

# Frontvonal menedzsment

---

Káldy Mária  
Szabadtéri Néprajzi Múzeum  
Múzeumi Oktatási és Képzési Központ  
2013.11.4.

# Múzeum - szolgáltatás

---

- A múzeum mint szolgáltatást nyújtó intézmény
  - Szolgáltatás során kapcsolat személyekkel, intézményekkel

Milyen példát tudunk ennek alátámasztására említeni?

Szolgáltatási tevékenységek listája

---

# Frontvonal menedzsment

---

A szolgáltatást nyújtó intézmények tevékenysége – (a szolgáltatást igénybe vevő szempontjából) két részre oszlik:

1. frontvonal (front office, látható) feladatok
2. háttér (back office, nem látható) feladatok

Frontvonal feladatok:

- fizikai elemek
- frontszemélyzet

A frontvonal elemekkel a frontvonal menedzsment foglalkozik

---

# A múzeum elfogadottságának, hírnevének „kovácsa”

---

## Frontvonal fizikai elemei

- Épület megjelenése, állapota
- Természeti környezet és gondozottsága
- Funkcionális területek (előtér, előcsarnok, jegypénztár, ruhatár, büfé, ajándékbolt, mellékhelyiségek, stb.)
- Bútorok, berendezések
- Akadálymentesítés
- Múzeumba belépőt fogadó összkép
- Kiállítások látványa, megjelenése
- Kiadványok esztétikai megjelenése
- Múzeumpedagógiai foglalkoztatók
- Stb.

Frontszemélyzet = A látogatót fogadó személyzet

---

# Szolgáltatás tartalma, minősége

---

A szolgáltatást érintő további elvárások:  
Középpontban a látogató elvárásai, igényei

- Múzeumi programok változatossága
  - Múzeumi óra élménye
  - A múzeumi kommunikáció minősége
  - A múzeumi szolgáltatások és milyensége
  - A múzeumi komfortról való gondolkozás
  - Stb. stb.
-

# Frontvonal stratégia

---

- Múzeumi stratégia része a frontvonal stratégia.
  - Mikor készülhet?
    - Szervezeti átalakítás,
    - Vezetőváltás esetén
  
  - Helyzetértékelés – SWOT elemzés
  - Vízió – múzeum távolabbi, elérendő célkitűzése
  - Küldetésnyilatkozat
-

# Múzeumi szakemberek a frontvonalban

---

Amikor a múzeum munkatársa a nyilvánosság előtt szerepel az intézményt is képviseli, minősíti:

- Konferencián előadást tartó kutató
  - Televízióknak az ásatáson nyilatkozó régész
  - Külföldi konferencián megjelenő múzeumigazgató
  - Stb.
-

# Frontszemélyzet

---

- Kik tartoznak a frontszemélyzet munkakörhöz?



# Frontszemélyzeti munkakörök

---

- **Kommunikációs munkakörök**
  - **Tájékoztatás, látogatófogadás**
  - **Ismeretátadás**
- **Szakszolgálati munkakör**
- **Ügyfelekkel kapcsolatban lévő tájékoztató és igazgatási munkatársak**
- **Kereskedelmi munkakörök**
- **Biztonsági munkakörök**
- **Önkéntesek, segítők, közösségi szolgálat**

**Lista a frontszemélyzeti munkakörökről**

---

# A frontszemélyzeti munkakörök szabályozása

---

## Frontszemélyzeti politika

Egységes intézményi szemlélet: elkötelezettség, lojalitás, intézmény küldetését támogató magatartás, viselkedés,

## Hol nevesítjük a frontszemélyzeti munkakört és irányítását, hol szabályozzuk?

## Szervezeti Működési Szabályzat

- A szervezet működését leíró, keretbe foglaló általános rendelkezések, alapvető célok, alapvető feladatok, szervezet felépítése, jogosítványa, működése, záradékok, stb.
  - Itt kerül rögzítésre, hogy mely szervezeti egység, ill. vezető feladata a frontvonallal való foglalkozás. (Gondnokság, Biztonsági Osztály, Marketing osztály, stb.)
-

# A frontszemélyzeti munkakörök szabályozása

---

## Munkaköri leírás

Munkakör megnevezése.

A munkakör betöltésének követelményei.

A munkakör ellátásához szükséges szakmai kompetenciák:  
iskolai végzettség, szakképzettség, egyéb speciális tudás  
Felettes, beosztott

A munkakör ellátásához szükséges személyes kompetenciák,  
tulajdonságok.

A munkakört betöltő személy feladata, felelőssége, hatásköre.  
Egyéb információk

---

# Egyedi, helyi elvárások

---

A közönségfogadási elvárások megfogalmazása és azok dokumentumai. általános és egyedi, helyi elvárások megfogalmazása.

Pl. csatolt munkakörök:

- Teremőr és pénztáros
  - Teremőr és múzeumpedagógiai asszisztens
  - Teremőr és kertészeti feladatok
  - Stb.
-

# Szakmai kompetenciák

---

- Tárgyi tudás: komplex ismeretek a múzeumról
  - Magyar nyelvtudás
  - Idegen nyelvismeret
  - Kommunikáció
  - Pedagógia
  - Andragógia
  - Internet
  - Szövegszerkesztés
  - Adminisztráció/ügyvitel
  - Rendezvényszervezés
  - Múzeumi szolgáltatások menedzselése
-

# Személyes kompetenciák

---

- Motiváltság
  - Optimizmus
  - Felelősségtudat
  - Udvariasság
  - Jó modor
  - Ügyfél orientáció, proaktív magatartás
  - Türelem
  - Munkakörrel kapcsolatos etikai normák
  - Figyelemösszpontosítás
  - Konfliktuskezelés (váratlan nehéz helyzetek kezelése)
  - Konszenzuskeresés
-

# Személyes kompetenciák

---

- Döntésképeség
  - Beszédkészség: technika, hangerő, retorika
  - Kommunikáció szóban
  - Személyre szabott tájékoztatás képessége
  - Képesség a tudás átadásra
  - Diszkréció
  - Helyzetfelismerés
  - látogatók viselkedésének értelmezése
  - Környezetigényesség
  - Stressz tűrés
  - Együttműködés
-

# Személyes kompetenciák

---

- Precizitás
  - Határozottság
  - Magabiztosság
  - Kitartás
  - Empátia
  - Gyakorlatiasság
  - Rugalmasság
  - Humorérzék
  - Nyitottság
  - Problémamegoldás
  - Önállóság
  - Következetesség
-



# Személyes kompetenciák

---

- Pedagógiai érzék
  - Tárgyalási készség
  - Időgazdálkodás
  - Improvizációs készség
  - Kezdeményezőkézség
  - Kritikus gondolkodás
  - Előrelátás
  - Kreativitás
  - Rendszerező képesség
  - Szervezőkézség
-

# Személyes kompetenciák

---

- Kommunikáció írásban
  - Innovatív készség
  - Irányítás
  - Elemző képesség
  - Kockázatvállalás
  - Testbeszéd indokolt és a kommunikációt segítő használta
-

# Múzeumi dolgozók viselkedésére vonatkozó elvárások és alapidokumentumai

---

- **ICOM – Múzeumok etikai kódexe, 2004.** - <http://www.ace.hu/icom/PDF/etika.pdf>

## Múzeumvezetési kézikönyv

- Minden intézmény a saját körülményeire, igényeire, stb. dolgozza ki.
- Minden új dolgozó rendelkezésére bocsátja

**Példa: Szabadtéri Néprajzi Múzeum  
Múzeumvezetési kézikönyve 32  
fejezetben.**

## Fejezetlista

---

# Múzeumvezetési kézikönyv fejezetei

---

1. Bevezető, a múzeumi munkatársak köszöntése, érzékenyítés, a könyv célja.
  2. A kézikönyv használatáról
  3. A múzeum küldetése, célkitűzései
  4. Az intézmény története. (kiemelkedő elődök, eredmények, stb. ). Rövid, számszerű összefoglaló, összegzés, ami könnyen megjegyezhető.
  5. Az intézmény ébren tartandó hagyományai, ünnepei, évfordulóit, kimagasló elődök
  6. Az intézmény által munkatársai számára alapított elismerések, kitüntetések, azok elnyerésének feltételei, korábbi kitüntettek.
-

# Múzeumvezetési kézikönyv fejezetei

---

7. Az intézmény gyűjteményei (kiemelkedő tárgy/ak!) és azok használata (honlapról)
  8. Műtárgyvédelem; mit jelent a műtárgyvédelmi szemlélet; ki a főrestaurátor; a teremőr műtárgyvédelmi feladata (takarítás, tisztántartás). Mi a teendő műtárgyrongálódás esetén.
  9. Az intézmény filiáléi
  10. Állandó kiállítások
  11. Időszaki kiállítások (változó betétlapok)
  12. Az intézmény szervezeti felépítése, munkatársai. A frontszemélyzet tudja, hogy milyen ügyben kihez fordulhat, kit tájékoztasson a felmerülő kérdésekről, problémákról, stb.
-

# Múzeumvezetési kézikönyv fejezetei

---

13. Munkaköri leírás
  14. Hagyományörök és kiállítóörök helyszínenkénti ismertetése
  15. Napi általános munkarend.(nyitás, zárás, ebédszünet, havi beosztás, hiányzás, betegség)
  16. Személyi higiénia, öltözet
  17. A kiállítóörök továbbképzését segítő kiadványok
  18. A látogatók tájékoztatása, panaszkezelés
  19. Intézmény területén dolgozó külső beszállítók, munkavégzők
  20. Biztonsági követelmények ismertetése, betartása. Vészhelyzet megoldása
  21. Tűzjelzés, tűzoltó berendezések, teendők tűz esetén
-

# Múzeumvezetési kézikönyv fejezetei

---

- 22. A múzeum szolgáltatásai: étkezési lehetőségek, boltok
  - 23. Mellékhelyiségek, pelenkázó, orvosi szoba
  - 24. Bejárat, parkoló, információs szoba, pénztár, dohányzásra kijelölt hely
  - 25. A múzeum működésére vonatkozó alapvető információk. (nyitva tartás, belépődíjak, szolgáltatások és díja, ügyeletes, stb.)
  - 26. Múzeum hivatalos neve, elérhetősége, a múzeum vezetősége
-

# Múzeumvezetési kézikönyv fejezetei

---

- 27. A múzeum múzeumpedagógiai tevékenysége
  - 28. Fesztiválok, visszatérő rendezvények
  - 29. Elveszett gyerek, elveszett vagyontárgy
  - 30. Fogyatékkal élőkkal való bánásmód
  - 31. Múzeum programjai (évente változó)
  - 32. Egy adott évre vonatkozó aktualitások
-



# Frontszemélyzeti munkakörök

---

kiállításör,  
hagyományör



# Frontszemélyzeti munkakör

Óvodapedagógus,  
múzeumpedagógus,  
foglalkozásvezető



# Frontszemélyzeti munkakörök

Interpretátor  
tárlatvezető



# Kiállításörök: Anglia, Svédország, Norvégia

---



# Frontszemélyzet motiválása

---

- **Frontszemélyzet stresszhelyzetben**
  - **Vezetők részéről történő motiválás jelentősége, szükségessége**
  - **Látogatói visszajelzés megosztása - csapatmunka elismerése**
  
  - **Új dolgozó esetében: személyes bevezetés, bemutatás, érzékenyítés**
-

# Frontszemélyzet motiválása

---

- A frontszemélyzetnek éreznie kell, hogy fontos fogaskereke az intézménynek
  - Ebben szükséges időről-időre megerősíteni
  - Gondoskodni kell folyamatos továbbképzéséről
-

# Frontszemélyzet ellenőrzése

---

- Megelőzés fontossága
- Próbavásárlás szükségessége

# Továbbképzés

---

Éves képzési terv a frontszemélyzet rendszeres továbbképzésére.

Alkalmak:

- Múzeumi évnyitó. Év elején a múzeum éves tervének ismertetése.
- Kiállítás megnyitók előtt
- Az éves programba iktatott alkalommal. (Pl. Skanzen: Skanzentudás egyeteme)
- Szakmai tanulmányút. Cél csapatépítés, ismeretek gyarapítása. A kiállításőrök maguk is felkészülnek különféle témákból.

Képzési forma: előadás, tréning

- Körülmény: a múzeum vezetője nyissa meg, hogy a munkatársak érezzék annak fontosságát.
  - „
-



# Látogatói etikai kódex

---

- Látogatói etikai kódex egyedi kidolgozása: Látogatókkal szembeni elvárások megfogalmazása.
- Mit várok el a látogatótól általában, de lehet ez célcsoportonként is: gyerekektől, szülőktől, pedagógusoktól.
- Látogatók viselkedésének előírásai
- A látogatás szabályai. Ezek nem tiltótáblák, hanem eligazító jellegűek.

# Belső kommunikáció

---

Szükségessége, jelentősége

Személyes tájékoztatás

Webes tájékoztatás

Írásos tájékoztatás

## **Minta:**

Téli nyitva tartás

39. Heti info

Tanárok éjszakája - rendezvény

---

# Látogatói elégedettség

---

- Látogatói elégedettségi vizsgálat, igényfelmérés. Menj elébe a véleményeknek!
  - Kérdőíves felmérés. Kérdezőbiztosok szerepe jelentősége
  - Magyar múzeumi kutatás 2008
    - szembenézés vagy
    - önbecsapás
-

# Látogatói véleménynyilvánítás

---

- Személyesen: face to face
  - Vendégkönyv: csökken a jelentősége
  - Panaszkönyv, látogatók könyve
  - Internet
  - Facebook
  - Blogok
  - Sajtó
-

# Látogatói vélemény és panaszkezelés

---

- A panaszkezelést komolyan kell venni, szabályozni kell.
  - Külön kell szabályozni
    - a szóbeli és
    - külön az írásbeli panaszkezelést.
  - Megelőzés elve: könnyebb elkerülni, mint jól megoldani a panaszokat.
-

# A látogatói reakció három szintje

---

- 1. szint: a látogató azonnal és közvetlenül kinyilvánítja az elégedetlenségét
  - 2. szint: negatív szórejklámként másnak panaszkodik
  - 3. szint: harmadik félnek adja át negatív tapasztalatait (sajtó, jogi képviselő)
-

# A panaszszituáció-kezelés sztenderdjének 8 lépése:

---

- Köszönd meg a panaszt!
  - Magyarázd meg, miért tartod fontosnak a panasz megismerését!
  - Kérj elnézést
  - Ígérd meg, hogy azonnal lépéseket teszel!
  - Kérdezz!
  - Azonnal javítsd ki a hibát!
  - Ellenőrizd az ügyfél elégedettségi állapotát!
  - Előzd meg a hiba megismétlődését!
- A panaszost kompenzálni kell!!!
-

