

## Csordás Izabella ACC

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

## Nagy Magdolna

igazgató, Szabadtéri Néprajzi Múzeum – Múzeumi Oktatási és Módszertani Központ

## HR kérdések a múzeumi szakmában III.

### A munkatársak fejlesztése

Az emberi erőforrás fejlesztését jelen publikációban három szempontból vizsgáljuk: először a munkaerő-bővítés kérdéseire térünk ki, majd a szervezetben meglévő és hiányzó kompetenciákat mutatjuk be, végül rávilágítunk a munkatársak lehetséges szakmai és kompetenciafejlesztési irányaira.

### Hiányterületek létszám, szakmai ismeretek és kompetenciák vonatkozásában

A kérdőívben a 125 múzeumvezetőnek a „Milyen célból tart szükségesnek munkaerő-bővítést?” kérdésre adott válaszai alapján kirajzolódhat egy kép a múzeumok hatékony működéséhez szükséges munkaterületi megoszlásról. A válaszadók 42%-a a kötelezően előírt múzeumi feladatok (elsősorban tudományos munka) elvégzése érdekében, 18%-a a törvényi megfelelés és az épületfenntartás biztosítása érdekében, 26%-uk a közönségnek és más szervezeteknek nyújtott szolgáltatások érdekében bővítené munkaerőt, míg 14%-ban egyéb okból tenné ezt. Amikor azt kérdeztük, hogy mi lenne szerinte az *ideális* stábbővítés, teljesen más válaszokat kaptunk. A két kérdés összevetése megvilágítja a *szükséges* és az *ideális* állapot közötti különbséget: az alapvető működés rendbetételéhez elsődlegesen tudományos munkakörben *szükséges* bővíteni, míg *ideális* az lenne, ha a szolgáltató munkakörök bővülnének.

A hiányterületek vizsgálatának néhány fő megállapítása a következő:

- a válaszok tanúsága szerint az érintett szervezetek 85%-ában szükséges volna munkaerő-bővítés,
- az országos és a megyei hatókörű városi múzeumigazgatók válaszaiból jól látszik, hogy helyenként alapfeladatok (mint az üzemeltetés, a biztonság vagy

az állományvédelem) ellátása kapcsán merül fel a feladatkör (elsősorban szakmuzeológus és restaurátor) hiánya,

- a vidéki, kis létszámú muzeális intézményeknél esetenként a szakértelem hiányzik, máskor a szakértelem megfelelő megfizetéséhez szükséges háttér. Figyelemreméltó, ahogy ezen szervezetek részben alkalmazkodtak a kihíváshoz, és alkalmi szerződés keretében foglalkoztatnak például restaurátort.
- a múzeumi szektorban elindult egy folyamat az alkalmazotti létszám bővítésére alkalmi vagy rendszeres szerződéssel foglalkoztatottak bevonásával. A válaszok alapján a múzeumi vezetők a 17 megadott feladatkörből a jövőben elsősorban az installációs szervezésre, a kiállításszervezésre, az interpretációra, a támogatásszervezésre, a regisztrálásra és a shopmenedzsmentre terjesztenék ki a szerződéses megoldást, míg a frontszemélyzetmenedzsmentet, a projektmenedzsmentet, a HR menedzsmentet és az önkéntes menedzsmentet elsősorban alkalmazotti jogviszonyban képzelik el.

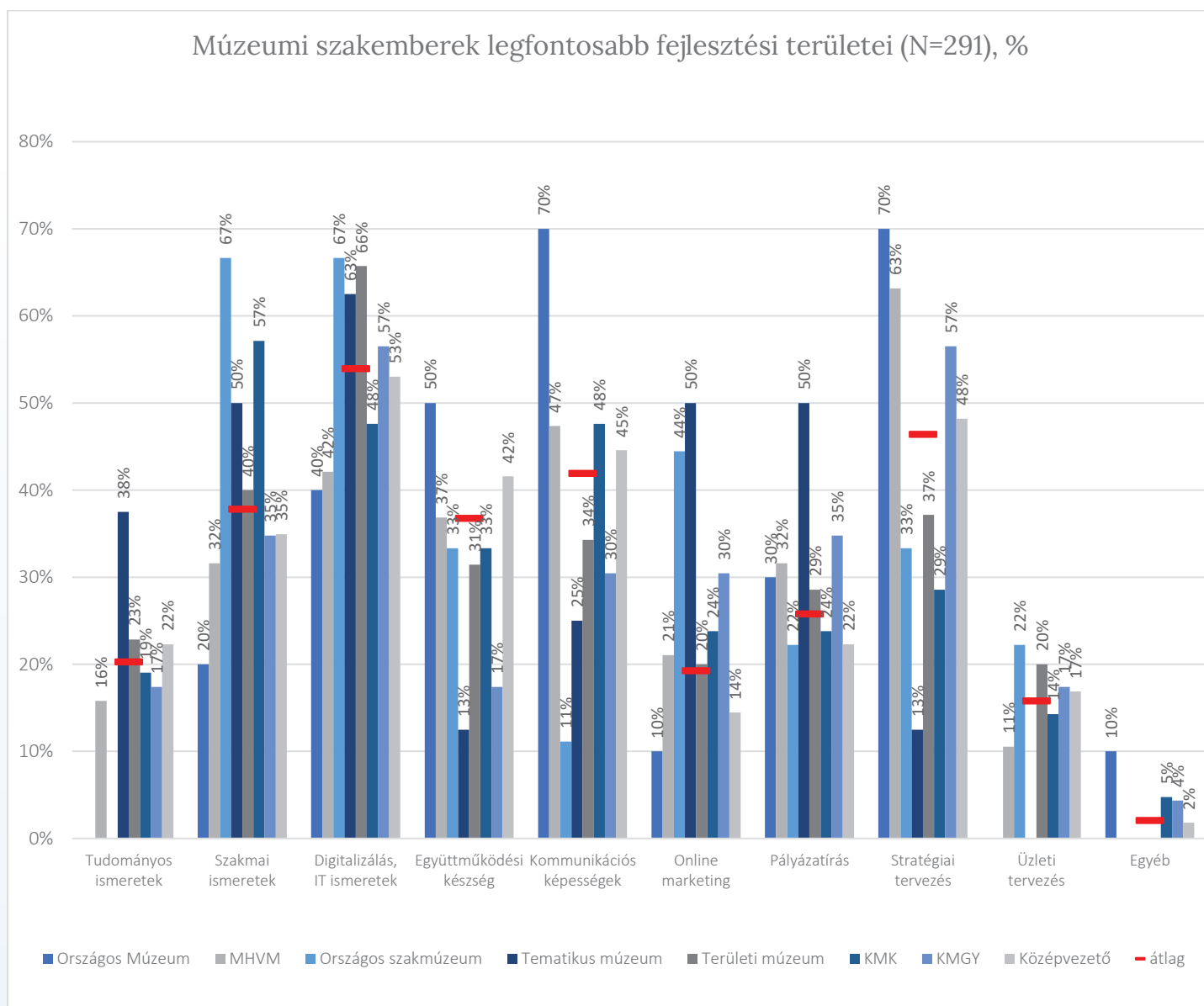
Arra, hogy milyen területen van a legnagyobb szükség a meglévő munkatársak továbbképzésére, a fókuszcsoportos interjúk erősítették rá. Szükség lenne teremőr, tárlatvezető, gyűjteménykezelő, preparátor, restaurátor képzésekre, továbbá néhányan a frontszemélyzet idegen nyelvi képzését is említették.

Az online kérdőívben rákérdeztünk, hogy a 10 válaszlehetőség közül melyik az a három fejlesztendő terület, amely a múzeumi szakemberek fejlesztéséhez leginkább szükséges. A 291 válasz múzeumi klasszifikáció szerinti bontását az 1. ábra mutatja.

Míg az országos és a megyei hatókörű városi múzeumok a stratégiai tervezési és a kommunikációs képességek fejlesztését emelték ki első és második helyen, addig a náluk kisebb intézmények egységesen a digitalizálási és IT ismeretek bővítését tartják a legfontosabbnak, utána pedig a 2. illetve (a KMGY esetében) a 3. helyen a szakmai ismeretek bővítése szerepel. Ez utóbbihoz támogatást várnak az EMMI részéről – többek között szakmai továbbképzések és külföldi tanulmányutak formájában<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Annál a kérdésnél, hogy az EMMI részéről milyen támogatások kialakítása indokolt, az előre megadott 5 kategória között nem szerepelt a szakmai támogatás, de a 291 válaszadó 59%-a választotta az egyéb kategóriát, amelynek kifejtésében a szakmai képzés, külföldi tanulmányút jelentős igényként szerepelt.



1. ábra<sup>2</sup>

### A munkatársak (alkalmazottak és középvezetők) fejlesztése

A kérdőíves felmérés eredménye szerint a középvezetők többsége (41%) hatékonyak, illetve valamennyire hatékonyak (36%) tartja a saját intézményükben a fejlődési lehetőségeket. Nagyon hatékonyak kevesebben (11%) tartják, mint nem hatékonyak (13%). A középvezetők megállapítása összecseng a fókuszcsoportos interjú tapasztalatával, miszerint a 29, többségében elsőszámú múzeumvezető egyhangúan

<sup>2</sup> Forrás: Makranczi Zsolt: *MúzeumokMa 2020* első körös kutatási anyag

nyilatkozta azt, hogy intézménye támogatja a munkatársak fejlesztését<sup>3</sup>. Ez náluk a mesterfokozat és a doktori fokozat megszerzésének (17), valamint a szakmai továbbképzéseken való részvételnek (29) – legtöbbször tanulmányi szerződés kötése mellett – támogatásán túl egyéb szakmai fejlődést biztosító programokon való részvételt is jelent. Többen megemlítették a más múzeumok jó gyakorlatainak megismerését, a szakmai konferenciák látogatását és a külföldi tapasztalatszerzést is.

A fókuszcsoportokban több válaszadó kiemeli, hogy van 1-5-7 éves továbbképzési terv az intézményben, elkülönített pénzügyi kerettel, azonban az is kiderül, hogy ez nem általános. Az egyéni megoldások közül az alábbiak lehetnek inspirálóak:

- Van, ahol beosztják, hogy melyik évben melyik munkatársi csoport képzését támogatják.
- Az is előfordul, hogy az intézményvezető a muzeológus munkatársak számára kötelezővé tesz évente 2 konferencián való részvételt: egy alkalommal résztvevőként, egy alkalommal előadóként.
- Turisztikai szempontból a frontszemélyzet nyelvi és kiállítások tartalmával kapcsolatos képzésére fordítanak figyelmet, pl. COVID idejében nyelvoktatás zajlott, angoltanárt hívtak és felkészítették őket a kiállítások ismertetésére.

Több alkalommal említették a válaszadók, hogy a szervezeten belüli munkatársaktól, az egymástól tanulás is potenciált jelent, sőt van, ahol ennek külön keretet is adnak.

A kutatás különböző szakaszaiban a középvezetők fejlesztésének több iránya megfogalmazódott<sup>4</sup>. A kérdőív válaszadó középvezetőinek 43%-a úgy érzi, hogy elsősorban korszerű vezetési ismeretekre lenne szüksége, másodsorban (36%) pedig a vezetői készségfejlesztést jelölték meg. A felsővezetők viszont úgy látják, hogy a középvezetőknek elsősorban a vezetői készségüket és a hozzáállásukat kellene fejleszteni és csak harmadsorban a vezetési ismereteiket. Ennek okára mind a fókuszcsoportos interjú, mind a mélyinterjú kutatás ugyanazt a választ adta: a középvezetőket általában a szakmai háttérük miatt, meglévő vezetői gyakorlat nélkül nevezték ki és a kinevezésük után sem kaptak vezetési ismereteket és készségfejlesztést. Az egyik középvezető így beszél erről a jelenségről a mélyinterjújában: *“nagyon sokan úgy vagyunk középvezetők, hogy a végzettségünk okán vagyunk az adott osztályon, vagy pályáztunk meg, az ritkább, hogy valaki kívülről a semmi közepéről érkezik egy középvezetői posztra, és hogy gyakorlatilag nincsen vezetőképzés, és nem küldik el a*

---

<sup>3</sup> Nagy Magdolna: A minőségi munkavégzésért – A munkatársak fejlesztési irányai [https://pulszky.hu/wp-content/uploads/2021/02/MuzeumokMa-2020\\_P10.pdf](https://pulszky.hu/wp-content/uploads/2021/02/MuzeumokMa-2020_P10.pdf)

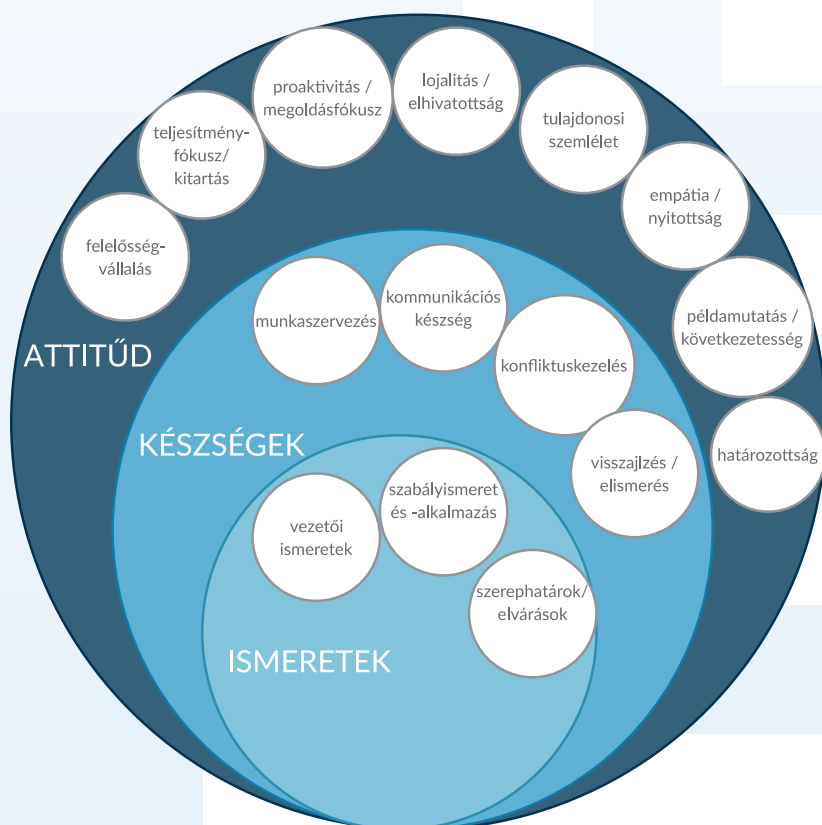
<sup>4</sup> Nagy Magdolna: A minőségi munkavégzésért – A munkatársak fejlesztési irányai [https://pulszky.hu/wp-content/uploads/2021/02/MuzeumokMa-2020\\_P10.pdf](https://pulszky.hu/wp-content/uploads/2021/02/MuzeumokMa-2020_P10.pdf)

*múzeumok adott esetben a vezetőket egy képzésre ... nem a szakmai képességeket, de hogy bizonyos helyzeteket hogyan lehetne megoldani ... könnyebben felismerni, hogy jól felismerjem, hogy hogy lehet jól elismerni valakit. Az biztos, hogy valamilyen fajta képzésre el kell juttatni az embereket.”*

Az előléptetés sok esetben a kulcsmunkatársak motivációs eszközeként szolgál. Ezt támasztja alá, ha a kitöltött kérdőívek demográfiai adatait elemezzük. Így megismerjük a kitöltő középvezetők korcsoportos megoszlását és képet kaphatunk korcsoportonként a vezető pálya alakulásáról:

A 18 fő 20-35 közötti csoportban lévők átlagosan 6 éve dolgoznak múzeumi területen, ebből 5 éve jelen szervezetükben és hároméves munkaviszony után vezetői kinevezést kapnak. Az 52 fő 36-45 közötti csoportban lévők átlagosan 13 éve dolgoznak múzeumi területen, ebből 11 éve jelen szervezetükben és átlagosan öt év munka után vezetői kinevezést kaptak. Az 53 fős 46-55 közötti középvezetői csoportba tartozók átlagosan 17 éve dolgoznak múzeumi területen, ebből 15 éve jelen szervezetükben és átlagosan tíz év munkaviszony után kaptak vezetői kinevezést. A 43 fő 56-65 év közötti középvezető átlagosan 29 éve dolgoznak múzeumi területen, ebből 24 éve jelen szervezetükben és átlagosan 13 év munkaviszony után kaptak vezetői kinevezést.

Az alábbi 2. ábra szemlélteti az ismeret-készség-attitűd hármására lefordítva, hogy a mélyinterjúk során a felsővezetők és a középvezetők milyen fejlesztési irányokat jelöltek ki.



2. ábra

A középvezetői és a múzeumigazgatói kérdőívben a 21. században legfontosabbnak ítélt vezetői kompetenciákra is rákérdeztünk a Global Human Capital Trends (GHCT) kérdőív kérdése alapján.

Nem ér minket meglepetés, ha a legfőbb vezetői kompetenciát szeretnénk megnevezni: kivétel nélkül mindegyik lekérdezett vezetői csoportban és a GHCT kutatásban is a komplex, bonyolult helyzetek átlátása és ezen helyzetekben a vezetői szerepbe való beleállás képessége a legfontosabb. A második helyen már nem ennyire egyértelmű a helyzet: az országos múzeumigazgatók szerint a távolból való vezetés és a gyors döntéshozatal képessége van a második helyen, míg a GHCT kutatás és a többi múzeumigazgatói kategória második helyezette a „*képesség a különféle befolyások és hatások közötti eligazodásra és átvezetni ezeken a szervezetet*”. Ez utóbbi kompetencia az országos múzeumok igazgatóinak fele esetében szintén benne van az első háromban, a harmadik helyen.

A harmadik helyet a gyors döntéshozatal és vezetés képessége foglalja el a múzeumigazgatói átlagban és a középvezetői értékelésben is, ugyanakkor az országos múzeumok igazgatói, a TerM-TemM-KMGY-KMK múzeumok igazgatói és az országos szakmúzeumok igazgatói, valamint a GHCT kutatás értékelése alapján a harmadik helyre a távolból való vezetés képessége kerül, ami az elmúlt pandémiás időszakban valószínűsíthetően még jobban felértékelődött időközben a vezetők szemében.

A kutatás keretében lehetőséget nyílt egyéb vezetői kompetenciák megnevezésére is. A legtöbb említés az emberi erőforrás menedzseléséhez, az empátikus gondolkodáshoz kapcsolódik. Egy vezető kiemeli: „*Mindenek felett a legfontosabbnak tartom a munkatársakkal való korrekt bánásmód képességét, a humán empátiát, mindennemű vezetői felsőbbrendűség mellőzését.*” Ezen kívül az alábbiak kerülnek elő:

- pszichológiai-mentálhigiénés tudás
- türelem
- rugalmasság
- új technológiák alkalmazása
- stratégiaalkotás és tervezés

A megjelölt vezetői kompetenciák előtérbe kerülésének fő okai között a múzeumigazgatók sorrendben a változó látogatói elvárásokat és a változás tempóját, valamint az új technológiák megjelenését nevezik meg. A középvezetői sorrend a változás tempóját emeli első helyre, ezt követik a változó látogatói elvárások. A GHCT kutatás kitöltői szerint az új technológiák megjelenése áll leginkább a felsorolt vezetői kompetenciák háttérében, ezt a változás tempója követi, és harmadikként a változó demográfiai és munkavállalói elvárásokat emelik. Talán itt érhető tetten a múzeumi világ és a for-profit szektor eltérő működése leginkább.

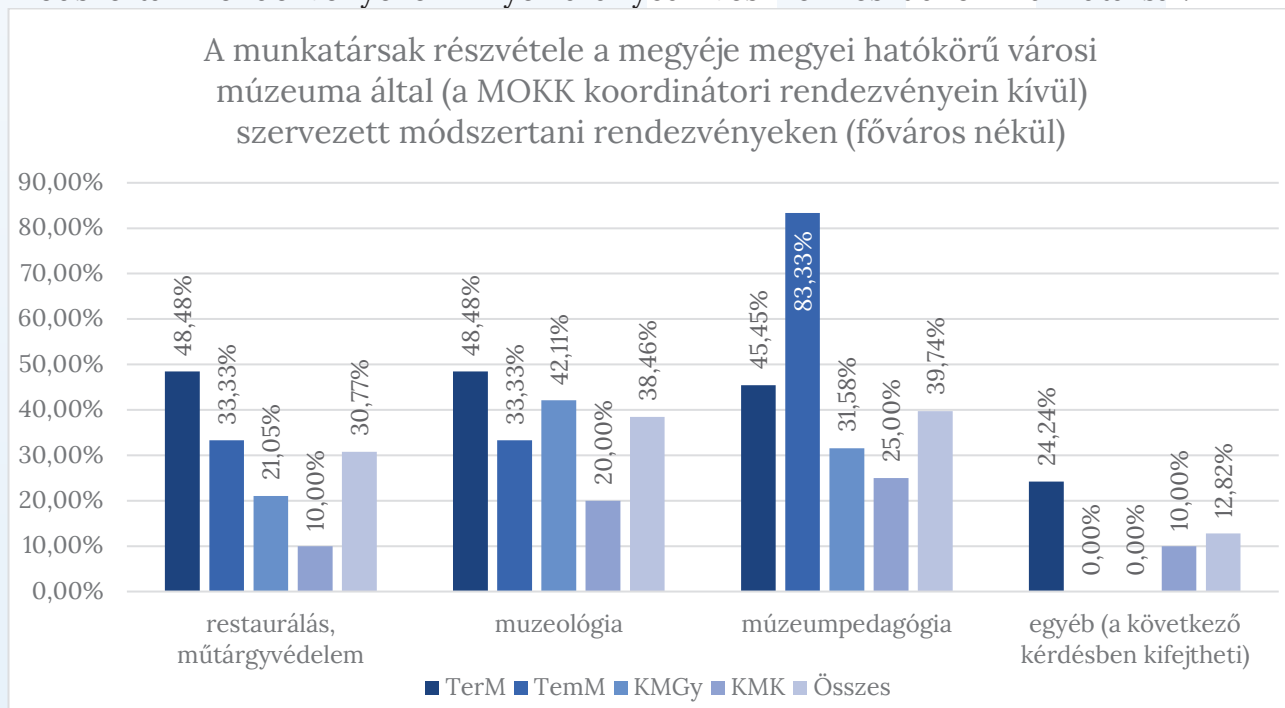
Egyéb okok között megjelennek „A folyamatosan változó szakmai és fenntartói, partneri elvárások”, a „szüksős anyagi források és az intézményi igények összehangolása”, „A gyorsan változó jogszabályi környezet”, „A kulturális verseny erősödése” és a „gazdasági változás”.

### Külső szakmai támogatás és mintaadás

Arra is rákérdeztünk a kérdőíves felmérésben, hogy az országos múzeumi szervezetektől milyen szakmai támogatást szeretnének kapni a múzeumvezetők. A beérkezett válaszok az alábbi kategóriákba sorolhatók:<sup>5</sup>

- képzések, konferenciák, jó gyakorlatok megosztása,
- szakmai tanácsadás különböző területeken,
- érdekvédelem és -érvényesítés, jogi segítségnyújtás,
- hálózatosodás támogatása, kapcsolatrendszer átadása,
- vándorkiállítások támogatása, szervezése,
- közös kommunikáció, múzeumi ágazat népszerűsítése,
- közös kutatások.

Most vessük össze a fenti adatokat azzal, hogy a megyei hatókörű városi múzeumok által a kisebb intézmények számára szakmai támogatásaként tartott módszertani rendezvényeken milyen arányban vesznek részt azok munkatársai.



3. ábra

<sup>5</sup> Forrás: Makranczi Zsolt: Múzeumok Ma 2020 első körös kutatási anyag

A 3. ábrából kiolvasható, hogy a megyei hatókörű városi múzeumok által szervezett, a kis múzeumok szakmai fejlődését szolgáló rendezvények átlagban a kisebb intézmények munkatársainak 40%-át sem érik el, és a legkisebbeknél, a közérdekű muzeális gyűjtemények és kiállítóhelyek esetében ez az arány még ennél is alacsonyabb. Ennek okát a kutatás nem vizsgálta, de valószínűleg az is közre játszhat ebben, ami a fókuszcsoporthoz tartozó több kisebb intézmény vezetője is jelzett, hogy az alacsony létszám miatt gondot okoz, ha valaki akár egy napra is kiesik a munkából.

A fókuszcsoporthoz tartozó interjúkon rákérdeztünk az országos múzeumok mintaadó szerepére is. Dr. Bereczki Ibolya egy korábbi publikációban<sup>6</sup> ezt így foglalja össze: *„Fontosnak tartották a partnerség, az együttműködés, a párbeszéd szerepét a vidéki és az országos múzeumok között. A konkrét, mintaadásra vonatkozó példák között a múzeumi felnőttképzés nyújtotta – sajnos, még mindig korlátozott, ám hiánypótló – lehetőségek, a mértékadó, egy-egy témában előremutató, akár nemzetközi összefüggésű konferenciák, a kiadványok, de a kiállításfogadás példái is szerepeltek. A mintaadás vonatkozhat egy adott témára, mint a jelenkorkutatásban folytatott kutatás módszertani sajátosságaira, a kiállításmegújítás lehetőségeire, a muzeológus szakemberek egyetemi képzésből hiányzó gyakorlati tudásszerzésére, egy budapesti kerületi múzeum esetében pedig a kerület története meghatározó korszakának feltárására, egy átfogó kutatási projektbe kapcsolódva. A mintaadásban a jó közönségkapcsolatok példái, a múzeumi boltban forgalmazott termékek, a honlapok, illetve a hírlevélben eljuttatott információk ugyancsak megjelentek.”*

## Összegzés

A munkatársak fejlesztése kapcsán vizsgáltuk a válaszadó szervezetek által jelzett erőforrás-bővítési igényeket és irányokat, a kompetenciafejlesztési irányokat és kitértünk a vezetőfejlesztésre is. A válaszokból kirajzolódik a múzeumi tevékenység komplexitása és sokszínűsége, a belső és külső igényeknek való megfelelés és a lehetőségek közötti feszültség.

Ugyanígy látható, hogy a múzeumok működési környezetének dinamikus változása kihívás elé állítja a vezetőket, és legfőbb vezetői kompetenciaként a bonyolult, komplex helyzetek átlátását és ezekbe a helyzetekbe a vezetői szerepbe való beleállást

---

<sup>6</sup> Dr. Bereczki Ibolya: Az országos múzeumok mintaadó szerepe. A múzeumok és a tudomány <https://magyarmuzeumok.hu/cikk/az-orszagos-muzeumok-mintaado-szerepe-a-muzeumok-es-a-tudomany>



igényli. A válaszadók szerint a középvezetői hozzáállás, készségfejlesztés, továbbá a vezetési ismeretbővítés egyaránt fontossá válik.

A kutatás kitért az országos múzeumi szervezetektől elvárt szakmai támogatásra, a megyei hatókörű városi múzeumok által a kisebb muzeális intézmények számára szervezett szakmai rendezvényekre és az országos múzeumok mintaadó szerepére is. A válaszokból kirajzolódik, hogy – bár több formában is megvalósul a tapasztalatok és a jó gyakorlatok megosztása, valamint a szakmai támogatás, igény mutatkozik ezek további bővítésére, illetve kirajolódtak azok a területek is, ahol hiány van továbbképzésekből. Ugyanakkor az is kiolvasható az adatokból, hogy a kis létszámmal működő intézmények munkatársainak kapacitáshiány miatt korlátozottak a lehetőségei eljutni rendezvényekre, képzésekre. A fókuszcsoportos interjúkn többen kiemelték a vidéki és az országos múzeumok közötti párbeszéd és az együttműködés szükségességét is.