

„Ha valahol egy gyenge láncszem van, az egész lánc elszakad.”

A Broadway munkaerő-politikája

(Vida Judith)

A Broadway egy majdnem 200 főt foglalkoztató hajléktalanellátó szervezet. Munkaerő-politikáját – az új dolgozók felvételének és értékelésének gyakorlatát, valamint a képzési rendszerét – a szervezet HR menedzserével történt igencsak hosszúra nyúlt beszélgetés alapján próbáltam meg összefoglalni.

A Broadway civil szervezet, hasonló a szerepe, mint nálunk egy szociális feladatokat ellátó alapítványnak vagy egyházi szervezetnek. Amíg azonban Magyarországon van egy „egyperkétes”, amely pontosan meghatározza, hogy a különböző szociális munkakörökben milyen végzettséggel szabad alkalmazni valakit, addig Angliában semmi ilyen nincs. Azaz egyetlen területre, az ápoló otthonokra vonatkozóan van jogszabályi rendelkezés, amit vélhetően a szakképzettség és a munkabér, valamint az ellátás színvonalának eredője kényszerített ki... A hajléktalan ellátó szervezetek munkatársaival kapcsolatban bizonyos elvárásokat a felnőttképzésért felelős szervezet, (*Learning and skill consern?*) fogalmazott meg, amely elvárások azonban nem kötelező érvényűek. (10-11. oldal)

Felvételi politika

Legutóbb a három üres álláshely volt, amire 140 fő jelentkezett. Hogy választották ki belőle azt a három embert, akit felvettek? Először is volt egy felhívás, amelyben a szervezet elvárásai szerepeltek, és volt egy jelentkezési lap, konkrét „kifejtős” kérdésekkel, például a motivációra vonatkozóan, pl. „*Miért akar halmozottan hátrányos helyzetű emberekkel dolgozni?*” vagy például a team-munkához való hozzáállással kapcsolatban „*Dolgozott-e csapatban? Ha igen...*”, vagy hogy „*Végzett-e önkéntes munkát? Ha igen...*” Azokat a jelentkezőket, akik a jelentkezési lapok első értékelése után nem estek ki a rostán (mert úgy vannak megfogalmazva ezek a kérdések, hogy sok minden kiderüljön ám belőle!), behívják, kapnak egy gyakorlati feladatot (pl. levélírás), pszichológiai tesztet töltenek ki, és megfigyelik őket bizonyos szituációkban. Ezután – egy húszemberes második körből nagyjából tíz ember – mehet az állásinterjúra, és közülük választják ki az új munkatársat.

Ha nem a képzettség számít, akkor mi? A munkatapasztalat? Hát még az sem... Nem elvárás, hogy a jelentkezőnek legyen hasonló területen szerzett munkatapasztalata, mert úgy

gondolják, hogy aki korábban dolgozott ilyen területen, az nem biztos, hogy jól dolgozott. Azoknak is szeretnék esélyt adni – legalábbis ez a retorika – akik nem dolgoztak még a hajléktalan-ellátás területén. Az önkéntes munka előny, bármilyen hátrányos helyzetű csoporttal való foglalkozás volt is az. Éppen ezek miatt – látni fogjuk majd – a képzési programokat is úgy állították össze, hogy vannak olyanok, akik régebben is ilyen területen dolgoztak (de nincsenek kiégve) és vannak teljesen újak is.

De akkor mi számít? A legfontosabb, hogy hogyan tudnak odafigyelni másokra, kommunikálni, megtalálni a hangot az ügyfelekkel. A hozzáállást veszik föl, az emberanyagot, nem a múltbeli tapasztalatot. A felvételi beszélgetés része egy szerepjáték is. Ennek egyik főszerepét vendéglátónk alakítja: ő játssza az ügyfél szerepét, akivel a felvételiző szociális munkatárának beszélgetnie kell. Ebből aztán sok minden kiderül...

Van egy olyan szabály Angliában, hogy gyerekek vagy hátrányos helyzetűek körében nem dolgozhat olyan személy, akinek nincs erkölcsi bizonyítványa. Az erkölcsi bizonyítvány megszerzése hosszadalmas, három hónapba is beletelhet, amíg megkapja valaki. Ezért előfordul, hogy a korábbi munkáltatónál „káderezik le” a munkatárs-jelöltet, mielőtt az alkalmazása mellett döntenek.

Az ügyfelek is részt vehetnek a kuratóriumi tagok és a munkatársak kiválasztásának folyamatában. (A munkatársak kiválasztása jobban érdekli őket, hiszen velük kerülnek közvetlen kapcsolatba.) Ezek az ügyfelek ki vannak képezve a feladatra, tudják, hogy milyen szempontokra kell figyelniük a kiválasztás során, véleményük milyen súllyal esik latba. Hogyan választják ki a kiválasztó ügyfeleket? Minden intézményben van egy „ügyfélbevonásért” felelős munkatárs, aki a szociális munkatársak által ajánlott ügyfelekkel felveszi a kapcsolatot, és ha az ügyfél is úgy akarja, képzésbe irányítja...

A jelentkezők között vannak szociális végzettségűek, ex-hajléktalanok, vannak „életformaváltók”, akik egy gyökeresen más munkaterületről – pl. egy bankból – jönnek ide, és vannak a frissen végzetek, akik szeretnék megélni valamiből. A Broadway örül ennek a sokszínűségnek...

Igen, egykori hajléktalanok is dolgoznak az ellátórendszerben, és nem is fehér hollók... Készült egy felmérés, amely szerint a Thames Reach és a Broadway nevű szervezetek munkatársai negyedrésze volt valaha hajléktalan! A hajléktalanság alatt ők valami olyasmit értenek, hogy „kényszerlakhatási” formát kellett igénybe vennie az illetőnek, azaz utcán aludt, szállón, vagy szívésségből valakinél.

Ez a felvételi procedúra nagyon idő és munkaigényes, de ez az alapja egy cég munkaerő-politikájának: ha „jó” embereket vesznek fel, utána könnyebb velük dolgozni. Azonban ez a kiválasztási módszer sem tökéletes, de ha véletlen nem „jó” embert vesznek fel, akkor attól hat hónapon belül, a próbaidő alatt meg tudnak válni.

Van-e szerepük az intézményvezetőknek, Uram bocsá’ a teameknek az új munkatársak kiválasztásában – kérdezem én...

A gyakornoki program

A főállású munkatársak fele az ún. gyakornoki program keretében került a szervezethez. A gyakornoki program 12 hónapos, erre az időre határozott idejű szerződést kötnek a munkatárssal. Nincs garancia arra, hogy tovább is foglalkoztatják őt, de a tapasztalatok szerint nagyon kicsi a lemorzsolódás: 50 főből mindössze 2 főtől váltak meg a program ideje alatt. A tapasztalat szerint a gyakorlati programra jelentkezők sokkal lelkesebbek, mint a korábban ilyen területen dolgozók (részben azért is, mert maguk is érintettek, voltak hajléktalanok vagy ismernek hajléktalanokat).

A 12 hónapba nagyon sok mindent meg kell tanulniuk, nagyobb részt a munka-terepen, kisebb részt tanteremben. Minden gyakornok kap egy mentort, aki végig kíséri őket ebben a tanulási folyamatban. (Legalább annyira fontos a mentorok keresése a szervezeten belül, mint a gyakornoki helyek meghirdetése. A mentorok nem kapnak pénzt a tevékenységükért, hanem képzéseket.)

Az elő két hetét minden gyakornok nappali melegedőben tölti, utána 2-3-4 hónapot valamilyen szállón. (Ezek a hetek vagy hónapok nincsenek köbe vésve, az egyéni érdeklődéstől függően alakulhatnak.) 3 hónap elteltével van egy elsődleges értékelés, amikor a gyakornokok visszajelzést kapnak arról, hogy hogyan teljesítettek addig, valamint kitalálhatják, hogy hol töltse a gyakorlati idő fennmaradó részét. 6 hónap után lesznek saját eseteik, és ekkor már nagyjából meg tudják nekik mondani, hogy maradhatnak-e vagy sem. Az esetkezelésére sokkal komolyabban oda van figyelve, mint a többi munkatárs esetében. Lehet, hogy korainak tűnik saját esetet „kapni” 6 hónap után, de a Broadway-nál úgy gondolják, az ügyfelekkel való munkát nem lehet képzésekből megtanulni, csak a gyakorlatban. Viszont eleve olyan munkatársakat választanak, akiről úgy gondolják, tudnak az emberekkel bánni...

Akik jól beválnak, nem várják meg a 12 hónapot, hanem ha megüresedik egy álláshely, a gyakornokaiknak ajánlják fel. Általában 6 és 12 között állást kapnak a jó gyakornokok. Egyszerre kb. tíz gyakornokuk van. (És 180 munkatársuk, 20%-os a fluktuáció, ami megfelel a londoni átlagnak.)

A gyakornoki program indíttatása kettős volt: egyrészt azzal a problémával kellett megküzdniük, hogy nem találtak megfelelő munkatársakat, másrészt – ha jól értetem – gazdasági érvek is szóltak mellette, egyszerűen az, hogy egy gyakornok bére alacsonyabb. S hogy mennyi az annyi? Egy gyakornok éves szinten 19.500 fontot keres, amely összeg – vendéglátónk szavaival élve – „ésszerű” összeg. A munkavállalók bére ennél magasabb, 4-5 ezer fonttal... A gyakornoki rendszer – és a bekerülés körüli egész procedúra – arra is jó, hogy olyan emberek dolgozzanak a szervezetnél, akik valóban szerették ezt...

Nincs itt a 48 gyakornok a Broadway-ben, de ennek ők örülnek, mert küldetésüknek érzik, hogy magasan képzett emberek dolgozzanak ezen a területen, és nem bánják, hogy máshol hasznosítsák a megszerzett tudásukat. Presztízst jelent itt gyakorlatot szerezni. A gyakornoki rendszer kulturálisan arra is jó, hogy a munkatársak megtanulnak egymásra odafigyelni, és támogatni egymást.

Az intézményvezetők 80%-a mentor volt korábban, mert a tevékenységük során olyan készségeket fejlesztenek ki magukban, amik a vezetéshez fontosak. Ez egy előrelépési lehetőség. Azonban az is gyakori, hogy egy mentor, miután végigkísért egy gyakornokot, szeretne vezetővé válni, de erre a szervezeten belül nincs lehetőség, ezért új munkahely után néznek...

Képzések

Ahogy a bevezetőben írtam egy civil szervezetről van szó, amely működési költségeit részben adományokból, részben a helyi önkormányzatokkal kötött ellátási szerződések alapján kapják. Az önkormányzatok meghatározott kritériumok alapján évente értékelik a szervezetek munkáját, ezeknek a kritériumoknak meg kell feleljenek ahhoz, hogy a szervezet szolgáltatásait továbbra is finanszírozzák. Ilyen kritérium például, hogy az ellátási területen alvó hajléktalanok száma nem lehet x-nél több, s ha több, azt meg kell tudni magyarázni – de ez csak egy példa volt. Külön vannak a lakhatási programoknak kritériuma, a szállóknak és a... (02.23)

A fenntartó tehát nem mondja meg, milyen végzettséggel alkalmazható egy munkatárs, sem azt, hogy hogyan képezzék őt, „mindössze” az elvárásait fogalmazza meg. A szociális szervezet pedig – tekintettel arra, hogy a léte függ attól, hogy meg tud-e felelni az elvárásoknak, ezért a képzéseit is ennek a célnak rendeli alá.

A Broadway többfajta képzést szervez a munkatársak részére, olyanokat, amelyeket a gyakorlati munka során közvetlen hasznosítani tudnak. Példaként a mentor-képzést említette, ahol a gyakornokokkal való munka sajátosságait ismerhetik meg a résztvevők. A dolgozók maguk is kereshetnek képzéseket. Ehhez kapnak munkaidő-kedvezményt, és a cég fizeti is a képzéseket, de a vezetőség szeretné látni, hogy ez tényleg érdekli a jelentkezőt, és hasznosítani tudja a munkája során.

Egy további példa a képzésekre: próbálják ők is egységesíteni a szociális munka menetét. Ennek része a motivációs interjú, amelynek technikáját mindenkinek el kell sajátítani egy képzés keretében. Egy képző intézményből jön valaki, aki maga is szociális munkás volt egy szenvedélybetegeket fogadó intézményben, és a módszere annyira eredményes volt, hogy most már csak tanítja.

A képzési program kiterjed az adminisztratív dolgozókra is, akik például számítógépes oktatáson vesznek részt.

Van egy képzési táblázat, amely összefoglalja, hogy egy dolgozónak – attól függően, hogy új dolgozó-e avagy régi, ill. hogy mi a munkaköre – milyen képzéseken kell részt vennie. Ez éppen átalakulóban van, eddig kötelező képzési elemeket tartalmazott a táblázat, ezután több választható képzés lesz benne, köztük olyan programok is, amelyek eddig hiányterületeket érintenek (pl. mentálhigiénés program.)

A képzési terv kidolgozását minden évben megelőzi egy igényfelmérés. A tapasztalat az, hogy a drogokhoz kapcsolódó és a mentálhigiénés programokra van a legnagyobb igény

A vezetők képzése is fontos, hiszen a legtöbbször nem vezetőnek készült, nem vezetőként kerül ide, hogy a vezetők hozzáértőek legyenek, ezért külön vezető-képzési programjuk is van. Ez két részből áll. Az egyik az „emberekkel való bánásmód” rész, amit mindenkinek el kell végezni, az egészen kis vezetői szinttől kezdve, és nem csak a szociálisoknak, hanem még a pénzügyi igazgatóhelyettesnek is, mert ha valahol egy gyenge láncszem van, az egész lánc elszakad. Van egy másik rész, a stratégiai menedzsment-képzés, ahol pl. projekttervezés vagy külső szervezetekkel való kapcsolattartás a téma, és ezt már csak középvezetőtől fölfelé kell elvégezni.

A képzés része az Akció-csoport program, aminek az a filozófiája, hogy a tanuláshoz – sok egyéb mellett – saját élmények és okos kérdések is kellenek. Összehoznak azonos szinten lévő vezetőket, akik hat hónapon keresztül rendszeresen találkoznak, és akik mindamellett, hogy valós kérdéseket hoznak a csoportra, vállalják azt is, hogy a csoporton született megoldást ki is próbálják, tehát nem csak beszélnek a levegőbe... (Ezt a tanulási módszert a '70-es években alakították ki, és nekik nagyon bejött, mert valóságalapú és nagyon közvetlen módon kapcsolódik a munkához.)

A csúcsvezetők folyamatos „mentorálása” sincs elhanyagolva. Ők havonta egyszer találkoznak, hogy egy külsős szakember segítségével értékeljék a munkájukat, és hogy személyenként átbeszéljék, kinek mire van szüksége a fejlődéshez.

A képzési rendszerük tehát minden személyre és pozícióra kiterjed, annak a filozófiának a jegyében, hogy a szervezetben mindenki tanuljon és fejlődjön, mert csak így maradhat meg a szervezetre jellemző tanulási kultúra.

Átlagosan minden Broadway dolgozó 7,2 napot tölt el egy évben képzésre.. Az újabb munkatársakra több idő, a régebbi munkatársak kevesebb idő jut. A gyakornokok 18-20-22 napot töltenek iskolapadszerű képzésben, a „kiképzésük” azonban főként a terepen történik. A vezetők egy kétéves időszak alatt 20 napot töltenek képzésben.

Vannak külsős képzőik, és vannak saját munkatársaik, akik megfelelő tapasztalattal és végzettséggel rendelkeznek.

A Broadway deklaráltan sok pénzt költ képzésekre. Ezt azért is tehetik meg, mert jó pénzért „árulják” képzéseiket (más szervezetek felkérésére is tartanak képzéseket – főleg a lakhatási programokhoz kapcsolódóan), ill. az összegyűlt tudásukat: konzultációs lehetőséget is biztosítanak kisebb szociális szervezetek számára. Nagy az igény ezekre a szolgáltatásokra, mert a megrendelők látják, hogy amit tanítanak, azt a gyakorlatban is csinálják és jól működik. S talán az sem mellékes körülmény, hogy a Broadway jelenlegi vezetője képzési területről érkezett és könnyebben hagyja jóvá a képzési büdzsét...

Értékelés

Minden munkatárs munkáját évente értékeli. Két szempontot tartanak szem előtt, a konkrét mérhető mutatókat, ill. hogyan érte el azokat. Mind a két szempont egyaránt fontos. Például

egy olyan munkatárs értékelésénél, akinek a pénzszerzés a feladata, jó, ha megszerez egy csomó támogatást, ez jó pont, de ha közben pedig a meglévőket elveszíti, rossz pont.

A munkát ez 360 fokos kérdőívvel (ők így hívják) értékelik, tehát egy dolgozó munkáját úgy értékelik, hogy körbefordítják a kérdőívet és megkérdezik mindazokat, akikkel ő kapcsolatban áll – a munkahelyi vezető, a munkatársak, az ügyfelek. Nem általános kérdések vannak, hogy pl. „*Mit gondol X. Y. munkájáról*”, hanem konkrét kérdésekkel próbálják a kompetenciákat mérni, pl.: „*Mennyire érti meg az Ön álláspontját?*”. Van pontozásos része is, és vélemény része is az értékelésnek. Egy-egy személy az átlagos pontértéket kapja vissza, így nem tudja, hogy kitől hány pontot kapott. Ezzel a módszerrel a dolgozó visszajelzést kap arra vonatkozóan, hogy mik az ő erősségei, és arra vonatkozóan is, hogy mit kell magában fejleszteni.

Az intézményvezetők a beosztottaiktól kapnak ilyen visszajelzést. A szociális munkások az ügyfeleiktől is. Problémát okozhat, hogy egy ügyfél nem tud írni-olvasni (és az ő véleményére is szükség van) – ilyen esetben az intézményvezető feladata, hogy diszkréten és kreatívan működjön közre az értékelés lebonyolításában. Ehhez is kapnak támpontokat a vezetők a képzések során.

Nem csak az ügyfelektől és munkatársaktól kapnak visszajelzéseket, hanem a külső kapcsolatoktól is. Az értékelés évente egyszer történik, amikor is vendéglátónk szétküldi a kérdőíveket – egy programozott excell file formájában, és nem csak a már említett ügyfeleknek és munkatársaknak, hanem azoknak a szervezeteknek is, akikkel munkájuk során kapcsolatba kerülnek. A tapasztalat szerint a külső kapcsolatok is örülnek annak, hogy érdeklí a Broadway-t a véleményük, és szívesen visszaküldik a kérdőívet.

Annak aki, értékeli a kérdőívet, nagyon ésszerű kell lennie, mert az értékelés nem csak arról szól, aki kapja, hanem az is, aki adja. Így például a csupa ötös kérdőíveknek egyfelől nagyon örülnek, másfelől viszont kivesszik az értékelésből, mert nem lehet belőle látni, hol vannak a fejlődési irányok.

Az értékelés eredményét (tehát az átlagokat) nem kapják kézhez a munkatársak, mint egy bizonyítványt, hanem csak a vezetők, akik egy értékelő beszélgetés formájában ismertetik meg azt a munkatársakkal. S bár ez egy időigényes munka, ez alapján például egy szociális munkatárs értékelése objektív, hiszen nem a vezető benyomásain, hanem az ügyfelek visszajelzésein alapul, emellett konkrét – konkrétan láthatóak az erősségek és a gyenge

pontok. Ez a dolgozó továbbképzéséhez is fontos – mindenki láthatja, milyen területen kell növelnie kompetenciáit.

A kérdőívnek is két része van, vannak a számok (kinek hány ügyfele van), és a hogyan...