

MúzeumokMa 2020

Ajánlások

múzeumigazgatók számára

A múzeumigazgatók 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 igazgató, nagyban függ szakmai múltjától, illetve a szakmai munka során megszerzett kompetenciáitól; a munkatársakkal való viszonyától, a szakmai ambícióitól és nem utolsósorban a fenntartójához való viszonyától. Nem szükséges az ajánlás csomag minden elemét egyéni szinten teljesíteni, azonban az elvárások mentén kialakított értékrend ismert és mértékadó kell, hogy legyen minden vezető számára.

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

I. A múzeumok fenntartása, korszerű működtetése és fenntartható finanszírozása

Bereczki Ibolya: A múzeumok korszerű fenntartása

A muzeális intézmények fenntartása szakmai és gazdasági alapokon nyugszik, a jogszabályi keretek betartásával, ugyanakkor alapvetően a hosszútávú fenntartói szándék révén lehet biztosított. A szigorúan vett működtetés biztosítása a fenntartó és a múzeum vezetője részéről azonban még nem azonos a korszerű fenntartással. A múzeumok alapfeladatainak a múzeumi törvényben és a kapcsolódó jogszabályokban meghatározott ellátásának feltételeit biztosítva, de ezen túllépve, a fejlesztés folyamatos lehetőségét is biztosítani kell ahhoz, hogy egy múzeumról elmondhassuk: korszerűen és fenntarthatóan működik.

Ajánlásaink a múzeumigazgatók számára a témakörben:

- A vezetői pályázatban, az intézményi stratégiában és az intézményi éves munkatervben egymással egybehangzóan fogalmazza meg a vezető az intézmény aktuális helyzetét, és a korszerű fenntartásra vonatkozó célokat és a megvalósításhoz szükséges lépéseket.

- A korszerű fenntartáshoz szükséges fejlesztések és források meghatározásában legyen kezdeményező és rendszeresen egyeztessen a fenntartóval azok biztosítására vonatkozóan.
- Munkatársait vonja be a fenntartható fejlesztések koncepciójának kialakításába, különösen figyelve a környezeti fenntarthatóság kérdéseire.
- Keresse azokat a pályázati forrásokat, lehetőségeket, amelyek hozzájárulnak a korszerű fenntartáshoz. Amennyiben nem saját hatáskörben tud ezekre pályázni, kezdeményezze a fenntartónál az ilyen irányú forrásszerzést.
- Meghatározott időnként, de legalább évente – munkatársai bevonásával – tekintse át, értékelje intézménye helyzetét, és kezdeményezze a fenntartó felé az előrehaladás érdekében tett lépéseket.

Bereczki Ibolya: A múzeumok finanszírozása (bevételek-kiadások)

Az intézmény működéséhez szükséges gazdasági feltételek biztosításához:

- Folyamatosan legyen tájékozott az intézmény bevételeiről és kiadásairól, az általános pénzügyi helyzet ismeretében a gazdasági vezetővel egyeztetve készítse el az intézményi munkatervet, és tegyen lépéseket szükség esetén annak módosítására. Az éves beszámoló készítése során értékelje az elért eredményeket, vonja le az esetleges negatív események következményeit, tegyen lépéseket saját hatáskörében ezek ellensúlyozására.
- Az intézmény működtetése során fokozott figyelmet fordítson a magas szakmai minőségű, ugyanakkor takarékos és fenntartható beszerzésekre, a gazdaságos üzemeltetés biztosítására.
- Rendszeresen tájékoztassa fenntartóját az intézmény gazdasági helyzetéről, szükség esetén kezdeményezzen lépéseket a tartósan hiányzó, de a fenntartáshoz elengedhetetlenül szükséges források biztosítására.

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

A MúzeumokMa 2020 kutatás keretében elsősorban a mélyinterjúk során vizsgáltuk a témát, amelynek legfontosabb vonatkozásairól önálló publikáció jelent meg, melynek keretében külön is kiemeltük a kötelező maradványképzés és hatásainak kérdését.¹ Az alábbiakban a múzeumi felsővezetők számára fogalmazzuk meg a terület kezelésére vonatkozó javaslatainkat.

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

- Az éves munkaterv és egyes projektek tervezése során fokozott figyelmet fordítson arra, hogy a múzeum szempontjából szakmailag is indokolt tevékenységek milyen saját bevételt eredményezhetnek, és tegyen meg minden lehetséges lépést ezek realizálására.
- Motiválja saját munkatársait a saját bevételek megtervezésére és megteremtésére.
- Kezdeményezze fenntartójánál, hogy a megtermelt saját bevételek visszafordítása az intézmény működésére maradéktalanul megtörténjen, és ezzel önerőként akár további pályázati források is biztosíthatóak legyenek.

A maradvány felhasználásához:

- Folyamatosan kísérje figyelemmel a gazdasági vezető bevonásával az év során keletkezett bevételeket, ehhez igazodva tervezze meg és ütemezze a hozzájuk kapcsolódó lehetséges beszerzéseket, kiadásokat.
- A kötelezettségvállalások, közbeszerzések szabályait és lebonyolításuk időtartamát figyelembe véve tegyen hatékony lépéseket, hogy a beérkező bevételek felhasználása a tervek szerint, a gazdaságosság és a hatékonyság betartásával történjen.
- A jogszabályi feltételek betartásával törekedjen a hosszútávú szakmai és pénzügyi tervezésre, amely lehetővé teszi a források időarányos felhasználását, beleértve a fenntartó által az erre vonatkozóan biztosított lehetőségeket is.

Fejlesztésekhez, külső források biztosításához:

- Felsővezetőként folyamatosan keresse és mérje fel azokat a lehetőségeket, amelyek az intézmény komplex, vagy egy-egy területre vonatkozó fejlesztéséhez elérhetőek.
- Készítsen munkatársai bevonásával a fejlesztési források bevonására vonatkozó koncepciókat, azokat építse be az intézményi stratégiába vagy a részstratégiák valamelyikébe.
- Egyeztesse a fenntartóval a fejlesztési terveket, kérjen tájékoztatást a fenntartó hatáskörébe tartozó lehetőségekről, és keressen együttműködést ezen forrásokra történő pályázatok benyújtásában, majd a megvalósításban.
- A pályázatok révén megkapott források esetében biztosítson – anyagi téren is – motivációt a munkatársak számára a sikeres megvalósítás során.

Bereczki Ibolya: Az országos múzeumok mintaadó szerepe

A *MúzeumokMa 2020* kutatás keretében a témát a kérdőív és a mélyinterjúk nyomán a harmadik körben, az összesen 33 résztvevővel, három alkalommal megvalósult fókuszcsoportos beszélgetések során, négy kérdés keretében vizsgáltuk:

1. Mely területeken a legfontosabb az országos múzeumok mintaadó szerepe?
2. Miként várják és fogadják a hazai muzeális intézmények az országos múzeumok jó gyakorlatait?
3. Hogyan és milyen hatékonysággal működik mindez a gyakorlatban?

4. Milyen együttműködési formákban hasznosulhat mindez, és az egymástól tanulás megvalósul-e?

A beszélgetések alapján készült elemzés a kutatás keretében publikáltuk.²

Javaslatok, ajánlások az országos intézmények vezetői számára:

- Az országos intézmények vezetői az intézmény alapdokumentumaiban, stratégiájában és éves munkaterveiben határozzák meg, milyen irányban és milyen módon kívánnak együttműködni a szakterületükhöz és/vagy az egész múzeumi ágazathoz tartozó muzeális intézményekkel.
- Készítsenek felmérést, helyzetelemzést az intézményük jelenlegi, ezirányú tevékenységéről, majd azt értékelve készítsenek stratégiát és cselekvési tervet arra vonatkozóan, hogy miként, mely területeken tudnak mintaadó tevékenységet nyújtani.
- Konkrét programok, módszertanok, képzési formák, kiadványok, nemzetközi, együttműködésen alapuló pályázatok révén teremtsék meg saját mintaadó tevékenységüket, és közvetítsék a jó gyakorlatokat a lehető legszélesebb múzeumi intézményi körben.
- Kezdeményezzék a szakágukhoz kapcsolódó hálózatok létrehozását, illetve fejlesszék azok működését, középpontba helyezve a szakterületi tudás közvetítésének lehetőségeit.
- Konferenciákon, formális és informális közösségi alkalmakon nyújtsanak lehetőséget a minták és a kiemelten a tudományos eredmények megismerésére, adaptálására, alkalmazásuk formáinak megismerésére.

Javaslatok, ajánlások a minták iránt érdeklődő és azt fogadó múzeumok vezetői számára:

- Fordítsanak figyelmet a szakterületeiken működő országos múzeumok tevékenységére, keressenek lehetőségeket a módszertanok, jó gyakorlatok megismerésére.
- Ösztönözzék munkatársaikat – csoportosan és egyénileg is – a bekapcsolódásba az országosan meghirdetett programokba.
- Segítsék munkatársaik részvételét az önképzés és az intézményi fejlesztést segítő képzéseken.
- Keressék az intézményi együttműködés és a hálózatba kapcsolódás lehetőségeit az országos intézményekkel, építsenek ki hosszú távú, több szakterületre kiterjedő kapcsolatokat.
- Intézményi stratégiájukba és éves munkatervükbe építsék be a minták fogadása által nyújtott fejlesztési lehetőségeket, rendszeresen értékeljék azok megvalósulását és eredményeit.

² 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>

- Tegyenek lépéseket, hogy az együttműködés nyomán létrejött saját jó gyakorlataikat minél szélesebb körben mások is megismerhessék.

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

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

A múzeumok fejlődése, belső megújulása szempontjából a munkatársak felkészültsége, elkötelezettsége, a csapatmunka minősége meghatározó. 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.³ Az emberi erőforrás tudatos menedzselésével a múzeumigazgatók nagymértékben hozzájárulhatnak a munkaerő megtartásához, továbbá példát mutathatnak vezetőtársaik számára is. Ajánlásunkkal ebben szeretnénk a múzeumvezetőket segíteni.

A munkahelyi teljesítmény növeléséhez, a vezetői elvárások pontosításához:

- Következetes vezetői magatartással képviselje az intézményi stratégiában megfogalmazott legfőbb értékeket mindennapi tevékenységében. Fogalmazza meg vezetői működése legfőbb alapvetéseit, elvárásait, szabályait és ezeket ossza meg munkatársaival, hogy ezáltal is növelje a munkahelyi és vezetői kiszámíthatóságot.
- Adjon egyértelmű iránymutatást a vezetőinek és a közvetlen vezetése alatt állóknak az elvárt teljesítményre és végeredményre vonatkozóan, támogassa őket a feladatok prioritásainak meghatározásában. – a szervezeti stratégiának megfelelően.
- Tartson rendszeres időközönként vezetői értekezleteket az éves terv teljesülésének monitorozására, az aktuális feladatok és esetleges nehézségek megbeszélésére, illetve minimum félévente és az intézmény működése szempontjából jelentős esemény, változás esetén állományi értekezleteket a szervezeten belüli információáramlás biztosítására, a

³ <https://mkk.skanzen.hu/20210223nagy-magdolna-a-minosegi-munkavegzesert-a-munkatarsak-fejlesztési-iranyai>
<https://mkk.skanzen.hu/20210316csordas-izabella-hr-kerdesek-a-muzeumi-szakmaban-i-fluktuacio-es-a-fiatalok-palyan-tartasa>
<https://mkk.skanzen.hu/20210324csordas-izabella-es-nagy-magdolna-hr-kerdesek-a-muzeumi-szakmaban-ii-a-munkatarsak-megtartasa>
<https://mkk.skanzen.hu/20210331csordas-izabella-es-nagy-magdolna-hr-kerdesek-a-muzeumi-szakmaban-iii-a-munkatarsak-fejlesztese>
<https://mkk.skanzen.hu/20210113csordas-izabella-mennyiben-befolyasolja-a-ber-a-muzeumi-munkatarsak-motivaciojat-2020-ban-mit-jelent-a-37-es-mit-jelent-a-63>

munkatársi közeg egységes tájékoztatására és az együttműködések előmozdítására. Ezen alkalmakon ismertesse saját intézményvezetői, illetve a fenntartói álláspontot is.

- Erősítse a vezetők és a munkatársak együttműködési szintjét és nyújtson igazodási pontot a működési folyamatok átláthatóságának biztosítása (folyamatleírások), továbbá az intézményi stratégiának (részstratégiák) a vezetőkkel és a munkatársakkal való megismertetése által.
- Az egyének fejlesztésén túl támogassa a munkahelyi csapatok és tágabb közösségek építését.
- Törekedjen teljesítménymenedzsment rendszer kialakítására a munkatársak bevonásával és működtesse azt.
- Hozzon létre olyan belső fórumot, amely alkalmas lehet a szervezetben nyújtott kiemelkedő teljesítmény elismerésére.
- Biztosítson rendszeresen és változatos formában visszajelzést a vezető munkatársak teljesítményéről (szóban, írásban, négy szemközt, csoportosan). Ebben térjen ki arra is, hogy mely készségek, képességek, mely intézményi célok megvalósítását tudják kifejezetten támogatni.
- Országos múzeum igazgatójaként alsóbb vezetői számára néhány éves ciklusokban rendszeresen írjon ki a vezetői pozícióra pályázatot, amely a szakmai szemlélet frissítését, az aktuális stratégiai irányokhoz való igazodást támogatja.

A munkatársak megtartásához, a fluktuáció csökkentéséhez:

- Vonjon be HR-ben jártas szakértőt, lehetőség szerint alkalmazzon HR-est a munkaköri feladatok és felelőségek időközönként történő felülvizsgálatára, a munkatársi motiváció, a szervezeti kultúra alakulásának nyomon követésére, az esetleges fluktuáció szervezeti kontextusának feltárására, a vezetői utánpótlásnevelés és tehetséggondozás támogatására, a vezetők kiválasztására és fejlesztésére, a belső személyi és strukturális konfliktusok feloldására.
- A fluktuáció 15%-ot meghaladó mértéke esetén intenzíven keresse a csökkentés lehetőségeit.
- A kutatás szerint a legfőbb kilépési ok a munkahelyi nyomás, a stressz. Amennyiben ez az Ön intézményére is jellemző, monitorozza a stressz szintjét és tegyen lépéseket a kiváltó ok mérséklésére/megszüntetésére. Törekedjen olyan pozitív, támogató munkahelyi légkör kialakítására, amely megtartó erőként működhet.
- Észszerű munkaszervezéssel, a prioritások meghatározásával, a meglévő kapacitások átcsoportosításával, plusz kapacitások bevonásával (pl. önkéntesek, iskolai közösségi szolgáltatók) segítse elő az esetleges túlterhelés csökkentését, illetve az egyenlőtlen munkaelosztás megszüntetését.

A munkatársi motiváció fenntartásához:

- Fordítson kiemelt figyelmet a munkabéren túli motivációt alakító eszközök kb. 37%-os jelentőségére⁴, amiért legalább felerészt munkahelyi vezetőként képes tenni.
- Delegáljon a feladat mellett felelősséget is a középvezetőknek, akik számára a felelősség az elismerés, a jól, sikeresen végezhető érdekes munka mellett fő motivációs faktor.
- Vállaljon tevékeny szerepet vezetői éves célkitűzéseinek alakításában.
- Reagáljon bevonó, értő vezetőként vezetői és a munkatársi közeg kezdeményezéseire: a lehetőségek átbeszélésével, csoportos tájékoztatással, közös ötleteléssel, team coachinggal, stb.
- Dolgozzon ki olyan szakmai fejlődési pályaképet (szükség esetén HR szakértő vagy HR munkatárs bevonásával), amely intézményét a leendő és meglévő alkalmazottak számára vonzó munkahellyé teszi.
- A fenntartó bevonásával törekedjen a differenciált bérezésre, továbbá kísérje figyelemmel a releváns piaci trendeket, és amennyiben azoktól jelentős eltérés látható, keresse a bérrendezés lehetőségeit.
- A szükséges munkaerő-bővítést képviselje a fenntartónál, illetve keressen ennek megoldását lehetővé tevő együttműködéseket külsősökkel, gyakornoki vagy önkéntes program kialakításával.

A fiatal munkatársak megtartásához és integrálásához:

- Támogassa a fiatal vezetők fejlődését, előmenetelt biztosító pályaképet kialakítását, ami a 35 év alattiak szempontjából a legfőbb, nem bérjellegű megtartóerő.
- Kilépés esetén segítse elő az új munkatárs gyors betanulását a távozó munkatárstól megkövetelt dokumentált feladatátadással, lehetőség esetén alkalmazásuk átfedésével.
- Legyen különösen figyelemmel a 45 évnél fiatalabb, kiemelten a 36-45 közötti munkatársak motivációjának változására, hogy a váratlan kilépést megelőzze, és a szakértelem hiánya ne gyengítse az intézményi teljesítményt.
- A fiatal munkatársak hatékony bevonása érdekében hozzon létre, illetve támogassa egy egységes onboarding (azaz a betanítást, a szervezetbe való szocializációt magában foglaló) folyamat létrehozását, amely az új munkatárs számára a tervezhetőségével és átláthatóságával kiszámíthatóságot, az átgondoltság miatt pedig a szervezet számára alaposságot és hatékonyságot növelhet.
- Személyes jelenlétével is támogassa olyan alkalmak megvalósulását, amelyeken a pályakezdők és az új munkatársak megismerhetik mind a muzeális intézmények

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>

működését⁵, mind az adott intézmény tevékenységét és szakterületeit (részlegeit) és munkatársait.

- Törekedjen olyan lehetőségek kialakítására, például *reverse mentoring program*⁶ létrehozásával, ahol a fiatalabbak adhatják át tapasztalataikat, inspirálhatják fejlődésre az idősebbeket.

A szakmai fejlődéshez:

- Mutasson példát a vezetői képességek és szakmai ismereteik folyamatos fejlesztésével és erre ösztönözze az intézmény további vezetőit is.
- Támogassa a vezetők és a munkatársak fejlesztését a fenntartó és/vagy a minisztérium, szakmai szervezetek által biztosított képzéseken, tanulmányutakon, szakmai rendezvényeken történő részvétellel. Ehhez vezetői bevonásával készítsenek éves képzési tervet.
- Támogassa vezetőtársak és a munkatársaik digitális kompetenciafejlesztését, a szakterületüket érintő digitális fejlesztések nyomon követését⁷.
- Tudatosan alakítsa és építse szervezetében a vezetői kört, ahol a különböző részlegek vezetőinek tevékenysége összhangba kerülhet.
- Biztosítsa a szervezeten belül a vezetői utánpótlás kinevelését a kiválasztott munkatársak tervezett felkészítésével (felelősségteljes feladatokkal, önálló projektek vezetésével, vezetői készségfejlesztéssel stb.).
- Tartson kapcsolatot hazai és nemzetközi múzeumok vezetőivel, kapcsolja be intézményét nemzetközi és hazai szakmai szervezetek munkájába, keresse a szakmai együttműködések lehetőségeit, és építse az intézmény körüli hálózatot. Ösztönözze, hogy munkatársai is bekapcsolódjanak a múzeumi világ vérkeringésébe a szakmai szervezeteken, azokban vállalt tagságon⁸ keresztül.
- Támogassa egy tanuló szervezeti kultúra kialakulását olyan ismeretátadási alkalmakkal, ahol a képzéseken, szakmai programokon részt vett vezetők és munkatársak megoszthatják ismereteiket, tapasztalataikat, és támogassa ezek beépülését intézményi projektekbe.
- Értékelje és erkölcsi, valamint anyagi értelemben is ismerje el a szemléletváltásban, szakmai tudásban többleteredményt elért munkatársakat. Kezdeményezze a legkiválóbbak szakmai és állami elismerését.

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>

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 szakmai rendezvényeken, képzéseken való részvétellel, szakirodalom olvasásával, jó gyakorlatok megismerésével

⁸ Például Pulszky Társaság – Magyar Múzeumi Egyesület, Kulturális Örökség Menedzserek Egyesülete, szakági szakmai és tudományos szervezetek stb.

Az intézményi stratégia létrehozásának és megvalósulásának támogatásához:

- Vezetőként vállaljon aktív, de nem kizárólagos szerepet az intézményi stratégia alakításában, felülvizsgálatában és megvalósításában.
- Az adott területért felelős vezetők a munkatársaik bevonásával készítsenek az intézményi stratégiából levezetett részstratégiákat, melyek vezetői szinten történő összehangolására fordítson kiemelt figyelmet.

III. A szolgáltató múzeum szemlélet irányai, lehetőségei

Nagy Magdolna: Szolgáltató múzeumi szemlélet

A MúzeumokMa 2020 kutatásban a múzeumok szolgáltató jellegének megítélésére vonatkozó kérdéseket a múzeumigazgatók, középvezetők és munkatársak mellett a múzeumok részére szolgáltatást nyújtó vállalkozások képviselőinek is feltettük. A témakörre vonatkozó kutatási eredményeket Nagy Magdolna és Szu Annamária⁹, a minőségi munkavégzés és a szolgáltatói szemlélet összefüggését Nagy Magdolna¹⁰ publikációja foglalta össze. A múzeumok szolgáltató jellegének erősítéséhez a stratégiai döntésen túl az is szükséges, hogy az intézmény teljes működésében megjelenjen a szolgáltatói szemlélet. Mindez nem valósulhat meg az intézményvezető elkötelezettsége és támogatása nélkül.

- Deklarálja az intézmény alapidokumentumaiban (pl. küldetésnyilatkozat, stratégia, éves terv stb.) a szolgáltató szemlélettel történő működés iránti elkötelezettséget.
- Ismerje meg a múzeumokra vonatkozó különböző minősítési kritériumokat (pl. Családbarát Múzeum, Közösségi Múzeum, Múzeumpedagógiai Nívódíj), és a releváns szempontjai alapján a vezetőtársakkal közösen tekintsék át a működésüket – ezek segítenek a szolgáltatások minőségének növelésében. Kezdeményezzék, hogy intézményük szerezzék meg a számára releváns minősítést és elismerést.
- Rendszeres időközönként tekintse át (nagyobb múzeumoknál a középvezetők bevonásával) az intézmény munkafolyamatait és eljárásrendjeit, kiemelten a partnerek és a látogatók elégedettségére kihatókat (pl. panaszkezelési eljárás). Értékeljék a vezetőtársakkal közösen azok hatékonyságát és építsenek be olyan ellenőrző pontokat, ahol a hibák kiszűrhetők.

⁹ <https://mokk.skanzen.hu/20210120nagy-magdolna-szu-annamaria-mit-jelent-a-szolgáltatoi-szemlelet-a-muzeumokban> (letöltés ideje: 2022. 03.11.)

¹⁰ <https://mokk.skanzen.hu/20210223nagy-magdolna-a-minosegi-munkavegzesert-a-munkatarsak-fejlesztési-irányai> (letöltés ideje: 2022. 03.11.)

- Fogalmazza meg munkatársaik felé a minőségi munkavégzés követelményeit, kérje ki a minőségi munkavégzés növelésére irányuló javaslataikat, majd tegyen lépéseket azok megvalósítására.
- Támogassa a minőségi munkavégzés terén legkiválóbb munkatársak erkölcsi és anyagi elismerését.
- A minőségi munkavégzés növelése érdekében legyen nyitott a munkatársak egyenletes kapacitáskihasználtságára, túlterheltségük csökkentésére irányuló javaslatokra (pl. plusz státusz, szerződéses jogviszony, önkéntesek, gyakornokok iskolai közösségi szolgálatos diákok bevonása).
- Támogassa a szolgáltató múzeum témakörben vezetőtársaik és munkatársaik ismeretbővítését, kompetenciafejlesztését kiemelten az asszertív kommunikáció, panaszkezelés, stresszkezelés, problémamegoldás és időgazdálkodás területén.
- Támogassa és ösztönözze vezetői és munkatársai részvételét a szolgáltató múzeum témakörben szervezett rendezvényeken, képzéseken.
- Ösztönözze más kulturális intézmények jó gyakorlatainak megismerését a kapcsolatépítés elősegítésével (pl. szakmai látogatások, tanulmányutak szervezésével, jó példaként szolgáló intézmény szakembereinek meghívásával stb.)
- Keresse az együttműködés lehetőségét olyan intézményekkel, szervezetekkel, közösségekkel, amelyek hozzájárulhatnak a szolgáltatás minőségének javításához.

Pacsika Márton: A múzeumokat nem látogatók bevonása

A *Múzeumok Ma 2020* kutatás keretében a muzeális intézmények közép- és felsővezetőit is kérdeztük a mélyinterjúk során azzal kapcsolatban, hogy kik, mely társadalmi csoportok nem látogatják múzeumaikat, valamint, hogy milyen módszerekkel lehetne őket hatékonyan bevonni¹¹. Az alábbiakban a múzeumi felsővezetők számára kínálunk ajánlásokat a múzeumokat nem látogatók bevonására.

- A felsővezető kezdeményezzen reprezentatív látogatói kutatást és elégedettségi felmérést a múzeumot látogatók körében. Kiemelten fontos, a felsővezető delegálja a kutatás lebonyolítását egy szakmailag felkészült munkatársra, esetleg külső partnerre. A mintavétel során kérdezzenek rá a látogatók demográfiai háttérére (kor, nem, lakóhely, végzettség stb.), személyes motivációira, valamint a múzeumi szolgáltatásokkal kapcsolatos elégedettséget és igényeket is mérjék fel. A kutatás ezen fázisa kvantitatív módszerekkel történjen, ugyanakkor annak eredményeire építve érdemes kiegészíteni kvalitatív elemekkel is (mélyinterjú, fókuszcsoport).

¹¹ Pacsika Márton: Kik nem látogatják a múzeumainkat, és mit tehetünk a bevonásuk érdekében? <https://mkk.skzen.hu/20210209pacsika-marton-kik-nem-latogatjak-a-muzeumainkat.-es-mit-tehetunk-a-bevonasuk-erdekeben> [letöltés ideje:2022.04.19.]

- A felsővezető kérjen egy kutatási jelentést, melyben többek között a látogatók demográfiai adatait a KSH releváns települési, regionális vagy országos adataival vetik össze, azonosítva azon csoportokat, melyeket az intézmény nem tud megszólítani programjaival, szolgáltatásaival.
- A felsővezető saját pályázatával, valamint a múzeumi stratégiával összhangban határozza meg azokat a látogatók körében a mintafelvétel időpontjában alulreprezentált csoport(ok)at, akikre az intézmény a vezetése alatt kiemelt hangsúlyt kíván helyezni tevékenységében. Érdemes a fenntartói tervek (például települési oktatási vagy turisztikai stratégia) irányait is figyelembe vennie, amikor az új célcsoportról határoz.
- A felsővezető delegálja ezen célcsoport elérésének feladatát egy munkatársra, akinek mandátuma lesz horizontálisan alakítani az intézményi működést a kívánt cél elérésének érdekében. Támogassa a munkatársat mind munkája elvégzésében, mind szakmai fejlődésében a feladat minél hatékonyabb elvégzéséhez.
- A felsővezető kérje egy részstratégia elkészítését a „nem látogatói” kör bevonására, mely tartalmazzon cselekvési tervet az adott célcsoport érdemi és fenntartható bevonására. Kiemelten fontos, hogy a részstratégia horizontálisan terjedjen ki a múzeumi működés legtöbb területére, így a kommunikáción túl a kiállítási stratégiára, programfejlesztésre, a HR-stratégiára és gyűjteményezési stratégiára is.
- A felsővezető építse be hosszútávon az intézményi stratégiába és munkatervbe a megvalósuló tevékenységek hatékonyságának folyamatos mérésér kvantitatív (például kérdőíves) és kvalitatív (például fókuszcsoporthoz) módszerekkel.
- A felsővezető a rendszeresen megismétlésre kerülő kutatás eredményeinek tükrében módosítson az intézmény működésén. Fontos, hogy a felsővezető az elért, és a kutatások által is alátámasztható eredményekről tájékoztassa a fenntartót, valamint a múzeum fontosabb partnereit, támogatóit.

Makranczi Zsolt: Múzeumok és a turizmus

A turisták célpontválasztásánál egyre hangsúlyosabb a kulturális motiváció és a turisztikai szakma szerint is a kulturális turizmus mint a jövő egyik fő fejlődési területe. Éppen ezért a *MúzeumokMa 2020* országos múzeumi kutatásban, számos terület mellett, a múzeumok és a turizmus kapcsolatát is vizsgáltuk.¹²

A kulturális turizmus fontossága és a múzeumoknak, mint kulturális turisztikai attrakcióknak a kiemelt szerepe a turizmuson belül ma már nem kérdés a múzeumigazgatók számára. A kulturális kínálat és azon belül a múzeumi szolgáltatások minősége meghatározza a célállomások versenyképességét is, a múzeumok hitelességükkel pedig garantált szakmai minőséget és egyediséget biztosítanak. Ugyanakkor a kulturális turizmusban rejlő lehetőségek

¹² Makranczi Zsolt: Múzeumok és a turizmus <https://magyarmuzeumok.hu/cikk/muzeumok-es-a-turizmus>

hatékony kihasználása a legtöbb múzeum számára még várat magára. A kutatás eredményeként az alábbi ajánlásokat fogalmazzuk meg a múzeumigazgatók, felsővezetők számára.

- Múzeumigazgatóként figyelje és ismerje a turizmus aktuális trendjeit.
- Tudatosan foglalkozzon a turizmussal, és kezelje kiemelt területként annak érdekében, hogy a növekvő kulturális turizmusnak haszonélvezője és ne elszenvedője legyen.
- Erősítse a turisztikai szemléletmódot intézményében, készítsen az intézménynek – munkatársai bevonásával - turisztikai stratégiát. A stratégia megalkotásakor vegye figyelembe a fenntartó ezirányú elvárásait és hangolja össze a település turisztikai stratégiájával.
- Legyen tisztában a térségbe látogató turisták és látogatók összetételével, motivációjukkal és igényeikkel. Ezeket célzott látogatói kutatással tudja felmérni.
- A kutatási eredményeket és a turisztikai trendeket is vegye figyelembe a múzeumi programok és szolgáltatások, valamint a múzeumi marketing és kommunikáció kialakításakor.
- A külföldi látogatók által is kedvelt célpontként a pandémia utáni időszakban fordítson nagyobb figyelmet a belföldi turisták elérésére, a megváltozott turisztikai szokások miatt.
- A sikeres együttműködéshez a turisták mellett a turisztikai szolgáltatókat is ismernie kell, fontos tudnia, hogy az üzleti szférának, a turisztikai szereplőknek mik az elvárásaik.
- Törekedjen kétoldalú, partneri kapcsolatra a turisztikai ágazat települési és országos szereplőivel.

IV. A múzeumok aktuális társadalmi feladata

Szu Annamária: Társadalmi szerepvállalás, közösségek

A múzeumok elkötelezettsége a társadalmi szerepvállalás irányában az intézmény jövőjét is pozitívan határozhatja meg, a téma stratégiai megközelítése ezért különösen fontos, és a teljes múzeumi stáb mellett a felsővezető pozitív, proaktív és rugalmas hozzáállását is igényli. A kutatás témában kimutatott eredményeiről Szu Annamária készített összefoglalót.¹³

- A felsővezető vezetői értekezleten kezdeményezze a közösségi témák megvitatását. Támogassa, hogy a munkatársak által megfogalmazott vélemények, javaslatok, észrevételek az intézmény éves tervébe, és alapdokumentumaiba épüljenek és hogy az elért eredményekről az éves jelentés beszámoljon.

¹³ https://mokk.skanzen.hu/admin/data/file/20210303/muzeumok_ma_2020_p011.pdf

- Ösztönözze a középvezetőket a *Közösségi Múzeum* önértékelési teszt¹⁴ szervezeti egységük kompetenciaterületeire vonatkozó kitöltésében, az összesítést követően és pozitív eredmény esetén kezdeményezze a jelentkezést a *Közösségi Múzeum* elismerésre. A cím elnyerésének és birtoklásának disszeminációjával, kommunikálásával bízza meg az illetékes munkatársa(ka)t.
- Indítványozza egy lakossági igényfelmérés elkészítését, értékelését és az ebből készülő intézményi közösségi küldetésnyilatkozat és stratégia elkészítését. Használja fel az egységektől érkező javaslatokat a stratégiához releváns közösségi mérőszámok kialakításához.
- A felsővezető – szükség esetén – támogassa a közösségi tevékenységekkel, önkéntesekkel foglalkozó munkatárs munkaköri leírásának elkészítését.
- Teljes intézményi szinten ösztönözze a múzeumi önkéntesek és az iskolai közösségi szolgálatot ellátó diákok beilleszkedését, a múzeum megismertetését, a feladataik szakszerű és élményteli ellátását.
- A felsővezető kezdeményezze a közösségi események vagy projektek megszervezését és a munkatársak részvételét.
- Ösztönözze a középvezetőket, hogy támogassák és emeljék ki a közösségi tevékenységekben proaktív munkatársakat, közösen dolgozzanak ki elismerési rendszert és alkalmazzák azt.
- Minden érintett szervezeti egység bevonásával kezdeményezze a kiválasztott múzeumi helyszínek közösségi térré történő kialakítását, az összegyűjtött javaslatokat megvalósításáról szükség esetén egyeztessen a fenntartóval.
- Az új közösségekkel történő kapcsolatfelvétel első lépéseiben a felsővezető aktívan vegyen részt.
- A felsővezető hagyja jóvá és ösztönözze a múzeum és a közösségek közötti együttműködés formális, írásos kialakítására érkező javaslatok összegyűjtését és a dokumentumok elkészítését.

Kajári Gabi: Identitáserősítés

A kutatás által érintett altémák egyike a múzeumok identitást megalapozó és erősítő szerepe, melyről Kajári Gabi készített publikációt.¹⁵ A múzeumvezetőkkel folytatott fókuszcsoportos interjúk alapján is kirajzolódott, hogy a muzeális intézmények képesek elősegíteni a nemzeti, lokális, közösségi, nemzetiségi, felekezeti identitás megalapozását, megerősítését, az identitásbeli hiány áthidalását, ennek előmozdításához azonban a múzeumvezetők aktív közreműködésére is szükség van.

¹⁴ <https://mokk.skanzen.hu/admin/data/file/20191122/muzeumi-iranytu-21.pdf> 119-146. oldal

¹⁵ https://mokk.skanzen.hu/admin/data/file/20210309/muzeumokma-2020_p12.pdf

Javaslatok múzeumigazgatók számára:

- Tájékozódjanak az identitás többretegű fogalmáról, kezdeményezzenek szakmai párbeszédet intézményükön belül, illetve az intézmény szakmai köreiben.
- Kísérjék figyelemmel más muzeális, illetve kulturális intézményeknek az identitást erősítést célzó kezdeményezéseit, fejlesztéseit, jó gyakorlatait, illetve ösztönözzék intézményük munkatársai körében ezt a fajta szemléletet.
- Kezdeményezzék a meglévő saját intézményi gyakorlat (pl. nemzeti, nemzetiségi vagy lokális ünnepek, évfordulók múzeumi megünneplése, tematikus emlékevek, kapcsolódó kiállítások, közönségprogramok, múzeumpedagógiai foglalkozások, ezek kommunikációja) felülvizsgálatát, hatékonyságának elemzését, szükség esetén innovatív módszerekkel történő megújítását.
- Támogassák, illetve kezdeményezzék, hogy a munkatársak a műtárgyállományt és a múzeumi tudást az identitáserősítésre fókuszálva tekintsék át, gyarapítsák, építsék be a múzeumi programokba.
- Szükség esetén kezdeményezzék külső szakértő, specialista vagy partnerszervezet bevonását.
- Kezdeményezzék, hogy az általuk vezetett intézmény közreműködjön a lokális és nemzetiségi értékek tudatosításában, a helyi értéktárak és a lokálpatrióta laikusok orientálásában.
- Segítsék a lokális és nemzetiségi identitás erősítését a helyi civil szervezetekkel, hagyományörzőkkel, nemzetiségi csoportokkal történő aktív kapcsolattartás és együttműködések révén (intézményi stratégia megalkotása, megújítása, együttműködési megállapodások kötése, befogadó helyszín biztosításától az együttgondolkodásig, közösségi tervezésig, megvalósításig).
- Kezdeményezzék a fenti csoportok bevonásával zajló innovatív, gyakorlati élményt nyújtó pilotprogramok kidolgozását, megvalósítását, elemző értékelését, a visszacsatolások alapján támogassák a további ilyen irányú fejlesztéseket.

Szu Annamária: Esélyteremtés

A múzeum esélyt teremtő tevékenységeinek sikere szintén a teljes intézmény részvételét feltételezi és nem csupán egy-egy motivált munkatárs közreműködését.¹⁶ Ehhez hozzáállásuk, motiváltságuk erősítését stratégiai szinten a felsővezetőnek is ösztönözni szükséges. A kutatás eredményeit a múzeumok esélyteremtési szemléletéről és tevékenységeiről Szu Annamária ismertette.¹⁷

¹⁶ „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

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

- Kezdeményezzen a felsővezető felmérést arról, hogy a múzeum környezetében milyen esélyegyenlőségi csoportok és őket képviselő, segítő szervezetek találhatóak. Vezetői szinten vegye fel a kapcsolatot a csoportokkal együttműködés kialakítása céljával. A középvezetőket ösztönözze, hogy a múzeum lehető legtöbb részlege együttműködjön e csoportokkal.
- Az esélyegyenlőségi terv elkészítésébe vagy aktualizálásába széles körben vonja be a középvezetőket, és rajtuk keresztül a munkatársakat, ahogy az érintett célcsoportok képviselőit is.
- Az esélyegyenlőségi stratégiához olyan tervezet elkészítését ösztönözze a felsővezető, amely a múzeum egyes részlegeinek a feladatait is részletesen meghatározza. Továbbá indítványozza, hogy a múzeum részstratégiáinak elkészítése vagy aktualizálása esélyegyenlőségi szemlélettel is történjen meg.
- A múzeum éves tervében szerepeljenek a stratégia megvalósítását elősegítő tevékenységek, amelyek teljesüléséről az éves jelentésben számoljon be. Amennyiben releváns az esélyegyenlőségi intézkedésekkel a felsővezető a saját munkatársakat is érintse. A terveket és a stratégiát a munkatársak visszajelzései alapján módosítsa, pontosítsa.
- A felsővezető ügyeljen arra, hogy a Szervezeti és Működési Szabályzatban szerepeljen az intézményi esélyteremtési referensi munkatárs (vagy az ilyen feladattal megbízott más főfeladatú munkatárs) feladatköre, kötelezettsége, belső kommunikációs működése és a szervezeti struktúrában betöltött helye.
- A felsővezető a szervezeti a múzeum minden egységére kiterjedően ösztönözze az esélyegyenlőségi célcsoportok igény szerinti reprezentációját.¹⁸
- A felsővezető az éves képzési tervben határozza meg a munkatársak esélyegyenlőségi témájú fejlesztésének ütemeit, ügyelve a kimaradó kapacitások pótlására. Ösztönözze az önképzést, támogassa a belső képzést és a munkatársak külső képzéseken való részvételét.
- Kezdeményezze a felsővezető a múzeum környezetében található esélyegyenlőségi csoportokkal közös munkatársi találkozók szervezését.
- A felsővezető rendszeresen tájékozódjon a részlegek által ellátott esélyteremtési tevékenységekről, a múzeumi önkéntesek, iskolai közösségi szolgálatot ellátó diákok esélyteremtési tevékenységeiről. A sikerekről és eredményekről adjon tájékoztatást a fenntartónak és a fontos sztékholdereknek.

Kajári Gabi: Együttműködések 1. Településen belül más kulturális- és egyéb intézményekkel

A múzeumok és a településükön működő kulturális és egyéb intézmények közti együttműködések kérdéskörét a *MúzeumokMa 2020* kutatás kvalitatív szakasza is érintette, és

¹⁸ https://mokk.skanzen.hu/admin/data/file/20200415/eselyegyenloseg_01.pdf 107-116. oldal

publikáció¹⁹ is tárgyalta az intézmények helyi beágyazottságát. Ezen szinergikus kapcsolatok erősítéséhez a múzeumi vezetők pozitív aktivitása, személyes példája is elengedhetetlen.

Javaslatok a múzeumigazgatók számára:

- Kísérjék figyelemmel a települési intézmények működését, kommunikációs felületeit, rendezvényeit, kezdeményezéseit, jó gyakorlatait, illetve ösztönözzék erre a múzeumi munkatársakat is.
- Kezdeményezzenek rendszeres időközönként az egymástól tanulást támogató intézményközi szakmai látogatásokat, személyes találkozókat, szakmai napokat, szorgalmazzák az ezeken való aktív részvételt, illetve szervezői munkát a munkatársak körében.
- Vezetői eszközeikkel ériék el a már kialakított kapcsolatok ápolását, a rendszeres és kölcsönös kommunikáció előmozdítását, a kapcsolati adatbázis építését és karbantartását a GDPR szempontok figyelembevételével.
- A közös pályázatokra, konzorciumi együttműködésekre vonatkozó lehetőségek rendszeres monitorozásában vonják be munkatársaikat, csatornázzák be intézményüket a települési intézmények közös pályázatainak kidolgozásában és megvalósításában.
- Működjenek közre a mindkét fél számára előnyös partnerségek közös tervezésében, kapcsolódási pontok feltérképezésében, települési értékleltár közös elkészítésében, illetve ösztönözzék erre a múzeumi munkatársakat.
- A munkaév elején kezdeményezzék a települési rendezvénynapotár összehangolását a település egyéb intézményeinek vezetőit bevonva.
- A fenti tevékenységeket a rendelkezésre álló humán erőforrás figyelembevételével tervezzék be az intézmény stratégiájába és éves munkatervébe.

Kajári Gabi: Együttműködések 2. Múzeumi együttműködések határon belül és túl

A hazai múzeumok közti együttműködések, illetve a határon túli intézményekkel való partnerség kérdéskörét a *MúzeumokMa 2020* kutatás kvalitatív és kvantitatív szakasza is érintette, valamint publikáció²⁰ is tárgyalta. Ezen együttműködések kiépítéséhez, megerősítéséhez, fenntartásához a múzeumi igazgatók proaktivitása, példamutatása is szükséges.

¹⁹ https://mokk.skanzen.hu/admin/data/file/20210303/muzeumok_ma_2020_p011.pdf

²⁰ <https://mokk.skanzen.hu/20210217dr-bereczki-ibolya-az-orszagos-muzeumok-mintaado-szerepe-a-muzeumok-es-a-tudomany>

Javaslatok a múzeumigazgatók számára:

- Fektessenek hangsúlyt a munkatársak körében a belföldi és határon túli muzeális intézmények működésének, kommunikációs felületeinek, rendezvényeinek, elismerésben részesített kezdeményezéseinek, fejlesztéseinek, jó gyakorlatainak megismerésére.
- Kezdeményezzék, hogy rendszeres időközönként az egymástól tanulást támogató intézményközi szakmai cserelátogatások, tanulmányutak valósuljanak meg, ösztönözzék az ezeken való részvételre a múzeumi munkatársakat.
- Kövessék nyomon a szakmai ernyőszervezetek ezirányú tevékenységét. Forduljanak a megyei múzeumi koordinátori hálózathoz kérdéseikkel, szaktanácsadás kérésével.
- Kezdeményezzék mentoráló intézmények bevonását. Amennyiben mentoráló intézményt vezetnek, törekedjenek a mentorált intézmény munkatársaival konstruktív partnerségre és szakmai párbeszédre.
- Vegyenek részt központi szervezésű szakmai továbbképzéseken, illetve konferenciákon, módszertani műhelyeken, ezek során törekedjenek a kapcsolatépítésre, hálózatosodásra. Munkatársaik körében is ösztönözzék az ilyen alkalmakon való aktív részvételt, illetve a partnerséget generáló szakmai rendezvények szervezését.
- Vezetői eszközeikkel ériék el a már kialakított partnerkapcsolatok ápolását, a rendszeres és kölcsönös kommunikáció előmozdítását, kapcsolati adatbázis építését és karbantartását a GDPR szempontok figyelembevételével.
- Vonják be munkatársaikat más múzeumokkal közösen megvalósuló projektekre, kiállításokra, kutatási programokra irányuló pályázati lehetőségek monitorozásába.
- Mozdítsák elő nyitott hozzáállással és aktív közreműködésükkel, valamint a munkatársak bevonásával a közös projektek kidolgozását és megvalósítását, keretmegállapodások megkötését.
- A fenti tevékenységeket a rendelkezésre álló humán erőforrás figyelembevételével tervezzék be az intézmény stratégiájába és éves munkatervébe.

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 vonatkozó, a múzeumigazgatók és

felsővezetők adatait is tartalmazó eredményeket Stratégiai látásmód a múzeumokban²¹ címmel publikáltuk.

- A korábbi ajánlásokban már megfogalmaztuk, hogy a stratégiai szemléletmód elsajátításához elengedhetetlen a múzeum valamennyi munkatársa számára a tájékozottság, az igény a szakmai fejlődésre, a proaktivitás és az együttműködési készség.
- Ezt az elvárást felelős vezetőként meg is kell fogalmaznia a munkatársak számára, ugyanakkor biztosítani kell ehhez a feltételeket is, a munkatársak ezirányú törekvéseinek támogatásával és kompetenciáik fejlesztésével.
- Ahhoz, hogy minden munkatársa tudja, hogy mit, miért csinál és értse, mi miért történik, elengedhetetlen az intézményi alapidokumentumokat ismeretének elvárása a munkatársaktól, különös tekintettel az újonnan belépő kollégákra.
- A múzeumi stratégia kialakítása ma már csapatmunka, fontos, hogy a megalkotás különböző folyamataiba a múzeum minden munkatársát bevonja, ezzel is erősítve a munkatársi elköteleződést.
- Támogassa munkatársainak szakmai fejlődését, olyan múzeumi képzési tervet fogadjon el, amely a munkatársak egyéni ambícióját is figyelembe veszi.
- A *MúzeumokMa 2020* kutatás eredményei szerint a múzeumi munkatársak jövőbeni kulcs fejlesztendő területei - a szakmai ismeretek folyamatos fejlesztése mellett - a digitális ismeretek, a stratégiai tervezés, a kommunikációs és együttműködési készség, valamint a pályázatírás. Munkatársai számára ezeknek a területeknek a fejlesztését kiemelten kezelje.
- Legyen nyitott, kövesse nyomon az innovációkat, figyelje a szakma, más hazai és külföldi múzeumok, kulturális intézmények jó gyakorlatait és igyekezzen alkalmazni is azokat és ezt várja el a munkatársaktól is.
- Keresse a kapcsolódást más múzeumok és kulturális intézmények vezetőivel és támogassa munkatársainak ezirányú munkáit, illetve biztassa őket ilyen együttműködésekre.
- A múzeum stratégiai céljainak elérése érdekében építse ki együttműködési hálózatát az oktatás, a turizmus, a civil szervezetek és az üzleti élet helyi szereplőivel.

Csordás Izabella: A HR szemlélet meghonosítása

- Aktívan támogassa gyakornoki feladatkörök és pozíciók kialakítását, hogy ezzel is biztosítsa az emberi erőforrás utánpótlását.

²¹ Dr. Bereczki Ibolya - Makranczi Zsolt: Stratégiai látásmód a múzeumokban
<https://magyarmuzeumok.hu/cikk/strategiai-latasmod-a-muzeumokban>

- Vállaljon aktív, példamutató szerepet az IKSZ és önkéntes tevékenységekben résztvevők alkalmi tájékoztatásában és a velük való megismerkedésben, hogy az ígéretes tehetségek és lelkes újoncok hamarabb, nagyobb eséllyel bekerülhessenek a szervezet kötelékébe.
- Gyűjtse össze a vezetői és munkatársi visszajelzések alapján, hogy milyen HR-es igények merülnek fel az intézményben: a toborzásban, a kiválasztásban, a célkitűzésben, a motiválásban, a nehéz helyzetek kezelésében, a kilépések, vagy a gyermekvállalás utáni visszatérés során, támogassa a HR-folyamatok kialakítását, a múzeum emberi erőforrásának szervezettebbé, tervezhetőbbé tételét.
- Ösztönözze munkatársait a kapacitáskorlátok miatt vagy egyéb szakmai szempontok alapján, vagy megnyíló pályázati lehetőségek idején az elérhető külsős szakértők bevonását, és szükség szerint kutassa fel ennek fenntartói/pályázati hátterét.
- Legyen példamutató és irányadó a munkatársi teljesítmény értékelésében.
- Tegyen meg minden erőfeszítést azért, hogy a munkahelyi rendszerek, a stratégiai összefüggések, a munkaszervezési alapvetések, az emberi erőforrás menedzsment rendszere a munkatársak számára támogató, és ezáltal megtartó erőt képviseljenek.
- Kövesse figyelemmel a releváns szakterületek munkaerő-megtartási trendjeit más hasonló szervezetek intézkedéseit és a munkaerőpiac változásait.

Bereczki Ibolya – Pacsika Márton: Elvárások és támogatások a fenntartó és szakmai szervezetek felé

A *MúzeumokMa 2020* kutatás fontos kérdése volt az igazgatók viszonya, elvárásai és kötelezettségei a különböző fenntartók, szakmai szervezetek és az EMMI felé. Az alábbiakban, építve a kérdőív, a mélyinterjúk, valamint a fókuszcsoportos beszélgetések tapasztalataira, számukra adunk ajánlásokat.

A fenntartó felé:

- Az intézményvezető legyen proaktív: tájékozódjon, valamint kezdeményezze részvételét a fenntartói szintnek megfelelő települési/megyei/nemzeti egység kulturális stratégiájának, integrált városfejlesztési stratégiájának és egyéb, a múzeum működését érintő dokumentumok kidolgozásában;
- keresse az együttműködés lehetőségét a fenntartó által biztosítható infrastrukturális lehetőségek és kapacitások kihasználására;
- a muzeális intézményekre vonatkozó törvény alapján²² évente benyújtott munkajelentésén és munkatervén túl is rendszeresen tájékoztassa a fenntartót az intézményre vonatkozó közép- és hosszútávú elképzeléseiről, kezdeményezzen együttműködést a helyi fejlesztési tervek közös kidolgozására;

²² 1997. évi CXL. törvény a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99700140.tv> [letöltés ideje: 2022.04.14.]

- tájékoztassa a fenntartót a múzeumépülettel, épületrészekkel kapcsolatos fontos változásokról, azokat fenyegető veszélyekről, illetve károsodásokról, kezdeményezze a kárelhárítást, és a szükséges beavatkozásokat;
- egyeztessen a fenntartóval a külső források, így hazai és nemzetközi pályázatokban való részvételről, kezdeményezze ezek elindítását, az önrész feltételeinek biztosítását;
- várja el a fenntartótól a megalapozott szakmai támogatást és a kiszámítható finanszírozást intézménye, valamint munkatársai számára;
- rendszeresen egyeztessen a helyi kulturális és köznevelési intézmények vezetőivel a program- és szolgáltatásfejlesztés és a közösségekkel történő együttműködés irányáival kapcsolatban.
- keressem meg azon működési elemeket, melyekre fenntartója jobban nyitott, tegye a fenntartót érdekeltté az intézmény működtetésében.

Az Emberi Erőforrások Minisztériuma Múzeumi Főosztálya felé:

- Az intézményvezető a múzeumok működését szabályozó jogszabályok alapján,²³ a fenntartóval történt egyeztetés alapján, szükség esetén szakmai indoklással kezdeményezze intézménye működési engedélyének módosítását.

A múzeumszakmai szervezetek felé:

- Az intézményvezető mind az egyéni (például Pulszky Társaság – Magyar Múzeumi Egyesület) az egyéni és jogi (ICOM Magyarország), mind az intézményi (például Magyar Vidéki Múzeumok Szövetsége, Országos Közgyűjtemények Szövetsége) tagságra épülő szakmai szervezetekben képviselje intézménye és munkatársai érdekeit a szervezetekben való aktív részvétellel, szakmai pozíciók vállalásával;
- tegye lehetővé, és ösztönözze munkatársait, hogy ezen szervezetek szakmai életében részt vegyenek, konferenciák, műhelygyakorlatok, továbbképzések, szakmai tanulmányutak és személyes szerepvállalás révén;
- jelölje ki egy munkatársát a nemzetközi múzeumi szervezetekkel való kapcsolattartásra (például ICOM, NEMO), vagy maga vegyen e tevékenységekben részt. A delegált kollégától rendszeresen kérjen tájékoztatást a közelgő szakmai programokról, a szervezetekben megvalósuló munkáról, ösztöndíj lehetőségekről, valamint nemzetközi szakmai együttműködésekben, projektekben, pályázatokban való részvétel módjairól. A beérkezett információkat továbbítsa munkatársainak;
- kérje a szakmai szervezetek támogatását, várja el azok érdekérvényesítési munkáját intézménye érdekében.

²³ 1997. évi CXL. törvény a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99700140.tv>, 376/2017. (XII. 11.) Korm. rendelet a muzeális intézmények működési engedélyéről. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1700376.KOR>, [letöltés ideje: 2022.04.14.]