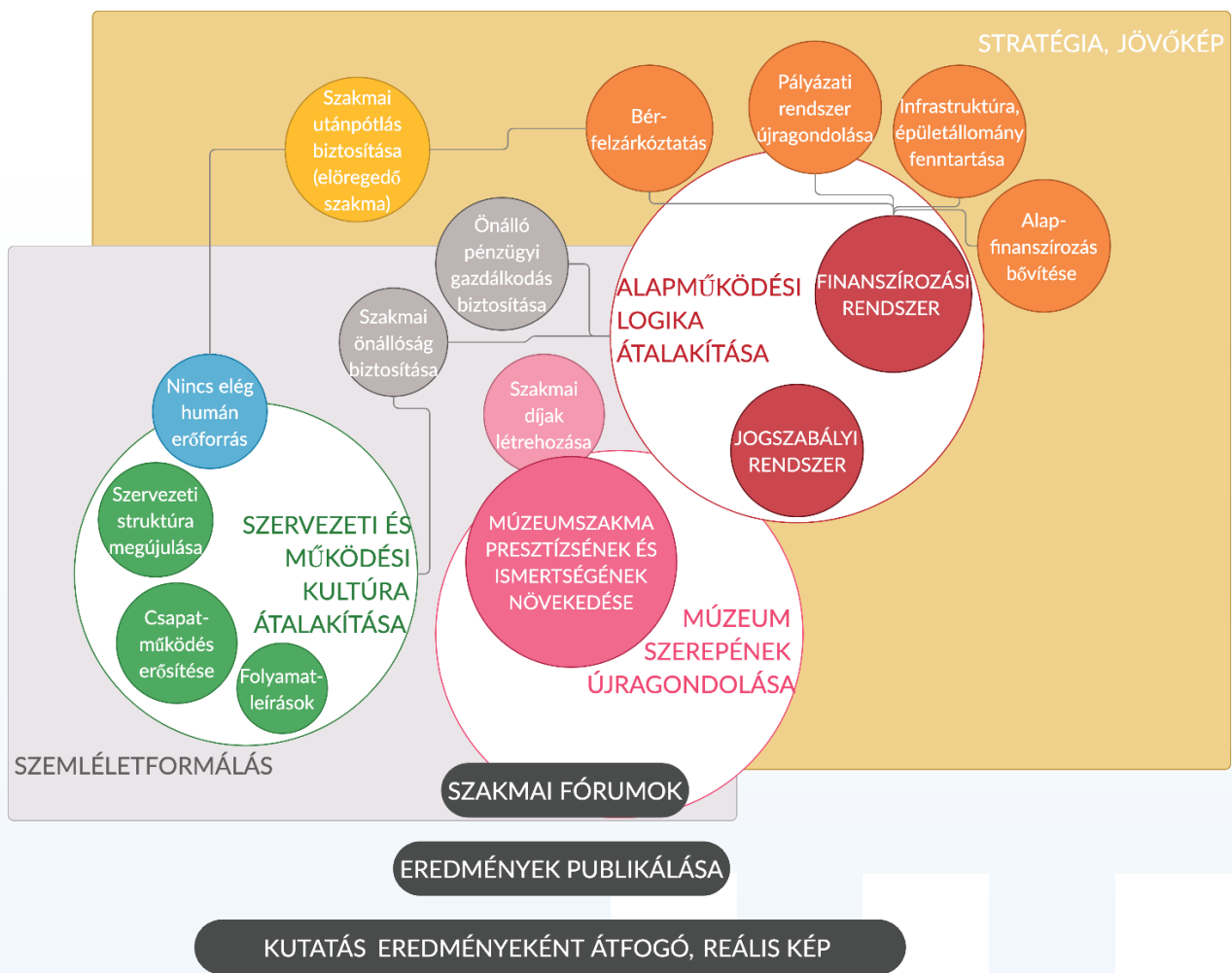
Helyzetkép

Az eredmények bemutatása előtt szükséges kiemelni egy érdekességet: A *MúzeumokMa 2020* kutatás különösen izgalmas ponthoz ért 2020 nyarán, amikor összesen 44 felső- és középvezetővel készültek mélyinterjúk. Ez volt az első alkalom, amikor a kutatócsoport tagjai közvetlen kapcsolatba kerültek a válaszadókkal.

A mélyinterjúk indító kérdésére „Ön szerint mi lehet a *MúzeumokMa 2020* kutatás legjobb kimenete?” a válaszadók színes, összefüggésekkel teli, szerteágazó képet vázoltak fel.

„... nagyon erősen húz minket előre jövő, óriási beruházások zajlanak a múzeumi szektorban, ...de ezzel egyidejűleg viszont nagyon húz minket a múlt is vissza”, mondja az egyik interjúalany.

A válaszadók több mint fele a (külső vagy belső) működési környezet valamely változását jelölte meg a kutatás kívánatos kimeneteként az ábrán látható módon.



Feltett kérdések és kapott válaszok

I. Munkaszervezés

A kérdőív több, munkaszervezéssel kapcsolatos kérdést tett fel a munkamódszerre, az elvárások pontosítására, a túlterhelés elkerülésére és a munkahelyi környezet hatékonyságára vonatkozóan.

I.1. Munkamódszer

A szervezetben alkalmazott és tapasztalt munkamódszer tekintetében az alábbi fő megállapítások tehetőek:

A válaszadó alkalmazottak 46%-a, míg a középvezetők 30%-a szerint markánsan meghatározó a napi munkamenetben a hierarchia. Megjegyezzük, hogy sokkal alacsonyabb mértékben, mint a versenyszférában (65% - GHCT 2019).

Míg a válaszadó középvezetők 68%-a a munka nagy részét csapatban végzi, ebből 27%-ban funkciókon átívelő vegyes csapatban, addig a válaszadó munkatársak 46%-ára igaz csak ugyanez.

A csapatmunka előtérbe kerülése a munkatársak teljesítményét 52%-uk szerint pozitívan befolyásolná, 40%-uk szerint nem változtatná.

I.2. Munkatársi elvárások pontosítása

A kérdőíves felmérésből kirajzolódott az a középvezetői gyakorlat, miszerint a munkatársak 58%-a nem kap visszajelzést a munkájáról, ugyanakkor a középvezetők szerint a munkatársak 73%-a megfogalmaz javaslatot és/vagy módosítást a munkahelyi elvárások kapcsán.

Arra is választ kerestünk, hogy a vezetők szerint a munkatársak számára mennyire egyértelmű az elvárt éves teljesítmény. A múzeumigazgatók 57%-a, a középvezetők 44%-a gondolja, hogy a munkatársak számára teljesen egyértelműek a munkahelyi elvárások. Az is kirajzolódik, hogy igazgatói perspektívából a nagyobb intézményméret nagyobb tisztázási igényt valószínűsít, ugyanis a fenti arány az országos múzeumok igazgatóinak körében 40%.

A mélyinterjúkban rákérdeztünk a munkatársi elvárások pontosítását szolgáló bevált gyakorlatokra. Az alábbi néhány válasz is szemlélteti, hogy milyen széles skálán mozog a vezetők hozzáállása:

„... munkaköri leírása, ami abban van, ... az egyfajta elvárás ...”

„Szerencsére mondhatjuk azt, hogy megy magától a történet.”

„Nem szoktam erről meggyőződni ..., de most, hogy így mondja, majd a jövőben erre oda fogok figyelni.”

A pontos feladatkiadás, az írásbeli megerősítés, az egyéni beszélgetés lehetősége, a csoportos megbeszélés és a mentori támogatás biztosítása a 17 válaszadóból összesen 8 középvezető gyakorlatában jelenik meg. A munkatársi elvárások pontosítását többen a munka elvégzését követően ragadják meg: jelentést kérnek, számon kérnek, visszajelzést adnak.

I.3. Hatékonyság

A kérdőívben vizsgáltuk öt, motivációt és szervezeti kultúrát meghatározó tényező hatékonyságát. Az alábbi eredmények viszonyítási alapja a GHCT 2019, azaz a versenypiaci szereplők véleménye:

- összességében 7%-kal kevésbé hatékony a pozitív munkakörnyezet kialakítása,
- összességében 16%-kal kevésbé hatékony a fejlődési lehetőségek kialakítása,
- összességében 9%-kal kevésbé hatékony a vezetőséggel szembeni bizalom kialakítása,
- a múzeumi középvezetők 17%-kal hatékonyabbnak ítélik meg az értelmes munka kialakítását, mint a múzeumi alkalmazottak, és 26,5%-kal pozitívabb képet festenek a versenypiaci vezetőkhez képest,
- a versenypiaci szereplők vélekedéséhez képest a középvezetők 7%-kal, az alkalmazottak 14%-kal ítélik alacsonyabbra a támogató menedzsment hatékonyságát.

I.4. Túlterhelés

A létszámadatokból ítélve azt mondhatnánk, hogy az elmúlt 7 évben a múzeumban dolgozók 77%-a lecserélődött.

A munkaerő-kiesés kezelésével kapcsolatban kiderült, hogy egy nyugdíjba vonuló munkatárs esetén legalább 35%, tartósan távollévő munkatárs esetén legalább 56% a valószínűsége annak, hogy a munkatársat nem pótolják a szervezetben új munkatárssal, hanem átszervezéssel, belső helyettesítéssel oldják meg a helyzetet.

A mélyinterjúkban kapott válaszok kategorizálásával megerősödött, hogy a túlterhelés valós, létező jelenség, legtöbbször a létszámhiány merül fel magyarázatként (53%), de ugyancsak 53%-os említést kap a vezetői felelősség is - a prioritások és határidők megfogalmazásával, a csapattagok ismerete által, a jó feladatelosztással.

II. HR – emberi erőforrás kérdések

Az alábbiakban a kiválasztás és a szervezeten belüli mobilitás témáiban kapott legfőbb eredményeket emeljük ki.

II.1. Kiválasztás

Az igazgatók 70%-a elégedett a kiválasztási folyamatokkal. Összesen 6 múzeumigazgató és 10 középvezető szerint jelentős fejlesztést igényelne a kiválasztás.

A középvezetői kérdőív részletekbe menően tárta fel a kiválasztási folyamatot. A kapott válaszok alapján a következő megállapításokat tehetjük:

- a középvezetők 32%-a az új pozíciók meghirdetésekor a munkaköri leírásokat frissíti,
- a hirdetés-elhelyezés tekintetében 42%-ban szerepel az ismeretségi körből, a szervezet látóterébe került emberekből való válogatás. A válaszadóknak csak 11%-a jelölt meg egy széles merítésre lehetővé biztosító több csatornás hirdetés-elhelyezést,
- egy tapasztalt munkatárs rendszeresen segít a meghirdetés folyamatában 66%-ban, a kiválasztásban pedig 23%-ban,
- a kiválasztás módjával kapcsolatban megtudtuk, hogy az összes válaszadó közel 20%-a csak önéletrajzot kér a jelentkezőktől,
- a válaszadók 10%-a hoz a kiválasztásról egyszemélyi döntést a jelölt leendő munkahelyi vezetőjeként, és 45%-ban az intézményvezető dönt a kiválasztásban.

II.2. Szervezetben belüli mobilitás

A kérdőíves eredmény szerint a magyar múzeumi szférában az alkalmazottak 57%-a (akárcsak a GHCT eredmény), a középvezetőknek pedig 72%-a gondolja úgy, hogy könnyebb új munkát találni más szervezetnél.

Az eredmények nyomán a mélyinterjúban is kitértünk a kérdéskörre közép- és felsővezetői körben. Az alábbi véleménycsokor máris segít megérteni, hogy mennyi összefüggés van e kérdés hátterében:

„... nem működik és nem is elképzelhető a szervezetben belüli mobilitás. Itt speciális területek vannak ...”

„Teljesítménymenedzsment, teljesítményértékelő beszélgetések része kellene, hogy legyen, hogy ... nem lehetne-e neki egy olyan helyet találni, ahol eredményesebb lenne.”

„És ezt elő kell segíteni? ... annak már terhelt múltja van, ... úgy kétszer meggondolja egy osztály, hogy ha hall arról a kollegáról ezt-azt ... szerintem nehezebb a szervezetben belül elhelyezkedni.”

„... az első fluktuációt én fogom megakadályozni, mert nem találok a helyére embert ...”

A leíró válaszokból az látszik, hogy a megkérdezettek 55%-a egyértelműen el tudja képzelni, és előremutatónak tartaná, ha működne a szervezeten belüli mobilitás, további 14% nyilatkozott úgy, hogy esetenként, jellemzően szolgáltató vagy adminisztratív területen, tagintézmények között tartja elképzelhetőnek az átjárást.

Az összkép azonban két strukturális problémára hívja fel a figyelmet: a munkaerőhiányra, azaz, ha egyik területről elmegy az egyébként képzett munkatárs, nagyon nehéz őt pótolni. A másik strukturális probléma a szervezeti kultúra, struktúra alakulásának szükségessége, ideértve a kommunikációt, a bizalmat, az elfogadást is. Ezt egy másik középvezető szavai foglalják tömören össze: „... nem vagyunk rugalmasak az elfogadásban, irdatlan szuperlenéző mechanizmusaink vannak ...”.

III. Teljesítménymenedzsment

A kutatásban felmértük a teljesítményértékelés, a teljesítménymenedzsment iránti igényt is.

III.1. Teljesítményértékelés

A kérdőívben kapott válaszok szerint a múzeumi munkatársak 58%-a úgy dolgozik, hogy az elvégzett munkájáról nem kap visszajelzést. Ahol azonban létezik a teljesítményértékelésnek valamiféle módja, ott a munkatársak évente kétszer is kapnak visszajelzést: az esetek 74-75 %-ában közvetlenül a felettesüktől és szóban kapnak visszajelzést. A látogatóktól kapott visszajelzések aránya 42%-ban, a közvetlenül a munkatársaktól kapott visszajelzések 29,5%-ban jellemzőek.

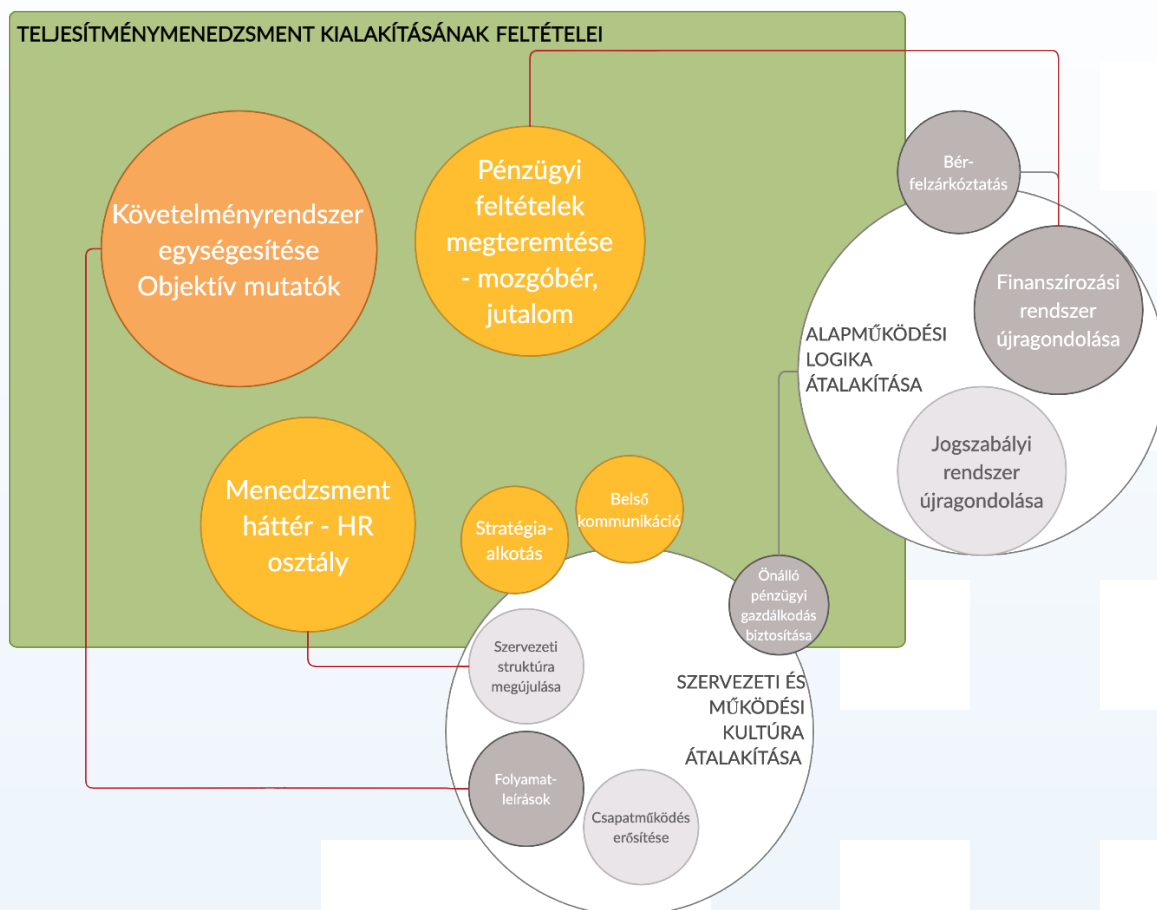
III.2. A teljesítményértékelés alapja

Arra a kérdésre, hogy „Önnek intézményvezetőként mi segítene a munkatársak teljesítményének még pontosabb áttekintésében?”, a 125 múzeumigazgató körében kapott válaszokból kiemelkedik három faktor:

- személyes vezetői jelenlét: „ott lenni és része lenni a munkájuknak”, „többszöri konzultáció a feladatok elvégzése közben”, „eredmények-tanulságok visszakövetése”,
- a középvezetők hangsúlyosabb szerepe: „a középvezetők részéről pontos, áttekinthető és ellenőrizhető feladat kiosztás és teljesítésellenőrzés”, „szeretném, ha a közvetlen felettesektől visszajelzéseket is kapnának a munkavállalók munkájukról.”,

- egy teljesítményértékelési rendszer működése: „működőképes HR-rendszer”, „szoftverek alkalmazása”, „félvényként a munkatársak teljesítményének értékelése, önértékeléssel együtt”.

A mélyinterjúkban 17 felsővezető tárta fel, hogy mire lenne szükség egy teljesítménymenedzsment rendszer bevezetéséhez. A legfőbb válaszokat az alábbi ábra szemlélteti a múzeumi helyzetképpel összefüggésben:



Az alábbi két idézet bepillantást enged két felsővezető gondolataiba:

„Ehhez lenne jó ez a szervezetfejlesztés ... csak nagyon ügyesen kell csinálni, nehogy a középvezetők azt mondják, hogy újabb fölösleges bürokratikus dolog, pedig nem az lenne.”

„Akkor is, ha azt mondjuk, hogy nem összehasonlítható, mindig megy a méricskélés.”

Összegzés

Összességében elmondható, hogy a múzeumi működés szervezettsége, az emberi erőforrással való tudatos gazdálkodás, a folyamatok áttekinthetősége és értékelése egymásra ható tényezők, és befolyásolják a munkatársak teljesítményét. Fontos hangsúlyozni azt a különbséget, ami a középvezetői gyakorlat (a visszajelzések alacsony előfordulási gyakorisága), a munkatársi hajlandóság (73% megfogalmaz javaslatot és módosítást a munkahelyi elvárások kapcsán) és között az intézményvezetői igény között feszül, hogy a középvezetők vállaljanak nagyobb szerepet a munkatársak teljesítményéről való visszacsatolásban.