

## Csordás Izabella ACC

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

### Mennyiben befolyásolja a bér a múzeumi munkatársak motivációját 2020-ban? Mit jelent a 37% és mit jelent a 63%?

#### Kutatási háttér

A költségvetési nehézségeket előzőekben tárgyaló publikáció-sorozatot most a múzeumi szférában dolgozók anyagi hátterének és motivációjának tárgyalásával folytatjuk. A 2020. november 1-től munkabérré avanszált közalkalmazotti illetményrel kapcsolatos vélekedés vizsgálata egyértelműen és szükségszerűen bekerült a MúzeumokMa 2020 ágazati kutatás programjába, akkor is, ha a jogviszonyváltás okozta változás a kutatási program tervezésekor még nem volt sejthető.

#### Adatok a múzeumi bérekről

A 2008 óta tulajdonképpen csak a minimálbér változásával módosuló közalkalmazotti bértábla szerint a legmagasabb garantált bérminimum a J17-es kategóriában bruttó 321.746 Ft, ettől az intézményvezető felfelé eddig is eltérhetett az intézményi költségvetés terhére, ha volt erre kerete.

A fenti adatot érdemes összevetni a KSH 2020-as legfrissebb adatával: 2020 szeptemberében a magyar „bruttó átlagkereset 392 300 forint volt, 8,8%-kal magasabb, mint egy évvel korábban”<sup>1</sup>, a 2020. január-szeptemberi időszakban csak a költségvetési intézményekben a bruttó átlagkereset 367.700 Ft. Ez a valós érték közel 46.000 Ft bruttó és 14% keresetkülönbözetet jelent a fiktív legmagasabb garantált bérminimumhoz képest a múzeumi szférában.

#### Hipotézisek

A kutatás előkészítésekor asztalra került több olyan gondolat, amelyeket eddig adatok, felmérés hiányában tényként nem kezelhettünk. **Feltételezésünk szerint többtényezős, összetett képet fest a múzeumi szféra megtartó képessége.** Többet szerettünk volna megtudni arról, hogy mik ennek az összetevői - a speciális szaktudás miatti kötődés, a

---

<sup>1</sup> Forrás: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/ker/ker2009.html>

tudományos életben való részvétel, a nagy múltú intézmények imázsa, az elkötelezettség, a kötetlenebb munka, amikre gondolhattunk.

Felmerült ugyanakkor az a kérdés is, hogy miért maradnak mégis a szakma szeretetén és a fentiekén túl az itt dolgozó munkatársak, ha ennyire kedvezőtlenek a fizetési viszonyok? A kutatás során az erre a kérdésre kapott válaszokat alább közöljük.

## Feltett kérdések és kapott válaszok

### 1. Mekkora szerepet játszik a bér a motivációban?

A bér motivációs szerepére a kérdőív a munkatársi, a középvezetői és a felsővezetői szegmensben is rákérdezett. Mind a középvezetői, mind az alkalmazotti körben 63% az átlag, múzeumigazgatói perspektívából átlagosan 9%-kal becsülik föl a bér szerepét a válaszadók (és megjegyezzük, ezzel kisebb jelentőséget tulajdonítanak egyéb tényezőknek). Sem a korosztályos, sem a nemi megoszlás szerinti elemzés nem mutat szignifikáns eltérést a munkatársak körében a bér motivációalakító szerepét tekintve.

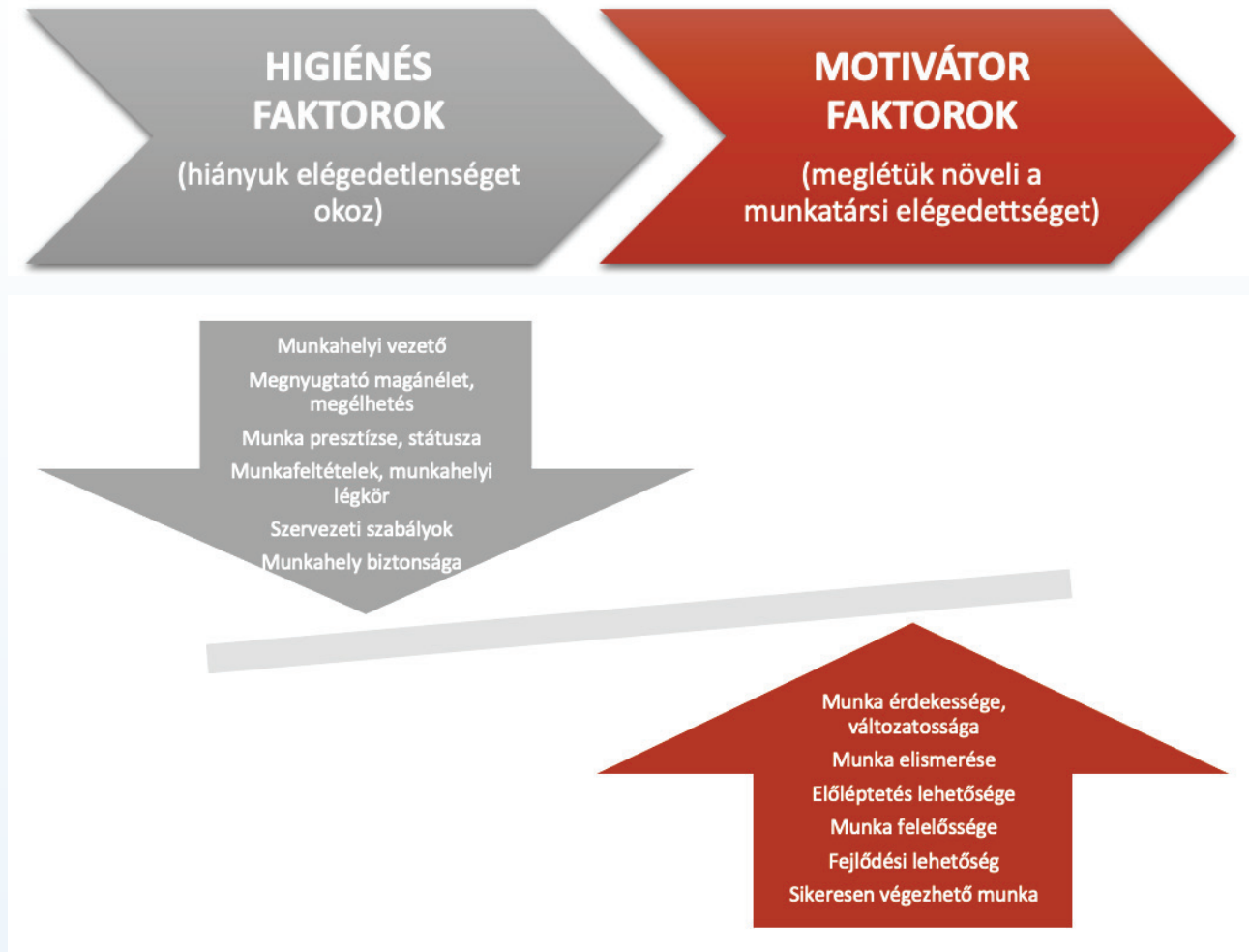
<b>Megítélése szerint a munkatársak motivációjában mekkora szerepet játszik a bérszínvonal?</b> (100% esetén Ön szerint csak a bérszínvonal befolyásolja a motivációt) (fő,% N=291)		
	fő	százalék
múzeumigazgatók	125	72% (1-100% közötti értékek)
középvezetők	166	62,69% (1-100% közötti értékek)
<b>Az Ön motivációjában mekkora szerepet játszik a bérszínvonal?</b> (100% esetén Ön szerint csak a bérszínvonal befolyásolja a motivációt) (fő,% N=1325)		
múzeumi alkalmazottak	1325	62,79% (0-100% közötti értékek)

A középvezetői körben a korosztályos megoszlás szerinti átlagok már jelentős eltérést mutatnak: míg a 20-35, illetve 36-45 közötti középvezetők esetében 66-67%-ban meghatározza a bér a munkahelyi motivációt, addig a 46-55 év közötti középvezetők esetében ez az arány csak 59%.

### 2. Mi lehet a 37%?

Lépünk vissza ahhoz a gondolathoz, hogy ha tudjuk, hogy a múzeumi munkatársak motivációját átlagosan 63%-ban határozza meg a bér, akkor vajon mi lehet a 37%? Erre kapunk választ a kérdőívnek egy másik kérdéséből, amelyet magára vonatkozóan mind a munkatársi, mind a középvezetői kör, illetve a munkatársi körre vonatkozóan a középvezetői és igazgatói kör is megválaszolt:

A kérdésfeltevés alapja a Herzbergi kéttényezős modell, melynek legfőbb alapvetése az, hogy más tényezők felelősek a munkatársak elégedettségéért és mások a munkahelyi motivációjukért. A fizetés az egyik legtrükkösebb higiénés faktor, mert legtöbbször tévesen motiválásra (vagy kifogásként) használják, ezért a kérdőív a többi megfogható elemet vizsgálta.



A kérdőív kitöltésekor 12 motiváció- és elégedettségalkító tényező sorbarendezésére kértük a válaszadókat. Az első öt helyen szereplő elemek összegzésével elmondható, hogy a munkatársak számára legfőbb öt tényező közé négy higiénés elem és egy motivátor elem kerül:

1. jól és sikeresen végezhető munka (M)
2. jó főnök (H)
3. az észszerű szervezeti szabályok, eljárások (H)
4. a jó munkafeltételek (H)
5. a munkahely biztonsága (H)

A középvezetők válaszaiból másféle rangsor alakul ki:

1. jól és sikeresen végezhető munka (M)
2. az érdekes munka (M)
3. az észszerű szervezeti szabályok, eljárások (H)
4. a munka elismerése és méltánylása (M)
5. a munka felelőssége (M)

Az első öt helyen szereplő elemek összegzésével elmondható, hogy a **munkatársak számára** legfőbb öt tényező közé négy higiénés elem és egy motivátor elem kerül. Azaz **túlsúlyban vannak azok a tényezők, amelyek alapvető hiányosságai elégedetlenséget szülnek**. A középvezetői körben a legfőbb öt tényező közé egy higiénés és négy motivátor elem kerül. Azaz **a középvezetők kifejezetten jól motiválhatóak a fenti elemek által, és elégedetlenségük fő forrása az észszerű szervezeti szabályok és eljárások**.

Mindenképpen elgondolkodtató, hogy **a higiénés tényezők összesített jelentősége** (azaz a hiányok) **a munkatársi megítélés szerint magasabb a motivátor tényezők megítélésénél**, és ez különbség a középvezetői, az országos múzeumigazgatói és az országos szakmúzeumi igazgatói perspektívában is érzékelhető.

## Mélyinterjúk

A mélyinterjúk keretében 44 múzeumi vezetőt kérdeztünk meg a fentiekben alapuló 3 állítással kapcsolatban. **A megkérdezett felső- (27 fő), és a középvezetők (17 fő) átlagosan 75%-a könnyen gyakorlati működésre fordította az alábbi állításokat:**

Hogyan hasznosítaná szervezetében az alábbi megállapításokat?

1. állítás: A munkatársak számára az elégedettség első számú meghatározó eleme, hogy a helyükön érezzék magukat.

„Csakis a párbeszéd lehet a kiindulási pont.”

A fenti állításra a 44 interjúalanyból 36-an válaszoltak gyakorlati gondolatok megosztásával. A legtöbb válasz azzal kezdődött, hogy „teljesen egyetértek”, vagy „egyetértek, én is így működöm”. A kapott gyakorlati ötleteket a következőképpen összegezhetjük: a képességekhez és személyiséghez illő feladatok kiosztása vezetői felelősség, ahogy a visszajelzés biztosítása is, ami jó esetben jutalommal is párosul, de nem feltétlenül. Emellett még két tényező emelkedik ki: a kompetencia, a mozgástér és az információ biztosítása a szakterületen, és a munkatársi bizalom megnyerése, fenntartása – azaz merjen kérdezni a munkatárs, legyen személyes kapcsolat.

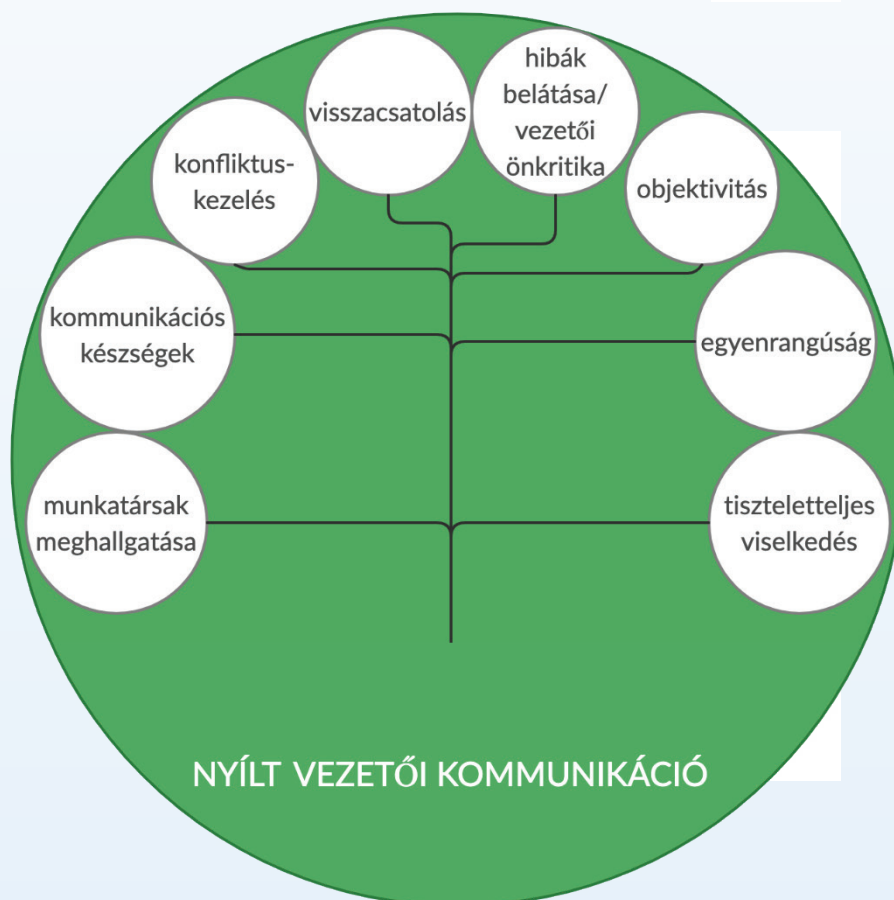
2. állítás: Az elégedetlenségre elsődlegesen okot adó tényező a főnöki viselkedés és eljárás.

„A jó főnök egy eszköz, nem egy gát, egy határ, egy legyőzendő figura. Az **az ember, akivel öröm valamit megvalósítani.**”

„Nem könnyű főnöknek lenni”

A fenti állításra a 44 interjúalanyból 32 fő szerint „el tudom képzelni, hogy így van / ez sok esetben igaz”, 6 fő állítja, hogy „nálunk ez nem jellemző / nem veszem magamra / nem értek vele egyet”, illetve 6 fő nem ad érdemi választ.

Azok az interjúalanyok, akik elfogadták, hogy a mondatok 1325 munkatárs előzetes megkérdezésére épültek, és tágabb perspektívát nyitottak a válaszoknak esetenként mint saját intézményük, értékes mintázatot rajzolnak ki az állítás gyakorlati alkalmazhatósága és ezáltal a vezetői fókusz szempontjából. A leggyakoribb válaszok a vezetői nyílt kommunikációhoz (60%) kapcsolódtak – magában foglalva a saját hibák belátásától a kollegák jelzéseinek fogadásán át a visszacsatolásig a kommunikáció különböző aspektusait. A legfőbb említett elemeket az alábbi ábra összegzi.



3. állítás: Az elégedetlenség egyik legfőbb forrása a szervezeten belüli kiszámíthatatlanság, átláthatatlanság.

*„ha semmiféle térképet nem viszünk magunkkal, akkor nem is lehet módosítani”*

A fenti állításra a 44 interjúalanyból 9 nem adott érdemi választ, 3 jelezte, hogy esetükben a felvetés nem releváns, így összesen 32 érdemi válasz érkezett az alábbi eloszlás szerint arra vonatkozóan, hogy a fenti állítást hogyan hasznosítanák a megkérdezett vezetők. A táblázatban is látható módon öt olyan téma emelkedik ki, ami 5 vagy annál több említést kapott, ebből egy kerül a megkérdezettek hatáskörén kívül:

1. belső kommunikáció fejlesztése, döntések, bizonytalanság kommunikációja (37,5%)
2. kell egy térkép - projektleírás, munkaterv, stratégia, szervezetfejlesztés (31,25%)
3. folyamatszabályozás, munkaszervezés - átlátható struktúra, egyértelmű feladat- és hatáskörök - minőségmenedzsment (28,13%)
4. vezetői felelősség (18,75%)
5. kiszámítható költségvetés, önálló gazdálkodás (15,63%)

### Fókuszcsoport

*„Ha nem lesz itt pénzügyileg bármifajta változás, szomorú dolgok fognak a múzeumokban történni.”*

*„Nemcsak igazgató vagyok, hanem néha pszichológus is.”*

*„jelentős része ezzel a végzettséggel nem nagyon tud mit csinálni”*

A fókuszcsoportos beszélgetésekben részt vett 20 felsővezetőt és 9 véleményvezért arról kérdeztük, hogy szerintük mi lehet a 37%: *Mivel lehet a munkatársakat a béren kívül motiválni? és Mi az, ami működik, ami pályán tartja az embereket?*

A megkérdezettek egységesen azt gondolják, hogy mind a fiatalok, mind az idősebb generáció esetén alapvető kérdés a bér mértéke. A béren túl az alábbi elemeket emelik ki a megkérdezettek:

1. **a kiszámíthatóságot**, ami így szépen összekapcsolódik a 3. mélyinterjú állítással. Ugyanakkor hozzáteszik, hogy különbség van a generációk között: a fiatalnak egy átlátható, kiszámítható karrierképre van szükségük, egyébként csak ugródeszkának tekintik a múzeumot, míg a 40 év fölötti munkatársak esetében azonban sokat jelent az, amit már eddig felépítettek. Számukra olyan szakmai, kreatív projekteket érdemes adni, amiket végig tudnak vinni.

2. **az egyéni érdeklődés támogatását**, ami összekapcsolható az 1. mélyinterjú állítással. A válaszadók megfogalmazzák, hogy a munkatársak egyéni érdeklődésének kibontakozása, ennek támogatása a Múzeum jól felfogott érdeke.
3. **a munkahelyi légkört**, ami összeköthető a 2. mélyinterjú állítással. Többen megerősítették a munkahelyi közeg, az összetartó, figyelmes munkatársi közösség jelentőségét, ahol a nehézségek is megvitathatóak, ahol bizalommal vannak egymás iránt, és önálló feladatokat kapnak a munkatársak. Kiemelik a csapatépítő tevékenységek jelentőségét, amikor a munkatársak közötti kapcsolatok természetesen kialakulhatnak. Hangsúlyosan megjelenik a munkatársakra figyelő vezetői attitűd. Egyértelműen megfogalmazódik az a vélemény, hogy az intézményvezetők feladata és kihívása a munkatársak motiválása.
4. **a kiválasztás jelentőségére** a vezetők közül többen ráirányították a figyelmet, ugyanis a tudatos kiválasztás során az egyik legmeghatározóbb elem a meglévő csapathoz illeszkedő személyiség. Ennek szem előtt tartásával megelőzhető a korai kilépés.

#### Mi tehát a 37%? - összegzés

A múzeumi szféra bérezési viszonyai aggasztóak. Mi az a 37%, ami mégis képes megtartani a munkatársakat? Mind a kérdőíves, mind a mélyinterjú, mind a fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetések egyöntetűen megerősítik azt, hogy ez valóban összetett kérdés, és arra is választ kaptunk, hogy számos lehetőség van.