



## *Minőségirányítás az aktív közösségi művelődés és kulturális kincseink közvetítése érdekében*

A Művészetek Háza Gödöllő (korábban Petőfi Sándor Művelődési Központ) 1981-ben nyitotta meg kapuit Kecskés József igazgató vezetésével. Az 1981-től '89-ig tartó időszakban a programstruktúra egészére jellemző volt, hogy a minőség és a közönségigények kielégítését igyekezett úgy összehangolni, hogy emellett komoly hangsúlyt kapjon az új kulturális értékek generálása. Alapvetően ez a szakmai felfogás jellemezte a rendszerváltás utáni működést is. 2002-ben jelentős változás volt, hogy novembertől közhasznú társaságként látta el feladatait a Művelődési Központ. Igazgatónak Németh Kristóf színművészt választották meg. Jómagam 2007-ben vettem át az intézmény irányítását. 2009-től a szervezet nonprofit kft.-vé alakult, ezzel egyidejűleg új elnevezést, a ma is használt Művészetek Háza Gödöllő Nonprofit Közhasznú Kft. (MUZA) nevet kapta. A névváltoztatás azonban később funkcióbővülést is jelentett, hiszen a közművelődési mellett az előadó-művészeti tevékenység is egyre nagyobb teret kapott a megújult szervezet profiljában.

A Művészetek Háza életében a 2011-ben beadott Minősített

Közművelődési Intézmény Cím pályázat fontos mérföldköve volt a szakmai megmérettetésnek és egy jól működő minőségirányítási rendszer kialakításának. Ezt a lépést azonban hosszú előkészítési folyamat előzte meg.

Az intézmény profilbővítésekor még nem fogalmazódott meg a minőségirányítási rendszer kialakításának szükségessége, azonban a volumenében és sokszínűségében megnövekedett feladatok később

indokolttá tették olyan rendszerek bevezetését, amelyek tartalmazták a minőségügyi folyamatok elemeit. Ezt megelőzően ugyan nem tudatosan, szinte észrevétlenül elkezdtünk saját magunk is egy olyan struktúrában dolgozni, amely a nyomonkövethetőséget és a visszacsatolásokat segítette. Ezek az irányított folyamatok lassan felváltották a korábban kizárólag bizalomra épülő rendszereket. Ennek lényege az volt, hogy egyre tudatosabban,



**2011. évi Minősített Közművelődési Intézmény Cím átvétele 2012. január 19-én a Petőfi Irodalmi Múzeumban. A díjat átadja: Szócs Géza, a Nemzeti Erőforrás Minisztérium kultúráért felelős államtitkára, valamint Halász János parlamenti államtitkár**

írásban is elkezdtük rögzíteni a munkafolyamatokkal kapcsolatos belső és külső eseményeket, kommunikációnkat. Mindezek ellenére jómagam, mint vezető, és a munkatársaim is először csak plusz tehernek éreztük, hogy elindítsuk hivatalosan is a minőségirányítási rendszert a Művészetek Háza életében. Leginkább úgy véltük, hogy ennek semmi értelme, ez az egész csak egy nagy adminisztrációs nyűg. Azt kérdeztük magunktól, hogyan lehetne minőségi szempontból meghatározni és leírni azt, hogy egy adott programot az elvárásoknak megfelelően valósítottunk-e meg. Nem éreztük feltétlen szükségét annak, hogy ezzel kapcsolatosan visszaellenőrizzük magunkat.

Ennek ellenére ebben az időben több ezzel foglalkozó konferencián és továbbképzésen is részt vettem, mert hitetlenkedéssel együtt mégiscsak érdekelt a dolog. Hiszen attól még, hogy valami új és elsőre idegennek tűnik, nem jelenti azt, hogy értelmetlen és szükségtelen. Több szakértővel beszéltem arról, hogy miért lenne jó a Művészetek Házának egy ilyen rendszer bevezetése. Megvizsgáltam más,



**2017. évi cím átadása (tanúsítvány átvétele 2018. január 22-én a Zeneakadémián tartott ünnepség keretein belül, Balog Zoltán Emberi Erőforrások Minisztériumának miniszterétől és dr. Hoppál Péter Emberi Erőforrások Minisztériuma kultúráért felelős államtitkártól)**

a közművelődésen kívüli, minőségügyi rendszerek létjogosultságát is. Többek között az ISO rendszer szakértőivel is értekeztem arról, hogy a kultúrában is szeretnének valamilyen, az ISO-hoz hasonló rendszert kialakítani, létrehozni. Igyekeztem tehát a témakört minél jobban körbejárni, és arra döbbsentem rá a szakemberek segítségével, hogy tulajdonképpen a Művészetek Háza elemeiben már

akkoriban is a leendő közművelődési minőségirányítási rendszer szerint működött. Ezt azonban tudatosan nem szervezte egy egységes rendszerbe. Adott volt hát a felismerés, hogy egy önértékelésen alapuló minőségirányítási rendszerre kell szervezni a már meglévő és jól működő minőségügyi folyamatokat. Kollégáimmal közösen arra jutottunk, hogy belevágunk ennek kialakításába. Elvégeztem a Pest Megyei Közművelődési Intézet által szervezett Önértékelés a közművelődési szervezeteknél témájú minőségügyi alapismeretek képzési programot. Az itt szerzett ismeretekre alapozva áttekintettük a teljes rendszert és megtettük a szükséges szervezési és fejlesztési lépéseket. Ennek a munkának a megmérettetéseként 2011-ben benyújtottuk a Minősített Közművelődési Intézmény Cím pályázatot. Büszkék vagyunk arra, hogy az első közművelődési intézmények között nyertük el sikeresen a címet, és elégedetten vettük át a tanúsítványt 2012. január 19-én Szőcs Gézától, a Nemzeti Erőforrás Minisztérium kultúráért felelős államtitkártól, valamint Halász Jánostól, a Nemzeti Erőforrás Minisztérium parlamenti államtitkártól.



**A Minősített Közművelődési Intézmény Cím birtokosai és/vagy címvédői a magyar kultúra napja alkalmából a Zeneakadémián tartott ünnepséget követően, 2018. január 22-én**



**Ifjúsági Rajzműhely (IRAM Képzőművészeti szakkör nyílt napja, Belvárosi Művészeti Napok, Gödöllő, 2019. szeptember 7.)**

A büszkeségen túl a cím elnyerése azt is jelentette, hogy 2012-től a tudatosan beépült minőségirányítási rendszer nagyon komoly elvárásokat támasztott felénk. Ezeknek az elvárásoknak igyekeztünk folyamatosan megfelelni, valamint megtanulni úgy megélni és elvégezni az ehhez kapcsolódó folyamatokat és munkát, hogy az ne teher legyen, hanem megtérülő feladatvállalás. Ma már világosan látszik, hogy az ezt követő időszakban élénk tornyosuló hatalmas fel-

adatokat e nélkül nem tudtuk volna hatékonyan ellátni. Munkánk eredményeként – az átlagban évente több mint 3000 eseménnyel és közel 250 ezer látogatóval – Gödöllő városának és a közel 200 000 lakosú Gödöllői járásnak meghatározó közművelődési és előadó-művészeti intézményévé váltunk.

Folyamatosan figyelünk arra, hogy minden szempontból és területen megfeleljünk a minőségirányítási rendszernek, ez azonban nem mindig ment zökkenőmente-

sen. Így a magas színvonalú szakmai munka, a sikeres működés és a bevált módszerek folyamatos fejlesztése során szükségszerű volt egy újabb külső megméréstetés ahhoz, hogy magunk számára is láthatóak legyenek a jól működő folyamatok, a hibák, továbbá a fejlesztendő területek. Éppen ezért időszerűnek láttam, hogy 2017-ben megújítsuk a minőségi címünket, és ezzel újabb külső visszajelzést kapjunk. A megméréstetést vállaltuk a Minősített Közművelődési Intézmény Cím pályázat újbóli beadásával. Ezúttal azonban sokkal felkészültebben vágtunk neki a tender beadásának, hiszen már egy régóta működő minőségirányítási rendszer alapján szerveztük a munkánkat, és kollégáimnak sem volt ismeretlen a kihívás.

Az eddigi fejlesztéseket, tanulási folyamatokat áttekintve nagyon fontosnak tartom az egyértelmű vezetői nyitottságot ahhoz, hogy a minőségirányítási rendszer bevezetése a munkatársak körében is elfogadottá váljon. Lényeges, hogy ez ne csak egy felső akarat legyen, hanem érezze minden résztvevő és későbbi használó is az új munka-



**Talamba Ütőegyüttes és vendégei, Gödöllősz nyitó koncert, 2020. szeptember 10.**



**Orient – koprodukciós színházi előadás (Békéscsabai Jókai Színház és Művészetek Háza Gödöllő) (Orient zenés színházi előadás zártkörű főpróbája, 2014. december 12., közreműködő művészeti csoportok balról jobbra: Cimbaliband, Fricska Táncegyüttes, Talamba Útőegyüttes, fotó: Váraljai János)**

módszer lehetőségeit és pozitívumait. Szükséges támogatni mindazon rendszerek megvalósítását, amelyek a szakmai irányelvek mellett a partnerközpontúságot helyezik középpontba. Ehhez azonban elengedhetetlen egy új gondolkodásmód kialakítása és folyamatos fejlesztése. A vezető hozzáállásának ösztönző erővel kell hatnia a dolgozók irányába, annak ellenére is, ha a kezdetekkor a munkatársak távolinak, aggályosnak ítélik meg a kialakítandó rendszert. Ha maga a vezető hisz abban, amit szeretne megvalósítani a munkatársakkal együtt, akkor a pozitív hozzáállás, a nyitott vezetési stílus és a közös, csapatban való gondolkodás eredményeképpen a folyamat végére a kollektíva sajátjának tekinti az adott szempontrendszereket.

A minőségirányítási rendszer a Művészetek Háza életében jelenleg is a feladatvégzés egyik legfontosabb eleme. A felhasználók jogosultsági szintje alapján meghatározott és használt központi szerverünk – munkaterületenként kialakított és folyamatosan frissített mappákban – rendezett formát öltött. Az egyes területek saját mappáikban saját dokumentációikat rendezik és teszik elérhetővé

napi használatra. Ezeket a mappákat meghatározott időszakonként aktualitás és szakmai szempontok alapján az adott terület dolgozói felülvizsgálják, és ahol szükségessé vagy indokolt, újra rendszerezik. Az archiválás a mindennapi munka során kihagyhatatlan, mind a nyomon követés és naprakészség, mind a kapcsolati rendszer szempontjából. Ez az általános háttér, működési elv és gyakorlat adta a szakmai munka alaprendszerét, amely átvizsgálásra került a 2017-es pályázat megírásának alkalmával is. Ezt egészítette ki a saját fejlesztésű szervezti irányítási rendszerünk, a Probook. Erre az online felületre kerülnek fel azok a napi működéshez szükséges részletes információk, amelyek az egyes szakmai területekhez kapcsolódnak. Egy közös felületen jelenik meg minden adat és tudnivaló, ami az adott eseményhez, szolgáltatáshoz kötődik, illetve innen nyerhetők ki a folyamatos fejlesztéshez szükséges indikátorok is. E rend-

szert előnyeit és működésének a szakmai folyamatokra gyakorolt rendkívül pozitív hatását a 2017-es audit során az ezt vizsgáló szakemberek külön is elismerték.

A szempontrendszer kidolgozása és működtetése közben olyan kapcsolati háló jött létre az egyes dolgozók és szakmai csoportok között, amely gyakorlatban elérte a csapatépítés szintjét is. A csapatmunka során megnövekedett az egyéni felelősségvállalásra való hajlandóság. Sőt ez az újfajta keretrendszer kiterjedt a dolgozók munkahelyén kívüli életére is, hiszen a dolgozók a Művészetek Háza falain kívül is keresték a lehetőséget az együtt gondolkodásra. Így jöttek létre azok a közös, szabadidős együttlételek, amelyek egy fantasztikus csapatot eredményeztek. Az ilyen közös élmények segítettek a sokszor túlterhelt mindennapokat is zökkenőmentesen megélni.

A minőségirányítás pozitív hozadéka egyértelműen a szakmai munka nyomon követhetősége és strukturáltsága, a vezetői és dolgozói szemléletváltás, illetve a partnerközpontúság előtérbe helyezése lett. A látogatói vélemények és tapasztalatok összegyűjtésére nagyobb hangsúlyt fektetünk. A visszacsatolások folyamatosak, feldolgozásuk szervezeten történik, ennek eredményeként gyorsabban reagálunk a szakmai, dolgozói és látogatói igényekre, legyen az konkrét vagy látens igény, bármely területről érkezzen is.

Mindent megteszünk azért, hogy a jövőben ismét elnyerhessük a Minősített Közművelődési Intézmény Címet, amelynek folyamatos megtartása mellett szeretnénk majd pályázni a Közművelődési Minőségi Díjra is.

KOVÁCS BALÁZS ütőhangszeres művész és tanár, PR-szakreferens, kulturális szakember, vállalati vezető, közművelődési intézményvezető; az Emberi Erőforrások Minisztériuma Kulturáért Felelős Államtitkárság szaktanácsadója; a Művészetek Háza Gödöllő ügyvezető igazgatója; a Fórum Színház produkciós menedzsere; az MMIK Nonprofit Közhasznú Kft. ügyvezető igazgatója. Elismerései: Gödöllő Városért díj (2013), Fekete Dió díj (2017), Jubileumi ezüstgyűrű kitüntetés (2019)