

## Csordás Izabella ACC

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

## HR kérdések a múzeumi szakmában I.

### Fluktuáció és a fiatalok pályán tartása

*„... az idősebb generáció tapasztalatára nagy szükség van, de haladni is kell, ezért van iszonyú szükség a fiatalokra, akik beszélnek legalább két nyelvet, akik ab start nyitottak a világra, akik körül akarnak nézni, akik haza akarják hozni, meg akarják csinálni.”*

Az emberi erőforrásgazdálkodás összetett terület, a **MúzeumokMa 2020** kutatás eredményeiről beszámoló sorozatban korábban kitértünk a motivációval kapcsolatos legfőbb eredményekre,<sup>1</sup> valamint a szervezeti működés szükséges reformjaira, többek között a munkaszervezés, a kiválasztás, a szervezeten belüli mobilitás és a teljesítménymenedzsment kérdésére.<sup>2</sup> Jelen írásban a múzeumi szférát érintő fluktuációt és kifejezetten a fiatal munkatársak pályán tartásának kérdéseit járjuk körbe.

### Hipotézisek

A múzeumi szféra jövőjének alapját jelenti a fiatalok pályán tartásának kérdésköre. A kutatásba azzal az előfeltételezéssel kezdtünk bele, hogy a fiatalok körében nagy a fluktuáció és a szakma elöregszik. Szerettünk volna pontosabban rálátni arra, hogy mi vonzotta a fiatalokat a múzeumi szférába, és mi tarthatja itt őket.

---

<sup>1</sup> Csordás Izabella: Mennyiben befolyásolja a bér a múzeumi munkatársak motivációját 2020-ban? Mit jelent a 37% és mit jelent a 63%?, <https://www.magyarmuzeumok.hu/cikk/mennyiben-befolyasolja-a-ber-a-muzeumi-munkatarsak-motivaciojat-2020-ban-mit-jelent-a-37-es-mit-jelent-a-63>

<sup>2</sup> Csordás Izabella: A szervezeti működés szükséges reformjai - így látják a vezetők és a munkatársak, <https://www.magyarmuzeumok.hu/cikk/a-szervezeti-mu-ko-de-s-szu-kse-ges-reformjai-i-gy-la-tja-k-a-vezeto-k-e-s-a-munkata-rsak>

## Adatok a kitöltői korcsoportokról

Kik a kérdőív kitöltői, avagy a kutatás által felvett képen keresztül szemlélve, kik dolgoznak ma múzeumokban? A kutatásban 10 éves intervallumokkal fedtük le a különféle korosztályokat, a munkatársi kérdőívek kitöltőinek (1 325 fő) korosztályi megoszlása a következő:

- 20-35 éves (387 fő, 29%),
- 36-45 éves (396 fő, 30%),
- 46-55 éves (346 fő, 26%),
- 56-65 éves (196 fő, 15%).

Az alábbi elemzésben az első két csoportot tekintjük fiatal munkavállalóknak: a 20-35 év és a 36-45 év közöttieket, amiket a mélyinterjúk és fókuszcsoportos válaszok is megerősítenek.

### I. Fluktuáció

Elsőként nézzük meg a kérdőíves adatok alapján a múzeumi szférában tapasztalható kilépésekről kapott információkat, ezeket összevetjük a belépési adatokkal, különös tekintettel a korcsoportos megoszlásra. Majd kitérünk a kilépések megítélésére és okaira.

#### I.1. Fluktuációs adatok

A kérdőív intézményi adatai alapján számolt kilépési forgalom kifejezi, hogy egy munkatársra hány kilépő munkatárs jut. Az 5-15% körüli mutató egészséges mértékű 'vérfrissülést' jelez a szervezetben. Elmondható, hogy a kilépési forgalom az 5%-ot majdnem minden területen eléri. Kivételt a tematikus múzeumok és a közérdekű muzeális kiállítóhelyek esetében az üzemeltetési terület, illetve a tematikus múzeumok és a közérdekű muzeális gyűjtemények esetében a szolgáltató terület jelent. Esetükben félő, hogy a szaktudás nem frissül.

A táblázatban pirossal jelezzük azokat a területeket, ahol a kilépési forgalom túl magas. A szélsőértéket az országos múzeumok jegyzik, átlagos kilépési forgalmuk is magas, ugyanakkor a szolgáltató területen kimutatott 35% kifejezetten aggasztó.

<b>KILÉPÉSI FORGALOM – a 2019-es létszámadatok alapján</b> (%, N=125)				
	átlagos kilépési forgalom	kilépési forgalom - tudományos terület (szakmuzeológus, gyűjtemény-/állományvédelem stb.)	kilépési forgalom - üzemeltetési terület (gazdasági, jogi, munkaügyi, biztonsági, üzemeltetési, karbantartási stb.)	kilépési forgalom - szolgáltató terület (frontszemélyzet, kommunikáció, közönségszolgálat, kiállításszervezés stb.)
OM (10 db)	17,92%	12,07%	17,03%	34,56%
MHVM (19 db)	9,28%	8,60%	6,83%	14,04%
TerM	10,31%	7,89%	9,40%	12,00%
TemM	6,90%	12,87%	1,84%	2,00%
KMK	9,43%	15,74%	1,39%	18,67%
KMGY	9,77%	17,28%	15,19%	0,00%
OSZM (9 db)	12,10%	16,29%	9,19%	8,48%

Az elmúlt 7 éves időszakra vonatkozó adatok szerint az átlagos éves kilépési forgalom a különféle múzeumtípusokban 4,75–12,13% közé esik. Összevetve az elmúlt éves adatokkal, feltűnik, hogy az elvándorlás felgyorsult, miközben a 2013–2019-as időszak belépési és kilépési adatai alapján minden intézménytípusban átlagosan létszámnövekedés történt.

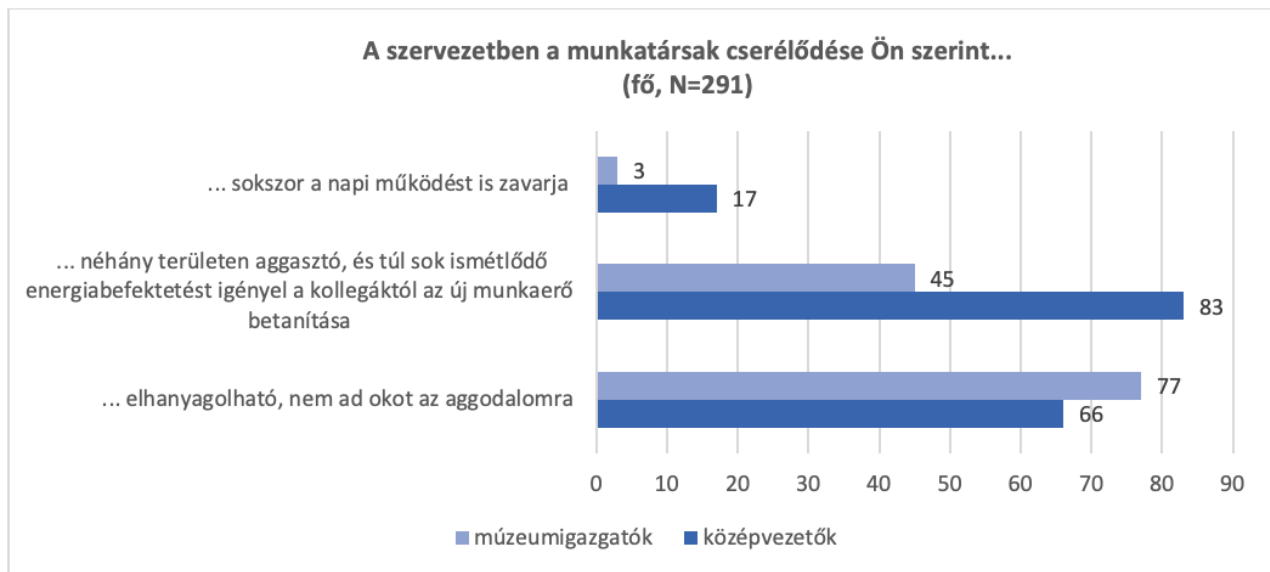
## 1.2. Belépők-kilépők korcsoportos megoszlása

A kérdőív az intézményi létszámadatokra is rákérdez, többek között a 2013–2019 közötti időszakban kilépők és belépők átlagéletkorára. Az eredményekből a következők olvashatók ki:

- a kilépők 2/3-da a 45 évnél fiatalabbak köréből kerül ki, azaz a karrierépítésben még aktív, rugalmasabb korosztályokból.
- a kilépők közel 40%-a 36 és 45 év közötti, azaz a fiatal, de már jelentős munkatapasztalattal bíró munkatársak elvándorolnak a válaszadó szervezetekből.
- a belépők 50%-a szintén a 36 és 45 év közötti korosztályból kerül ki, ezzel ez a korosztály átlagosan 12%-kal növeli arányát a teljes állományban.
- meglepő, hogy a 20–35 év közötti munkaerő belépési aránya csak 34%. Így ez a korosztály a teljes állományban átlagosan csupán 4%-kal növeli arányát.
- a tapasztalt, 46–55 év közötti munkatársak mobilitását húzza alá továbbá, hogy a kilépők körében 6%-kal nagyobb arányban, összesen 19%-kal képviselik magukat, mint a belépők körében (13%).

### I.3. A kilépések megítélése

A kérdőíves válaszok alapján a középvezetők 50%-a néhány területen aggasztónak tartja a fluktuációt, a múzeumigazgatóknak csupán 36%-a aggódik, és 62%-uk elhanyagolhatónak tartja a munkatársak cserélődését. Míg a középvezetők 10%-a szerint a napi működést is zavarja a sok ki- és belépés, a múzeumigazgatók közül ezt alig néhányan (2%) észlelik hasonlóképpen.



### I.4. A kilépések okai

A múzeumigazgatók és a középvezetők is sorbarendezték a kérdőívben a kilépések fő okait. A két fő ok önkéntes kilépést takar: 1. a munkavállaló nem bírta a munkahelyi nyomást, stresszt, illetve 2. a munkavállaló jobb ajánlatot kapott egy másik szervezetnél. A kilépési okok között harmadik helyet foglal el, amikor a munkavállaló elégtelen teljesítményt nyújt, ezért eltanácsolják. Negyedikként következik a megszűnt munkakör, utolsóként egyéb okot jelöltek meg.

Ettől a sorrendtől az országos múzeumigazgatók válaszai térnek el, első helyre a megszűnő munkakör és az egyéb kategória kerül. Ez azért meglepő, mert ezekben a szervezetekben a legnagyobb a kilépési forgalom, ami egy további kutatás témájává emelheti, hogy milyen gyakran és mi célból szervezik át a munkaköröket.

Érdekes megemlíteni, hogy a középvezetők által kifejtett és leggyakrabban előforduló egyéb okok között a megváltozott élethelyzet és az alacsony bérek mellett a perspektíva-hiány („jövőkép hiánya a közszférában”) és a belső konfliktus („súlyos bizalomvesztés az adott osztály vezetőjével és az intézmény vezetőjével szemben - szakmai és személyi szempontból is”), valamint a kiegészítés („kiegészítő szindróma”) is megjelenik.

Az egyik múzeumigazgató ugyanakkor rávilágít a vidéki helyzet másságára: „Mivel munkalehetőség nem nagyon van más, nincs kilépőnk.”

## II. Fiatal munkaerő

A fiatalok megtartása kapcsán a kutatás különböző fázisaiból a munkatársi, illetve a közép- és felsővezetői körből az alábbi adatokhoz jutottunk. Ahogy a bevezetőben kiemeltük, két korcsoportot vizsgálunk „fiatalok” alatt: a 20-35 év közöttieket és a 36-45 év közöttieket.

### II.1. A bér motivációalakító szerepe

A korosztályos megoszlás szerinti átlagok nem mutatnak szignifikáns eltérést a bér motivációalakító szerepe esetén, a legidősebbtől a legfiatalabb korosztály felé haladva 1-1%-ot nő a bér motivációalakító szerepe 61%-tól 64%-ig. A minimális eltérés annyit szolgálhat, hogy felhívja a figyelmet a belépő pozíciók bérének az alakítására.

### II.2. A bér szerepe a középvezetői körben

A középvezetői körben a korosztályos megoszlás szerinti átlagok jelentősebb eltérést mutatnak a bér motivációalakító szerepét tekintve, mint a munkatársi körben. A legnagyobb eltérés a létszámban két legrepresentáltabb csoport között: a 36-45 közöttiek (67% a bér szerepe) és a 46-55 év közöttiek (59% a bér szerepe) összehasonlításakor mutatkozik meg, azaz kijelenthető, hogy a fiatalabb vezetők számára fontosabb a bérszínvonal.

### II.3. Egyéb motivációalakító tényezők

A korábban bemutatott Herzbergi modell<sup>3</sup> kapcsán érdekes ráláttni, hogy a 20-35 éves kitöltők körében a 12 motiváció- és elégedettség alakító tényező sorbarendezése során legelső helyre a jó főnök kerül (az összes múzeumi munkatárs átlaga szerint ez második helyre kerül), és csak ezt követi a jól és sikeresen végezhető munka (az összes múzeumi munkatárs átlaga szerint ez első helyre került), majd az észszerű szervezeti szabályok következnek.

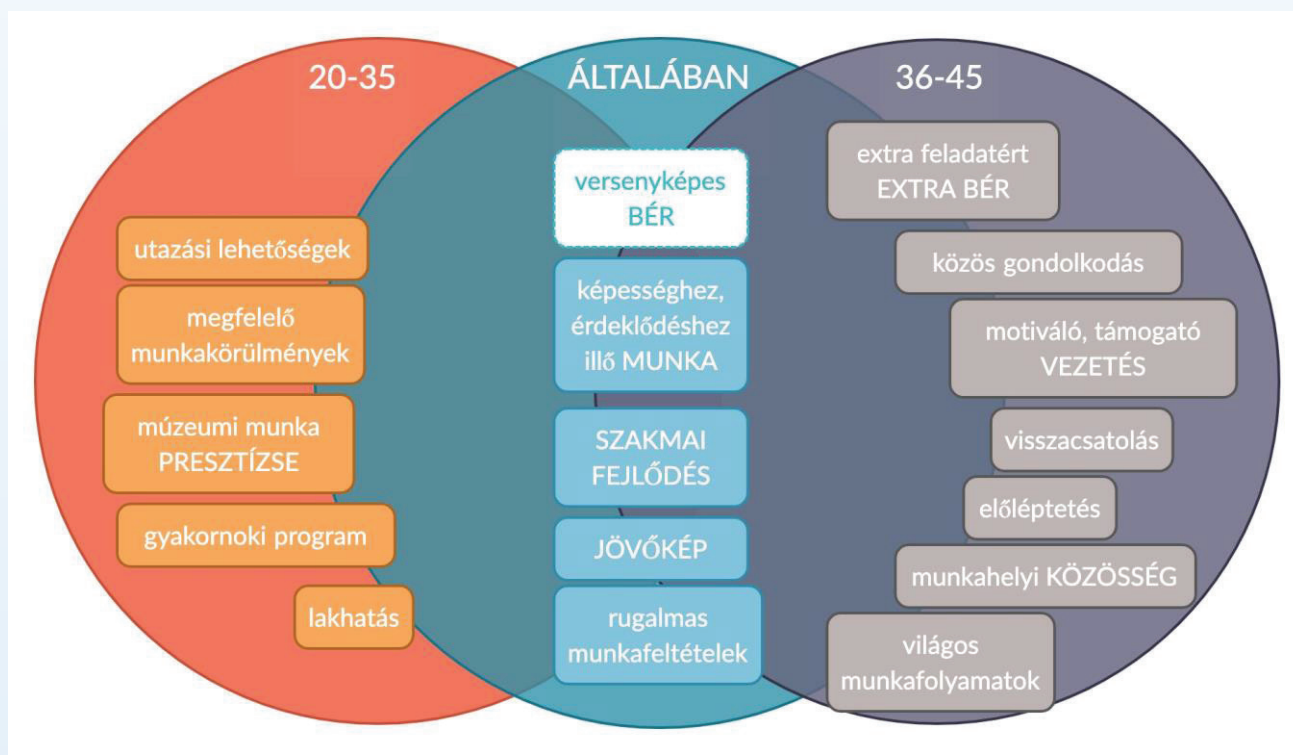
---

<sup>3</sup> Csordás Izabella: Mennyiben befolyásolja a bér a múzeumi munkatársak motivációját 2020-ban? Mit jelent a 37% és mit jelent a 63%?, <https://www.magyarmuzeumok.hu/cikk/mennyiben-befolyasolja-a-ber-a-muzeumi-munkatarsak-motivaciojat-2020-ban-mit-jelent-a-37-es-mit-jelent-a-63>

A fiatalok pályán tartásának lehetőségeit tovább kutattuk a mélyinterjúk és fókuszcsoportos beszélgetések során. A mélyinterjúkban 44 felső- és középvezetőnek tettük fel a kérdést, hogy „Mi segíthetné a múzeumi szervezeteket, különösen az ön szervezetét, hogy megtartsa a fiatal munkatársakat és a tapasztalt munkatársakat is?”

1. Első helyre a versenyképes bér került. „... egész egyszerűen a múzeumi fizetésből nem lehet házat építeni, lakást venni.”
2. Második a válaszadók 20-25%-a által megjelölt, képességekhez illő munka, ezalatt értve a sikerélményt, a kreativitás megélését, az önmegvalósítást és kihívást jelentő feladatokat, és egészen konkrétan például a publikációs lehetőséget is. Összegezve olyan munkát végezzen a munkatárs, amihez a leginkább van affinitása és tehetsége. „Legyen lehetősége publikálni, hogy férjen oda az asztalhoz.”
3. A harmadik legtöbb említést a szakmai fejlődés, továbbképzés kapta.
4. Negyedik a jövőkép, perspektíva biztosítása.
5. A tapasztaltabb (36-45 közötti) munkatársakra vonatkozóan 5-5 említést kapott még a támogató, motiváló vezetés és a teljesítménybérezés (vagy jutalom, anyagi jellegű ösztönző rendszer).

A kapott válaszokat 3 csoportba (1. általában a megtartás lehetőségei, 2. a 20-35 közöttiek megtartása és 3. a 36-45 közöttiek megtartása) rendezve alakulnak ki az alábbi ábrán látható kategóriák.



A fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetésekben a következő kérdésekre válaszol („Mivel lehet a munkatársakat a béren kívül motiválni?, Mi lehet az, ami pályán tartja az embereket?”) a fentiekben túl az alábbi kulcselemek körvonalazódnak a fiatalok megtartásával kapcsolatban:

1. A kiszámíthatóság jelentése és jelentősége: Különbség van a fiatal és az idősebb generációk számára fontos kiszámíthatóság megtestesülése között:

- a. A fiatal munkatársak számára egy átlátható, kiszámítható karrierképet szükséges adni, ahol az első előrelépés belátható időtávon, 1-2 éven belül elérhető. Egyébként a fiatalok csak ugródeszkának tekintik a múzeumot.
- b. A 40 év fölötti munkatársak esetében sokat jelent az, amit már eddig felépítettek. Számukra olyan szakmai, kreatív projekteket érdemes adni, amiket végig tudnak vinni.

2. A kiválasztás jelentősége: a vezetők közül többen ráirányították a figyelmet a tudatos kiválasztás jelentőségére (a kiválasztási folyamattal kapcsolatos eredményeket korábban közöltük<sup>4</sup>), megemlítve a kiválasztás során vizsgált kompetenciákat, és hangsúlyozva, hogy nem kell, hogy a tudományos teljesítmény vagy fokozat első helyre kerüljön. Többen kiemelték, hogy a legmeghatározóbb a meglévő csapathoz illeszkedő személyiség.

Hangsúlyosan megjelenik az a gondolat, hogy akármilyen eszközt is választ az intézmény, a legfontosabb, hogy tudassa a fiatal munkatársakkal, hogy számít rájuk és számol velük a jövőre: „érezzék azt, hogy nekik igenis helyük van az intézményben”.

### III. Négy téma kiemelkedik

Négy fontos téma került elő a kutatás előrehaladtával, amire a kutatási terv összeállításakor nem fókuszáltunk, ugyanakkor a mélyinterjúk válaszokból, majd a jogviszonyváltás folyamatában még inkább kidomborodott.

#### III.1. Kontraszelekción

Több vezető számolt be arról, hogy aki versenyképes tudással, készségekkel rendelkezik, nem marad hosszútávon a múzeumi szakmában. Azok azonban, akiknek a tudása a piacon nem keresett, vagy kevésbé „életképesek”, megmaradnak a múzeumban.

---

<sup>4</sup> Csordás Izabella: A szervezeti működés szükséges reformjai – így látják a vezetők és a munkatársak, <https://www.magyar-muzeumok.hu/cikk/a-szervezeti-mu-ko-de-s-szu-kse-ges-reformjai-i-gy-la-tja-k-a-vezeto-k-e-s-a-munkata-rsak>

A fiatalok megtartására irányuló kérdésekre érkező válaszok jelentős részében elhangzik utalás a múzeumi szférában kialakult kontraszelekcióra: „Az marad meg fiatalként, akinek kevesebb a lehetősége, akinek eleve nincs olyan végzettsége, az értelmiség, akik diplomával rendelkeznek, több nyelvet beszélnek, azok el fognak menni, elmenni.”, illetve „mi annyira specializált tudással rendelkezünk a saját gyűjteményünkre vonatkozóan, ami itt nagy szakértelemmel ruház fel minket, de ha kilépünk a kapun, akkor mondhatjuk azt, hogy nincsen tudásunk ...”. A fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetéseken is visszatérő témaként jelenik ez meg: „Van, aki azért van itt, mert máshol nem élne meg. ... Magasabb jövedelemért dolgozni is kell.”, illetve „jelentős része ezzel a végzettséggel nem nagyon tud mit csinálni.”

### III.2. Multikompetens munkatársak

A fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetések során a multikompetens munkatársak megtartásával kapcsolatos kérdések megválaszolása („Hogyan lehet pótolni a multikompetens munkatársakat?, Hogy lehet őket megtartani?”) során is előkerült a fiatal munkatársak témaköre.

1. Több intézményvezető szívesen nevez ki fiatal munkatársakat osztály- vagy csoportvezetői pozícióba, hogy amolyan természetes kiválasztódással kiderüljön az alkalmasságuk. Ettől a vezetők egy része azt reméli, hogy multifunkcionális munkatárssá válnak.
2. Kihívás az alacsony bérek és a jelen költségvetési prioritások között az, hogy sokszor a fenntartó csak az idős munkatárs nyugdíjba menetelét követően engedélyezi az új munkatárs felvételét, így nincs átfedés a két munkatárs szervezetnél eltöltött ideje között.
3. A multikompetens munkatársak esetében a számukra is kielégítő bér biztosítása komoly kihívás az intézményvezetők számára. Előfordulnak piaci bérek például projektmenedzser esetén, és szó esik a gazdálkodási lehetőségekről: például a kilépők bérének elosztásával, de olyan is előfordul, ahol munkaidőkedvezményt adnak, vagy projektek, pályázatok esetén keresetkiegészítési lehetőséget biztosítanak.

### III.3. Pályakezdés előtt érkezni

A fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetések során megfogalmazódik, hogy milyen szakadék van az egyetem és a múzeum között: a megkérdezett vezetők meglátása szerint az egyetemi képzésben specializálódott fiatalok kevésbé tudnak intézményben, komplex rendszerekben gondolkodni, ahol nem pusztán a saját szakterületük érdeke számít.



A fiatalok bevonásának korai lehetőségei is kulcselemként jelennek meg a vezetők számára: több intézményvezető beszámol arról a törekvéséről, hogy a pályakezdőket idejében elérje és egy kölcsönös ismerkedést követően bekapcsolja a működésébe Iskolai Közösségi Szolgálaton, önkéntes programon, gyakornoki programon, vagy az egyetemekkel és a tanszékekkel való együttműködésekén keresztül.

Néhányan reményüket fejezik ki azzal kapcsolatban, hogy a hely patinája képes odavonzani a fiatalokat, és ez a vonzalom idővel szakmai elhivatottsággá alakul. Ugyanakkor ez a remény törékeny. Ahogy az egyik vezető fogalmaz: *„Létezik az, amikor a rendelkezésre álló eszközökkel még a belépés előtt tudjuk felénk motiválni a fiatalokat. Más kérdés, hogy meg tudjuk-e őket tartani.”*

#### III.4. HR szemlélet

Az országos múzeumok vezetőivel folytatott fókuszcsoportos beszélgetésen megfogalmazódott, hogy bizonyos intézményméret fölött szükséges HR-osztály kialakítása. A többi csoportban is felmerült, hogy a múzeumoknak szüksége van a személyzetis fogások ismeretére, amelyeket nem pusztán felsővezetői szinten lenne jó alkalmazniuk, hanem azokat fontos volna a középvezetőknek is elsajátítaniuk, hogy a felsővezetők így tudjanak rájuk támaszkodni. *„A múzeumi közeg mégis egy kényelmes közeg. Ha az osztályvezetője nem hajtja meg, én mint igazgató, ... nehezen tudok bármit tenni.”*

#### Összegzés

A múzeumi szakma utánpótlásának, fenntartásának kérdését a kutatás során megfogható kilépési arányok sürgetővé teszik. Míg a válaszadói kör számos ötletet, pozitív tapasztalatot is megfogalmaz, a versenypiachoz képest aggasztó bérszínvonal mellett több olyan kétely, fenntartás is megfogalmazódik, ami valójában a múzeumi emberi erőforrás szervezetségét, motiválhatóságát rendszerszintű problémává emeli, ahogy egy múzeumigazgató így fogalmaz: *„Meg kéne változtatni az egész attitűdjét és működési modelljét a múzeumnak, mert a fiatal kollégákat, akiket odahívunk, abban a rendszerben szocializálunk, amiből ki akarunk szabadulni, ennek így semmi értelme.”*