

Beke Ivett: A munka és a magánélet egyensúlya a kulturális szektorban



Bevezetés

A munka és a magánélet egyensúlya egy rendkívül aktuális és egyre nagyobb fontossággal bíró témakör az emberi erőforrás menedzsmentben. A kulturális szektorban különösen releváns, hiszen az ide tartozó intézmények döntő többségében nem hagyományos munkaidőben dolgoznak a munkavállalók. Ez kihívást jelent, hiszen már egy hagyományos munkarendben is egyre nehezebb megtalálni az egyensúlyt a magánélet és a munka között. Egy nem állandó, akár hétvégi vagy estébe nyúló munkakör esetén pedig egészen újfajta nehézségek léphetnek fel. Mindezek ellenére, az általam vizsgált téma nem gyakran kutatott terület. Ha áttekintjük a szakirodalmat, főként a vállalati szektorra vonatkozó emberi erőforrás kutatásokat olvashatunk. Tanulmányom célja, hogy bemutassam, milyen kihívásokat jelent a munka és a magánélet egyensúlyának megteremtése kulturális szektorban működő szervezetekben.

A téma elméleti háttere

A kutatás fontos jellemzője, hogy két tudományterület kapcsolódik össze benne; a pszichológia és a menedzsment. Fontos a téma pszichológiai oldalát is vizsgálni, hiszen a munka és a magánélet összeegyeztetéséből fakadó nehézségeknek súlyos következményei is lehetnek: pszichológiai krízisek alakulhatnak ki, káros viselkedésformákat vehetünk fel, mindemellett csökkenhet a dolgozó motivációja, romlik a teljesítménye, amely a szervezetre is negatív hatással lehet.

Pszichológiai elméleti keretként Erikson pszichoszociális fejlődéselméletét (1991) használtam. Eszerint a személyiség fejlődése nem áll meg a felnőttkorba lépéssel, hanem egész életen át tart. A személyiség fejlődése 8 szakaszra osztható, és mindegyik szakasz leírható egy rá jellemző dilemmával (Erikson megfogalmazása szerint krízissel), amelynek megválaszolása döntő a személyiség fejlődése szempontjából. Az egyes szakaszok feladatainak megoldása azért is fontos, mert az egyén akkor tud a következő fejlődési szintre lépni, ha sikeresen oldotta meg az adott

életszakasz krízisét (Petik 2007). Erikson elméletének segítségével (azon belül is a 6. és 7. szakasszal, hiszen ezek fedik le az aktív felnőttkort) átláthatjuk, hogy egy dolgozó a különböző felnőttkori szakaszokban milyen krízisekkel, feladatokkal küzd. Például a 6. szakaszban (amely a fiatal felnőttkort takarja) meghatározó feladat a munkába állás, a karrier elindítása, de mindemellett a magánéletben törekszenek a stabil párkapcsolatra, az elköteleződésre, és előtérbe kerül a családalapítás gondolata is. Később a felnőttkorban (7. szakasz) a munkában és a családban betöltött szerepek szülhetnek időhiányt, konfliktust. Ezekből a példákban láthatóak azok a krízishelyzetek, amelyek a munka és a magánélet összeegyeztethetőségével függnek össze.

A témát menedzsment szempontból meghatározó fogalmak a dolgozói elkötelezettség és a motiváció, mert ezek kihatnak az egyéni és a szervezeti teljesítményre is. A munka és a magánélet összehangolásának lehetősége vagy lehetetlensége befolyásolja a dolgozók motiváltságát és elkötelezettségét, éppen ezért nem csak a dolgozók, hanem a szervezet számára is fontos, hogy a munka és a magánélet egyensúlyban legyen. Az elkötelezettség és a motiváció magas foka pedig hozzájárulhat ahhoz, hogy a dolgozók jobban tolerálják, ha a munka és a magánélet egyensúlya eltolódik a munka javára. A munka-magánélet-egyensúly, valamint az elkötelezettség és motiváció tehát kétirányú kapcsolatban állnak egymással. Az alábbiakban ezt a jelenséget mutatom be.

Bár gyakran így értelmezik, az elkötelezettség nem csak maradási hajlandóságot jelent (Szabó 2016). Chimento (2004) megfogalmazása szerint az elkötelezettség pozitív, kölcsönös kapcsolat az alkalmazott és szervezet között. Mindkét fél tisztában van a saját és a másik igényével, és annak módjával, hogy hogyan támogassák egymást ezen igények kielégítésében. (Erre kitűnő példa a munka és a magánélet egyensúlya.) Az elkötelezett alkalmazottak az elvártnál többet teljesítenek – akár a magánéletük rovására is, mert kölcsönös hasznot látnak a kapcsolatba való befektetésben (Armstrong 2006). Egyes meghatározások szerint az elkötelezettség viszonzásként fogható fel. Sparrow (2009) alapján például a munkavállaló hűsége, elkötelezettsége és erőfeszítései a viszonzás formái a munkáltató irányába (Armstrong-Taylor 2014).

Az elkötelezettségnek több aspektusát is meg lehet különböztetni, például van szakmai elkötelezettség, amikor a munkavállalót érdekli az, amit csinál, a szakmája iránti lelkesedés miatt válik motiválttá, ezáltal jobban kötődik a munkájához. Ez akkor is lehetséges, ha a szervezet iránt nem elkötelezett a dolgozó (Armstrong 2006). Ilyen esetekben azonban a dolgozó a szakmáján belül könnyebben vált munkahelyet, például abban az esetben, ha az adott szervezetenél nem tudja összehangolni a munkáját és a magánéletét. Fontos, hogy az elkötelezettség nem azonos a szervezet iránti hűséggel, hiszen a hűség nem jelenti az elvárton felüli teljesítést és a vállalati célok teljesülése érdekében végzett munkát, szemben az elkötelezettséggel. Ha kialakul az elkötelezettség, az a munkavállalóra és a munkáltatóra is hatással van. Storey és társai (2009) szerint a munkavállaló számára azért fontos, mert jobban érzi magát egy olyan környezetben, ahova érzelmileg is kötődik. Így a teljesített munka (ha az elvártnál több is) nem kényszerből, hanem önszántából valósul meg, és az ilyen feladat kevésbé megterhelő. A dolgozó saját önbizalma és kontrollérzete is nő, ezen felül az elkötelezett dolgozók kevesebb szerepkonfliktusról és stresszről számolnak be.

A munkáltatók szempontjából is számos előnye van a munkavállalói elkötelezettségnek:

- **Megtartás:** ha a munkavállaló érzelmileg is kötődik a munkahelyhez, ennél fogva nagyobb az elköteleződése, annál kisebb a valószínűsége annak, hogy elhagyja a szervezetet.
- **Megértés:** az elkötelezett dolgozót érdekli a szervezet célja, jövője, így hajlandó több erőfeszítést a munkájába tenni, akár a szabadidejének egy részét is feláldozni. Jobban bíznak

vezetőikben is, így nem kérdőjelezzik meg döntéseiket.

- Hiányzás: a szervezet iránt elkötelezett dolgozók veszik ki a legkevesebb szabadságot és betegszabadságot. Ritkábban hivatkoznak családi problémákra.
- Eredmény: a munkavállalók teljesítményének növekedése következtében a szervezetek magasabb hatékonyságot, illetve gyorsabb növekedést tapasztalhatnak (Szabó 2016).

Ahogy már említettem, a munkavállalók motivációjának is nagy hatása van a teljesítményre, valamint a motiváció is összefügg a munka és a magánélet egyensúlyával, így érdemesnek tartom ezt a jelenséget is áttekinteni. A munkahelyi motiváció kétféle módon valósulhat meg. Az első, amikor az emberek magukat motiválják azzal, hogy olyan munkát keresnek vagy végeznek, amelyek kielégítik a szükségleteiket, vagy azt várják, hogy segít céljaik elérésében. A kulturális szférában ez a típusú motiváció általánosan jellemző. A másik, amikor a szervezet és a vezetők motiválják a munkavállalókat olyan módszerekkel, mint az elismerés, fizetés vagy az előléptetés. Herzberg et al. (1957) által azonosított motivációnak szintén két típusát ismerjük.

- Belső motiváció: az önmaguk által generált tényezők, amelyek befolyásolják az embereket abban, hogy milyen módon viselkedjenek vagy milyen irányba haladjanak. Ezek a tényezők a következők: felelősség (annak tudata, hogy fontos a munkája), autonómia, a készségek felhasználásának és fejlesztésének lehetősége, érdekes és kihívásokkal teli munka és előrelépési lehetőségek.
- Külső motiváció: amit a szervezetek tesznek az emberek érdekében vagy azért, hogy motiválják őket. Ebbe beletartoznak az olyan jutalmak, mint a megnövekedett fizetés, dicséret vagy előléptetés, valamint a büntetések, mint például a fegyelmi eljárás, fizetés visszatartása vagy kritika (Armstrong 2006).

A munka és a magánélet egyensúlyának támogatása külső motivációnak is tekinthető, amennyiben például rugalmas munkaidőben vagy munkaidő-kedvezményben valósul meg, ugyanakkor a megbecsüléssel és az autonómiával, vagyis a belső motivációval is összefügg.

Látható, hogy a munkavállalói motiváció, elkötelezettség és a szervezet iránti hűség mind olyan tényező, amely meghatározó az egyén hatékonyságában. Ezáltal fontos a szervezeteknek ezekre megfelelő hangsúly fektetni, hiszen megvalósulásuk esetén egy elégedett munkavállalót kaphatnak. Az elégedett munkavállaló jobban teljesít, amely a szervezeten kívül az egyénre is jó hatással van, és befolyásoló tényezőként jelenik meg a munka-magánélet egyensúlyában is.

A munka és a magánélet egyensúlyának kihívásai a kulturális intézményekben

Saját kutatásom során interjút készítettem kulturális intézmények vezetőivel, valamint fókuszcsoporthoz tartozókat az intézmények dolgozóival. A vezetői interjúk főbb eredményeit lásd Beke et al. (2021).

A dolgozói fókuszcsoporthoz tartozókat 5 különböző intézményben, 3 településen készítettem el. A koronavírus-járvány miatt nem volt lehetőségem alanyokat toborozni, így az intézményvezetők közreműködésével állítottam össze a fókuszcsoporthoz tartozókat. Így a fókuszcsoporthoz tartozó interjúk szinkronban állnak a vezetői interjúkkal. A kiválasztásnál fontosnak tartottam, hogy nő és férfi alanyok egyenlően vegyenek részt, illetve, hogy legyen az alanyok között kisgyermekes és családos is. A fókuszcsoporthoz tartozó munkaköröket betöltő interjúalanyok vettek részt: történész, régész, programszervező, kiállításszervező, sajtókapcsolatokért felelős munkatárs, művészeti

vezető, színművész, rendező, színházi főügyelő, titkárságvezető stb. Az alábbiakban a fókuszcsoporthoz tartozó interjúk fő eredményeit foglalom össze.

Az első kérdés, amiről a dolgozói fókuszcsoporthoz tartozó interjúk során az interjúalanyokkal beszéltem, hogy számukra mit jelent a munka és a magánélet egyensúlya, illetve, hogy esetükben ez mennyire tud megvalósulni. A múzeumi dolgozók különböző tapasztalatokról számoltak be. Az egyik interjúalany restaurátorként dolgozik az intézményben, emellett alkotóemberként is tevékenykedik szabadidejében, otthon is. Elmondása szerint a két tevékenység esetében nagyon jól összehangolható; a munkájában is ki tudja teljesíteni az alkotótevékenységet, emellett van lehetősége a munkahelyén kívül is a szakmájában dolgozni. Ezzel szemben a történész munkatárs inkább nehézségekről számolt be. Szerinte, aki hivatásként végzi ezt a munkát, ahogyan ő is, nehéz azt megtenni, hogy csak a munkahelyen foglalkozzon a feladataival. Sok esetben előfordul, hogy otthon is időt kell szánnia rá; akár azért, hogy befejezzon egy hivatali munkát, vagy csak saját érdeklődésből és az elhivatottságból fakadóan foglalkozik a munkaidőn kívül is a munkájával. Ezzel egy sajtóval kapcsolatos munkakört betöltő munkatársuk is egyetértett. Ő elmondta, hogy a munkája sokszor nem fér bele a hagyományos munkaidőbe, hiszen rendezvények után az információközlés gyorsasága nagyon fontos. Ezért otthon is kell dolgoznia, ehhez pedig a család együttérzésére is szükség van. *„A család tudja azt, hogy ha egy rendezvény után hazamegyek, akkor engem még egy picit békén kell hagyni, hogy a dolgomat meg tudjam csinálni.”*

Az "agóra A" intézményben készült interjúban két fontos tényezőt emeltek ki, ami befolyásoló a munka és a magánélet egyensúlyában: az egyén mellett álló pár és a munkáltató rugalmassága. Elmondásuk szerint az egyensúly megvalósulása nagyban függ attól, hogy a párok, házastársak mennyit tudnak az otthoni, családi feladatokból vállalni, illetve ezen kívül még milyen segítséget kapnak másoktól. Több munkavállaló is kiemelte a nagyszülők szerepét ebben, akik sokszor besegítenek a munkavállalók gyermekei körüli feladatokban. Mindemellett pedig fontos, hogy a vezetőjük, vezetőjük részéről rugalmasságot tapasztaljanak, ami segíti őket magánéleti kötelezettségeik, feladataik teljesítésében.

A könyvtár dolgozói számára a munka és a magánélet akkor van egyensúlyban, ha nem kell hazavinniük a munkát. Egy munkavállaló elmondta, hogy ő mostanában jobban küzd a munka és magánélet összehangolásával, mert kisgyermekes apa. Ezen felül kiemelték, hogy a helyzet folyamatosan változik, néha úgy érzik, hogy egyensúlyban vannak, máskor ez kevésbé valósul meg. Egy nemrég vezetői pozícióba előléptetett dolgozónak sokszor kell hazavinnie a munkáját, illetve többször kell a munkaideje lejártá után is a munkahelyén maradnia. Szerinte ezt a családdal együtt kell rugalmasan kezelni, ami nála meg is valósul. Hozzátette, hogy ebben nagy segítség, hogy már nem kisgyermek van, hanem egy önállóbb, nagyobb gyermeke, akivel ez könnyebben megvalósítható.

Az "agóra B" fókuszcsoporthoz tartozó interjúban hasonlóan fogalmazták meg, hogy mit jelent számukra a munka és a magánélet egyensúlya: *„Ha a munkát nem viszem haza, és az otthonit nem hozom be.”* Ebben a beszélgetésben szintén kiemelték, hogy változó, hogy ez mennyire valósítható meg, időnként sikerül, máskor kevésbé. Emellett pedig azt tapasztalták, hogy egyértelműen nehezebb az egyensúly megvalósítása azoknak a munkatársaknak, akiknek családja, gyermeke van.

A színház dolgozói szintén nehéznek tartják az egyensúly megtartását a munkájuk és a magánéletük között, de törekednek rá. Ahogyan a múzeumban az egyik interjúalany, itt is úgy fogalmazták meg, hogy ez különösen akkor nehéz, ha az ember elkötelezett munkája és családja iránt is, mert igyekszik mindkét területen helytállni. Emellett szintén kiemelték a következetes

vezetés fontosságát a kérdésben.

Összegezve, ebben a kérdésben, mind az öt intézményben hasonló tapasztalatok és vélemények hangzottak el. A dolgozók túlnyomórészt nehéznek találják a munka és a magánélet összehangolását. Ahhoz, hogy minél inkább megvalósuljon az összhang, szükség van a párok és családok együttműködésére, ezek mellett pedig a munkáltató rugalmas hozzáállására is. Annak ellenére, hogy az interjúalanyok sokszor küzdenek a munka és a magánélet összeegyeztetésével, a pályaváltáson emiatt nem gondolkodtak, ez pedig legfőképpen a szakma iránti elkötelezettségükből fakad.

A szabadidő kiszámíthatósága is nagy szerepet játszik a munka és a magánélet egyensúlyában. Megkérdeztem a munkavállalókat arról, hogy munkahelyükön hogyan valósul meg az előre tervezhetőség.

Az "agóra B" dolgozói arról számoltak be, hogy sokszor nem tudnak hosszú távra tervezni a szabadidővel, de előfordul, hogy a rövid távú tervek is felborulnak, például amikor a vasárnapi munkavégzésről csak az adott héten kapnak tájékoztatást.

A könyvtári fókuszcsoportban arról számoltak be, hogy egy oda-vissza működő rendszer van a munkavállaló és a munkáltató között. A munkavállaló, ha tervez szabadságot, időben kell szólnia, a munkáltató pedig tervezhető folyamatokat biztosít. A dolgozók szerint a munkahelyi feladatok sokkal kiszámíthatóbbak, mint a magánéleti helyzetek, amelyekben többször szembesülnek váratlan eseményekkel. A legtöbb osztály 1-2 hónapra előre tervezi a munkaidőbeosztásokat, mert az említett háttérerők biztosítják a helyettesítést. A kölcsönző az a terület a könyvtárban, amelyik ebből a szempontból eltér a többi osztálytól, mert ott nem alkalmaznak háttérerőket. Ezért legalább 3 hónapra előre elkészítik a beosztásokat, ezzel igyekeznek elkerülni a váratlan helyzeteket.

A múzeum dolgozói arról számoltak be, hogy az intézmény kiállítási terv alapján működik, így a kiállításokkal és programokkal kapcsolatos tevékenységekkel mindenki tud előre tervezni. A különböző munkakörök között itt is eltérés tapasztalható. A régészeknél előfordulhat, hogy egyik napról a másikra kapnak megbízást, olyankor az az elsődleges. De ezt a helyzetet leszámítva a múzeum dolgozói alapvetően tervezhető folyamatokról számoltak be.

Az "agóra A"-ban általában egy, de inkább két hónappal előre tervezik a programokat, az interjúalanyok elmondták, hogy ennyivel előre tudják a feladataikat és ehhez igazítják a szabadidejüket. Ezen felül ciklikusan ismétlődő programok is vannak minden évben (például tavaszi fesztivál, nyári táborok), amelyekkel tudják, hogy kell számolni. Az egyik dolgozó beszámolt arról, hogy ő sokszor tudja a saját hétvégi programjait, workshopjait magának tervezni, ez ad neki egyfajta szabadságot, hogy mikor tart olyan hétvégét, amikor nem dolgozik. Az interjú során elmondták azt is, hogy ezt a rendszert a koronavírus-járvány teljes mértékben felborította, az előre tervezés most nagyon nehezen valósul meg. A szokásos 1-2 hónapos tervezés helyett sokszor szembesülnek olyan problémával, hogy egy héten belül merülnek fel programokat befolyásoló változások.

A színházi fókuszcsoportban megoszlottak a vélemények az előre tervezhetőségről. Van, aki szerint nem lehet a szabadidővel hosszútávra tervezni. Más elmondta, hogy amennyiben az előre elhatározottak szerint alakul a menetrend és az évad, akkor tudnak tervezni, de vannak váratlan változtatások, amelyekkel nem lehet számolni.

Az elmondottak alapján a könyvtárban, a múzeumban és az "agóra A" esetében is megvalósul az előre tervezhetőség. Egy kialakult, jól működő rendszer alapján szervezik a programokat, amihez a munkavállalók igazítani tudják saját szabadidős tevékenységüket. Ebben eltérés a jelenlegi járványhelyzet miatt tapasztalható. A fenti intézményektől szignifikáns különbség látható az "agóra B" esetében, ahol a dolgozók nehéznek találják az előre tervezést, rövid és hosszú távra is. A színház esetében az évad előre megírt terve alapján tudnak tervezni a dolgozók, de ebben sokszor tapasztalnak változtatásokat, amelyek nehezítik az előre tervezhetőséget.

Az interjúk során az interjúalanyok többször is kiemelték, hogy milyen nagy szerepe van családjuknak abban, hogy könnyebben megoldják a munka és magánélet feladatainak összehangolását. A következőkben azokat a különböző családi és házastársi megoldásokat ismertetem, amelyeket az általam vizsgált kulturális intézményekben dolgozók alkalmaznak a hagyományostól eltérő munkarend adta nehézségekben.

Az "agóra A" dolgozói a családi programokat igyekszenek úgy pótolni, hogy a családjukat is hívják és viszik azokra a programokra, amelyekben ők részt vesznek az agórában. Amikor segítség kell, a nagyszülőket mozgósíthatják legtöbbször, akik akár vigyáznak a gyerekeikre, vagy délutáni programjaikat intézik. Emellett a baráti körből is sokan segítenek. Mindenekelőtt persze a párokkal, házastársakkal osztják fel egymás között a feladatokat, az alapján, hogy mikor ki mozgósítható. Egy táncoktató elmondta, hogy neki nagy segítség, hogy a párjának ugyanaz a szakmája, mert így teljes megértéssel fordulnak egymás munkája felé.

A könyvtárban az egyik interjúalany azt mondta, neki segítség, hogy ahogy neki is, a férjének is kötetlen munkaideje van, mert ez lehetőséget ad arra, hogy a férje a gyermekük körüli feladatokban sokat átvállaljon. Másoknál a családi naptár a megoldás, ahol vezetik az összes családi programokat, mindenki feladatát és kötelezettségét, így átlátható, hogy kinek mikor kell segítenie a másikat, és így a feladatelosztás is egyszerűbb. Egy másik dolgozó elmondta, hogy mindig igyekeznek a férjével egyensúlyba hozni a vállalt feladatokat. A férje a munkájából kifolyólag sokat utazik, ezért ezekben az időszakokban neki kell több otthoni kötelezettséget vállalnia, de így fordított esetben nincs gond abból, ha neki kell tovább bent maradnia a munkahelyén.

A színházban szintén kiemelték a nagyszülői segítség jelentőségét. Emellett két interjúalany is igénybe vette dada segítségét gyermekeik körüli teendőkben, illetve az óvodás kor előtt bölcsődébe vitték a gyerekeket.

A dolgozók példái alapján erős családi együttműködések és rugalmas megoldások segítik a munka és a magánélet összehangolását. Látható, hogy támogató háttér nélkül mindezt nehéz lenne megfelelően kezelni.

Összegzés

A kutatási eredmények alapján elmondható, hogy a kulturális szektorban dolgozók számára kihívást jelent a munka és a magánélet egyensúlyának megteremtése. Ennek a kihívásnak a kezelésével kapcsolatban a kutatásban résztvevő szervezetek dolgozói hasonló tapasztalatokról számoltak be.

Minden interjúban megjelent, hogy a kulturális intézmények dolgozói számára a legnagyobb segítséget a munka és a magánélet összehangolásához a család és a munkáltató, vezető hozzáállása adja. A leírt családi megoldások is azt mutatják, hogy a családos munkavállalók szülőikkel, házastárssal, barátokkal, olykor dadával oldják meg a családi, gyermekek körüli feladatokat, hiszen a hagyományostól eltérő munkarend sokszor megkívánja ezt. A munkahely, vezetőség részéről nagy segítség, ha tervezhető munkahelyi feladatok vannak, amelyekhez igazítani tudják a magánéleti programokat, kötelességeket.

Az interjúalanyok többször is alátámasztották a tanulmány első felében leírtakat is, miszerint az is segít a különleges munkarend adta nehézségek legküzdésében, hogy elhivatottsággal, szakmai elkötelezettséggel végzik a munkájukat. Ezt talán az egyik múzeumi dolgozó foglalta össze a legpontosabban: *„Nem mindegy, hogy egy múzeumba jöttél el, vagy egy vállalathoz, ahol esetleg sokkal fontosabb az üzlet vagy a pénz. Itt a kultúra a fontos, ezt nem lehet másképpen csinálni, csak úgy, ha elkötelezett emberek vannak.”*

A kutatási eredmények alapján a következő javaslatok fogalmazhatók meg, amelyeket érdemes lehet az intézményeknek megfontolniuk a munka és a magánélet egyensúlyának biztosítása érdekében.

A dolgozókat és a szervezet működését egyaránt segítheti a dolgozói elégedettségmérés, azon belül is érdemes a munka és a magánélet egyensúlyára irányuló kérdéseket is a mérések részévé tenni. Ez segíthet abban, hogy a dolgozók számára is előnyös munkarendet alakítsanak ki.

Az emberi erőforrás fejlesztése, a vezetők és a dolgozók képzése, kompetenciafejlesztése szintén hozzá tud járulni a munka és a magánélet egyensúlyának megteremtéséhez, a tanulmány elméleti részében említett szerepkonfliktusok kezeléséhez. A munkavállalók hasznára válhatnak a különböző stresszkezelési és időmenedzsment tréningek, ahol fejleszthetik azokat a kompetenciákat, amelyek segítenek a két terület összehangolásában és egy egészséges középút megtalálásában. A kommunikáció fejlesztése is ajánlatos lehet vezetőknek és dolgozóknak is, hiszen a munka és a magánélet egyensúlyának szempontjából kiemelten fontos, hogy a munkavállaló tud-e fordulni a felette felé, meg tudják-e beszélni az adott problémát. Az intézményvezetőknek hasznos lehet különböző vezetőképző, konfliktusok kezelésére, menedzselésre irányuló képzés. A dolgozók számára érdekes lehet egy pszichológiai előadás, amelynek segítségével tudatosabbak lehetnek és megtanulhatják, miért is fontos törekedni az egyensúly kialakítására, hiszen így súlyos lelki következményeket is el tudnak kerülni.

Mindezek mellett megfontolandó a benchmarking [\[1\]](#) alkalmazása a kulturális intézmények között. A kutatásomban bemutattam néhány megoldást, jó gyakorlatot – például 1-2 hónapos előre tervezés, háttérerők alkalmazása – amelyet a benchmarking módszer segítségével a szervezetek megismerhetnek, adaptálhatnak, ezáltal növelhetik a teljesítményüket is.

A kutatási folyamatot és a tanulmány elkészítését a Nemzeti Művelődési Intézet Közművelődési Tudományos Kutatási Program Tudományos Diákköri munkát végzők számára alprogramja támogatta.

Felhasznált irodalom:

- Armstrong, M. (2006): A Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page, London.
- Armstrong, M., - Taylor, S. (2014): Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page, London.
- Beke I.-Keczer G.-Turcsányi E. (2021): A munka és a magánélet egyensúlyát szolgáló megoldások az üzleti szektorban. In: Gulyás L.-Miklós P. (szerk.): Képzés, fejlesztés, innováció. Tanulmányok az emberi erőforrás menedzsment, a szervezés-vezetés és a képzés és fejlesztés köréből. Szegedi Tudományegyetem Juhász Gyula Pedagógusképző Kar Alkalmazott Társadalomismereti és Kisebbségpolitikai Intézet Emberi Erőforrás Tanulmányok Kutatócsoport, Szeged.
- Keczer G. és Szente B. (2018): Szervezési-vezetési ismeretek, vezetői feladatok a közösségi művelődésben. Tudástár a közösségi művelődésben sorozat, 6. kötet, NMI Művelődési Intézet Nonprofit Közhasznú Kft.
- <https://nmi.hu/wp-content/uploads/2019/02/Tud%C3%A1st%C3%A1r-VI.-Szervez%C3%A9si-vezet%C3%A9si-ismeretek-vezet%C5%91i-feladatok-a-k%C3%B6z%C3%B6ss%C3%A9gi-m%C5%B1vel%C5%91d%C3%A9sben.pdf> Letöltés ideje: 2020.11.02.
- S. Petik K. (2007): Erik H. Erikson pszichoszociális elmélete a személyiségfejlődésről. In: Horváth-Szabó Katalin, Kézdy Anikó és S. Petik Krisztina (szerk.): Család és fejlődés. Sapientia Szerzetesi Hittudományi Főiskola. 13-18. https://www.sapientia.hu/hu/system/files/%252Fvar/www/clients/client11/web11/private/files/Dr._Horvath-Szabo_Katalin_-_Kezdy_Aniko_-_Somogyine_Petik_Krisztina_Csalad_es_fejlodes.pdf Letöltés ideje: 2020.04.04.
- Szabó A. (2016): A munkavállalói elkötelezettség növelésének hatása és lehetőségei. Opus et educatio, 3. évf., 4.sz., 439-450.o. <http://www.opuseteducatio.hu/index.php/opusHU/article/view/41/27> Letöltés ideje: 2020.10.09.

[1] „A benchmarking segítségével a kulturális szervezetek a teljesítményüket, szolgáltatásaikat, folyamataikat, módszereiket más, jobb kulturális szervezettel összehasonlíthatják és kijelölhetik azokat a területeket, amelyeket fejleszteniük kell.” (Bendell et al 1993, idézi Keczer-Szente 2018:55).