

MúzeumokMa 2020

Ajánlások

múzeumi középvezetők számára

A múzeumi középvezetők részére megfogalmazott ajánlások figyelembevételét alapvetőnek gondoljuk egy korszerű, együttműködésen alapuló, a szolgáltató értékrendet képviselő muzeális intézmény esetében. Mindazonáltal az, hogy mely javaslatokat képes prioritási listája élére helyezni és a mindennapi munkavégzése során megvalósítani az adott dolgozó, nagyban függ az intézményben betöltött szerepétől, szakmai ambícióitól, valamint meglévő, illetve a szakmai munka során megszerzett kompetenciáitól. Nem szükséges és nem is lehet az ajánláscsomag minden pontját egyéni szinten teljesíteni, de az elvárások mentén kialakított értékrend ismert és mértékadó kell, hogy legyen minden múzeumi munkatárs számára.

Bízunk abban, hogy a kutatás eredményei számos szakmai folyamatot fognak a jövőben segíteni, támogatást nyújtanak a vezetők döntéseihöz és iránytűvé válnak a múzeumi szférában dolgozók számára.

I. A múzeumok fenntartása, korszerű működtetése és fenntartható finanszírozása

Dr. Bereczki Ibolya: Alapfeladatok

- A múzeumokban középvezetőként dolgozó, vagy kisebb intézmények esetében intézményvezetői feladatot ellátók számára elengedhetetlen követelmény, hogy tisztában legyenek az irányításuk alatt álló egységre vonatkozó alapidokumentumokkal, és azok megismerését mind a belépő, mind aktualizálás, módosítás esetén a korábban ott dolgozó munkatársaik számára biztosítsák.
- Törekedjenek arra, hogy az intézményi alapidokumentumok alapján megfogalmazott stratégiákat, részstratégiákat, éves munkaterveket, intézményi beszámolókat munkatársaik megismerjék, készítésükbe vezetőjükön keresztül bekapcsolódjanak.
- Biztosítsák a szervezeti egységükben a múzeumi alapfeladatok ellátásához szükséges feltételeket. Amennyiben ez saját hatáskörben nem vagy csak korlátozottan megvalósítható, kezdeményezzenek egyeztetést a felsővezetéssel, vagy intézményvezetőként a fenntartóval. Maguk is keressék a lehetőségeket a megoldásra és kezdeményezzék pótlólagos vagy pályázati források bevonását.

- A munkatársak számára rendszeresen és szükség esetén is biztosítsák a feladatok ellátásával kapcsolatos és szükséges információk eljutását.
- Kezdeményezzék és biztosítsák a munkatársak számára, hogy a feladatok elvégzésével, új projektek lehetőségeivel kapcsolatos észrevételeiket az egység keretei között megvitassák. Közvetítsék a javaslatokat a felsővezetés, és/vagy a fenntartó felé.
- Az év során folyamatosan kövessék figyelemmel és rendszeresen értékeljék egységükben a munkaterv teljesülését, elakadás vagy hiba esetén jelezzék a munkatársak számára a problémát, kezdeményezzék a késedelem megszüntetését, a hiba javítását. Nagy fokú, a saját középvezetői hatáskört túllépő eltérés esetén egyeztessenek a felsővezetéssel, tegyenek javaslatot a beavatkozásra.
- Gondoskodjanak róla, hogy a munkatársak éves munkabeszámolóit pontosan, az előzetesen meghatározott szakmai tartalommal, a statisztikai adatközlésekhez szükséges információkkal készüljenek el, maguk is készítsenek az egységükre vonatkozó összefoglaló értékelést az elvégzett munkáról, arról tájékoztassák a munkatársakat és a felsővezetést.
- Az éves munkaterv készítésekor a részfeladatok kialakításába és elosztásába vonják be egységük munkatársait, számítsanak a kollégák alap-, illetve speciális kompetenciájára, saját vezetői kompetenciájukat erősítsék az alapfeladatok hatékony megoldásával is.
- Legyenek kezdeményező-készek új projektek kialakításában, meglévők tartalmának erősítésében, hatékonyságának növelésében a felsővezetés, intézményvezetőként a fenntartó felé.

Dr. Bereczki Ibolya: Múzeumok és kihívások – gazdasági kérdések, maradvány, fejlesztendő területek

A *MúzeumokMa 2020* kutatás keretében a témával kapcsolatos elemzés legfontosabb eredményeit Bereczki Ibolya publikálta.¹ Az intézmények hatékony gazdálkodásának lehetőségeit – különösen a nagyobb múzeumok esetében – számos tényező, leginkább a maradványképzési kötelezettség és annak hatásai korlátozzák. A költségfelhasználás racionalizálása költséghatékonyságot és tervezettebb munka- és feladatelosztást eredményezhet. A jobb forrásfelhasználás kialakításában és a fejlesztések tervezésében az intézményvezetők hatékony partnerei legyenek a középvezetők.

- Osztályuk, egységük munkájának tervezésekor és ütemezése során vegyék figyelembe a források rendelkezésre állását és mértékét, módosításának esetleges szükségességét.

¹ Dr. Bereczki Ibolya: Múzeumok és kihívások – Gazdasági kérdések, maradvány, fejlesztendő területek. <https://magyarmuzeumok.hu/cikk/muzeumok-es-kihivasok-gazdasagi-kerdesek-maradvany-fejlesztendo-teruletek>

- Az intézmény fenntartási költségeinek felmérése és tervezése során kérjék ki, összesítsék és továbbítsák a felsővezetés számára egységük munkatársainak a költséghatékonyság növelésére vonatkozó javaslatait.
- A forráshiányos vagy többletet jelentő időszakok esetére is felkészülve alakítsák ki és ütemezzék az egyes munkafolyamatokat, és tájékoztassák mindezeokról munkatársaikat és a felsővezetést.
- A munkatársak igényeit, tapasztalatait figyelembe véve készítsék el javaslatukat az egységükre és/vagy az egész intézmény maradványfelhasználására, valamint a fejlesztendő területeire vonatkozóan.
- A fejlesztési tervek készítése és a lebonyolítás során vegyék figyelembe és továbbítsák a felsővezetés, kisebb intézmények esetén a fenntartó felé a gazdaságos, fenntartható működtetést segítő javaslatokat.
- Középvezetőként nagyobb múzeumok esetében aktívan működjenek együtt vezetőtársaikkal és a felsővezetéssel a fejlesztendő területek kiválasztásában, projektervek kidolgozásában és megvalósításában. Az e területen született döntésekről tájékoztassák egységük munkatársait.
- Középvezetői pályázatuk vagy egységükre vonatkozó stratégia, munkaterv készítése során emeljék ki a legfontosabb fejlesztendő területeket, határozzák meg ezek céljait, és megvalósulásuk esetén a várható eredményeit.

II. A múzeumok emberi erőforrás-gazdálkodása, múzeumi alkalmazottak pályán tartása

Csordás Izabella-Nagy Magdolna: Mit tehetnek a munkahelyi vezetők a munkatársi motiváció fenntartásáért, a szervezeti megtartóképesség növeléséért és a szakmai fejlődésért?

A múzeumok fejlődésének és belső megújulásának egyik kulcsa az emberi erőforrás tudatos menedzselése. Erre a területre a felsővezetőkön túl a középvezetők, osztályvezetők, csoportvezetők vannak a legnagyobb hatással. A múzeumi munkatársak fejlesztésének, motiválásának, megtartásának, a teljesítménymenedzsmentnek, illetve a vezetői elvárásoknak a kérdéseit és tapasztalatait a kutatás során Csordás Izabella és Nagy Magdolna foglalták össze.²

² <https://mokk.skanzen.hu/20210223nagy-magdolna-a-minosegi-munkavegzesert-a-munkatarsak-fejlesztési-iranyai>
<https://mokk.skanzen.hu/20210316csordas-izabella-hr-kerdesek-a-muzeumi-szakmaban-i-fluktuacio-es-a-fiatalok-palyan-tartasa>
<https://mokk.skanzen.hu/20210324csordas-izabella-es-nagy-magdolna-hr-kerdesek-a-muzeumi-szakmaban-ii-a-munkatarsak-megtartasa>

A múzeumok magas szakmai és szolgáltatási színvonalának, valamint versenyképességének erősítéséhez a középvezetők számára az alábbi javaslatokat tesszük:

A munkahelyi teljesítmény növeléséhez, a vezetői elvárások pontosításához:

- Adjanak egyértelmű iránymutatást a munkatársaknak az elvárt teljesítményre vonatkozóan.
- Támogassák a munkatársakat a feladataik prioritásainak meghatározásában.
- Támogassák munkatársaikat a feladatvégzés akadályainak feloldásában.
- Tartsanak rendszeres időközönként (javasolt heti/kétheti) csoport/osztályértekezleteket a csoporton belüli szervezett információáramlás biztosítására, a feladatok haladásának megbeszélésére és az elakadások időbeni feltárására, valamint akadályainak feloldására. Törekedjen arra, hogy ezeken az értekezleteken az intézményvezetői vagy fenntartói álláspontot is megismertessék.
- Az egyes munkaköri feladatok és felelőségek biztosításának céljából meghatározott időnként, például évente vizsgálják felül a munkaköri leírásokat.
- A feladatok szóbeli kiosztását követően írásban is foglalják össze a teendőket, a határidőket és a felelősöket a SMART célkitűzésnek³ megfelelően.
- Az egyének fejlesztésén túl legyenek figyelemmel csapatuk építésére.
- A feladatok kiosztásakor a vezető vegye figyelembe a munkatárs képességeit és érdeklődését, illetve támaszkodjon munkatársa visszajelzésére, adjon teret a munkatársi kérdéseknek, javaslatoknak.
- Biztosítsanak rendszeresen és változatos formában visszajelzést a munkatársak teljesítményéről (szóban, írásban, négy szemközt, csoportosan).
- Gondoljanak a visszajelzési körből gyakran kiesőkre: a gyakornokokra és az önkéntesekre, az iskolai közösségi szolgálatos diákokra, adjanak számukra is megerősítő, pozitív visszajelzést a kiemelkedő, szakmailag értékes teljesítményről, ezzel erősítve a munkahelyi közeg megtartó erejét és egymás motivációját.

A munkatársak megtartásához, a fluktuáció csökkentéséhez:

- Monitorozzák munkatársaiknál a legfőbb kilépési oknak számító munkahelyi nyomást, stresszt és tegyen lépéseket a kiváltó ok mérséklésére / megszüntetésére.
- Észszerű munkaszervezéssel, a prioritások meghatározásával, a meglévő kapacitások átcsoportosításával, plusz kapacitások bevonásával (pl. önkéntesek, iskolai közösségi

<https://mokk.skanden.hu/20210331csordas-izabella-es-nagy-magdolna-hr-kerdesek-a-muzeumi-szakmaban-iii-a-munkatarsak-fejlesztese>

<https://mokk.skanden.hu/20210113csordas-izabella-mennyiben-befolyasolja-a-ber-a-muzeumi-munkatarsak-motivaciojat-2020-ban-mit-jelent-a-37-es-mit-jelent-a-63>

³ <https://www.hrportal.hu/hr/smart-20211014.html>

szolgálatosok) segítsék elő az esetleges túlterhelés csökkentését, illetve az egyenlőtlen munkaelosztás megszüntetését.

- Amennyiben motivációs, megtartási, toborzási problémáik merülnek fel, kezdeményezzenek egy HR területen jártas szakértővel történő konzultációt.
- Fogalmazzák meg vezetői működésük legfőbb alapvetéseit, elvárásait, szabályait és ezeket osszák meg munkatársaikkal, hogy ezáltal is növeljék a munkahelyi és vezetői kiszámíthatóságot,
- A korai kiégés elkerülése érdekében a vezetők kövessék figyelemmel munkatársaik vállalásait, és újabb feladat kiosztásakor vegyék figyelembe a munkatársi leterheltséget akkor is, ha jól terhelhető, megbízható munkatársról van szó.

A munkatársi motiváció fenntartásához:

- Fordítsanak kiemelt figyelmet a munkabéren túli motivációt alakító eszközök kb. 37%-os jelentőségére⁴, amiért legalább felerészt a munkahelyi vezető képes tenni.
- A feladat mellett felelősséget és jogosultságot is delegáljanak a munkatársaknak.
- Kezdeményezzék olyan szakmai fejlődési pályakép kidolgozását (szükség esetén HR szakértő vagy HR munkatárs bevonásával), amely segít a munkatársak hosszabb távon történő megtartásában.
- Folytassanak rendszeresen, legalább évente egyszer célkitűző beszélgetést munkatársaikkal, amely során információt gyűjtenek a munkatársak természetes és vágyott fejlődési irányairól, támogassák a munkatársak szakmai fejlődését egyedi képzési terv összeállításával.

A fiatal munkatársak megtartásához és integrálásához:

- Kilépés esetén segítsék elő az új munkatárs gyors betanulását a távozó munkatárstól megkövetelt dokumentált feladatátadással, lehetőség esetén alkalmazásuk átfedésével.
- Legyenek különösen figyelemmel a 45 évnél fiatalabb, kiemelten a 36-45 közötti munkatársak motivációjának változására, hogy a váratlan kilépést megelőzzék és a szakértelem hiánya ne gyengítse az intézményi teljesítményt.
- Szervezzenek olyan alkalmakat, amelyeken a pályakezdők és az új munkatársak megismerhetik mind a muzeális intézmények működését⁵, mind az adott intézmény tevékenységét és szakterületeit (részlegeit) és munkatársait.
- Támogassák feladatvégzésükben az új kollegákat minél gyorsabb és pontosabb információátadással, mentorálással.

⁴ <https://mokk.skanzen.hu/20210113csordas-izabella-mennyiben-befolyasolja-a-ber-a-muzeumi-munkatarsak-motivaciojat-2020-ban-mit-jelent-a-37-es-mit-jelent-a-63>

⁵ Ajánlott szakirodalom: Káldy Mária (szerk.): Új munkatársként a múzeumban. Múzeumi iránytű 26. Szabadtéri Néprajzi Múzeum - Múzeumi Oktatási és Módszertani Központ, 2020. Szentendre <https://mokk.skanzen.hu/20191223muzeumi-iranytu-26>

- Adjanak teret az új munkatársak meglátásainak, javaslatainak.
- Törekedjenek olyan lehetőségek kialakítására, például *reverse mentoring program*⁶ létrehozásával, ahol a fiatalabbak adhatják át tapasztalataikat, inspirálhatják fejlődésre az idősebbeket.

A szakmai fejlődéshez:

- A munkatársak bevonásával készítsenek éves és középtávú képzési tervet a kollégák fejlesztésére, amely tartalmazza az intézményen belüli és intézmények közötti szakmai tapasztalatcseréket.
- Keressék a munkatársak fejlesztésének lehetőségeit hazai és európai pályázati kiírásokban, a fenntartó és/vagy a minisztérium, szakmai szervezetek által biztosított rövidebb időtartamú képzéseken történő részvétellel, de maguk is kezdeményezzék ilyenek elindítását.
- Kísérjék figyelemmel, értékeljék és támogassák a munkatársak önképzési szándékait, hasznosítsák és építsék be a múzeumi folyamatokba ezeket.
- A munkatársak teljesítményértékelése során értékeljék és kezdeményezzék, hogy erkölcsi és anyagi értelemben is ismerjék el a szemléletváltásban, szakmai tudásban többleteredményt elért munkatársakat, ez a kollégák motiválásában is fontos szerepet kapjon. Javasolják a legkiválóbbak szakmai és állami elismerését.
- Mutassanak példát az önképzés területén az olyan oktatási és módszertani központok, szakmai szervezetek, weboldalak folyamatos látogatásával, hírleveleinek járatásával, amelyek releváns szakmai anyagokat tesznek hozzáférhetővé⁷, és erre ösztönözzék munkatársaikat is. Emellett a külföldi jó gyakorlatok megismerése is fontos, amelyhez elengedhetetlen a külföldi múzeumi honlapok, szakmai szervezetek oldalainak látogatása.⁸
- Támogassák munkatársaik digitális kompetenciafejlesztését, a szakterületüket érintő digitális fejlesztések nyomán követését.⁹
- Ösztönözzék, hogy munkatársaik bekapcsolódjanak a múzeumi világ vérkeringésébe a szakmai szervezeteken, azokban vállalt tagságon¹⁰ keresztül.

⁶ Lásd: Reverse mentoring: 4 jó ok a bevezetésére, <https://www.hrportal.hu/hr/reverse-mentoring-4-jo-ok-a-bevezetesere-20191106.html>, illetve Why Reverse Mentoring Works and How to Do It Right, Harvard Business Journal, 2019.10.03., <https://hbr.org/2019/10/why-reverse-mentoring-works-and-how-to-do-it-right>

⁷ Például a Szabadtéri Néprajzi Múzeum Múzeumi Oktatási és Módszertani Központ hírlevele és honlapja, a Magyar Nemzeti Múzeum Országos Muzeológiai Módszertani és Információs Központ és a Pulszky Társaság hírlevele és honlapja, a Pécsi Tudományegyetem Tudásmenedzsment című periodikája.

⁸ Például NEMO, ICOM, illetve ezek szakági szervezetei.

⁹ Például szakmai rendezvényeken, képzéseken való részvétellel, szakirodalom olvasásával, jó gyakorlatok megismerésével.

¹⁰ Például Pulszky Társaság – Magyar Múzeumi Egyesület, Kulturális Örökség Menedzserek Egyesülete, szakági szakmai és tudományos szervezetek stb.

A vezetőként történő fejlődéshez:

- Rendszeresen konzultáljanak munkatársaikkal és vezetőikkel, hogy vezetői működésükről visszajelzést kapjanak, és a jogos észrevételeknek való megfelelést beépíthessék jövőbeli működésükbe.
- Törekedjenek vezetési ismereteik bővítésére, vezetői kompetenciájuk fejlesztésére (például képzésen, tréningeken, szakmai rendezvényeken való részvétellel, önképzéssel, HR szakértővel való konzultációval stb.).

A munkatársak kiválasztásához:

- A munkatársak kiválasztásába, a toborzás, a szelekció, a kiválasztás folyamataiba szükség és lehetőség esetén vonjanak be a területen jártas, HR tapasztalattal rendelkező munkatársat, HR menedzsert.
- Készítsenek kompetenciatérképet (listázzák és súlyozzák a munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciákat) a csapathoz személyiségben illeszkedő munkatárs kiválasztásához.
- Új pozíció kiírása esetén mérleget adják, hogy milyen alkalmazási forma a legkézenfekvőbb, leghasznosabb, és hosszú távon a leginkább működőképes mind az intézmény, mind a leendő munkatárs szempontjából, és erre tegyenek javaslatot a felsővezetés felé.

Az intézményi stratégia létrehozásának és megvalósulásának támogatásához:

- A vezető vállaljon aktív szerepet az intézményi stratégia alakításában, felülvizsgálatában és megvalósításában.

III. A szolgáltató múzeum szemlélet irányai, lehetőségei

Nagy Magdolna: Szolgáltató múzeumi szemlélet

A kulturális szolgáltatók erősödő versenyében az utóbbi időben egyre nagyobb hangsúlyt kap a múzeumok szolgáltatói jellegének erősítése¹¹, a múzeumi munka minőségének javítása¹², ezért a *MúzeumokMa 2020* kutatás egyik fókuszja is erre a témakörre irányult. A múzeumok szolgáltatói

¹¹ Lásd Bereczki Ibolya – Nagy Magdolna – Szu Annamária (szerk.): Szolgáltató múzeum. Múzeumi iránytű 19. <https://mokk.skanzen.hu/20190903muzeumi-iranytu-19> (letöltés ideje: 2022. 03.11.).

¹² Lásd Nagy Magdolna (szerk.): Fókuszban a közönség. Útmutató a család, gyermek és iskolabarát múzeumi működéshez, a múzeumpedagógia, az önkéntesség és az IKSZ minőségmenedzsmentjéhez. Múzeumi iránytű 28. <https://mokk.skanzen.hu/20191223muzeumi-iranytu-28> (letöltés ideje: 2022. 03.11.) és Göndör Vera – Gregász Tibor – Kertész Zoltán: Úton a minőségmenedzsment felé - A múzeumi minőségmenedzsment keretrendszer. Múzeumi iránytű 27. <https://mokk.skanzen.hu/20191223muzeumi-iranytu-27> (letöltés ideje: 2022. 03.11.).

szemléletének feltérképezését Nagy Magdolna és Szu Annamária¹³, a minőségi munkavégzés és a szolgáltatói szemlélet összefüggését Nagy Magdolna¹⁴ publikációja foglalta össze. A múzeumi vezetők szemléletformáló hatása jelentős, ezáltal a múzeumok szolgáltató jellegének erősítésében is kulcsszerepük van.

- Teremtsenek rendszeresen alkalmakat, ahol megbeszélik a munkatársakkal, mit jelent a szolgáltató szemlélettel történő működés, és hogy egyéni szinten miként tudnak az intézmény szolgáltató jellegének erősítéséhez hozzájárulni.
- Az intézményi stratégia és munkaterv készítése során kezdeményezzék a szolgáltatói szemléletet erősítő tevékenységek megfogalmazását, az éves munkabeszámoló pedig tartalmazza ezen folyamatok értékelését.
- Fogalmazzák meg munkatársaik felé a minőségi munkavégzés követelményeit, kérjék ki a minőségi munkavégzés növelésére irányuló javaslataikat, majd tegyenek lépéseket azok megvalósítására.
- A teljesítményértékelés során ismerjék el a munkatársak minőségi munkavégzés iránti törekvését és kezdeményezzék a felsővezetőknél vagy a fenntartónál a legkiválóbbak erkölcsi és anyagi elismerését.
- A minőségi munkavégzés növelése érdekében támogassák munkatársaik egyenletes kapacitáskihasználtságát prioritizálással, kapacitás átcsoportosítással, munka átszervezéssel. Folyamatos túlterheltség esetén kezdeményezze a felsővezetők vagy a fenntartók felé plusz erőforrás bevonását (pl. plusz státusz, szerződéses jogviszony, önkéntesek, gyakornokok iskolai közösségi szolgálatos diákok bevonása).
- Bizonyos időközönként (pl. évente), és események (pl. kiállítások nyitása, rendezvények, foglalkozások stb.) után mérjék a látogatók/partnerek/munkatársak elégedettségét, a munkatársaikkal és a releváns társrészlegek vezetőivel egyaránt beszéljék meg azok eredményét, és közösen gondolkodjanak a hibák kijavítási módján.
- Egy új program/kiállítás stb. tervezése esetén vonják be a célcsoportokat igényfelmérésre és/vagy tesztelésre, javaslataikat építsék be a megvalósítás során.
- Rendszeresen tekintsék át a saját területük munkafolyamatait, értékeljék azok hatékonyságát, építsenek be olyan ellenőrző pontokat, ahol a hibák kiszűrhetők. Kezdeményezzenek a felsővezetők felé a munkafolyamatok értékelésére vonatkozó egyeztetést, szükség esetén vezetőtársaikkal egyeztetve tegyenek javaslatot a szervezeti működés átalakítására. a nagyobb hatékonyság érdekében.
- Az intézmény panaszkezelési eljárását ismertessék munkatársaikkal. Amennyiben még nem rendelkezik ezzel az intézmény, a társrészlegek vezetőivel közösen készítsék el azt.

¹³ <https://mokk.skanzen.hu/20210120nagy-magdolna-szu-annamaria-mit-jelent-a-szolgáltatoi-szemlelet-a-muzeumokban> (letöltés ideje: 2022. 03.11.).

¹⁴ <https://mokk.skanzen.hu/20210223nagy-magdolna-a-minosegi-munkavegzesert-a-munkatarsak-fejlesztési-iranyai> (letöltés ideje: 2022. 03.11.).

- Tekintsék át az intézmény külső kommunikációját (például, hogy a honlap felhasználóbarát-e, tartalmilag frissülő-e, a látogatók, közösségek, partnerek kapnak-e megfelelő tájékoztatást stb.).
- Rendszeresen tájékoztassák munkatársaikat a felsővezetői, illetve az intézményt érintő döntéseiről, a felső vezetők tájékoztatása alapján az intézmény aktuális programjairól, jelentős fejlesztéseiről, eredményeiről, hogy aktuális információkat tudjanak nyújtani külső feleknek (látogatók, partnerek, ismerősök stb.).
- Ösztönözzék munkatársaik kompetenciafejlesztését belső képzések szervezésével, illetve külső képzéseken való részvétel biztosításával, kiemelten az asszertív kommunikáció, panaszkezelés, stresszkezelés, problémamegoldás és időgazdálkodás területén. Kezdeményezzék a felsővezetés, illetve a fenntartó irányába a releváns továbbképzési igények támogatását.
- Támogassák és ösztönözzék munkatársaik részvételét a szolgáltató múzeum témakörben szervezett rendezvényeken, képzéseken.
- Ismerjék meg a múzeumokra vonatkozó különböző minősítési kritériumokat (pl. Családbarát Múzeum, Közösségi Múzeum, Múzeumpedagógiai Nívódíj), és a releváns szempontjai alapján tekintsék át a működésüket – ezek segítenek a szolgáltatások minőségének növelésében. Kezdeményezzék felsővezetőiknél, hogy intézményük kapcsolódjon be a folyamatba és szerezzék meg a számára releváns minősítést és elismerést.
- Ösztönözzék más kulturális intézmények jó gyakorlatainak megismerését releváns szakirodalom, publikációk, szakmai honlapok ajánlásával, kapcsolatépítés elősegítésével (pl. szakmai látogatások, tanulmányutak szervezésével, jó példaként szolgáló intézmény szakembereinek meghívásával stb.) Kezdeményezzék a felsővezetők, illetve a fenntartó felé meglévő, a szolgáltatói szemléletet erősítő kapcsolatok megerősítését, újak kialakítását.
- Keressék az együttműködés lehetőségét olyan intézményekkel, szervezetekkel, közösségekkel, amelyek hozzájárulhatnak az adott területen a szolgáltatás minőségének javításához.

IV. A múzeumok aktuális társadalmi feladata

Szu Annamária: Társadalmi szerepvállalás, közösségek

A múzeumok társadalmi és közösségi szemléletéről szóló kutatási témaegységről Szu Annamária készített összefoglalót.¹⁵ Az intézmény a jövőjét biztosító társadalmi szerepvállalási téma a múzeum minden tevékenységét érintheti. Ehhez a téma stratégiai szintű kezelése és a

¹⁵ https://mokk.skanzen.hu/admin/data/file/20210303/muzeumok_ma_2020_p011.pdf

teljes múzeumi stáb pozitív, proaktív és rugalmas hozzáállása kulcsfontosságú, különösen rendkívüli helyzetek esetén.

Javaslatok a középvezetők számára:

- A középvezető szervezeti egységének tartott megbeszéléseken és értekezleten kezdeményezze a közösségi témák megvitatását, a véleményeket, javaslatokat fogalmazza meg a felsővezető, és a közösségi tevékenységgel foglalkozó munkatárs(ak) vagy szervezeti egység felé.
- Ösztönözze a munkatársakat és az intézmény vezetőjét a *Közösségi Múzeum* önértékelési teszt¹⁶ szervezeti egységének kompetenciaterületeire vonatkozó javaslattételében, továbbá fogja össze az egységébe tartozó munkatársak közreműködését az önértékelésben.
- A szervezeti egységéhez kötődő területek ismereteivel a középvezető támogassa, és vegyen részt egy lakossági igényfelmérés elkészítésében, értékelésében és az ebből készülő intézményi közösségi küldetésnyilatkozat és stratégia elkészítésében. Gyűjtse össze, egészítse ki és továbbítsa vezetője felé az egységéből érkező javaslatokat a stratégiához releváns közösségi mérőszámok kialakításához.
- A felsővezetővel egyeztetve a középvezető – szükség esetén – készítse el a közösségi tevékenységekkel, önkéntesekkel foglalkozó munkatárs munkaköri leírását, illetve annak kiegészítését.
- A szervezeti egység szintjén a középvezető segítse elő a múzeumi önkéntesek és az iskolai közösségi szolgálatot ellátó diákok beilleszkedését, a múzeum megismertetését, a feladataik szakszerű és élményteli ellátását – például munkatárs delegálásával a feladatra.
- A szervezeti egységbe tartozó munkatársak közösségi témájú személyes feladattervének összesítésével a középvezető építse be az egység éves feladattervébe, a megvalósítást év végén értékelje a munkatársakkal és ismertesse az intézmény más egységeinek vezetői és a felsővezető felé.
- A középvezető támogassa a munkatársakat közösségi események vagy projektek megszervezésében és részvételében, illetve maga is aktívan vegyen rajtuk részt.
- Támogassa és emelje ki a közösségi tevékenységekben proaktív munkatársakat, kezdeményezze magasabb szintű elismerésüket.
- A szervezeti egység saját területén a középvezető ösztönözze a munkatársakat a múzeumi helyszín közösségi térré történő kialakításában, gyűjtse össze és továbbítsa a munkatársak tapasztalatait, véleményeit és javaslatait, egyeztessen ezek megvalósításának lehetőségeiről a felső vezetővel, vagy intézményvezetőként a fenntartóval.

¹⁶ <https://mokk.skanzen.hu/admin/data/file/20191122/muzeumi-iranytu-21.pdf> 119-146. oldal.

- A középvezető támogassa szervezeti egységének munkatársait abban, hogy a múzeum proaktívan vegye fel a kapcsolatot új közösségekkel, és aktívan tartsa a meglévőkkel.
- A középvezető gyűjtse össze a múzeum és a közösségek közötti együttműködés formális, írásos kialakítására érkező javaslatokat és véleményezve, a saját tapasztalatait is hozzátevé továbbítsa a dokumentum elkészítéséért felelős munkatársnak.

Szu Annamária: Esélyteremtés

A múzeumok esélyegyenlőségi szemléletét és tevékenységeit a kutatás több körben vizsgálta, az eredményeket Szu Annamária ismertette.¹⁷ A munkatársak esélyteremtés iránti érzékenysége, hozzáállása, motiváltsága határozza meg a múzeum esélyteremtési feladatainak ellátását is, ezért ennek erősítése kulcskérdés. Ezt támasztja alá a *MúzeumokMa 2020* kutatás eredménye, miszerint az elkötelezettség továbbra is kevésbé a teljes intézményhez, mint egy-egy motivált munkatárshoz köthető.¹⁸

Javaslatok a középvezetők számára:

- A középvezető segítse a múzeum környezetében található esélyegyenlőségi csoportok és az őket képviselő, segítő szervezetek felmérését, szervezeti egysége kompetenciaterületén működjön együtt e csoportokkal.
- A középvezető vegyen részt az intézményi esélyegyenlőségi terv elkészítésében vagy aktualizálásában, egyeztetve az egységébe tartozó munkatársakkal is, továbbá készítse el az egységére vonatkozó esélyegyenlőségi feladattervet is.
- A középvezető egységéhez kapcsolódó intézményi részstratégiáját esélyegyenlőségi szemlélettel készítse el vagy aktualizálja. Amennyiben pályázik vezetői posztjára, az esélyegyenlőségi szempontok érvényesítésére vonatkozóan fogalmazza meg terveit.
- Az egység éves tervében ismertesse az intézményi esélyegyenlőségi stratégia megvalósítását elősegítő tevékenységeket, ezek teljesüléséről az éves jelentésben számoljon be.
- Ösztönözze a munkatársakat visszacsatolások megfogalmazására az esélyegyenlőségi stratégia teljesülésével kapcsolatban, ezeket továbbítsa a felsővezetőnek.
- A középvezető működjön együtt mind az intézményi esélyteremtési referenci munkatárssal, mind pedig a múzeum többi egységének a középvezetőjével és a felsővezetővel, illetve a fenntartóval az esélyegyenlőségi stratégia megvalósítása érdekében.

¹⁷ https://mokk.skanzen.hu/admin/data/file/20210420/muzeumokma-2020_p18.pdf

¹⁸ „a hátrányos helyzetű csoportok fogadása sporadikusan és rendszertelenül van jelen a magyar muzeális intézményekben. Az inspiráló, szakmailag kiemelkedő hazai példák leginkább egyes szakemberekhez, és kevésbé intézményekhez, még kevésbé egy átfogó rendszerhez kötődtek.”

https://mokk.skanzen.hu/admin/data/file/20181119/2018-muzeumi-iranytu_16.pdf 8. oldal.

- A középvezető kezdeményezze és ösztönözze a szervezeti egységének munkatársainál az esélyegyenlőségi csoportokkal közös munkatársi találkozókat. Támogassa esélyegyenlőségi témájú önkéntességüket, valamint maga is vegyen részt az esélyegyenlőségi csoportok megismerésében a közvetlen tapasztalatszerzésben.
- Támogassa az együttműködési kezdeményezéseket a múzeum és az esélyegyenlőségi csoportokat képviselő szervezetek között, kezdeményezze ezek támogatását az intézményvezető és/vagy a fenntartó felé.
- A középvezető a szervezeti egysége kompetenciaterületéhez igazodóan tartsa szem előtt az esélyegyenlőségi célcsoportok igény szerinti reprezentációját.¹⁹
- A középvezető ösztönözze a munkatársakat abban, hogy segítsék a múzeumi önkéntesek, iskolai közösségi szolgálatot ellátó diákok esélyegyenlőségi munkáját. Részlegének ezirányú tevékenységéről nyújtson rendszeres tájékoztatást vezetője számára.

V. A múzeumi világ fejlődését előmozdító területek vizsgálata

Makranczi Zsolt: Stratégiai látásmód és fejlesztési területek

A *MúzeumokMa 2020* kutatásban az intézményi stratégiára, valamint a múzeumi világ fejlődési és a múzeumi szakemberek fejlesztési területeire vonatkozóan a középvezetőket is megkérdeztük, az eredményeket *Stratégiai látásmód a múzeumokban*²⁰ címmel publikáltuk.

A munkatársaknak készült ajánlásban a témakörhöz megfogalmazott elvárások most is érvényesek, azzal a kiegészítéssel, hogy az egyéni felelősség kiegészül a vezetői felelősséggel, az irányítása alá tartozó munkatársak ezirányú törekvéseinek támogatásával és kompetenciáinak fejlesztésével.

- A *MúzeumokMa 2020* kutatás szerint a múzeumi kollégáknak csak harmada ismeri intézménye stratégiáját, ezért kiemelten fontos, hogy vezetőként maga is tájékozott legyen az intézményi alapidokumentumokkal kapcsolatban, valamint, hogy azokat megismertesse a munkatársaival, különös tekintettel az újonnan belépő kollégákra.
- Munkatársaival vegyen részt az új stratégiák kialakításában és képviselje a szervezeti egység álláspontját a felsőbb vezető(k) felé.
- Támogassa munkatársainak szakmai fejlődését, a képzési tervet a múzeumi stratégiához igazodva és a munkatársak egyéni ambíciójának figyelembevételével állítsa össze.

¹⁹ https://mokk.skanzen.hu/admin/data/file/20200415/eselyegyenloseg_01.pdf 107-116. oldal.

²⁰ Dr. Bereczki Ibolya - Makranczi Zsolt: Stratégiai látásmód a múzeumokban
<https://magyarmuzeumok.hu/cikk/strategiai-latasmod-a-muzeumokban>

- A *MúzeumokMa 2020* kutatás eredményei szerint a középvezetők számára - a szakmai ismeretek folyamatos fejlesztése mellett - a jövőbeni kulcs fejlesztendő területek: a digitális ismeretek, a stratégiai tervezés, a kommunikációs és együttműködési készség, valamint a pályázatírás. Fejlessze magát ezeken a területeken és biztosítsa ezt a lehetőséget a munkatársai számára is!
- Legyen nyitott, kövesse nyomon az innovációkat, figyelje a szakma jó gyakorlatait és igyekezzon alkalmazni is azokat a szervezeti egységében.²¹
- Keresse a kapcsolódást a múzeum más egységeivel, illetve más intézményekkel, szervezetekkel, és támogassa munkatársainak ezirányú munkáit, illetve biztassa őket ilyen együttműködésekre.

Csordás Izabella: A HR szemlélet meghonosítása

- Kezdeményezzék, hogy az alkalmazni kívánt, kiválasztott pályakezdő, de még tanulmányai befejezése előtt állók számára gyakorlati és ismerkedési lehetőséget biztosítson az intézmény, lehetőség szerint ehhez alakítsanak ki gyakornoki feladatköröket és pozíciókat.
- Kezdeményezzék szakterületükön a kapacitáskorlátok miatt vagy egyéb szakmai szempontok alapján, vagy megnyíló pályázati lehetőségek idején az elérhető külsős szakértők bevonását (megbízását vagy együttműködésre lehetőséget biztosító pályázatok felkutatását), hogy ezzel támogassák a szervezeti célok megvalósulását.
- Legyenek példamutatóak és irányadók a munkatársi teljesítmény értékelésében – felelve ezzel a kimondott vagy kimondatlan munkatársi igényekre, alakítsák ki a szakterületükön ennek a legjobb módját, és osszák meg vezetőtársaikkal, hogy alapot adhassanak a szervezeti teljesítménymenedzsment rendszer kimunkálásához.
- A vezetők tegyenek meg minden erőfeszítést azért, hogy a munkahelyi rendszerek, a stratégiai összefüggések, a munkaszervezései alapvetések, az emberi erőforrás menedzsment rendszere a munkatársak számára támogató, és ezáltal megtartó erőt képviseljenek.
- Kövessék figyelemmel a szakterületük munkaerő-megtartási trendjeit más hasonló szervezetek intézkedéseit és a munkaerőpiac releváns változásait.

A *MúzeumokMa 2020* kutatócsoport várja a kutatással kapcsolatos észrevételeket, véleményeket. Elérhetőségünk: muzeumokma2020@oroksegintezet.hu

²¹ A kutatás adatai szerint a középvezetőknek még mindig csak háromnegyede értesül más múzeumok jó gyakorlatairól és csak a fele, aki hasznosítani is tudja. <https://magyarmuzeumok.hu/cikk/strategiai-latasmod-a-muzeumokban>