

– Azt mindenképp ajánlanám, hogy hozzanak létre egy menedzsmentrendszert, különösen, ha szabotázsokra vagy támadásokra gondolunk. Ha más nem, ilyen szélsőséges esetekben szükség van a pontos feladatfelosztásra. A szabvány egyébiránt ezt a tényezőt is szabályozza. Az már egy másik kérdés, hogy az intézmény kívánja-e tanúsítani a már kialakított rendszert. Mindenesetre hasznosnak tartom a szabvány alap gondolatának szem előtt tartását: „mit tesz intézményünk azért, hogy az adott előadás tökéletesen legyen?”

■ *Melyek e téren a legfontosabb mutatószámok?*

– Valószínűleg a látogatottsági adatok. A vendégek elégedettsége egy dolog, egy másik tényező azonban a gazdaságosság. A szabvány nem határoz meg konkrét nézettségi adatokat, azonban végez összehasonlításokat annak vonatkozásában, hogy az adott előadás milyen számú közönséget vonz az egyik és a másik helyen.

■ *Az egyes iparágakban a termelékenység könnyen mérhető fogalom, elég megnézni, hány alkatrész gördül le a futószalagról. A kultúra területén ez a módszer nem alkalmazható, vagy mégis?*

– A rendezvények száma és a már említett látogatottság olyan mérőszámok, amelyek ugyanolyan egyszerűen kiértékelhetők. De

vannak más fontos mérőszámok is, például a munkatársak elégedettsége is nagyon fontos. A minden évben lefolytatott munkatársi elbeszélgetések során megnézik, hogy a személyzet mennyire volt képes megfelelni a „tökéletes vendéglátó” eszményképének. Másfajta mérési lehetőséget jelentenek az újságokban megjelent hírek és recenziók. Fontos az értékesített bérletek száma is, ez mutatja ugyanis a látogatók kötődését és hűségét. Fontos azonban tudni, hogy a tanúsítvány nem szól örökre, 3 éves időtartamra kerül kiállításra. A vállalatot ez idő alatt is, évente ellenőrizzük és megvizsgáljuk, hogy a meghatározott folyamatok ténylegesen megtörténnek-e.

(Das Orchester 2012/05)

Egyre jobbak szeretnénk lenni

Beszélgetés Michael Drautzcal, a baden-badeni Festspielhaus ügyvezetőjével

2011 februárjában a baden-badeni Festspielhaus Németország első operaházaként minőségbiztosítási tanúsítványt szerzett, miután a Dekra tanúsító intézet a szervezet ügymenetének több mint 300 folyamatát vizsgálta meg a művészek támogatásától, a vendéglátás minőségén és szolgáltatásain át egészen a jegyértékesítésig. A vizsgálat eredményeként a Festspielhaus elnyerte az ISO 9001:2008 szerinti tanúsítványt, és működési struktúrája folyamatos fejlesztése révén ügyfél-elégedettségét is folyamatosan növeli.

■ *Mi a különbség egy intézmény irányítása és a minőségirányítás között?*

– Az intézmény irányítása állandó, a mindennapi ügymenet része. A minőségirányítás pedig az egyes folyamatok folyamatos, minőségbiztosítási irányelvek alapján történő átdolgozása és kiigazítása, valamint ezek dokumentációja és ellenőrzése.

■ *Hogyan jutott arra az elhatározásra, hogy a baden-badeni Festspielhausban minőségbiztosítási rendszert hoz létre?*

– Operaházunkban közel 14 éve – mióta Andreas Mölich-Zebhauserrel átvettük az operaház irányítását – működik egyfajta leegyszerűsített minőségbiztosítási rendszer. Különösen az első hónapokban fektettünk nagy hangsúlyt arra, hogy a házon belüli munkafolyamatokat, beleértve az egyes részlegek közötti együttműködést is, alaposan megvizsgáljuk és megértjük, hogyan is működnek az említett folyamatok. Ily módon idővel rendelkezésünkre állt egy az egyes részlegekben folytatott tevékenységeket és folyamatokat tartalmazó ellenőrzőlista-szerű terv, amely az ezt követő optimalizálási folyamatok alapját képezte. A létrejött „partitúra” tartalmazza és szabályozza az összes munkaterületet és -folyamatot, a munkatársak szabadságigényétől kezdve a lemondott előadásokon át a közönségnek nyújtott egyéb szolgáltatásokig.

■ *Hogyan képzeljük el pontosan az említett „partitúra” létrehozását?*

– Egyesével végigvettük a részlegeket, és felmértük az ott elvégzendő feladatokat, majd átbeszéltük, hogy melyek esetében lehet szükség javító intézkedésekre, illetve hol mennek különösen jól a dolgok, amelyeknek éppen ezért így is kell maradniuk. Minden részlegen 5-15, az ügyfél-elégedett-

ség és hatékonyság tekintetében intézményünk számára lényeges témát és folyamatot vizsgáltunk meg. Felmerül olykor annak kérdése is, hogy egy adott folyamatot nem lenne-e érdemes átvinni az egyik részlegről a másikba, vagy nem lenne-e előnyösebb, ha a jövőben más időpontban kapcsolódna két részleg munkamenete. Összesen 300 külön folyamatot vizsgáltunk meg és alakítottunk át.

■ *Az eredményeket pedig egyfajta használati utasításában foglalták össze?*

– Alapvetően minden munkatársunk rendelkezik általános munkaköri leírással. Emellett minden részleghez tartozik feladatleírás és egyfajta menetrend az alapvető, tehát rendszeresen fellépő, illetve a különleges helyzetekben szükségessé váló folyamatok vonatkozásában. Hogyan kell például reagálniuk az egyes részlegeknek, ha egy művész az előadás előtt hat héttel, egy héttel, egy nappal vagy még később mondja le a fellépést? Melyek a tennivalók az intézmény egyes szintjein, ha egy művész és melyek a tennivalók, ha egy egész zenekar fellépése marad el? Ilyen esetben az ügyfélszolgáltatótól kezdve a művészirodán át a műszaki munkatársakig mindenki érintett. Mi történik? Kitér az általános pánik? Próba-szerencse alapon vagy a tapasztalataink alapján oldjuk meg a helyzetet? Vagy rendelkezésünkre állnak azok a már rögzített

feladatok, amelyeket a meghatározott fontossági sorrendben végre kell hajtani, hogy ezzel időt és idegeskedést takarítsunk meg? Alapvetően tehát egy útmutatót dolgoztunk ki, amely elérhető és folyamatos karbantartás alatt áll intranet hálózatunkon. Olyan ellenőrzőlistákat tartalmaz, amelyek célja, hogy szükség esetén mankóként, illetve emlékeztetőként szolgáljanak. Ha a munka hevében amúgy lényeges dolgok elmaradnak, annak anyagi következményei is lehetnek. Ezért volt különösen hasznos, hogy a folyamatokat írásban is rögzítsük.

■ Van külön munkatársuk, akinek az útmutató folyamatos karbantartása a feladata?

– Igen, van egy minőségbiztosítási munkatársunk, aki a munkatársak által indítványozott módosításokat a velem történt egyeztetést követően felviszi az intranetre. Előfordulnak olyan javaslatok is, amelyek jónak tűnnek ugyan, azonban bizonyos okokból kifolyólag mégsem valósíthatók meg, mert például ütköznének más folyamatokkal.

Intranetünkön szerepel számos más információ is. A felhasználói felület online újságként működik, ahol a következő előadással kapcsolatos aktuális információk, a program- és próbabeli változások, az ebédlő menüje és a busz- és vonatmenetrendek mellett megtalálható az is, hogy mely munkatárs parkolóhelye szabadult fel, és kinek lenne rá igénye, emellett vezetünk rajta sajtószelemlét és szabadságkérelmeket, valamint elérhető rajta bizonyos születésnapok és apróbb pletykák is.

■ Mennyi ideig tartott az egész folyamat a leltártól a javító és újító intézkedések kidolgozásáig?

– Mintegy másfél évig.

■ Be tudja mutatni egy példa kapcsán, miben változtak a folyamatok, milyen volt korábban és milyen most a felépítésük?

– Korábban például nem volt arról információk, ha egy vendégünk első alkalommal vásárolt nálunk jegyet, csak az jutott el hozzánk, hogy valaki vásárolt, hogy ki volt az, és hogy ez az első alkalom volt, azt nem jegyezte meg a rendszerünk. Csak az év végén, a megemelkedett eladási számokból tudtuk meg, hogy az eltelt év során minden bizonnyal szereztünk új ügyfeleket. A jelenlegi rendszerrel minden új vásárlót új ügyfélként regisztrálunk, és ezt követően beindul egy automatikus folyamat. Az első

vásárlás után az új ügyfélnek a Festspielhausban beváltható 10 euró értékű italutalvány mellett kiküldünk egy katalógust is, amely tartalmazza a hozzánk vezető leg-egyszerűbb útvonalat, a parkolási, étel- és italfogyasztási lehetőségeket, és hogy a kiválasztott művészeti esemény mellett mely lehetőségeket kínáljuk még.

■ Remélem, hogy a Festspielhausban több női és férfi mosdó van. A bosszadalmas sorban állás nem túl szívdertítő.

– Nem bizony. És ha már ennél a példánál tartunk: a tanúsítvány megszerzése során természetesen mértük a várakozási időt a mosdók, a ruhatár és a büfé esetében is. Az eredményeken pedig megfelelő intézkedésekkel javítottunk, és a ruhatáros, jegyszedő és nézőtéri munkatársaink teljesítménye is javult, képzésükre ugyanis évi 20-30 ezer eurót költünk.

Ugyanez vonatkozik a jegyirodára is. Nem elég a bemagolt szöveg, vagy a szokásos kérdésekre adott szokásos válasz. Arra van szükség, hogy valóban foglalkozunk a vendéggel, és komolyan vegyük kívánságait. A jegyeladók munkáját segíti például, hogy a rendszer megjegyzi a vendég kedvenc helyét vagy étteremfoglalását. Ezeket az információkat természetesen először meg kell szerezni, de ha ezt folyamatosan végezzük, olyan szolgáltatást tudunk nyújtani, amelyet a vendégek nagyon fognak szeretni. Fontos, hogy a kommunikáció mindig természetes maradjon, ezért a jegyeladóknak rendelkezniük kell a megfelelő affinitással. Inkább felejtsem el egy kérdést, minthogy lélektelenül, mechanikusan folytassa munkáját.

■ Ugyanezt a szolgáltatást nyújtják akkor is, ha vendégszereplők lépnek fel, azaz külsős rendezvényszervező bérli ki az épületet?

– Most már igen. Erre azonban szintén csak az utóbbi időkből kerítettünk sort. A legtöbb néző számára nem az a fontos, hogy ki a szervező, számára az a fontos, hogy a baden-badeni Festspielhausban megtartott rendezvényre érkezett, ami számára minőséget jelent. Ezért búcsúzunk a kijáratnál minden nézőnktől egy szál rózsával az előadások után, függetlenül attól, hogy klasszikus, pop, jazz, tánc- vagy „egyéb” előadásról van-e szó. Saját munkatársaink motiválása szempontjából is fontos annak üzenete, hogy az operaházunkban megrendezett valamennyi előadás ugyanolyan értékes számunkra, és saját rendezvényeinkkel egy szinten kezeljük őket. Minden hoz-

zánk ellátogató vendéget előzékenyen, a Festspielhaus vendégeként kell kezelni.

■ Nem kis meglepetést és nem kevés kritikát váltott ki az, hogy a baden-badeni Festspielhaus Németország első operaházaként ISO 9001:2008 szerinti tanúsítványt szerzett. A legtöbbet bangoztatott kritika az volt, hogy a művészetet nem lehet tanúsítvánnyal minősíteni. Ez volt azonban a legnagyobb félreértés is, hiszen a tanúsítvány nem a művészetet, hanem az azt lehetővé tevő és annak alapjául szolgáló folyamatokat érinti. Hogyan reagáltak a kritikákra?

– Én azt mondom, hogy mindenki a maga szerencséjének a kovácsa. Nekünk nem áll szándékunkban másokat megtéríteni. Részünkről mindez egy rendkívül ésszerű intézkedés volt, amely kizárólag a hasznunkat szolgálta. A minőségbiztosítás és egy ilyen jellegű tanúsítvány megszerzése nem olyan ördögösség, mint aminek a legtöbben tartják. Mindenkinek, aki véleményt formál a témában, azt ajánlom, hogy először szakmai szempontból járjon utána, mit is jelent a minőségbiztosítási rendszer létrehozása és fenntartása. Az emberek elképzelései ugyanis sokszor nagyon távol állnak a valóságtól. A dolog lényege végül is az, hogy egy művészeti intézmény is vállalkozás, amelynek megvan a maga ügymenete, éppen ezért nem látom be, miért ne kellene ezeket a folyamatokat is irányítani, illetve optimalizálni. Aki ezt nem teszi, nemcsak a költségek, hanem a forgalom szempontjából is hanyag módon jár el.

■ És a művészet nem vész el közben?

– Nem. Az egész vállalkozás célja éppen az volt, hogy megnöveljük a művészetre jutó költségeket. Nem szabad szem elől veszíteni, hogy a nem időben kiadott feladat rendezetlen munkavégzést eredményez. E téren számos fejlesztési lehetőség van, amelyeket ha sikerül megvalósítani, az ebből eredő plusz a művészetre fordítható. Hiszen csupán három százalék költségmegtakarítás és három százalék forgalomnövekedés már újabb művészeti projektek finanszírozását teszi lehetővé. Emellett a mi feladatunk az is, hogy a kínálathoz megtaláljuk a lehető legtöbb érdeklődőt is.

■ Az Ön véleménye szerint tehát minden operaháznak és bangversenycsarnoknak, köztük az állami finanszírozásúaknak is, fokozottabb figyelmet lehetne és kellene fordítania a minőségbiztosításra és a megfelelő tanúsítvány megszerzésére?

– Biztos vagyok benne, hogy sok intézményben működik egyfajta minőségbiztosítás. A kérdés csak az, hogy milyen szinten és mennyire professzionálisan, hogy az intézmény minden folyamata átvilágításra, fejlesztésre és egymás közötti letisztázásra került-e. Ennek az átfogó feladatnak az elvégzése sok időt és energiát igényel.

■ *Vannak a minőségbiztosításnak olyan területei, amelyek Ön szerint Baden-Badenre érvényesek, de az állami finanszírozású intézményekre nem alkalmazhatók?*

– Ide tartozik minden bizonnyal a magánfinanszírozás teljes kérdésköre. Ennek koncepciója nem vonatkoztatható a nagyrészt állami finanszírozással működő kulturális intézményekre, legalábbis nem egy az egyben. Részben azonban igen, például a támogatók kezelése terén, hogy nyújtunk számukra valamit: élményeket, a programok közelebbi megismerését, fenntarthatóságot...

■ *...ami amúgy is működik...*

– ...kellene működni! A valóságban azonban sok intézet esetében más a helyzet.

■ *Önszerint ezt is lehet a minőségbiztosítás részeként kezelni?*

– Mindenképpen. A támogatókkal, alapítványokkal, szponzorokkal ápolts kapcsolatok is meg lehet határozni.

■ *Mi volt a Dekra feladata a minőségbiztosítási rendszer bevezetése terén?*

– A Dekra csak azt vizsgálta a folyamat végén, hogy minőségbiztosítási rendszerünk megfelel-e a német szabványügyi intézet (DIN) követelményeinek, és hogy a tanúsítvány kiadható-e. Ezt megelőzően is jártak nálunk néhányszor, de a lényegi munkájuk a lezárást jelentő vizsgálat volt. Az odáig elvezető utat elsősorban olyan baráti intézményekkel közösen jártuk végig, amelyek ezt a folyamatot már végigcsinálták, és ötleteikkel, valamint workshopok útján segítettek munkánkat.

■ *Mi alapján sikerült létrehozni a tanúsítványhoz szükséges mérőszámokat és irányértékeket, ha ilyen eljárásokra eddig még csak gazdasági és nem kulturális vállalkozásoknál került sor?*

– Különböző módokon. A látogatói kérdéseket például osztályzatokkal értékeltünk. A munkatársak értékelésére pontrendszert vezettünk be, amelyet a McKinsey vállalati tanácsadó céggel közösen dolgoztunk ki. Más folyamatok vonatkozásában megint

más mérési módszereket kellett találnunk. Nem mindig volt egyszerű dolgunk, de a végén saját tapasztalataink alapján és külső tanácsadóink segítségével minden területre sikerült szabványos értékeket megállapítanunk. Ezekből kiindulva elvégezhetjük a méréseket, amelyek alapján tanulságos eredményekre jutottunk és meghozhattuk a szükséges intézkedéseket.

■ *Van olyan tényező, amelyről kezdettől fogva úgy gondolja, hogy az a legjobb szándék mellett sem mérhető?*

– Igen, ez a programok tervezésének teljes kérdésköre. Például soha nem álltunk neki megszámlálni, hogy hány kritikus talált egy előadást jónak vagy rossznak. A látogatottsági számok sem szerepelnek az első helyen. Ha például dalestet szervezünk, minden bizonnyal nem fogjuk eladni a teremben található összes ülőhelyet. Ugyanez vonatkozik a kortárs zenére. Nem az a célunk, hogy kizárólag teltházassal előadásokat hozunk létre. Hiszen akkor sok programot nem is szervezhetnénk meg. A látogatottság mellett tehát más tényezők is fontosak számunkra.

■ *Milyen költségvonzata volt a tanúsítvány megszerzésének?*

– A tanúsítvány maga mintegy 10 ezer euróba került. Az odáig elvezető út, elsősorban

az eljárásban részt vevő munkatársak munkaideje, jóval nagyobb összeget, 50 ezer euró költséget jelentett. Emellett állandó kiadást jelentenek a minőségbiztosítási munkatársunk személyi költségei.

■ *Milyen basznot hozott Önöknek ez a beruházás?*

– Körülbelül a beruházási költségek tízszeresét. Ha csak az új ügyfelek megszerzéséből származó nyereséget nézem, már akkor megérte, és akkor nem említettem a munkatársak termelékenységének folyamatos növekedését és sok más pozitív változást.

■ *Kapott már megkeresést más operaházaktól vagy hangversenycsarnokoktól, amelyek szintén szeretnék minőségbiztosítási rendszert bevezetni, és ehhez a segítségét kérik?*

– Múzeumok, színházak és egyetemek kerestek meg eddig bennünket. Egyre gyakoribb, hogy a fenntartóik részéről növekvő létjogosultsági nyomás alatt álló intézmények tanúsítványok megszerzésére törekcsenek. Operaházak és hangversenycsarnokok azonban még nem érdeklődtek nálunk, de előbb-utóbb fognak, hiszen a minőségbiztosítási rendszer előnyei megkérdőjelezhetetlenek.

(Das Orchester 2012/05)

TISZTELT OLVASÓNK!

Amennyiben Önt érdeklik a Zenekar újság témái, ne tétovázzon megrendelni a teljes cikket tartalmazó újságot!

ÖN IS LEGYEN ELŐFIZETŐNK!

a **zene** Magyar Szimfonikus Zenekarok Szövetségének, valamint a Magyar Zeneművészek és Táncművészek Szakszervezetének közös szaklapja

Megjelenik: évi 6 alkalommal • Éves előfizetőknek 295 Ft/db + postaköltség 250 Ft/db
6 szám: 1770 Ft + postaköltség 1500 Ft • Összesen 3270 Ft/év

Eljut: A magyar hivatásos szimfonikus zenekarokhoz, zenei intézményekhez, és a zene iránt érdeklődőkhöz.

Foglalkozik: A magyar és külföldi zenei közélet aktuális történéseivel, szakmai érdekességekkel, hangverseny-kritikákkal, zenetörténeti írásokkal, szakszervezeti témákkal, jogvédelemmel, hangszertörténettel, a zenészek egészségi bántalmaival, illetve azok megelőzésével és gyógyításával, valamint hangverseny-programokkal.

Megrendelhető e-mailben: info@zenekarujsag.hu

Megrendelés esetén kérjük feltüntetni a pontos címet, valamint csekk, vagy átírt számla igényét.

Utóbbi esetén kérjük a számlázási cím feltüntetését is.