

**T**Mostanában egyre több irányból kezdenek olyan fogalmak és modellek beszivárogni a múzeumi területre, mint a Total Quality Management (TQM), a minőségbiztosítás, minőség menedzsment, a szervezeti stratégia: az üzleti világban már régóta ismert fogalmak, elfogadott és működő módszerek, modellek. De mi közünk nekünk, múzeumoknak mindehhez? Mi kulturális intézmények vagyunk, nem egy termelőüzem vagy multinacionális vállalat. Tudományos kutatást végzünk, kiállításokat hozunk létre, különböző múzeumpedagógiai és egyéb foglalkozásokat, eseményeket szervezünk, tudományos és ismeretterjesztő kiadványokat adunk ki, sok-sok éves/évtizedes tapasztalattal látjuk el a feladatainkat, mi közünk van tehát nekünk EZEKHEZ A FOGALMAKHOZ?

¶ Ha feltesszük a kérdést a kollégáinknak, hogy miért így vagy úgy intézik a napi feladatokat, általában egyszerű és logikus választ kapunk: „mert így szoktuk; mert mindig is így csináltuk; mert így tanították, amikor idejöttem...” De végiggondoltuk-e, hogy mikor és mitől dolgozunk jól? Mikor mondhatjuk, hogy minőségi, jó munkát végzünk? Miért van az, hogy mi jól végezzük ugyan a saját munkánkat, de mégsem jó a végeredmény? Ki (vagy mi) határozza meg és hogyan mérhető az, hogy az elvégzett munka jó vagy nem? Azaz hogyan mérhető a minőség? És minek mérni a mérhetetlent?

*hogyan mérhető  
a minőség?*

*és minek mérni  
a mérhetetlent?*

¶ A fenti kérdésekre a válaszok itt vannak előttünk. A mai, egyre gyorsuló ütemben változó társadalmi és gazdasági környezetben új kihívásokkal szembesülnek a múzeumok: egyrésztől nap mint nap versenyezniük kell a látogatókért a kulturális szolgáltatások piacán, sikerességük egyik fő mutatója a minél nagyobb látogatószám. Másrészt egyre szűkülnek vagy jó esetben stagnálnak a költségvetési források, az intézményfenntartók prioritásai között a múzeumok fenntartási költségének folyamatos, a feladatellátáshoz szükséges emelése kevés

*A mai, egyre gyorsuló ütemben változó társadalmi és gazdasági környezetben új kihívásokkal szembesülnek a múzeumok: egyrésztől nap mint nap versenyezniük kell a látogatókért a kulturális szolgáltatások piacán, sikerességük egyik fő mutatója a minél nagyobb látogatószám.*

esetben élvez elsőbbséget. Emellett a műtárgyvagyon tekintetében a felelős vagyongazdálkodást érintő külső ellenőrzések a – sok esetben gyakran változó – jogszabályi előírások betartását nézik, erre volt a legszemléletesebb példa az Állami Számvevőszék megyei hatókörű városi múzeumokat érintő tavalyi átfogó ellenőrzése.

*hatékonyan  
és eredményesen,  
a külső szabályok  
betartásával kell  
a mindennapokban  
a múzeumokat  
működtetni*

¶ A feladat tehát a következő: az intézményeknek egyrészt minél magasabb színvonalon meg kell felelniük a társadalmi elvárásoknak és látogatói/felhasználói igényeknek (gondoljunk csak a szinte közhelyszerű látogatói élmény és a kulturális javakhoz történő minél teljesebb körű hozzáférés fogalmára), másrészt hatékonyan és eredményesen, a külső szabályok betartásával kell a mindennapokban a múzeumokat működtetni.

¶ Hogyan lehet ezeknek a feltételeknek megfelelni? Csodaszer nincs, sokféle modell létezik, a nemzetközi trendeket is figyelembe véve azonban egy intézményre szabott minőségbiztosítási rendszer kiépítése az egyik megoldás lehet.

¶ Mit jelent ez a mindennapokban?

¶ A múzeumot mint szervezetet úgy kell működtetni, hogy személyektől függetlenül is el lehessen végezni az alapfeladatokat (mielőtt még bárki is rosszalón felhúzná a szemöldökét, természetesen ne a tudományos kutatásra gondoljunk), mindenki tudja, hogy miért felel, és emellett folyamatosan kapjuk a visszajelzéseket a különböző szolgáltatásainkról, például: tényleg tetszett-e a látogatóknak a kiállítás, sokan használják-e a honlapunkat, sikeresek-e a rendezvényeink. Tehát ahhoz, hogy folyamatosan jó, minőségi munkát végezzünk, állandóan visszajelzéseket kell kapnunk arról, hogy hogyan végezzük el az adott feladatot. Ezen túl rendszerszinten kell biztosítani, hogy az adott munkafolyamat minőségi (és költséghatékony) produktumot hozzon létre, azaz ne egyes kollégák lelkiismeretes, sokszor emberfeletti munkáján múljon egy kiállítás, esemény vagy bármilyen más szolgáltatás sikere.

¶ A Magyar Nemzeti Múzeumban 2005 őszén ebben a szellemben alakítottuk ki és azóta is folyamatosan működtetjük, fejlesztjük minőségirányítási

*A műtárgyvagyon tekintetében a felelős  
vagyongazdálkodást érintő külső ellenőrzések  
a – sok esetben gyakran változó – jogszabályi előírások  
betartását nézik, erre volt a legszemléletesebb példa  
az Állami Számvevőszék megyei hatókörű városi  
múzeumokat érintő tavalyi átfogó ellenőrzése.*

*Rendszerszinten kell biztosítani, hogy az adott munkafolyamat minőségi (és költséghatékony) produktumot hozzon létre, azaz ne egyes kollégák lelkiismeretes, sokszor emberfeletti munkáján múljon egy kiállítás, esemény vagy bármilyen más szolgáltatás sikere.*

rendszerünket, Magyarországon egyedülként egy nemzetközi, kifejezetten a szervezetek működésére vonatkozó ISO 9001 szabványt adaptálva. Az évek folyamán nagyon nagy segítséget jelentett az államháztartási törvényben (ÁHT) megfogalmazott elvárások teljesítéséhez, valamint az éves belső és külső ellenőrzések (auditok) során a „külső szem” meglátásai segítettek és segítenek a munkafolyamatok folytonos alakításában, a problémák azonosításában és javításában.

- ¶ Ha megnézzük, a különböző múzeumi menedzsment modelleket, valamint a múzeumi minőség menedzsment vagy TQM vonatkozó irodalmát, akkor láthatjuk, hogy számos külföldi intézmény ezt a szabványt vagy annak egyes elemeit adaptálja saját magára. Nem vagyunk tehát egyedül ezen a területen.
- ¶ 2015-ben jelent meg a szabvány új, folyamatalapú változata, az ISO 9001:2015. Az új szabványra való átállás türelmi ideje három év, így idén már egy teljesen új rendszert kell kialakítanunk a Magyar Nemzeti Múzeumban, hogy jövőre megújíthassuk a tanúsítványunkat. Ez a fejlesztés egybeesik azzal a feladattal, amit az ÁHT belső ellenőrzésre vonatkozó új előírásai írnak elő számunkra, így egyszerre újítjuk meg a rendszerünket, és képesek leszünk megfelelni az aktuális jogszabályoknak is.
- ¶ A lassan tizenkét éve halmozódó minőségirányítási tapasztalatainkra alapozva – terveink szerint – egy a többi múzeum számára is adaptálható minőségbiztosítási ajánlást tennénk közzé, valamint a megfogalmazódó igények szerint segítséget is adnánk ahhoz, hogy az intézmények kiépíthessék a saját rendszerüket, és akár egy „minőségi múzeum” tanúsítványt is meg tudjanak szerezni. Célunk, hogy segítségünkkel a múzeumok a hatékony szervezeti működésük és minőségbiztosítási rendszerük által minőségi produktumokat tudjanak létrehozni, és emellett az aktuális jogszabályi környezetnek megfelelően működjenek, így a külső ellenőrzések minél kevesebb problémát tárjanak fel.
- ¶ Az üzleti világban már évtizedek óta működő módszerek, működési modellek megfelelő adaptálása a múzeumi világra nem ördögtől való: a múzeum is szervezet, mi is „előállítunk”, létrehozunk egy produktumot, amit „eladunk a piacon”. A lényeg szerintem az, hogy ezt mi tesszük meg, ne pedig egy a területet nem ismerő külső szereplő.

*a megfogalmazódó igények szerint segítséget is adnánk*

„De nem mindig elég az általános kerttörténeti tapasztalat, jól jön például az építető család történetének ismerete, mert egy fa vagy kerti építmény szimbólumértékű is lehet. Ilyen volt például Széchényi Ferenc Somogyváron és Sopronhorpácson ültetett hársfája, amelyek közül az utóbbi ma is ott áll a kastély homlokzata előtt, vagy egy levélből ismertté vált adat, hogy Forgách grófné Mándokon mindig nagyon várta a magnóliavirágzást. A hédervári kertben az aradi vértanúk emlékére ültetett tizenhárom platánhoz hasonlóan ezek a növények szerencsére megvannak még. Kazinczy szeretett akácfái Széphalmon vagy Brunszvik Teréz „hársfa-körönd köztársasága” Martonvásáron, amelyek közül az egyiket Beethoven tiszteletére ültette, már nincs meg, de a kertideában betöltött szimbolikus szerepük olyan jelentős, hogy szükség esetén pótolni is érdemes.”